



Diversifier l'offre de soutien à la parentalité par le rapprochement d'une MECS et de service d'AEMO

Samuel VANDEVYVERE

2013

cafedes



Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui de près ou de loin m'ont aidé à la réalisation de ce mémoire. Que ce soit par un encouragement, une relecture, un conseil d'ouvrage, nombreux sont ceux qui m'ont soutenu dans cette production.

Je remercie particulièrement M. Régis DUMONT qui, malgré une retraite active, a su me consacrer du temps pour de précieux conseils de guidance.

Ma reconnaissance va également à M. Cyriaque CACHEUX directeur général de l'ADSSEAD et M. Bruno DEVREESE pour m'avoir encouragé dans l'accès à la fonction de direction.

Enfin, j'ai une pensée particulière pour ma famille notamment ma merveilleuse épouse qui m'a toujours soutenu et à qui je dois tant. Léonille, Antonin, je reviens parmi vous.

A Annette et Léonce

Sommaire

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	p.3
1. LA PROTECTION DE L'ENFANCE : ENTRE MISE À L'ABRI ET MAINTIEN À DOMICILE, LE CLIVAGE DES RÉPONSES.....	p.7
1.1 Une évolution du cadre législatif de la Protection de l'Enfance centrée sur la représentation de l'enfant et de la famille.....	p.7
1.1.1 L'émergence de la Protection de l'Enfance.....	p.7
1.1.2 Les fondements du système actuel.....	p.8
1.1.3 Un système basé sur la mise à l'abri.....	p.9
1.1.4 L'approche par la reconnaissance des droits.....	p.9
1.2 La loi 2007-293 de réforme de la Protection de l'Enfance, nouveau paradigme.....	p.11
1.2.1 Contexte de la réforme : un recentrage sur le soutien aux parents.....	p.11
1.2.2 Le caractère subsidiaire de l'action judiciaire.....	p.13
1.2.3 L'intérêt de l'enfant, une notion centrale dans l'évaluation des situations, mais mal définie.....	p.14
1.2.4 Le Danger, le risque, des critères d'intervention également imprécis.....	p.15
1.3 Enfants en MECS, enfants en AEMO : un recensement délicat, une juxtaposition des interventions.....	p.17
1.3.1 Données générales.....	p.17
1.3.2 Focus sur les mineurs accompagnés par les 3 services AEMO et la MECS....	p.19
1.3.3 Les effets néfastes de la non complémentarité.....	p.21
2. L'AEMO ET LA MECS : VERS UNE COMPLÉMENTARITÉ POUR SOUTENIR LA PARENTALITÉ.....	p.23
2.1 Présentation et analyse institutionnelle des services.....	p.23
2.1.1 Les services du Ressort de l'ADSSEAD en Flandre.....	p.23
2.1.2 L'innovation, une caractéristique du Ressort pour diversifier et personnaliser.....	p.26
2.1.3 La MECS Foyer des Flandres.....	p.28
2.2 Analyse organisationnelle du RESSORT et de la MECS.....	p.29
2.2.1 Le Ressort, la MECS, deux systèmes d'organisation.....	p.29
2.2.2 Des projets distincts, entre complémentarité et opposition, pour une même finalité de protection.....	p.32
A) <i>A la MECS, un projet tourné vers l'enfant</i>	
B) <i>L'AEMO, un projet tourné vers le soutien à la famille</i>	
C) <i>La question de la séparation, le nœud des débats</i>	

2.3 La parentalité, un concept qui peut rapprocher les représentations	p.35
2.3.1 Emergence du concept et d'une opportunité	p.35
2.3.2 Un concept défini qui offre des repères	p.36
2.3.3 Un concept qui forge une représentation commune et permet d'appréhender la complexité	p.37
2.4 Analyse des coopérations et jeux de pouvoir	p.39
2.4.1 Concilier des métiers distincts	p.39
2.4.2 Les jeux de pouvoir et le besoin de transversalité	p.40
2.5 Des situations familiales de plus en plus complexes	p.41
2.5.1 Le manque de pluridisciplinarité pour aborder la complexité	p.41
2.5.2 L'objectivation, une démarche directoriale	p.42
2.6 Le schéma départemental un cadre d'appui au projet	p.45
2.6.1 Le schéma 2007/2011 et le manque de places d'accueil séquentiel	p.45
2.6.2 Les axes porteurs du schéma 2012/2015	p.45
3. LE RAPPROCHEMENT : UNE CONDUITE MANAGÉRIALE VERS UNE LOGIQUE DE DISPOSITIF TERRITORIALISÉ	P.47
3.1 La conduite managériale du changement, une stratégie participative de conduite de groupes projets vers l'élaboration du nouveau projet	p.48
3.1.1 Une conduite managériale contextualisée	p.48
3.1.2 Des groupes projets pour construire des coopérations	p.50
3.1.3 La réécriture des projets de service, un acte fondateur et fédérateur	p.52
3.2 Le Ressort, un nouveau dispositif entre transversalité, pluridisciplinarité et complémentarité territoriale	p.54
3.2.1 Vers une logique de dispositif sur un territoire	p.54
3.2.2 Le déploiement de la pluridisciplinarité : un plateau technique transversal pour appréhender la complexité	p.55
3.2.3 La complémentarité partenariale : une ouverture au territoire	p.59
3.3 La conduite du dispositif Ressort : entre structure et posture	p.61
3.3.1 La management des cadres par la délégation, le contrôle, et une posture transversale attendue	p.61
3.3.2 Mesurer les coopérations et évaluer le dispositif : une double conduite vers l'amélioration de la qualité	p.63
A) <i>La mesure des coopérations</i>	
B) <i>L'évaluation outil de la démarche qualité</i>	
3.3.3 Une communication multidimensionnelle tournée vers l'interne et l'externe pour promouvoir et légitimer le projet	p.66
A) <i>Légitimer à l'interne ma démarche de gestion du changement et le projet</i>	
B) <i>Promouvoir et faire reconnaître le projet à l'externe</i>	

CONCLUSION GÉNÉRALE.....	P.71
BIBLIOGRAPHIE.....	P.75
LISTE DES ANNEXES.....	P.81

Liste des sigles utilisés

ADSSEAD Association De Services Spécialisés pour Enfants et Adolescents en Difficultés

AEMO Assistance Educative en Milieu Ouvert

AGSS Association de Gestion de Services Spécialisés

ANESM Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux

ASE Aide Sociale à l'Enfance

CA Conseil d'Administration

CASF Code de l'Action Sociale et des Familles

CC Code Civil

CESF Conseillère en Economie Sociale et Familiale

CG Conseil Général

CIDE Convention Internationale des Droits de l'Enfants

CMP Centre Médico-Psychologique

CNAPE Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfance

COT Comité d'Orientation de Territoire

CPOM Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

CVS Conseil de Vie Sociale

DAF Directeur des Affaires Financières

DEF Direction enfance et Famille

DG Direction Générale

DPJJ Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse

DREES Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques

EPDSAE Etablissement Public Départemental De Soins, d'Adaptation et d'Education

EPRD Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses

EREA Etablissement Régional d'Enseignement Adapté

ETP Equivalent Temps Plein

FIPD Fonds Interministériels de Prévention de la Délinquance

GCSMS Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale

GPEC Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

INSEE Institut National des Statistiques et Etudes Economiques

IRP Instances Représentatives du Personnel

ITEP Institut Thérapeutique, Educatif et Pédagogique

JAF Juge aux Affaires Familiales

JE Juge des Enfants

LRPE Lieu Rencontre Parent Enfant
MJAGBF Mesure Judiciaire d'Aide à la Gestion du Budget Familial
MDPH Maison Départementale de la Personne Handicapée
MECS Maison d'Enfants à Caractère Social
OCDE Organisation de Coopération et de Développement Economique
ODAS Observatoire de l'Action Sociale décentralisée
OMS Organisation Mondiale de la Santé
ONED Observatoire National de l'Enfance en Danger
PAD Point d'Accès au Droit
PJJ Protection Judiciaire de la Jeunesse
PMI Protection Maternelle et Infantile
SAMAD Service d'Accompagnement et de Maintien à Domicile
SSD Service Social Départemental
TGI Tribunal de Grande Instance

Introduction générale

Professionnel en AEMO depuis plus de 10 ans, puis récemment nommé directeur de services et d'une MECS sur le territoire des Flandres, j'ai souvent été interpellé par ces situations d'enfants qui alternaient les mesures de « placement » et les retours en famille avec une AEMO.

Si ces mesures de protection apparaissent pertinentes sur le coup de leur ordonnancement, leur alternance répétée émaille la vie des enfants concernés, de nombreuses ruptures d'avec leur famille ou leurs référents. Les réponses institutionnelles ainsi juxtaposées ont pour certaines d'entre elles contribué paradoxalement à nuire à l'intérêt d'enfants, comme le soulignait déjà en 1973 le rapport DUPONT-FAUVILLE ¹ sur les aspects néfastes du placement.

Si la Protection de l'Enfance s'articule autour de l'action judiciaire et administrative, elle se met également en œuvre autour d'une dualité qui se résume souvent par l'accueil en établissement ou le maintien à domicile, la suppléance au sein d'une MECS ou l'intervention éducative en milieu ouvert. En effet, bien que relevant du même secteur de la Protection de l'Enfance, ces institutions peuvent ne pas se parler, voir se mettre en rivalité, estimant que le travail des uns s'arrête où devrait commencer celui des autres. Que ce soit par mes expériences en MECS ou en AEMO (et même lorsque j'exerçais dans le milieu de l'insertion), je me remémore ainsi ces discours autour de situations d'enfants où le « procès » du précédent intervenant était fait, comme si les difficultés rencontrées par la famille relevaient de la non prise en compte par l'institution qui l'a accompagnée précédemment. Ces débats reposent bien souvent sur des idéologies s'affrontant entre les « pros et les antis placement », ce qui est considéré comme bon ou mauvais, néfaste ou bénéfique pour l'enfant.

Loin de moi l'intention d'entretenir ces affrontements. Il y aura toujours en effet des enfants pour lesquels la mise à l'abri demeure une nécessité et d'autres pour lesquels le maintien dans le milieu familial s'avère primordial à leur équilibre bien que ce milieu n'offre pas toujours des réponses éducatives adaptées.

La loi 2007- 293 du 5 mars 2007 portant réforme de la Protection de l'Enfance a apporté l'espoir de mettre un terme à ces clivages, induits pour partie par l'histoire des politiques publiques dans le domaine et les représentations de ses usagers. Par son incitation à

¹ DUPONT-FAUVILLE A., 1973, « *Pour une réforme de l'aide sociale à l'enfance : texte du rapport Dupont-Fauville et documents* » Ed. ESF Paris 262 p.

l'innovation, la loi 2007- 293 prévoit en effet des solutions d'accueil souples, modulables, périodiques, mêlant placement et AEMO... Ainsi la réforme a ouvert une troisième voie pour ces enfants qui ne peuvent du fait de la complexité de leur situation, être maintenus dans leur famille mais aussi paradoxalement soit-il, ne peuvent non plus se situer durablement éloignés de leur milieu naturel.

Si la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 dite de rénovation de l'action sociale a bousculé le secteur de la Protection de l'Enfance, en amenant les acteurs institutionnels à redéfinir leur mission, en introduisant la contractualisation de l'intervention avec les familles² et la mise en œuvre de prestations personnalisées, la loi du 5 mars 2007 a renforcé la subsidiarité de l'action judiciaire et la nécessité de mettre en œuvre des prestations de services capables de construire des réponses « sur mesure » au travers notamment de la conduite de « Projet pour l'enfant ».

La perspective de pouvoir rompre avec la logique de juxtaposition des interventions et de mailler des complémentarités d'action nous a ainsi été offerte à condition qu'en qualité de directeur, nous soyons capables de nous en saisir par l'innovation. Ainsi, comme le souligne le psychosociologue Jean René LOUBAT : « *A l'heure actuelle, un établissement ou un service œuvrant dans le champ de la santé ou de la solidarité, ne peut plus fonctionner indépendamment de son environnement, local, national ou international, qu'il s'agisse de l'appréciation des besoins des bénéficiaires, .../...des modalités de réponse et d'organisation. Cela parce que le service qu'apporte un opérateur est une réponse circonstanciée, qui vaut à un instant donné, mais qui peut ne plus correspondre à la demande sociétale .../...soit que le besoin se tarisse ou se reconvertisse, soit que d'autres réponses soient apportées.* »³

La refonte législative de la Protection de l'Enfance en a redessiné les contours, mettant l'accent sur la prévention des difficultés que peuvent rencontrer les parents, renforçant le caractère ultime de la séparation durable comme mode de protection et nous assignant à réinterroger nos pratiques et offres de services. Ainsi l'utilisateur de la Protection de l'Enfance demeure bien l'enfant, sujet de droits, mais il convient d'agir en première intention auprès de ses parents pour, au travers de ces derniers, le protéger.

² Les débats ne sont d'ailleurs toujours pas clos sur le sujet, notamment sur la part « contractualisable » dans le cadre d'interventions judiciaires.

³ LOUBAT J.R. « *Pour une prospective des secteurs de la santé et de la solidarité* » séminaire du 17/11/2009 Lille Centre Régional de la Formation des Professionnels de l'Enfance.

Définir et soutenir la parentalité devient ainsi un enjeu de politique publique et les travaux de Didier HOUZEL en la matière, contribuent à introduire ce nouveau concept dans les actions de protection de l'enfance que ce soit dans le champ administratif ou judiciaire.

C'est dans ce contexte que l'Association de Services Spécialisés pour Enfants et Adolescents en Difficultés, qui m'emploie, avait opéré en 2009 un rapprochement avec la Sauvegarde du Nord sous la forme d'un GCSMS. L'intention ainsi poursuivie était de mutualiser des moyens, créer des passerelles entre les AEMO exercées par l'une et les MECS dirigées par l'autre, dans un contexte de restriction budgétaire nous poussant à l'innovation à moyens constants. Cette mise en synergie devait permettre de mieux répondre aux situations des enfants et de leur famille.

Trois ans plus tard, force est de constater que ce groupement ne produit pas les effets escomptés en matière de protection de l'enfance et que les clivages demeurent. Malgré les intentions affichées par les deux conseils d'administration, l'opérationnalité de complémentarités entre les deux institutions apparaît peu efficiente. Les pratiques professionnelles donnent toujours autant à voir de cloisonnements tant elles peuvent s'appuyer sur les principes moraux, projections personnelles et représentations des acteurs quant à ce qui est considéré être de l'intérêt de l'enfant.

Ratifiée en 1990 par la France, la convention Internationale des droits de l'Enfant est venue en effet consacrer les droits de ce dernier et poser comme finalité à toute décision le concernant, la notion de préservation de son intérêt. Les politiques publiques en matière de Protection de l'Enfance, qui se réfèrent à cette notion d'intérêt, ne l'ont pas d'avantage définie, contribuant ainsi pour certaines situations à entretenir la vision subjective du projet à mener pour l'enfant.

A ce jour l'ADSSEAD et La Sauvegarde du Nord ont décidé de pousser plus loin leur rapprochement par la création d'un pôle de Protection de l'Enfance regroupant les différents services des associations et organisés en directions territoriales.

Cette phase de mise à disposition de personnels, constitutive d'une union économique et sociale, préfigure à moyen terme une fusion des deux associations. J'ai pris pour ma part la direction du territoire des Flandres (intérieure et maritime). Cette direction territoriale comprend plusieurs services et dispositifs de protection de l'enfance dont trois services de milieu ouvert et une MECS. J'ai donc reçu pour mission du directeur général, Cyriaque CACHEUX, la responsabilité de mener le rapprochement et la mise en cohérence des services AEMO/MECS afin que l'accueil d'enfants puisse « *s'organiser selon des*

modalités beaucoup plus souples qu'auparavant, mieux articulées aux besoins des familles »⁴ comme le prévoit la loi de 2007 relative à la Protection de l'Enfance.

Ainsi la problématique de coopération entre services extérieurs devient une problématique interne de coopération et de complémentarité entre l'AEMO et la MECS réunies sous une seule direction. L'affrontement des pratiques, l'assise culturelle des acteurs et les représentations des services constituent autant d'embûches à la démarche de changement que je dois amorcer et accompagner.

En résumé, il se dessine trois enjeux pour le directeur que je suis : 1- La diversification pour une meilleure personnalisation des prestations. 2- La collaboration de services, jusque-là extérieurs, sous une seule unité de direction territoriale et de conduite stratégique. 3- La refonte des projets de service.

Ce mémoire reprend donc la conduite de ce nouveau projet pour les quatre services ainsi réunis sous ma direction. La recherche des origines du clivage, le cadre législatif de la Protection de l'Enfance, le contexte territorial, institutionnel et les besoins identifiés du public vont constituer les points d'ancrage de cette conduite directoriale.

Dans une première partie, je m'efforcerai de décrire les enjeux socio-historiques qui ont transcendé le cadre législatif de la protection de l'enfance. Puis je tenterai de montrer comment les représentations de l'enfant et de sa famille ont conduit au clivage des réponses institutionnelles, pour un public pourtant commun à l'AEMO et la MECS.

Dans un deuxième temps, je mettrai en exergue les caractéristiques des services afin de poser les bases de la nouvelle réponse à construire et notamment la pertinence de leur décloisonnement. L'étude des besoins du public terminera alors ce diagnostic. Je m'attacherai ensuite à définir les opportunités et faiblesses d'une telle restructuration afin dans une dernière partie, d'exposer ma stratégie managériale de reconstruction d'un dispositif de soutien à la parentalité. Ce dispositif prend son ancrage dans une logique de mise en œuvre de prestations à la personne en rupture avec la logique d'accueil institutionnel comme le sous-tend la loi 2002-2 dite de rénovation de l'action sociale.

⁴ NAVES P., 2007. « *La réforme de la Protection de l'Enfance, une politique en mouvement* » Ed. DUNOD. Paris. p.132

1. La Protection de l'Enfance : Entre mise à l'abri et maintien à domicile, le clivage des réponses.

Dans cette première partie, l'approche présentée ci-après vise à saisir la naissance et l'évolution de la Protection de l'Enfance par une analyse historique des représentations de l'enfant en danger et de sa famille. De ces représentations découlent les textes législatifs qui ont fondé le paysage actuel du secteur de la Protection de l'Enfance. Je mettrai alors en exergue cette évolution des modes de prise en charge de l'enfant qui a conduit à construire des réponses clivées entre milieu ouvert et mise à l'abri et dont nous pouvons encore relever les traces à l'heure actuelle dans les organisations. Je m'attacherai plus particulièrement à définir la spécificité de l'intervention judiciaire qui constitue la majorité des mesures des services que je dirige, et les notions de danger et d'intérêt de l'enfant qui renvoient à la subjectivité de leur évaluation. Une étude statistique de cette frange de l'enfance en danger terminera de démontrer qu'elle est commune aux deux dispositifs de l'AEMO et de la MECS. Repérer le cadre législatif et identifier les besoins du public constituant en effet à mon sens, les fondements de la démarche directoriale avant de faire évoluer l'offre de service.

1.1 Une évolution du cadre législatif de la Protection de l'Enfance centrée sur la représentation de l'enfant et de la famille.

1.1.1 L'émergence de la Protection de l'Enfance.

Il apparaît délicat de dater le démarrage exact de ce qu'il y a lieu de nommer la Protection de l'Enfance sur le plan historique. Le moyen Age n'attribue pas de place spécifique à l'enfant tant sa survie jusqu'à l'âge adulte était incertaine. Les peintures de l'époque exposent d'ailleurs les enfants comme des adultes miniatures, affublés de corps matures dont la taille était réduite et aucun statut particulier ne les distingue alors. Issues de la charité chrétienne, les premières intentions significatives, considérant qu'il fallait porter assistance à l'enfant abandonné et lui éviter une mort certaine, sont difficiles à situer. En 1638 l'ouverture de « la maison de couche »⁵ à Paris qui recueillait les enfants délaissés, constitue, avec l'initiative de St Vincent de Paul et « l'Hôpital des enfants trouvés », les premières réponses structurelles à la problématique des enfants

⁵ BOULANGER I., 2011, « *L'Abandon d'enfants, l'exemple des côtes du nord au IXe siècle* » Presse universitaire de Rennes. Thèse de Doctorat d'histoire p.15

délaissés et abandonnés. L'idée d'apporter assistance à l'enfant est née avec la reconnaissance de sa place dans la société, liée pour partie à la baisse progressive de sa mortalité massive en bas âge.⁶ Toutefois la place de l'enfant dans sa famille n'est pas interrogée, les pères ayant à l'image du roi sur la « maison France », toute autorité sur la famille. Ainsi au 17^e et 18^e siècle, la prise en compte de l'enfant se fait au travers du recueil de celui-ci lorsque ses parents l'abandonnent soit parce qu'issu du « péché » ou faute de pouvoir subvenir à ses besoins.

Le 19^e siècle voit les premières interventions de l'Etat dans la cellule familiale par la régulation du travail des enfants et le droit à l'instruction. Le législateur revisite alors la place de l'enfant dans sa famille en rognant l'héritage de la puissance paternelle issue de l'ancien régime. La loi du 24 juillet 1889 permet ainsi la déchéance de celle-ci et limite le droit de correction des pères sur leur enfant. Au fil du temps l'idée se forge d'une place spécifique de l'enfant dans la société et dans sa famille.

1.1.2 Les fondements du système actuel.

Bien plus proche de notre époque, l'ordonnance du 2 février 1945 vient instituer une juridiction pénale spécifique pour les mineurs, dans une période où la France mise sur sa jeunesse pour se relever des ravages du conflit mondial. La jeunesse apparaît alors comme une valeur qu'il convient certes de réprimer si besoin, mais avant tout de guider dans un contexte, où par rejet des horreurs de la guerre, se développe une visée humaniste et solidaire dans les orientations législatives.

1958 voit par l'ordonnance n°58-1300 une transposition à la juridiction civile de la valeur portée à l'enfant et l'instauration de mesures d'assistance éducative (AEMO). Le juge des enfants (JE), institué en 1945, est alors doté d'une double compétence en matière de délinquance et de protection, sur le plan civil et pénal.

En 1959, la protection administrative fait son apparition avec pour mission la prévention du danger. Celle-ci génère les bases d'une première dualité en Protection de l'Enfance entre les situations relevant du danger et devant être signalées à l'autorité judiciaire ou pas. Cette architecture induit comme corolaire l'obligation d'évaluer les situations sans pour autant avoir de références précises sur lesquelles se fonder pour qualifier le danger. Toutefois les modalités de protection de l'époque demeurent majoritairement le retrait de l'enfant de son milieu familial pour le protéger de sa famille considérée comme dangereuse pour lui.

⁶ FRECHON I., 2003, « *Insertion sociale et familiale de jeunes femmes anciennement placées en foyer socio-éducatif* » Thèse de Doctorat de sociologie p.16 (consulté le 08/02/13) <http://www.oned.gouv.fr/>

1.1.3 Un système basé sur la mise à l'abri.

Cette approche de la protection par le remplacement des parents est dénoncée par le rapport DUPONT-FAUVILLE dans les années 70. Dans la lignée des évolutions des sciences humaines en matière d'attachement⁷ et d'impact du lien affectif, les méfaits de certaines séparations durables sont dénoncés. Le rapport fait l'état des lieux d'une pratique de la Protection de l'Enfance qui s'enracine principalement dans la substitution des parents et l'éloignement de l'enfant de son lieu de vie habituel.

« Les rapporteurs vont énoncer que la réponse .../... ne pouvait pas être seulement sociale. Que l'enfant séparé est un enfant blessé, qu'il ne s'agit pas de remplacer, de protéger, mais de soigner. Le modèle d'intervention se voudra d'avantage pluridisciplinaire calqué sur celui du médical et on parle alors d'approche clinique, d'interventions psychosociales et de soins à apporter à l'enfant »⁸. Les années 70 seront des années de montée en charge de l'intervention ambulatoire à domicile en alternative à la séparation. Dès lors, deux modalités de protection coexistent. D'une part, la mise à l'abri par l'accueil de l'enfant, et d'autre part, le maintien à domicile par l'AEMO et la gestion du risque. Cette seconde dualité induit la naissance d'un clivage entre milieu ouvert et maison d'enfants, l'AEMO étant instituée pour éviter le placement de l'enfant.

1.1.4 L'approche par la reconnaissance des droits.

L'impossibilité pour les parents et les enfants d'exprimer leur avis et de le voir pris en compte est mis en exergue dans les années 80 par le rapport BIANCO-LAMY. Le rapport pointe le fait que « certes, il y a des familles défailantes, mais que ce n'est pas en les remplaçant, en agissant à leur place, qu'on résoudra durablement leur situation ; c'est au contraire en leur reconnaissant des droits qu'on les fera sortir de leur défaillance. »⁹ Dans les années 70 la prévision de 810 000 enfants placés est annoncée à l'horizon des années 80 si les pratiques ne changent pas, témoignant « d'une culture de la protection de l'enfance dans laquelle le placement constitue la mesure privilégiée »¹⁰.

⁷ SPITZ R.A. ET WINNICOTT D. démontreront les capacités d'attachement de l'enfant et les effets préjudiciables d'une séparation d'avec les figures parentales. Le psychiatre J. BOWLBY réalisera en 1951 une étude pour l'OMS sur la condition d'orphelins. Il démontrera l'importance de l'attachement pour le bon développement de l'enfant qualifiant ce besoin au même niveau que les besoins physiologiques « Maternal care and mental health » World Health Organization Monograph 1951.

⁸ VERDIER P., 2003, « L'évolution des relations parents-enfants-professionnels » Bulletin d'information du CREA Bourgogne n°222 Janvier 2003 p.6

⁹ VERDIER P. *Ibid.* p.6

¹⁰ NAVES P. *op.cit.* p.7

Il s'en suit la loi 84-422 du 6 juin 1984 qui marque un tournant par la reconnaissance de droits pour les usagers de la Protection de l'Enfance, notamment le droit à l'enfant et aux parents d'émettre leur avis, le droit de recevoir des informations sur le lieu d'accueil, sa durée...

Cette logique de la mise en avant des droits, est consacrée par la Convention Internationale des Droits de l'Enfant ratifiée par la France en 1990 et qui précise que « *la responsabilité d'élever un enfant... incombe au premier chef aux parents* » que l'enfant légitime ou naturel a « *le droit de vivre avec ses parents.* »¹¹

La ministre déléguée à l'enfance et à la famille Ségolène ROYALE confiera en 2001 à Claude ROMEO une étude sur les relations entre usagers et professionnels de la protection de l'enfance. Le rapport reprend certaines conclusions du rapport NAVES-CATHALA de 2000 notamment sur l'inégalité entre l'institution et les parents. « *Les seuls à s'obliger dans le « contrat » sont les familles et leurs enfants. Si des progrès indéniables ont été fait au cours des 20 dernières années pour le bien-être des enfants.../... des lacunes majeures demeurent quant à l'aide qu'il convient d'apporter à leurs parents* »¹².

Ainsi émerge l'idée que s'occuper de l'Autre nécessite de lui reconnaître des droits pour qu'il ne soit plus invalidé au sein de la société, et qu'il reprenne pied avec son parcours de vie en renouant avec le sentiment d'être l'acteur de sa trajectoire.

La logique de l'usager citoyen de droits transcende d'ailleurs les dernières lois du secteur. La plus visible en la matière étant bien sur la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 dite loi des droits des usagers et de rénovation de l'action sociale qui nous amène à revisiter les projets de services pour concevoir des prestations personnalisables. L'instauration en mars 2000 du défenseur des enfants termine au plan historique ce passage du droit d'infanticide sur l'enfant objet de la toute-puissance du « pater familias, » à l'enfant sujet de droits qu'il convient de faire valoir.

Ainsi tel que Pierre VERDIER le démontre dans son livre « *L'enfant en miettes* »,¹³ l'histoire et la représentation des « usagers » influent les modes de sa prise en charge. Le tableau ¹⁴ ci-après, repris de cet auteur, résume les différentes périodes, représentations et prises en charge qui ont transcendé le secteur de la Protection de l'Enfance.

¹¹ « *Convention Internationale des Droits de l'Enfant* » adoptée le 20/11/89 ONU.

¹² ROMEO C., Octobre 2001, « *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance* » Rapport remis à Madame la Ministre déléguée à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées p.17

¹³ VERDIER P., 2004, « *L'Enfant en miette. L'aide sociale à l'enfance : bilan et perspectives* » Ed. DUNOD Paris 175 p

¹⁴ VERDIER P. *op.cit.* p.7

Ce secteur a pris pied dans la protection par la mise à l'abri, puis par alternative à la substitution parentale, il a développé des mesures ambulatoires afin de faire diminuer le danger qui pèse sur les mineurs à partir de leur lieu de vie familial. A la dualité entre protection administrative et judiciaire s'est ajoutée la dualité entre le maintien à domicile ou le retrait.

Tab.1 Evolution de la représentation de « l'usager de la Protection de l'Enfance » et de la mission. (Selon P.VERDIER)

Logique	Désignation du « client »	Représentation des Parents	Mission
Charité	Le Pauvre	Inconnus	Sauver
1793-1904 Assistance	L'Orphelin le Pupille	Absents	Remplacer
1889 Protection	L'enfant moralement abandonné	Déchus	Protéger
1970 Soin	L'enfant en difficulté	Défaillants	Réparer
1984 Proposition de services, solidarité	L'usager	Usagers	Soutenir
Citoyenneté	La personne	Citoyens	Responsabiliser

1.2 La loi 2007-293 de réforme de la Protection de l'Enfance, nouveau paradigme.

1.2.1 Contexte de la réforme : un recentrage sur le soutien aux parents.

Les lois de décentralisation et plus particulièrement les lois du 83-633 du 22 juillet 1983 et 86-17 du 6 janvier 1986, confient la compétence de la mise œuvre de la Protection de l'Enfance aux Conseils Généraux (CG). L'Etat garde pour sa part les domaines de la justice, la défense, la santé et l'Education Nationale. N'étant pas un Etat fédéral, le pouvoir législatif demeure en effet la prérogative de celui-ci afin de garantir

l'adhésion aux engagements européens, la cohérence nationale sur les territoires et les grandes orientations législatives.

Ainsi, le transfert de compétences aux CG n'a pas modifié le principe de l'action administrative en amont de l'action judiciaire et le pouvoir du juge des enfants d'intervenir dans la sphère privée (et d'entamer à ce titre les libertés individuelles) au nom du danger qui pèse sur l'enfant.

Au début des années 2000, les études et rapports menés sur la Protection de l'Enfance¹⁵ montrent que la « *situation alarmante éloigne largement la France des engagements qu'elle a pris en ratifiant la CIDE* »¹⁶ notamment par les taux élevés d'enfants accueillis¹⁷, par l'absence de frontière claire entre action administrative et judiciaire et par la difficulté du système à respecter les droits des enfants et des parents à être soutenus.

Ainsi comme le souligne Pierre NAVES, coauteur de la réforme, « *relever les défis de la protection de l'enfance commence donc par relever le défi de faire remonter au niveau national, un problème complexe dans lequel les acteurs sont multiples, les émotions omniprésentes et de nature contradictoires et pour lesquelles les améliorations doivent être subtilement posées.* »¹⁸

La loi réformant la Protection de l'Enfance s'articule autour de trois axes : « Mieux prévenir ; mieux articuler interventions sociales et judiciaires ; améliorer les dispositifs d'action ». Ce dernier axe nous intéresse particulièrement pour le projet ici retranscrit, dans la mesure où il prône la diversification des modes d'intervention afin de répondre au mieux aux familles (Titres de la loi repris en annexe 1).

La loi définit également dans le CASF la finalité du secteur (Art. L-112-3) : « *La protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leur besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs. Elle comporte à cet effet un ensemble d'interventions en faveur de ceux-ci et de leurs parents.* »

La Protection de l'Enfance vise ainsi à soutenir en premier lieu les parents au bénéfice de leurs enfants, et si besoin de les soutenir par la prise en charge de ceux-ci. « *Si la famille*

¹⁵ Le Rapport IGAS-IGS-PJJ dit « rapport Naves-Cathala » de juin 2000, les premiers travaux de l'ONED dirigé par le professeur P. Durning, le rapport Broissia et Nogrix d'avril 2005.

¹⁶ NAVES P. *op.cit.* p.11

¹⁷ L'ONED dans son rapport 2006 estimait qu'il y avait 146 134 enfants bénéficiant d'une mesure de placement « *Deuxième rapport annuel au parlement et au gouvernement de l'observatoire national de l'enfance en danger* » décembre 2006 p.43

¹⁸ NAVES P. *op.cit.* p.26

*est prise en compte dans le souci public de l'enfant, c'est désormais par rapport à l'enfant et à ses propres intérêts. »*¹⁹

Un nouveau concept émerge de ce fait dans la Protection de l'Enfance celui de la parentalité²⁰ qui constitue une focale pour les actions à mener en soutien aux parents. Je reviendrai dans la deuxième partie sur ce concept étant donné l'opportunité qu'il offre pour construire des représentations communes aux équipes.

Les services d'AEMO et la MECS étant concernés exclusivement par des mesures judiciaires, je m'intéresse ci-après plus particulièrement à certains aspects de ces mesures.

1.2.2 Le caractère subsidiaire de l'action judiciaire.

Selon une architecture semblable aux principaux pays d'Europe²¹, le système de Protection de l'Enfance français s'organise sur une dualité entre la protection administrative et la protection judiciaire. Si le danger a longtemps marqué la frontière entre l'action administrative et judiciaire, la loi est venue y substituer la collaboration de la famille à l'aide proposée comme critère d'intervention de l'action judiciaire.

La protection administrative est exercée par les services du CG. La loi 2007-293 du 5 mars 2007 est venue renforcer le rôle des CG en fixant la prévalence de l'intervention administrative et son rôle de coordinateur des dispositifs sur les territoires. Ainsi pour les mineurs en danger ou en risque, la loi ne prévoit le recours possible à l'action judiciaire que si « *les actions (administratives)... n'ont pas permis de remédier à la situation... ou en raison du refus de la famille d'accepter l'intervention...* » ou « *... qu'il est impossible d'évaluer cette situation.* »²² La puissance publique vient alors par la voie du juge des enfants imposer l'intervention à la famille. C'est sur ce paradoxe de l'aide contrainte que repose l'action judiciaire. Ce critère détermine un public qui se caractérise par une non collaboration d'emblée, bien que le juge doive « *s'efforcer de recueillir son adhésion.* »²³

¹⁹ COMMAILLE J. STROBEL P. VILLAC M., 2002, « *La politique de la famille* » Ed. la découverte p.36

²⁰ En France, c'est surtout suite aux travaux de Didier HOUZEL initiés en 94 au sein de la délégation interministérielle à la famille que ce concept de parentalité émerge et plus précisément la nécessité d'en soutenir l'exercice.

²¹ Les documents de travail du Sénat, législation comparée : « *Les structures de la protection de l'enfance* » N°LC172007

²² Article L226-4 du CASF

²³ Article L375.1 du CC

1.2.3 L'intérêt de l'enfant, une notion centrale dans l'évaluation des situations mais mal définie.

La convention internationale des droits de l'enfant (CIDE) fait de la notion d'intérêt de l'enfant la finalité de toute action, décision le concernant. La France ayant ratifié en 1990 cette convention, y réfère ses textes législatifs. Le CC et le CASF ont été mis en cohérence autour de cette notion d'intérêt. Citons pour exemple : la loi 2002-305 du 4 mars 2002 qui est venue renforcer la prise en compte de l'intérêt de l'enfant, en rendant indissolubles les liens de filiation. L'article 371-1 du CC qui pose dans la définition de l'autorité parentale sa finalité de l'intérêt de l'enfant. Enfin, la loi du 2 janvier 2004 codifiée dans le CC (article 375-1) qui vient rappeler au juge des enfants de « *s'efforcer de recueillir l'adhésion de la famille à la mesure envisagée et se prononcer en stricte considération de l'intérêt de l'enfant* ».

Sur le plan international, peu de pays se sont risqués à définir cette notion. Le Québec tente de définir dans l'article 33 de son CC l'intérêt de l'enfant. « *Les décisions concernant l'enfant doivent être prises dans son intérêt et dans le respect de ses droits* » .../...le juge devant l'évaluer « *en s'appuyant sur les besoins moraux, intellectuels, affectifs et physiques de l'enfant, de son âge, sa santé, son caractère, son milieu familial et les autres aspects de sa situation* ». L'Autriche dans son article 178 du CC dit que « *pour apprécier l'intérêt de l'enfant* » il faut « *tenir compte* » de sa « *personnalité, ses besoins .../... ses dispositions, aptitudes et possibilités de développement .../... des conditions de vie de ses parents* ».

En France, l'article 375 du CC conditionne l'intervention judiciaire « *Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises... des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice...* ».

Toutefois le législateur n'a volontairement pas défini plus précisément la notion d'intérêt afin de ne pas prendre le risque de la restreindre. Le ministre Philippe BAS, porteur de la loi 2007-293, déclarait « *avoir le sentiment qu'au contact des familles, les professionnels... auront une capacité d'appréciation* »²⁴ de ce qui fait intérêt pour chaque enfant.

²⁴ BAS P. Ministre délégué à la famille J.O.A.N n°1 du 10-01-07 p79 cité dans ASH n°2502 du 6 avril 2007 p.24

Ainsi la recherche de l'intérêt pour l'enfant renvoie à la subjectivité des intervenants au risque de renforcer les paradoxes et clivages en fonction des croyances, cultures et marges d'action de ceux-ci. Certains acteurs penseront donc que l'intérêt réside dans la mise à l'abri alors que d'autres privilégieront le maintien dans la cellule familiale. Dès lors la tendance que j'observe sur le terrain est que les acteurs proposent une solution plutôt qu'une autre en fonction de leur métier, du modèle d'intervention auquel ils appartiennent et pour lequel au fil de l'expérience ils ont acquis des convictions. La notion d'intérêt de l'enfant ou plutôt son absence de définition peut contribuer donc sur le terrain à entretenir le clivage entre l'AEMO et la MECS.

1.2.4 Le Danger, le risque, des critères d'intervention également imprécis.

L'étude du cadre réglementaire ci-avant menée nous a permis de vérifier que l'AEMO et l'accueil en MECS concourent à la même mission générale de Protection de l'Enfance mais selon des modalités différentes. A ce stade, il apparaît important de repérer les caractéristiques et typologies des publics bénéficiant de l'AEMO et de la MECS afin de mesurer s'il existe des points de convergences.

La loi du 10 juillet 1989 relative à la protection de l'enfance faisait référence aux mauvais traitements infligés à l'enfant comme critère d'intervention. Via la loi 2007-293, cette notion de maltraitance a été remplacée dans le CASF et le CC par la notion d'enfant en danger comme critère de l'intervention administrative ou judiciaire²⁵.

Il apparaît en effet que la notion de danger couvre un rayon plus large que celui de la maltraitance et conduit les services du CG à intervenir sur des situations plus vastes portant l'accent sur la prévention. L'article L-221-2 du CASF modifié prévoit « *en outre le CG doit participer aux actions de prévention et de prise en charge des mineurs en danger ou qui risquent de l'être...* ». La notion d'enfant en danger comprend alors deux catégories : l'enfant maltraité et l'enfant en danger.

L'enfant maltraité : La CIDE dans son article 19 définit la maltraitance comme « *toute forme de violences, d'atteintes ou de brutalités physiques et mentales, d'abandon ou de négligences, de mauvais traitements ou d'exploitation, y compris la violence sexuelle* ».

L'ODAS en 2001 dans son guide méthodologique²⁶ considère comme maltraité « *l'enfant victime de violence physique, d'abus sexuels, de violences psychologiques, de*

²⁵ À cette dernière s'ajoute le critère de la non collaboration cf. p.13

²⁶ SANCHEZ J.L. /éd., 2001, « *L'observation de l'enfance en danger : guide méthodologique* » Edition revue et complétée, ODAS éditeur p.17

négligences lourdes ayant des conséquences graves sur son développement physique et psychologique. »

L'enfant en risque : Toujours selon l'ODAS, l'enfant en risque est défini comme « *celui qui connaît des conditions d'existence qui risquent de compromettre sa santé, sa sécurité, sa moralité, son éducation ou son entretien, mais qui n'est pas pour autant maltraité.* »²⁷

L'enfant en danger : Le guide méthodologique de l'ODAS reprend aussi comme définition de l'enfant en danger « *tout mineur.../... nécessitant une mesure de protection ou une mesure de prévention de l'ASE ou de la justice.* »²⁸

La définition de la maltraitance et de l'enfant en risque apporte un distinguo entre des situations relevant de gravités différentes. La définition de la maltraitance apparaît poser une forme de référentiel plus précis que celle de l'enfant en risque, qui renvoie à la difficulté pour les professionnels d'établir la nature du risque, sa fréquence et sa gravité pour l'enfant.

La notion de danger, englobant la maltraitance et le risque précédemment définis, n'apporte toutefois pas de précisions. Si la notion de maltraitance apparaît à peu près clairement définie, celle du danger (comme celle précédemment vue de l'intérêt) semble plus floue. Encore une fois le risque de restreindre la notion a prévalu à sa définition renvoyant aux acteurs de terrain l'évaluation de la singularité de chaque situation. Comme en témoigne Pierre NAVES dans son livre « *La réforme de la Protection de l'Enfance* », « *la notion de danger a été interrogée lors des débats du point de vue de sa nature, de son degré mais non du point de vue de son contenu et de sa définition.../...la loi ne pouvant décliner toutes les situations de danger sans prendre le risque d'en oublier certaines.* »²⁹

L'absence de références communes crée ainsi chez les professionnels une difficulté dans l'évaluation des situations et des réponses les plus appropriées à apporter. Cette absence renvoie encore une fois à la subjectivité des acteurs afin d'évaluer la réponse adaptée à la situation du mineur en danger. Dès lors, entre accueil ou maintien à domicile, la question se pose souvent au moment de l'évaluation des situations et le clivage entre l'AEMO et la MECS peut de nouveau s'exprimer.

²⁷ SANCHEZ J.L. *Ibid.* p.19

²⁸ SANCHEZ J.L. *Ibid.*, p.18

²⁹ NAVES P. *op.cit.*, p.47

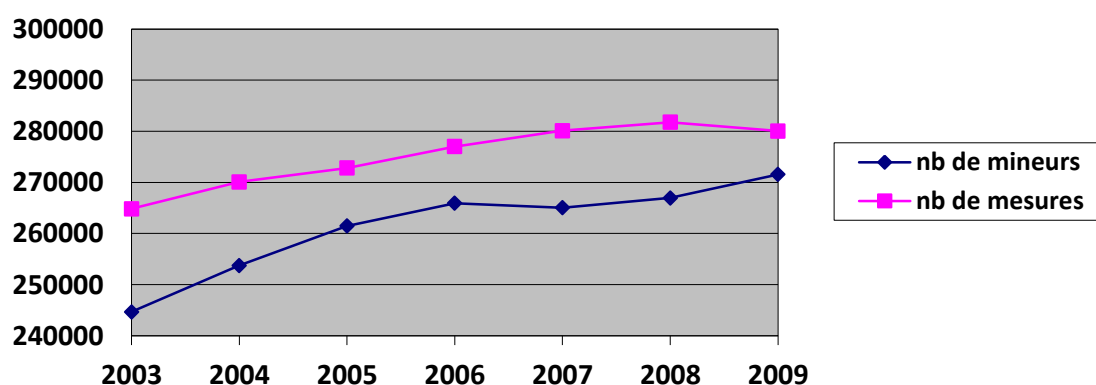
1.3 Enfants en MECS, enfants en AEMO : un recensement délicat, une juxtaposition des interventions.

1.3.1 Données générales.

Longtemps, la frontière entre l'AEMO et le placement a été marquée par la gestion de la situation à risque par l'AEMO et la mise à l'abri en MECS de l'enfant maltraité. L'évaluation quantitative du nombre et du type de situations concernées par une mesure d'accueil ou d'AEMO n'apparaît pas aisée à objectiver. Le gouvernement soucieux de pouvoir mener une étude épidémiologique chiffrant l'étendue des mineurs concernés, a chargé l'ONED en 2004 de cette mission. Dans son 7^e rapport annuel au parlement et au gouvernement³⁰, l'ONED pointe que les chiffres avancés relèvent de croisements de données entre la DREES, la DPJJ et les tribunaux pour enfants.

En l'absence d'outil statistique commun³¹ et donc de possibilités de comptage des mesures par mineurs, la méthodologie procède du recoupement des données pour en dégager les grandes masses mais ne permet pas de retracer le parcours d'un mineur entre notamment AEMO et MECS. Ainsi au 31/12/09 le nombre estimé de mineurs accompagnés au titre de la Protection de l'Enfance s'élevait à 271 500 selon l'ONED soit 18,9% des moins de 18 ans. Ce chiffre apparaît en constante évolution comme le reprend le graphique établi ci-après à partir du rapport 2011 de l'ONED.

Fig.1 Evolution du nombre de mineurs et du nombre de mesures de protection



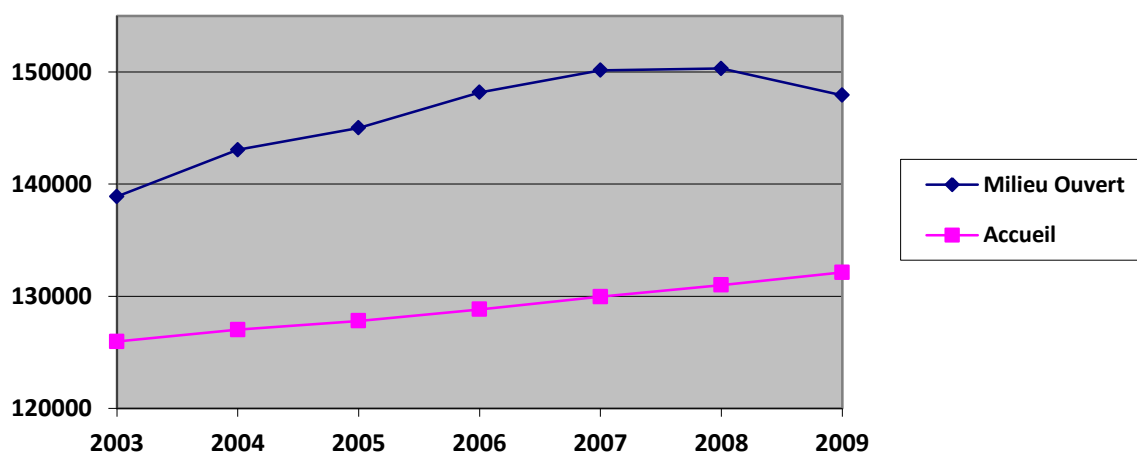
³⁰ MARTIN BLANCHAIS M.P. /éd., 2012, « Septième rapport annuel de l'observatoire national de l'enfance en danger remis au gouvernement et au parlement » ONED

³¹ Pour exemple citons les cellules de recueil de traitement prévues par la loi dans chaque département qui ont mis quelques années à se déployer et dont les modes de comptages ne sont pas à ce jour totalement uniformisés.

Le nombre de mesures supérieur au nombre de mineurs traduit le recours à plusieurs mesures de protection pour un même mineur et donc d'une complémentarité recherchée entre celles-ci.

Toutefois, il n'a pas été possible de connaître la nature de toutes les mesures et de retracer ainsi le parcours des jeunes au sein de la Protection de l'Enfance. On peut néanmoins trouver dans ce dernier rapport de l'ONED, le distinguo entre mesures de protection en milieu ouvert et mesure d'accueil dont je reprends ci-après les données dans un graphique.

Fig.2 Evolution des taux de prise en charge : accueil / milieu ouvert



Le taux de mineurs pris en charge en milieu ouvert apparaît légèrement supérieur au taux de mineurs accueillis en MECS.

Le département du Nord demeure parmi les plus concernés avec une part des mineurs pris en charge de 24.5 à 36.7% pour 1000 mineurs³².

Il conviendrait toutefois de pondérer ces taux, puisque les données ayant servi à leur réalisation ne tiennent pas compte des diversifications de dispositifs mis en place dans les différents départements par les acteurs de la Protection de l'Enfance. En effet, nombre d'associations avec l'appui des CG, ont mis en place des services d'AEMO³³ avec hébergement ou des services de « placement à domicile » de type SAMAD comme le prévoit la loi³⁴. Ainsi le recensement de ce public, commun à l'AEMO et aux MECS, n'apparaît pas aisé alors que la diversification des offres de services s'adressant à lui, atteste de sa réalité. Comme le souligne le rapport de l'ONED « *les chiffres.../... ne nous*

³² Sources Ministère de la justice et DREES.

³³ L'accueil périodique est ainsi prévu en AEMO, par l'article 375-2 du CC, comme une modalité particulière.

³⁴ La loi 2007-293 a modifié l'article 375-2 du CC. Il est désormais possible d'assortir une mesure d'AEMO à un hébergement exceptionnel ou périodique moyennant une habilitation et l'accord du juge.

donnent aucune information .../... comment s'articule le lien entre mesure à domicile et mesure d'accueil.»³⁵

Je fus ainsi surpris de ne pas trouver de données statistiques sur ce public ayant bénéficié à la fois de mesures de protection en milieu ouvert et à la fois d'un accueil en MECS. Les comptages existant utilisent des clefs de répartition comme administratif / judiciaire, placement / milieu ouvert, mais ne retracent pas le parcours d'un mineur qui a pu bénéficier de ces deux mesures de façon complémentaire. Il est apparu de ce fait impossible d'objectiver les critères de répartitions entre milieu ouvert et placement. Cette répartition peut ainsi s'effectuer en fonction de l'offre sur les territoires, du profil des mineurs et de leurs familles ou des pratiques et habitudes des professionnels qui les accompagnent.

L'amélioration de la connaissance du public de la Protection de l'Enfance revêt à ce titre un enjeu fort pour construire des réponses pertinentes et rendre perfectible son fonctionnement. Le décret n°2011-222 du 28 janvier 2011 régissant la transmission des informations préoccupantes aux observatoires départementaux, témoigne de cette volonté de maîtriser et fiabiliser les données statistiques.

1.3.2 Focus sur les mineurs accompagnés par les 3 services AEMO et la MECS.

Les opérateurs AEMO qui interviennent dans le Nord (ADSSEAD, AGSS et EPDSAE) ont créé en 2004 un observatoire AEMO sur le département. Ces trois opérateurs ont élaboré un outil commun via le partage d'informations permettant d'émettre une série de statistiques. A partir de questionnaires remplis chaque année, cinq thèmes sont étudiés :

- Les fins de mesures AEMO - L'étayage des mesures - Les violences sexuelles - Les typologies familiales

Depuis 2007, d'abord en qualité de chef de service, puis maintenant en qualité de directeur, je siège au comité de pilotage de l'observatoire.

Cette place me permet d'accéder aux données relatives aux services que je dirige sur le territoire des Flandres³⁶.

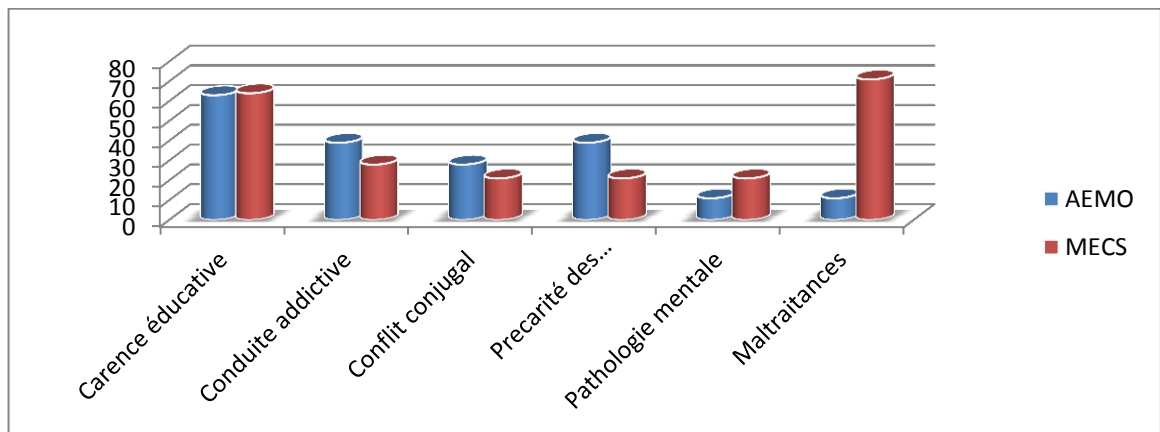
Si pour les services d'AEMO, les données sont déjà existantes depuis plusieurs années, la MECS dont j'ai repris la direction ne possède pas de recensements statistiques. Aussi

³⁵ MARTIN BLANCHAIS M.P. *op.cit.* p.72

³⁶ Les données de l'observatoire sont accessibles sur le site <http://ADSSEAD.asso.fr> les fiches questionnaires sont reprises en annexe 2.

je n'ai pu appliquer les questionnaires de l'observatoire que sur les situations en cours d'accompagnement au sein de la MECS afin d'évaluer plus finement le public accueilli. Le graphique ci-après reprend les problématiques dominantes à l'origine de la mesure d'AEMO ou de l'accueil à la MECS.

Fig.3 Problématiques dominantes à l'origine des mesures (moyenne en %, 3 réponses possibles par situation)



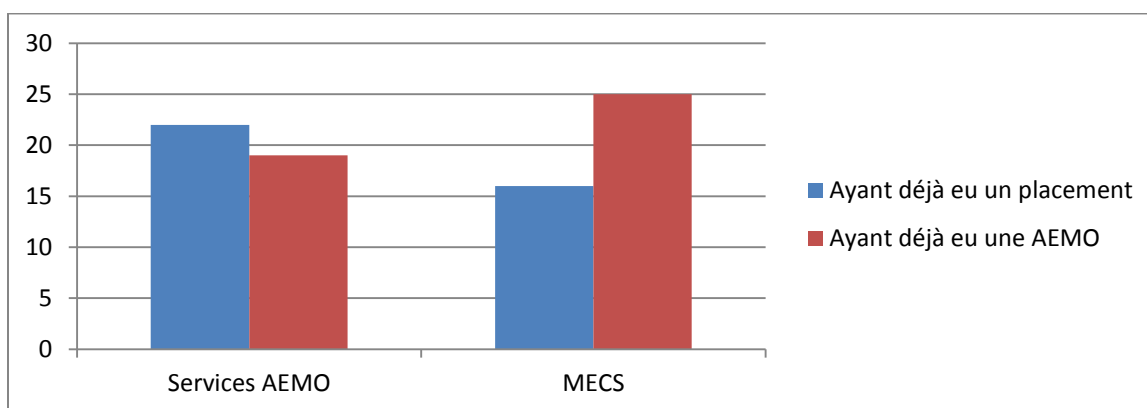
La majorité des mesures d'AEMO et d'accueil prononcées a pour origine des carences éducatives. Le distinguo s'opère ensuite entre l'AEMO et la MECS sur les situations relevant de la maltraitance où l'accueil de l'enfant et la suppléance parentale ont été requis, afin de faire cesser le danger.

En ce qui concerne l'AEMO, le second critère de saisine laisse apparaître une majorité de situations d'enfants en risque (conduites addictives, précarité, conflit conjugal).

Ainsi, la typologie des origines du prononcé d'une mesure montre qu'une partie du public est commune aux services d'AEMO et à la MECS. L'autre partie du public renvoie à la différenciation classique entre la gestion du risque par l'AEMO à partir du lieu de vie habituel, et la nécessité de suppléer les parents par une prise en charge quotidienne de l'enfant par la MECS.

Au-delà des problématiques communes aux enfants accueillis à la MECS et accompagnés en AEMO, il m'est apparu judicieux de vérifier la proportion de jeunes ayant bénéficié des deux mesures. J'ai mené une étude des dossiers me permettant de traduire ci-après, dans un graphique, la proportion de jeunes en AEMO ou accueillis à la MECS et qui ont bénéficié alternativement des deux mesures.

Fig.4 Enfants en AEMO et en MECS ayant bénéficié des deux mesures en %



Le croisement des données permet de mettre en exergue que nombre de mineurs accueillis à la MECS ont bénéficié préalablement d'une mesure en milieu ouvert (25%) et inversement que nombre d'AEMO sont prononcées suite à une main levée de garde à l'ASE afin d'étayer le retour en famille (22%). Ces résultats traduisent les pratiques en œuvre à la conduite du parcours de protection des jeunes concernés. Au-delà des problématiques communes aux services, déclinées précédemment, il apparaît qu'une partie du public suit le même parcours en alternant AEMO et accueil. Ce public commun soulève l'enjeu des complémentarités entre les structures.

1.3.3 Les effets néfastes de la non complémentarité.

Comme vu ci avant, certains enfants accueillis cumulent des allers retours entre AEMO au domicile et accueil à la MECS. Pour certains d'entre eux j'ai pu relever jusqu'à trois allers retours. A chaque fois, l'espoir d'une vie familiale sécurisante retrouvée succède à une crise de celle-ci et à l'accueil de l'enfant, porteur lui d'espoir de sa reconstruction. Toutefois, au gré des disponibilités de places, ces jeunes ne peuvent rarement retrouver la MECS ou la famille d'accueil qui les a initialement accueillis. Cette situation crée une discontinuité des intervenants autour de l'enfant et de sa famille. Elle fait se succéder à chaque fois la découverte d'une nouvelle structure d'accueil, le « retissage » de relations éducatives, l'exposé à des inconnus de l'histoire personnelle des membres de la famille. Ces successions de ruptures valent tant pour la famille que pour l'enfant. Pour ces jeunes et leur famille, la juxtaposition des accompagnements les éloigne des solutions souples et personnalisées prônées par la loi. J'ai pu constater également que chaque accueil sollicité à partir de l'AEMO via le juge, amène une ordonnance de placement d'au minimum 6 mois, ce qui renforce l'affaiblissement des relations intrafamiliales, alors que la mise à l'abri peut parfois n'être nécessaire que pour quelques jours le temps d'apaiser les difficultés que rencontre la famille. Pour Maurice

BERGER autour de la question de la séparation se joue à chaque fois plusieurs dangers. « *Le danger de laisser l'enfant soumis à la nocivité éventuelle des interactions avec ses parents. Le danger de ne pas fournir à l'enfant .../... un lien stable et fiable avec un adulte de référence... Le danger d'interrompre ce lien... Si ce retour dans la famille échoue, le placement suivant courra un gros risque d'échec car l'enfant n'aura plus confiance dans ce deuxième lieu d'accueil...* »³⁷ Pour le pédopsychiatre, « *seule la relation avec un ou deux adultes prévisibles, suffisamment présents, s'impliquant de manière stable .../... permet de tirer profit de la multiplicité des relations.* »³⁸ Le rapprochement de la MECS des services d'AEMO représente donc un plus qualitatif pour ces jeunes et leur famille leur permettant de bénéficier de continuité et de stabilité dans leur accompagnement et relations malgré des périodes de séparations.

Conclusion

Cette première partie a permis de retracer la genèse du secteur de la Protection de l'Enfance et comment celui-ci s'est structuré à partir de la représentation de ces usagers. D'abord basé sur la protection par la mise à l'abri, le secteur a ensuite développé une protection à partir du milieu de vie des familles. Cette dichotomie des réponses au sein du secteur est demeurée présente encore à l'heure actuelle sur le territoire des Flandres.

Les notions d'intérêt de l'enfant et de danger, sur lesquelles s'ancre le cadre réglementaire, n'apportent pas toujours d'explications sur ce qui détermine l'orientation vers une AEMO ou une MECS. Pourtant le choix qui découle de l'évaluation menée sur les situations, conditionne des logiques d'action différentes liées à l'accueil ou pas de l'enfant.

Les pratiques éducatives s'appuient en effet sur les représentations des professionnels et le cadre réglementaire n'apporte pas de références pour distinguer le public relevant de l'AEMO ou celui relevant d'un accueil. L'étude des situations de jeunes et de leur famille nous a prouvé que le public apparaissait en grande partie commun aux deux dispositifs et que la juxtaposition des interventions émaille la vie des enfants et des familles de nombreuses ruptures.

Enfin, la réorientation des politiques publiques en matière de protection de l'enfance a mis l'accent sur la primauté de soutenir les parents dans leurs difficultés et le recours ultime à la séparation.

³⁷ BERGER M., 2004, « *L'échec de la protection de l'enfance* » Ed. DUNOD p.89

³⁸ BERGER M., 2007, « *Ces enfants qu'on sacrifie. Réponse à la loi réformant la protection de l'enfance* » Ed. DUNOD p.67

Nous verrons dans la deuxième partie comment l'étude de la parentalité nous offre une opportunité pour travailler les représentations des professionnels et ainsi les rapprocher afin de construire des logiques d'interventions complémentaires.

Cette première analyse me conforte dans le projet de rapprochement de la MECS des services d'AEMO afin de pouvoir améliorer les réponses aux familles et aux enfants. Ce décloisonnement des services devrait offrir de nouvelles possibilités de soutien des familles dans leurs difficultés en cohérence avec les finalités de la Protection de l'Enfance. Le rapprochement de l'AEMO et de la MECS offre une diversification de réponse au bénéfice d'une meilleure personnalisation des prestations. Ce nouveau projet permet en effet de mener des accueils modulés, du placement à domicile avec solution de repli en cas de crise, des pauses relationnelles en cas de tensions en prévention de rupture...Ce projet représente une offre de service supplémentaire et réinterroge les métiers de l'AEMO et de la MECS par la rencontre des deux qu'il suscite.

La deuxième partie visera à présenter les avantages, inconvénients et opportunités du projet.

2. L'AEMO et la MECS : vers une complémentarité pour soutenir la parentalité.

A ce stade, il me paraît primordial de mener une analyse des atouts et des faiblesses du projet de rattachement de la MECS à ma direction territoriale. Il apparaît en effet illusoire que la simple unité de direction suffise à ce qu'une collaboration prenne corps entre des services qui jusque-là ne se parlaient que peu. Aussi, une analyse des différents services permettra de mesurer les points d'achoppement ou d'appui à la réalisation du projet.

Enfin je tenterai de circonscrire les caractéristiques et besoins des familles que les services accompagnent, dans le but de dégager les complémentarités ou réponses à créer. Ce travail fait appel à la capacité d'expertise du directeur sans laquelle l'action ne peut trouver de légitimité et aucune innovation abordée.

2.1 Présentation et analyse institutionnelle des services.

2.1.1 Les services du Ressort de l'ADSSEAD en Flandres.

L'ADSSEAD est une association loi 1901 née dans les années 50 sous l'impulsion de l'Association Régionale de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence. L'association fut créée afin de mettre en œuvre les mesures de surveillance éducative ainsi que les

enquêtes ordonnées par les juges des enfants du TGI de Lille. Ainsi l'ADSSEAD est née de la volonté de prononcer une scission entre les services d'internat et de milieu ouvert de la Sauvegarde du Nord. (On retrouve ainsi dans l'histoire associative le clivage historique exposé en première partie).

Constituée alors de 12 assistantes sociales, l'ADSSEAD complète ses interventions par l'exercice de mesures de tutelles aux prestations familiales à partir des années 60 où la surveillance éducative est remplacée par l'assistance éducative en milieu ouvert. La diversification des missions se poursuit pour aboutir à la fin des années 80 à une modification des statuts. L'objet social est ainsi élargi « *à toute autre forme d'intervention auprès de l'enfant et de sa famille dont la mise en place s'avère nécessaire* »³⁹.

Un mouvement de décentralisation s'amorce alors par la création de services territoriaux qui, sous l'augmentation du volume d'activité et des équipes, conduit à ce jour à 5 directions⁴⁰ implantées conformément à la carte judiciaire sur les Ressorts des TGI. L'association modifie à nouveau ses statuts dans les années 2000 afin de s'ouvrir à la représentativité des usagers par l'intégration au sein du conseil d'administration du mouvement d'ATD quart monde. Enfin depuis le début des années 90, l'ADSSEAD a développé une direction des actions complémentaires dans une stratégie d'extension sur les territoires à l'échelle des bassins d'habitat.⁴¹

Comme un retour de boucle sur l'histoire, c'est avec l'association d'origine, dénommée la Sauvegarde du Nord que l'ADSSEAD engage actuellement une démarche de fusion par la création d'un pôle protection de l'enfance et la déclinaison de directions territoriales communes sur le département du Nord. Ma mise à disposition à 0.10 ETP auprès de la Sauvegarde constitue pour le territoire des Flandres une étape transitoire avant la fusion des deux associations.

L'ADSSEAD se situe au troisième rang départemental étant donnée sa taille, avec 450 ETP pour un budget total de 17 701 639€.

J'ai depuis quelques mois la responsabilité de la direction du Ressort des Flandres. Ce territoire a pour caractéristique une partie nommée Flandre maritime sur le pôle urbain de la communauté de communes de Dunkerque et une partie nommée Flandre intérieure composé de trois villes moyennes (35 000 habitants) et de villages ruraux.

Le Ressort se compose de trois services (2 sur Dunkerque 1 sur Hazebrouck) sous la responsabilité chacun d'un chef de service, auxquels s'ajoutent deux Point d'Accès aux

³⁹ Document interne à l'association

⁴⁰ Organigramme de l'ADSSEAD repris en annexe 3

⁴¹ Détails des actions complémentaires en annexe 4

Droits⁴² et deux Lieux Rencontre Parent Enfant⁴³ dont les activités sont menées par des coordinateurs. Le Ressort est actuellement doté de 44 ETP.⁴⁴

L'entité Ressort⁴⁵ est à appréhender dans une dimension éloignée du concept d'établissement qui peut se concevoir lui comme une structure institutionnelle dans une unité de lieu de vie où « *la notion de dépendance et de besoins des usagers par rapport à la structure* »⁴⁶ s'entremêlent. On peut davantage rapprocher la qualification du Ressort de la définition de Patrick LEFEBVRE qui parle de « *complexe social* » pour décrire « *plusieurs établissements et services regroupés en une même entité institutionnelle et stratégique autour d'une unité de direction et d'un seul directeur.* »⁴⁷

Cet ensemble de services et dispositifs est géré par l'équipe de direction que j'ai constituée avec les trois cadres intermédiaires que sont les chefs de service. Ces derniers sont par délégation garants du fonctionnement de leur service sur le plan hiérarchique, du management, de la conduite des projets individualisés, du partenariat nécessaire à l'accompagnement des situations, ainsi que l'organisation quotidienne du service.

Cette entité Ressort s'appuie sur la triangulation entre les notions de territoire, missions et besoins.

Chaque service assure sur son territoire les mêmes missions ⁴⁸:

(Les chiffres donnés pour illustrer le volume d'activité sont tirés du bilan 2011)

1. L'Assistance Educative en Milieu Ouvert (953 mineurs)
2. La Mesure Judiciaire d'Investigation Educative (177 mineurs)
3. La mesure de Réparation Pénale (69 mineurs)
4. La mesure Judiciaire d'Aide à la Gestion du Budget Familial (143 mineurs)
5. L'Administration ad hoc (25 mineurs)

⁴² Les Points d'Accès aux Droits (PAD) sont des lieux d'accueil, d'information juridique de premier niveau mis en place à la suite de la réforme de la carte judiciaire afin de maintenir dans certains bassins d'habitat un accès de proximité aux justiciables. Dans le cadre de sa politique de diversification et d'action complémentaires, l'ADSSEAD a développé des PAD en lien avec le TGI de Dunkerque et le CDAD du Nord.

⁴³ Les Lieux Rencontre Parent Enfant (LRPE) sont ici des dispositifs où un parent non gardien exerce un droit de visites médiatisées de son enfant sous ordonnance du JAF. Le LRPE vise à restaurer le lien entre le parent et l'enfant tout en sécurisant et médiatisant les rencontres.

⁴⁴ Organigramme du Ressort en annexe 5

⁴⁵ Terme employé par l'association pour désigner une direction territoriale.

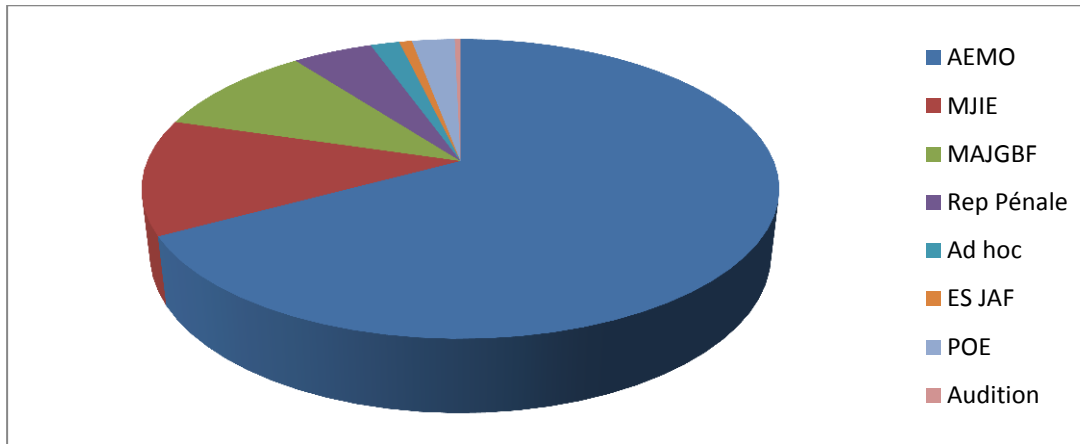
⁴⁶ THEVENET A., 1996, « *Créer, gérer, contrôler un établissement social et médico-social* » Ed. Paris ESF p.82

⁴⁷ LEFEBVRE P., 2003, « *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales* » Ed. DUNOD p.23

⁴⁸ Détails des missions repris en annexe 5

6. L'Enquête Sociale JAF (11mineurs)
7. La Prestation d'Observation Educative⁴⁹ (37 mineurs)
8. La délégation d'audition des mineurs (5 mineurs)

Fig.5 Répartition des activités du Ressort en %



L'AEMO constitue historiquement et par son volume, le cœur de métiers des travailleurs sociaux du Ressort. Elle représente la mesure qui offre le plus de complémentarités possibles avec la MECS.

Pour l'année 2012, le prix de journée AEMO est fixé à 7.13€ /j/mineurs et l'ADSSEAD doit réaliser 1 735 409 journées. Ces conditions financières permettent de fixer une norme de 17 familles par ETP d'AEMO avec un ratio enfant famille à 1.80. Certaines activités telles les enquêtes et auditions de mineurs sont financées au forfait et nécessitent de ma part de déterminer, à l'instar de l'EPRD⁵⁰ qui gagne les secteurs, les moyens mobilisables à partir de la ressource et non des charges.

2.1.2 L'innovation, une caractéristique du Ressort pour diversifier et personnaliser.

La démarche directoriale s'appuie à mon sens sur une capacité à organiser l'action pour la pérenniser tout en pouvant la remettre en question. Cela peut amener à gérer une posture de prime abord paradoxale mais incontournable si on considère comme Pascale BREUGNOT que « *l'organisation a pour but de réduire les incertitudes du*

⁴⁹ La Prestation d'Orientation Educative (POE) est la seule mesure administrative exercée par les services à la demande du Conseil Général. Elle consiste en une évaluation pluridisciplinaire contractualisée avec la famille afin d'identifier les difficultés de celle-ci et les leviers d'action possibles.

⁵⁰ Applicable au secteur médical, l'Etat des Prévisions et Recette d'Etablissement régit par les décrets 2010-425 du 29 avril 2010 et 2010-535 du 20 mai 2010, constitue un passage d'une logique budgétaire à une logique financière, les prévisions de ressources déterminant le niveau de dépenses pouvant être engagé.

processus de production, l'innovation s'ancre sur les incertitudes pour arriver à transformer l'ordre établi »⁵¹. Aussi, l'innovation demeure une de mes préoccupations dans la conduite du Ressort et doit favoriser « *des pratiques visant plus ou moins directement à permettre à un individu - ou à un groupe d'individus - de prendre en charge un besoin social - ou ensemble de besoins - n'ayant pas trouvé de réponses satisfaisantes par ailleurs* ».⁵²

C'est ainsi qu'en partenariat avec le TGI d'Hazebrouck puis de Dunkerque, nous avons mené de 2009 à 2011 une expérimentation sur l'éviction du domicile familial avec suivi psychologique des auteurs de violences conjugales, ou encore mis en place un dispositif de médiation pénale dans le cadre des contentieux familiaux. Cette troisième voie judiciaire de l'alternative aux poursuites, rendue possible dans le cadre des financements d'Etat du FIPD, n'a pu se pérenniser faute de report de subventions. Les moyens alloués à l'origine furent divisés par quatre en trois ans, ce qui rendait impossible l'équilibre du résultat de ces activités. Ces expérimentations que j'ai pu mener au sein du Ressort prouvent néanmoins l'implication, la réactivité des personnels et la confiance que nous accordent les acteurs du TGI. Ce sont ces qualités reconnues également par les communes qui ont permis en 2011 et 2012 d'ouvrir un PAD sur la communauté de communes Flandre Lys et sur la communauté urbaine de Dunkerque.

J'avais également répondu en 2011 à l'appel à projet de la Fondation de France dans le but de mener à l'échelle du territoire une formation interinstitutionnelle sur les violences conjugales. Faire travailler des professionnels de différentes structures d'un même territoire me semblait en effet utile à l'émergence de coopérations sur la base de références et représentations communes. Au total ce sont plus de 40 professionnels⁵³ qui ont suivi cette formation constituant ainsi un maillage de réponses complémentaires sur le territoire.

Cette propension à l'innovation traduit la volonté associative, que j'incarne auprès du territoire et des personnels, de ne pas nous cantonner dans la simple exécution des missions confiées mais d'être force de proposition en conformité avec les valeurs associatives. L'innovation constitue effectivement, à mon sens, un rempart contre l'affaiblissement en la croyance que le travail social est porteur d'un avenir meilleur. L'innovation des pratiques et des services sont, pour le directeur que je suis, des leviers

⁵¹ BREUGNOT P., 2011, « *Les innovations socio-éducatives, Dispositifs et pratiques innovants dans le champ de la protection de l'enfance* » Presses de l'EHESP p.4

⁵² CHAMBON J.L, DAVID A., DEVERY J.M. *in* BREUGNOT P. *Ibid.* p.28

⁵³ Assistante sociale du CG, Sage-femme de maternité, Accueillant de CCAS, Médecins libéraux, éducateurs de rue, d'AEMO et de MECS, Agents de police...

d'action vers une meilleure personnalisation des prestations. Le rapprochement de la MECS et de l'AEMO constitue à ce titre une innovation sur le territoire.

2.1.3 La MECS Foyer des Flandres.

Implantée sur la ville d'Hazebrouck (22 000 habitants) en Flandre intérieure, la MECS historiquement appelée Foyer des Flandres a été créée en 1984.

Le foyer des Flandres est une unité décentralisée de l'Institut Fernand Deligny de la Sauvegarde du Nord située à une cinquantaine de kilomètres au sein de la métropole lilloise.

Les différentes compétences développées par l'institut au fil des années ont permis de mettre en œuvre plusieurs dispositifs d'hébergement pour enfants et adolescents. La majeure partie de ces services se trouve concentrée sur la métropole lilloise. L'institut comprend une section ASE composée de :

- 1 Centre d'Accueil de jour à Lille de 18 places ASE pour des enfants âgés de 6 à 12 ans
- 1 Internat avec enseignement spécialisé de 12 places à Lille pour des enfants de 5 à 12 ans
- La MECS des Flandres située à sur le territoire des services AEMO que je dirige et qui comprend 14 places foyer pour des enfants de 8 à 18 ans et 4 places en studio de semi autonomie pour des adolescents de 17 à 21 ans.
- 1 MECS au sein de la ville de Roubaix pour 10 places ASE de 5 à 12 ans
- 1 Centre de Placement Familial Spécialisé de 25 places situé à Lille
- 1 service d'appartements pour jeunes majeurs à Lille de 12 places
- 1 service d'accompagnement de la famille et de l'enfant de 12 places pour enfants de 5 à 12 ans

L'institut comprend également une section ITEP sur le même site lillois constituée de :

- 1 centre d'accueil de jour de type ITEP avec enseignement spécialisé pour enfants âgées de 6 à 14 ans orientés par la MDPH
- 1 internat avec accueil de jour de 6 places 6/12 ans
- 1 Service d'Education Spécialisé et de Soins à Domicile de 12 places pour 6/14 ans

Le projet de fusion des deux associations redistribue les cartes pour la partie ASE. Ainsi sur chaque territoire un rapprochement des services AEMO et internat est opéré, charge à chaque directeur nommé de mener la greffe et de redessiner les contours du projet.

Tab.2 Tableau des effectifs du foyer des Flandres

EMPLOIS	DOTATION en ETP	MOYENNE D'AGE	ANCIENNE MOYENNE
Educateur Spécialisé	3.5	46	10
Moniteur Educateur	4.5	28	3.5
Psychologue	0.20	40	10
Chef de service	1	61	28
Maitresse de maison	1	51	9
Veilleur de nuit	1.5	50	9
Secrétaire	0.25	41	8
TOTAL/MOYENNE	11.95	45.28	11.07

La MECS est ouverte 365 jours par an à un prix de journée de 168€ et un taux d'occupation de 97%. Le budget représente 1 070 647€ pour 6373 journées à réaliser. La campagne budgétaire 2013 nous ramène à un taux d'occupation de 95% comme la plupart des MECS du département.

2.2 Analyse organisationnelle du RESSORT et de la MECS.

2.2.1 Le Ressort, la MECS, deux systèmes d'organisation.

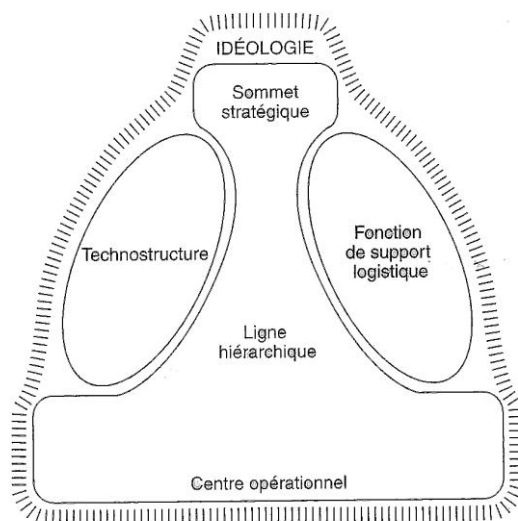
En s'appuyant sur la théorie de la contingence structurelle développée par Henri MINTZBERG,⁵⁴ la définition d'une structure organisationnelle dépend de « *l'âge, la taille, de son système technique de production ; quelques aspects de son environnement .../... de système de pouvoir...* ». ⁵⁵ Ces « facteurs de contingence » déterminent des types de structures mais la mouvance de ceux-ci rend la qualification stricto d'une organisation délicate.

⁵⁴ MINTZBERG H. « *Le management, voyage au centre des organisations* » Ed. d'Organisation 1989
MINTZBERG H. « *Structure et dynamique des organisations* » Ed. d'Organisation 1986
MINTZBERG H. « *Le pouvoir dans les organisations* » Ed. d'organisation 1986

⁵⁵ MINTZBERG H., 1989, « *Le management, voyage au centre des organisations* » Ed. d'Organisation p.163

Le Ressort emprunte néanmoins nombre de caractéristiques de « l'adhocratie » alors que la MECS tend d'avantage à la « bureaucratie professionnelle »⁵⁶. La démarche ci-après vise à produire une analyse comparée de la structuration de la MECS et des services AEMO du Ressort en s'appuyant sur les composants de l'organisation tels que Henri MINTZNERG les définit et dont je reprends ci-après un de ses schémas de présentation :

Fig.6 Les composantes de la structure organisationnelle.



► Le « sommet stratégique » est composé du directeur de Ressort que je suis. Rattaché à l'équipe de direction de l'association, je suis chargé de co-construire avec mes pairs et le directeur général, la stratégie de conduite de nos actions au prisme de la ligne tirée par le CA. La négociation et l'exercice du budget restent centralisés au siège ainsi que les relations aux IRP et les aspects juridiques liés au rapprochement des associations. J'assure par contre le pilotage des projets innovants et la recherche des subventions afférentes, à l'échelle des communes du territoire de compétence (financement des PAD, matériel d'activité). J'ai également la responsabilité de l'adéquation des dotations en personnel aux ressources allouées. Pour le territoire qui me concerne, j'assure aussi en concertation avec le siège, les réponses à appels à projet sur lesquels l'association décide de se positionner. C'est ainsi que j'ai déposé courant 2013 un dossier de candidature pour la mise en place d'un LRPE pour l'ASE du Dunkerquois.

Au sein de la MECS, la direction qui vient de céder sa place est d'avantage positionnée et perçue par les salariés comme l'élément régulateur de tensions internes ou l'organe permettant aux professionnels de définir et d'exercer leur métier en les protégeant des contingences extérieures. Afin de limiter les risques de résistances, il m'apparaît

⁵⁶ MINTZBERG H. *Ibid.* pp.149-367

primordial de repérer les attentes du personnel de la MECS vis-à-vis de la direction. Ne plus y répondre du jour au lendemain serait une déstabilisation préjudiciable au projet de rapprochement.

► La « ligne hiérarchique » au sein du Ressort est courte puisqu'il n'y a pas plus de un niveau (Travailleur social, chef de service, directeur de Ressort). Cette étroitesse vise à maintenir une proximité d'avec le terrain et la réactivité nécessaire aux décisions à prendre quant à la conduite des projets d'accompagnement. Cette ligne courte permet également d'amoindrir les déperditions lors de transmissions ascendantes et descendantes.

Chaque chef de service a suivi une formation de type CAFERUIS et possède une organisation et les outils nécessaires à la gestion et au contrôle des huit missions dont il a la responsabilité (ce qui représente une moyenne de 470 mineurs par service sur une année toutes missions confondues hors LRPE). La tenue de cette organisation et le pilotage par indicateurs les positionnent toutefois en retrait de la proximité des équipes et de la connaissance interpersonnelle des familles. Paradoxalement, l'absence de soutien n'est que très peu dénoncée par les travailleurs sociaux qui bénéficient d'une grande autonomie impliquant des rendus compte réguliers et contrôles sur les situations.

Au sein de la MECS, la ligne hiérarchique est également courte, en prise directe avec les acteurs de terrain. Le chef de service y a gagné sa place par l'ancienneté (30 ans de présence) et le charisme dont il a pu faire preuve. Celui-ci est perçu comme le garant du projet, des façons de faire de l'équipe ce qui donne l'impression d'une standardisation de l'accompagnement. Sa proximité d'avec l'équipe l'amène à suppléer celle-ci dans les moments de tension ou en cas d'absence d'un membre du personnel. Ce management par ajustement quotidien éloigne ce dernier des aspects organisationnels ou d'une structuration par processus.

► La « technostructure » au sein du Ressort est constituée essentiellement d'un psychologue dans chaque service (3.65 ETP ventilés sur 3 services et 0.05 de supervision) et d'un psychiatre (0.10 ETP) qui intervient ponctuellement dans les investigations. Le rôle des psychologues est à la fois d'intervenir auprès des familles afin de mener des actes d'investigation et de soutien psychologique, mais aussi d'apporter un regard tiers ainsi qu'un appui théorique à la conduite des projets d'accompagnement menés par les travailleurs sociaux. La MECS bénéficie de l'intervention à 0.20 ETP d'un psychologue pour les réunions cliniques d'évaluation de la conduite des projets individuels. Que ce soit au sein du Ressort ou de la MECS la pluridisciplinarité est demeurée réduite jusqu'à présent.

► Les «fonctions supports » du Ressort représentent 1.5 ETP de secrétariat dans chaque service plus 0.80 ETP de secrétariat de direction qui assure également la coordination des trois secrétariats. Si chaque secrétariat gère les éléments de frappe et d'accueil de son service, ce pôle administratif agit de façon transversale au sein des trois services en ce qui concerne les éléments de facturation de l'activité à remonter au siège, et les éléments de gestion de ressources humaines de la paie et des congés. Enfin le secrétariat agit de manière également transversale en lien avec les chefs de service pour le renseignement des tableaux de bords d'activité nécessaires au contrôle quantitatif et qualitatif de ma part, des missions. La MECS bénéficie d'un temps de 0.25 de secrétariat qui gère hormis l'accueil les mêmes tâches que sur le ressort (dossiers des mineurs, élément de paie, données relatives à la facturation remontées au siège...). Enfin au sein de la MECS la maîtresse de maison constitue également une fonction support précieuse par l'écoute et le bien être qu'elle procure auprès du groupe d'enfants.

► Enfin, la « base opérationnelle » (30 ETP pour le Ressort et 8 à la MECS) assure la mise en œuvre des différentes missions (mise en œuvre des projets d'accompagnement des jeunes, des familles). Que ce soit à la MECS ou sur le Ressort, la base opérationnelle relève du quasi mono métier. L'embauche a toujours porté sur des éducateurs spécialisés, des assistantes sociales et des moniteurs éducateurs à la MECS. J'avais toutefois amorcé un mouvement de diversification dès ma prise de fonction par l'embauche d'une conseillère en économie sociale et familiale afin d'exercer des mesures d'AGBF. L'apport de compétences différentes et d'un autre regard sur les situations me confortent dans la volonté de poursuivre ce mouvement de pluridisciplinarité.

L'étude des structures organisationnelles pointe donc des modèles d'organisations différents au service de missions différentes. Cette étude me conforte dans le maintien d'une certaine différenciation nécessaire au fonctionnement des services mais surtout au besoin de déployer une transversalité afin de favoriser les coopérations interservices ainsi que le management spécifique des cadres qui en découle.

2.2.2 Des projets distincts, entre complémentarité et opposition, pour une même finalité de protection.

Si le cadre réglementaire est commun à l'AEMO et à la MECS, il n'en demeure pas moins qu'il s'en décline des missions distinctes.

La mesure d'assistance éducative en milieu ouvert doit s'efforcer de permettre le maintien de l'enfant dans son milieu familial conformément à l'article 375-2 du CC « *Chaque fois qu'il est possible, le mineur doit être maintenu dans son milieu actuel* ».

La mesure d'accueil s'appuie quant à elle sur l'article 375-3 qui permet de confier « *l'enfant à l'autre parent ; à un autre membre de la famille ; à un tiers digne de confiance ; à un service ou un établissement sanitaire ou d'éducation ordinaire ou spécialisé ; à un service départemental de l'aide sociale à l'enfance.* » Cette mesure d'accueil vient redistribuer les attributs de l'autorité parentale par le réaménagement de la garde et le maintien des autres prérogatives.

A) *A la MECS, un projet tourné vers l'enfant*

La MECS foyer des Flandres se donne à voir dans son projet comme « *centrée sur l'éducatif, mais aussi prioritairement sur l'accueil à temps complet en internat* »⁵⁷. Ce projet se centre principalement sur l'enfant et on peut y lire dès la première page : « *L'idée centrale est de permettre au jeune accueilli de devenir acteur et sujet de son devenir en favorisant sa parole et en lui permettant à nouveau de rêver, de créer et de vivre sa vie d'enfant, d'adolescent ou de jeune adulte. Dans le cas de fonctionnements familiaux pathologiques, le projet portera davantage sur le cadrage et la protection de l'enfant.* »

Si le terme placement usuellement utilisé désigne le fait que l'enfant est accueilli au sein d'un établissement, le terme de suppléance parentale traduit l'intention poursuivie envers les parents et les enfants. Cette suppléance qui frôle parfois la frontière de la substitution a été étudiée par Paul DURNING, qui définit l'internat comme une « *organisation dont la production de nature relationnelle consiste en la prise en charge d'enfants et d'adolescents hors du milieu familial.* »⁵⁸

La tâche⁵⁹ spécifique de l'internat pour Paul DURNING réside dans la suppléance familiale qui désigne « *l'action auprès d'un mineur visant à assurer les tâches d'éducation et d'élevage habituellement effectués par les familles, mise en œuvre partiellement ou totalement hors du milieu familial dans une organisation résidentielle* ». ⁶⁰

Au sein de la MECS, la suppléance s'appuie donc sur l'absence plus ou moins des parents. Ainsi, la pratique des professionnels est essentiellement tournée vers l'enfant. Le vocabulaire employé d'ailleurs par les personnels est le mot placement, traduisant à lui

⁵⁷ Extrait du projet pédagogique de la MECS.

⁵⁸ DURNING P., 1985, « *Education et suppléance familiale, psychologie de l'internat spécialisé* » Université Paris X Nanterre p.101

⁵⁹ Dans la MECS des Flandres, on retrouve les six tâches qui constituent, selon P. DURNING la suppléance :
Tâches domestiques (lingerie, préparation repas...) Tâches techniques (aménagement des espaces de vie)
Tâches de garde (surveiller, être avec l'enfant...) Tâches d'élevage (nourrir, soigner, habiller...) Tâches éducatives et socialisantes (apprentissage...) Tâches de suivi et de référence sociale (suivi santé, scolarité, responsabilité civile...)

⁶⁰ DURNING P. *op.cit.* p.102

seul la représentation qu'une fois l'enfant à la MECS il y a trouvé sa place en substitution à la famille.⁶¹

Au sein de la MECS la prestation délivrée apparaît standardisée. Il n'y a pas de conduite de projet qui ait produit une nouvelle activité depuis la création de la semi-autonomie dans les années 90.

B) L'AEMO, un projet tourné vers le soutien à la famille

Il existe plusieurs formules pour définir l'AEMO. On parle souvent d'aide contrainte, de soutien à la parentalité. Mais il m'apparaît pertinent de citer la définition de Paul DURNING et Jacques CHRETIEN ne serait-ce que pour sa simplicité. L'AEMO a pour missions premières « *le contrôle de l'autorité parentale et le soutien de la fonction d'éducation* ». ⁶² Les travaux de Dominique FABLET, sur les interventions socio-éducatives, apportent une vision qui exclue la dimension de contrôle mais qui est d'avantage traductrice de la dimension d'aide que les personnels de terrain rendent prégnante. L'AEMO y est définie comme l'intervention qui aide « *les parents ou le groupe familial à assurer ses tâches éducatives, notamment lorsque celui-ci est en difficulté* ». ⁶³

Le projet AEMO de l'ADSEAD est foncièrement tourné vers la famille. « *Ce n'est que par la relation entre l'intervenant et la famille qu'un processus de changement peut émerger pour aboutir à la construction de règles communes et à l'intégration des rôles parentaux* ». ⁶⁴ L'intervention proposée par l'AEMO ne vise donc pas de prime abord à suppléer mais à soutenir, modifier un fonctionnement familial. L'action se tourne d'avantage vers les parents et l'étayage de leurs fonctions.

C) La question de la séparation, le nœud des débats

Dans la pratique, la question de la séparation apparaît à la lumière de mon expérience, le sujet portant le plus de débats et tensions entre les opérateurs de terrain voir les cadres intermédiaires.

D'un côté, les services d'AEMO s'efforcent de maintenir l'implication et l'évolution des compétences parentales. Ils ne viennent réinterroger le maintien de l'enfant que lorsqu'il fait davantage effraction à son intérêt que son placement. De l'autre côté, à la MECS, la volonté de préserver l'enfant des défaillances familiales et de lui offrir des conditions

⁶¹ VERDIER P. *op.cit.* p.22

⁶² DURNING P. et CHRETIEN J., 2001, « *L'AEMO en recherche, l'état des connaissances, l'état des questions* » Ed. Matrice p.104

⁶³ FABLET D., 2005, « *Suppléance familiale et interventions socio-éducatives, analyser les pratiques des professionnels de l'intervention socio-éducative* » Ed. L'Harmattan p.85

⁶⁴ Extrait du projet pédagogique de l'ADSSEAD

meilleures de vie sont fortement mises en avant. D'une manière simple, je traduirai que l'accueil est perçu pour les uns comme un éclatement de la famille qui affaisse les liens, et pour les autres comme une prise en charge du mineur pour l'aider à se reconstruire. Il génère un sentiment de mission non accomplie pour les acteurs de l'AEMO alors qu'à la MECS, il est qualifié souvent comme intervenant trop tardivement et ayant laissé trop de « séquelles » auprès de l'enfant.

Toutefois, comme le démontre Dominique FABLET,⁶⁵ si l'AEMO et l'accueil constituent deux catégories d'intervention socio-éducative distinctes, elles n'en demeurent pas moins intrinsèquement complémentaires. *« En effet, lorsque des difficultés sont dépistées dans le cadre de l'action éducative intra familiale, une aide et un soutien peuvent être apportés à la famille dans ses fonctions éducatives, voir prolongées par une action éducative de suppléance familiale ».*⁶⁶

Les deux finalités mises en avant (ci au-dessus) par les projets, traduisent ainsi des représentations différentes chez les professionnels et des déclinaisons de métiers différentes. Elles mettent en exergue la nécessaire conciliation des représentations qu'il m'appartient de mener en qualité de directeur afin de permettre une coopération entre les différents acteurs des services.

2.3 La parentalité, un concept qui peut rapprocher les représentations.

2.3.1 Emergence du concept et d'une opportunité.

En matière de protection de l'enfance, l'ouverture des politiques publiques à la parentalité (cf. partie 1) m'avait amené à approfondir mes recherches sur le concept afin de saisir l'évolution du cadre réglementaire, particulièrement avec la réforme de la loi relative à la protection de l'enfance. Mes premières rencontres avec l'équipe de la MECS m'ont conforté dans cette voie notamment lorsque qu'un éducateur me dit *« ce que vous faites en AEMO, on le fait déjà, nous aussi on voit les familles. »* Un autre membre de l'équipe me signifia également son souhait de travailler la question de la parentalité d'une manière moins « défiante » lorsqu'il me dit son sentiment *« d'être limité pour accompagner les parents. »* L'opportunité de réunir les équipes et de construire des représentations communes à partir du concept de parentalité s'est ainsi ouverte dès ma prise de fonction. Si *« l'autorité parentale est un ensemble de droits et de devoirs »*⁶⁷ incombant aux pères et mères, elle n'aborde pas les fonctions dévolues aux parents vis-

⁶⁵ FABLET D. *op.cit.*

⁶⁶ BREUGNOT P. *op.cit.* p.37

⁶⁷ Article 371-1 du CC

à-vis de leur enfant. La notion de parentalité est venue combler ce manque en définissant ce que faire fonction de parent signifie.

La notion de parentalité se forge dans les années 60 autour de l'étude par Paul-Claude RACAMIER ⁶⁸ des pathologies du lien parent/enfant et pour décrire le processus psychique d'appropriation de la fonction parentale. Les sociologues reprendront le terme afin de désigner les familles considérées comme « atypiques » (car à l'époque non conjugales) de façon moins stigmatisante. Le terme sera employé par l'INSEE en 81 « *pour nommer une situation familiale de façon neutre, sans connotation normative.* »⁶⁹ Il apparaît effectivement que les mutations sociales et économiques (précarité, maîtrise des natalités, hausse des divorces...) ont bousculé le schéma classique de la famille constituée autour de la conjugalité et de l'arrivée des enfants. Irène THERY évoque « *une mutation anthropologique* » de la famille dans les années 70 « *qui oblige à repenser autrement l'articulation du lien de couple et de filiation.* »⁷⁰

Il existe donc une multitude de typologies familiales à prendre en compte et définir la famille devient délicat. Le CASF dans son article L-221-1 reconnaît au sens large le caractère d'associations familiales (liées par le mariage ou pas, par la filiation, avec ou sans enfant...). L'affaiblissement du modèle familial classique a fait émerger le concept de parentalité afin de définir les fonctions parentales mises en œuvre par ceux qui « font parent » auprès de l'enfant et ce, quel que soit le modèle familial (beau parental, mono parental, homoparental...).

2.3.2 Un concept défini qui offre des repères.

En France, les travaux de Didier HOUZEL⁷¹ initiés en 94 au sein de la délégation interministérielle à la famille, contribueront à faire émerger et définir cette notion de parentalité et plus précisément la nécessité d'en soutenir l'exercice. Le fait de devenir parent se traduit alors par un processus qui se définit autour de trois axes :

- L'axe de l'exercice qui fait référence à la dimension juridique des droits et devoirs du parent envers l'enfant.

⁶⁸ RACAMIER P.C., 1961, « *La mère et l'enfant dans les psychoses post-partum* » l'Evolution Psychiatrique Ed. Elsevier/ Masson p 525-557.

⁶⁹ Fiche « *La Parentalité* » Groupe d'appui à la protection de l'enfance de la CNAPE Avril 2011 p.2

⁷⁰ THERY I., 2000, « *Les implicites de la politique familiale* » CHAUVIERE M. SASSIER M. BOUQUET B. et al. Ed. DUNOD p.201

⁷¹ HOUZEL D., 2007, « *Les enjeux de la parentalité* » (sous la dir. de) J.DAYAN, R. BEDUE-AMORIS Ed. Erès.

- L'axe de l'expérience subjective de la parentalité qui renvoie à la dimension liée au vécu intime et affectif, aux émotions que suscite le fait de devenir parent.
- L'axe de la pratique qui regroupe les actes de la vie quotidienne du parent envers l'enfant.

Pour Catherine SELLENET, la parentalité « est l'ensemble des droits et devoirs, des réaménagements psychiques et des affects, des pratiques de soin et d'éducation, mis en œuvre pour un enfant par un parent (de droit ou électif), indifféremment de la configuration familiale choisie. »⁷² Devenir parent n'est donc pas un état lié qu'à la filiation mais un processus d'acquisition. Le terme est dorénavant utilisé dans le domaine des politiques sociales. La recommandation du Conseil de l'Europe définit d'ailleurs la parentalité comme « l'ensemble des fonctions dévolues aux parents pour prendre soin des enfants et les éduquer. La parentalité est centrée sur la relation parent enfant et comprend des droits et des devoirs pour le développement et l'épanouissement de l'enfant. »⁷³ La mise en œuvre de dispositif de soutien à la parentalité fait partie des recommandations de l'OMS, l'OCDE et des Nations Unies.⁷⁴ La définition de la parentalité permet de repérer ce qui est attendu des parents vis-à-vis de leur enfant et les compétences à étayer à l'inverse des concepts d'intérêt et de danger plus imprécis.

2.3.3 Un concept qui forge une représentation commune et permet d'appréhender la complexité.

En ce qui concerne le projet de rapprochement de la MECS et de l'AEMO, la parentalité nous permet de réunir les équipes autour d'une intention supérieure, au-delà du maintien du lien ou de la séparation mais autour du soutien de la parentalité soit par l'étayage de la famille ou soit par l'accueil de l'enfant. Ces étayages doivent permettre aux parents d'assumer si besoin partiellement leur parentalité en fonction de leur difficulté. La parentalité nous permet également comme le décrit Jean-Yves BARREYRE « de repenser les situations complexes : familles d'accueil, adoptions, recomposition familiales,

⁷² SELLENET C., 2007, « La parentalité décryptée, pertinences et dérives d'un concept » Ed. l'Harmattan p.30

⁷³ Recommandation du Conseil de l'Europe REC 2006-19 du 13/12/06

⁷⁴ La Note de Veille n°85 du 10/12/07 Centre d'Analyse stratégique « Quelles politiques d'accompagnement des parents pour le bien être de leur enfant ? Une perspective internationale »

C'est ainsi que l'Australie développera des centres pour les relations familiales, la Suède depuis la fin des années 70 met en place des stages de formation pour les jeunes parents, les Etats Unis (bien que non signataire de la CIDE) mettrons en place des programmes de compensation précoce visant à apporter aux parents défavorisés une aide à la stimulation de leur enfant (programme Head Start dès 1964)

homoparentalité.../... ouvre des voies pour un soutien.../... et non plus à contrôler et recadrer les familles au regard d'une norme unique et immuable. »⁷⁵

L'étude, avec les chefs de service, des situations familiales au prisme des axes définis par Didier HOUZEL, nous a permis de sérier les difficultés des familles et ainsi d'entrevoir d'une manière personnalisable les outils pour y répondre.

Je reprends ci-après sous forme synthétique le résultat de ce travail mené avec les cadres intermédiaires et les équipes.

Tab.2 Sériation : Parentalité, difficultés familiales et étayages.

	Difficultés	Compétences existantes ou à développer
AXE de l'exercice	Problèmes juridiques liés à l'autorité parentale ou aux intérêts de l'enfant	- Médiation Familiale - Administrateur ad 'hoc - Juristes des PAD
AXE de l'expérience	Problème relationnel intra familiale, pathologies mentales, troubles du comportement	- Entretiens avec le psychologue et/ou psychiatre - Relais avec services de psychiatries - Visites médiatisées en AEMO ou en LRPE
AXE de la pratique	Problèmes liés à la vie quotidienne, aux besoins matériels et physiologiques, aux règles éducatives et aux apprentissages	- CESF - Accueil au foyer - Partenariat avec les services d'aide à domicile - Entretiens psychosociaux - Sortie ludique familiale

Cette approche sériée n'est pas exhaustive et au gré des situations rencontrées se complétera. Elle permet néanmoins de visualiser par les différents acteurs l'architecture du dispositif visé et la nécessaire complémentarité des interventions pour soutenir la

⁷⁵ BARREYRE J.Y., BOUQUET B., 2006, « *Nouveau dictionnaire critique de l'action sociale* » Ed. BAYARD p.406

parentalité au bénéfice des enfants. Elle permet également de visualiser qu'un axe peut être soutenu sans amputer nécessairement les autres. Cette représentation ouvre la voie si nécessaire à des parentalités partielles respectueuses des compétences des familles et de leur singularité. Ainsi, l'étude de la parentalité permet de repenser différemment les difficultés des familles et leur accompagnement en ciblant les compétences à étayer.

2.4 Analyse des coopérations et jeux de pouvoir.

2.4.1 Concilier des métiers distincts.

Permettre la « rencontre professionnelle » de l'AEMO et de la MECS sous-tend comme nous l'avons vu précédemment de confronter des cultures⁷⁶, représentations et donc des métiers différents. Cette confrontation constitue un risque de résistance de la part des personnels. Aussi il m'est apparu important de mener une analyse des facteurs organisationnels pouvant nuire à la collaboration recherchée.

A première vue, le « standard qualification » (au sens de MINTZBERG) au sein des services devrait favoriser les échanges entre opérateurs. Les opérateurs de terrain ont tous en effet reçu une formation de travailleurs sociaux qui détermine pour partie leurs références et modes d'intervention. Néanmoins s'arrêter à ce constat serait faire fi des éléments liés à l'exercice de métiers différents. Je me remémore à ce titre la phrase du directeur général de l'ADSSEAD au cours d'un séminaire : « *Nous avons à travailler sur cette perception, qu'à l'extérieur, que les éducateurs en AEMO seraient les aristocrates du secteur.* » Cette réflexion traduit une réalité évoquée par le sociologue Alain VILBROD, dans son livre « *L'identité incertaine des travailleurs sociaux,* » quant à l'existence de hiérarchies entre les fonctions liées à l'AEMO et celles liées à l'accueil qui génèrent des rapports dissymétriques entachés de prises de pouvoir.⁷⁷

Les métiers de l'AEMO et de la MECS font en effet appel à des compétences différentes⁷⁸ qui, si elles ne sont pas reconnues par les acteurs, ne peuvent conduire qu'au renfermement sur son modèle d'intervention. « *Le métier est un l'élément fédérateur qui nécessite, pour ce faire, d'être défini afin d'éviter le repli de l'acteur. Les cadres peuvent*

⁷⁶ Ensemble de règles non écrites, coutumes, usages, façons de faire...

⁷⁷ VILBROD A., 2003, « *L'identité incertaine des travailleurs sociaux* » Ed. L'Harmattan p.18-22

⁷⁸ « *La compétence s'entend comme la combinaison de savoirs dans un contexte donné* » cité par BLAIRON B. « *Travailler les compétences* » cours de management du 14/09/11 IRTS Lille.

*aider à traduire les configurations grâce auxquelles les salariés s'expliquent leur rôle, identité. »*⁷⁹

Rapprocher les équipes, développer les coopérations et clarifier les compétences attendues, au regard d'une intention commune de soutien à la parentalité, devrait donc amoindrir les risques de mise en rivalité des acteurs. La troisième partie montrera la stratégie managériale de conduite d'une organisation visant à répondre à ces objectifs.

2.4.2 Les jeux de pouvoir et le besoin de transversalité.

Au risque de non reconnaissance des métiers, ci avant abordé, s'ajoutent ceux liés au pouvoir des acteurs comme l'ont démontré Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG dans le livre « *L'acteur et le système* » et plus particulièrement les « jeux de pouvoir » que peuvent mettre en place les acteurs par la maîtrise de « zones d'incertitude ». Pour ces auteurs, l'organisation est impactée par des problèmes matériels externes et internes qui comme « *tout problème matériel comporte toujours une part appréciable d'incertitude, c'est-à-dire d'indétermination, quant aux modalités concrètes de sa solution* ». ⁸⁰ Ces incertitudes sont utilisées par les acteurs comme « *ressource fondamentale dans toute négociation* » et « *le pouvoir réside donc dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir* ». ⁸¹

Cette approche conceptuelle de la collaboration m'incite donc à la prudence quant aux possibles coopérations entre l'AEMO et la MECS car comme le rappelle Philippe BERNOUX « *c'est le refus de cette intégration (de l'incertitude) ou un mauvais calcul à son égard qui peuvent faire couler l'entreprise-organisation, non l'incertitude en elle-même* ». ⁸²

Sur le terrain, j'avais déjà remarqué les marges de pouvoir des chefs de service. Si pour ce qui concerne les mesures confiées par un magistrat, les chefs de services de l'AEMO n'ont pas de possibilités d'apposer un veto, en ce qui concerne la MECS, le chef de service détermine la faisabilité d'une admission en fonction du taux d'occupation, de l'équilibre du groupe, du profil du jeune proposé. A ce titre, j'avais pu repérer certaines résistances, la MECS des Flandres était jusqu'ici un partenaire connue du Ressort. Sur les 5 dernières années, j'ai pu recenser en effet 10 demandes d'admission faites par le

⁷⁹ Cité par BEAUCOURT C. Maître de conférence, responsable du master gestion des entreprises sociales IAE université de Lille 1, « *Sociologie des organisations* » cours de management du 07/02/13 IRTS Lille

⁸⁰ CROZIER M. et FRIEDBERG E., 1977, « *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective* » Ed. du Seuil p.23

⁸¹ CROZIER M. et FRIEDBERG E. *Ibid.* p.23

⁸² BERNOUX P., 2009, « *La sociologie des organisations* » Ed. du Seuil p.169

Ressort auprès de la MECS, pour 2 seulement qui ont abouti. Le tour d'horizon des partenaires de la MECS me confirme le nombre élevé de refus d'admission, traduisant encore une fois la standardisation des accompagnements et le renvoi de l'inadaptation des demandes ou des jeunes à l'établissement. La réunification des services sera l'occasion de redéfinir le profil de poste des cadres intermédiaires afin que les coopérations naissent entre eux de façon transversale aux services. « *Dans l'Organisation matricielle les interfaces entre services posent souvent problème, Il faut donc clarifier qui fait quoi, circonscrire le pouvoir du responsable de service par une fiche de poste.* »⁸³ Une donnée essentielle de la réussite du projet résidera donc dans la collaboration entre les chefs de service. Permettre une coordination des activités et une articulation entre ces professionnels, définir les compétences attendues, devrait amoindrir les risques de manque d'efficacité des coopérations entre services.

2.5 Des situations familiales de plus en plus complexes.

2.5.1 Le manque de pluridisciplinarité pour aborder la complexité.

Si comme nous l'avons vu précédemment, les représentations de l'intérêt de l'enfant sont divergentes entre l'AEMO et la MECS, je relève néanmoins que les équipes se rejoignent sur le sentiment que les situations sont de plus en plus complexes. Aux dires des professionnels des services, les situations des jeunes et de leurs familles leur apparaissent plus complexes, empreintes de multiples difficultés dont ils ne voient pas toujours l'issue. Les travaux d'Edgar MORIN dans les années 80 nous ont appris qu'appréhender la complexité nécessite à la fois de distinguer les éléments, mais aussi de saisir ce qui les relie et les fait interagir. Ce philosophe nous montre que les choses ne sont jamais abouties mais récursives, systémiques, que la réalité ne se laisse pas saisir par des modes de pensées simples et binaires et que la complexité se mesure par une pensée complexe. « *Les modes simplificateurs de connaissance mutilent plus qu'ils n'expriment les réalités ou les phénomènes dont ils rendent compte* ».⁸⁴

Je souscris ainsi pleinement à la théorie de Patrick LEFEVRE qui affirme que « *la vision et l'appréhension de la complexité ont permis d'élargir les cadres de compréhension et d'analyse des sociétés, de l'économie, des fonctionnements humains et des organisations*

⁸³ Cité par WOCH S. Maître de conférence ILIS université Lille 2, « *Les systèmes de management* » cours de management du 15/01/13 IRTS Lille

⁸⁴ MORIN E., 1990, « *Introduction à la pensée complexe* » Ed. du Seuil p.9.

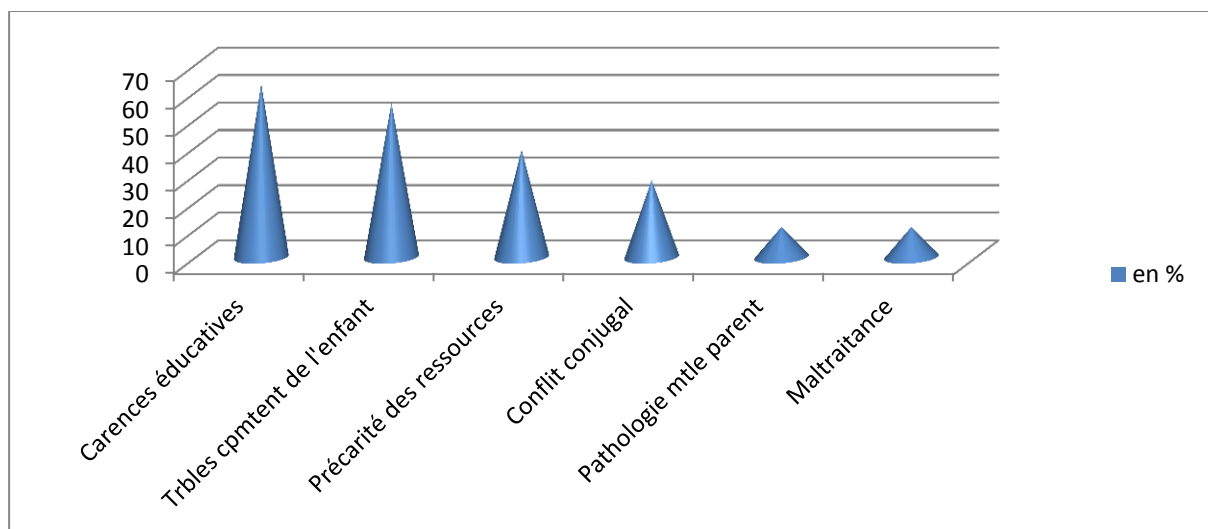
*en substituant à une approche linéaire, mécanique et mécaniste, une approche fondée sur le mouvement, l'imprévisibilité et la multidimensionnalité ».*⁸⁵

Travailler auprès de familles présentant une situation complexe nécessite d'intégrer ces données et donc d'avoir une approche globale. Le manque de pluridisciplinarité des équipes constitue à ce titre une faiblesse dans l'exigence qualitative que notre éthique nous assigne. L'approche croisée et complémentaire de différentes disciplines permet en effet à mon sens cette approche riche et globale.

2.5.2 L'objectivation, une démarche directoriale.

La prise en compte de la complexité nécessite selon moi une évaluation constante afin que je puisse objectiver en ma qualité de directeur, les ressentis des équipes. Cette approche quasi scientifique de la fonction directoriale me paraît effectivement incontournable afin de réorienter si nécessaire le projet dont j'ai la conduite. L'observatoire de l'AEMO constitue à ce titre un outil pertinent me permettant d'appréhender la réalité des familles que nous accompagnons. Le graphique ci-après reprend les principales typologies de difficultés qui ont pu être objectivées au cours de l'exercice des mesures.

Fig. 7 Difficultés familiales repérées par les travailleurs sociaux exerçant les mesures



Au-delà des données quantitatives, il m'apparaît important de traduire ci-après dans les grandes lignes comment ces difficultés prennent formes sur le terrain.

⁸⁵ LEFEVRE P., 2003, « Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médicosociales » Ed. DUNOD p.178

► Les carences éducatives constituent la difficulté la plus souvent mise en avant au sein des familles (63%). Elles se caractérisent par des réponses inadaptées apportées aux enfants, voir une absence de réponse qui ne permet pas à celui-ci de se structurer avec des repères. Ces carences soulèvent la question des normes transmises. Corrélés aux 39% des familles frappées par la précarité de leurs ressources, je ne peux m'empêcher de penser aux travaux de Bénédicte GALTIER et Christine BRUNIAUX⁸⁶ faisant le lien entre les fragilités éducatives, les difficultés financières et la transmission intergénérationnelle de la pauvreté.

Serge PAUGAM dans son ouvrage sur « *La Disqualification sociale* » avait déjà mis en exergue le lien entre la pauvreté et la fragilisation de la personne. « *Les fragiles .../... éprouvent un sentiment d'infériorité sociale. L'angoisse, l'échec, le malaise, l'attitude de repli ou de distanciation dans les relations sociales .../... sont les aspects les plus marquants de la fragilité intériorisée.* »⁸⁷ J'avais pour ma part perçu ce lien lorsque je travaillais dans l'insertion. Je le retrouve actuellement encore à la lecture de certains rapports de réparation pénale, d'AEMO et de MJAGBF où la figure parentale se retrouve affaiblie et pose la question de savoir comment un parent invalidé socialement peut-il faire autorité sur son enfant et le guider ?

Toutefois, la précarité ne se mesure pas qu'à la faiblesse des ressources. Elle se traduit souvent aussi par une difficulté d'accès aux soins, aux loisirs, aux relations sociales et amicales qui forment un cercle de solidarité indépendamment de la famille.

► Les troubles du comportement (56%) regroupent une multitude de symptômes développés par l'enfant mettant en difficulté ses parents, voir l'ensemble des adultes. Si pour la plupart, les conseils éducatifs et/ou la prise en compte via les dispositifs de droits communs (CMP, ITEP, EREA...) permet de résorber les difficultés, pour d'autres « *ils tournent parfois en boucle : de la pédopsychiatrie à la psychiatrie adulte, des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques aux foyers de la PJJ ou en centre fermé... ils épuisent et rendent impuissant les institutions de justice et d'éducation et de soins dans lesquelles ils sont successivement placés* ». ⁸⁸

⁸⁶ GALTIER B. BRUNIAUX C., 2003, « *L'étude du devenir des enfants de familles défavorisées : l'apport des expériences américaine et britannique* » Les papiers du CERC 2003-1 Juillet 2003 Conseil de l'Emploi des Revenus et de la Cohésion sociale site <http://www.cerc.gouv.fr/> consulté le 08/06/13

⁸⁷ PAUGAM S., 1991, « *La Disqualification sociale* » Ed. PUF p.148

⁸⁸ PLANTET J. « *Adolescents difficiles : des solutions pour les accompagner* » in Lien social n°863 du 29/11/07

► Le conflit conjugal est présent dans 28% des situations. Ses répercussions sur l'enfant sont souvent traduites sous le vocable : conflit de loyauté, pris à parti, instrumentalisé, craignant l'abandon...en cas de séparation de leurs parents. En 86 le psychiatre canadien Jean François SAUCIER parlait de « *tristesse paralysante et d'effet sur l'estime de soi* »⁸⁹ pour décrire les conséquences du divorce conflictuel sur les enfants. Plus récemment, Daniel MARCELLI pédopsychiatre constate que « *bien plus que le divorce, la nature de la mésentente et la place de l'enfant influenceront d'éventuelles évolutions pathologiques.* »⁹⁰ En 2003 une étude sociologique française montrera une corrélation entre, non pas la séparation mais le conflit parental et les difficultés scolaires⁹¹. Depuis près de 20 ans, on voit surtout utiliser le concept d'aliénation parentale pour décrire le fait qu'un enfant soit conduit à prendre parti dans le conflit de ses parents au point de finir par rejeter, parfois sans raison, le parent non gardien. Ce syndrome est décrit comme étant typique de nos sociétés modernes⁹². Le rapport de l'ONED de 2007 relate également que les compétences parentales bien qu'existantes, n'arrivent plus à se mettre en œuvre du fait du conflit⁹³.

Ce rapide tour d'horizon des principales difficultés rencontrées par les familles nous montre toute la complexité de leurs situations à fortiori puisqu'elles les cumulent, rejoignant ainsi le concept d'éléments qui s'intriquent et interagissent décrits ci-avant par Edgar MORIN. Ces difficultés réinterrogent les compétences nécessaires à l'interne ou à aller chercher à l'externe afin d'accompagner aux mieux et de façon personnalisée, les familles et les enfants. Répondre à la complexité me conduit, en ma qualité de garant du projet des services, à revisiter les pratiques, modèles d'intervention et dispositifs à l'œuvre. Cette complexité nous oblige à passer d'une intervention instituante, modélisée à une prise en compte adaptable et singulière en fonction des situations. Elle nous renvoie à la notion de projet individualisé et de parcours pour l'enfant et sa famille.

⁸⁹ SAUCIER J.F. « *Hôpital St Justine Montréal* » émission du 10/12/86 <http://archives-radio-canada-ca> consulté le 24/06/11

⁹⁰ MARCELLI D. in VERSINI D., 2008, « *Enfants au cœur des séparations parentales conflictuelles* » Rapport thématique. Ed. La défenseure des enfants.p.54

⁹¹ PIKETTY T., in MARTIN C., 2007, « *Des effets du divorce et du non divorce sur les enfants* » in « *Recherches et Prévisions* » Cnaf n°89, sept.2007 p.15

⁹² BASTARD B., 2004, « *Regards pluriels sur l'aliénation parentale* » colloque .Bruxelles mai 2004.

⁹³ DURNING P. et OUI A., 2007, « *Troisième rapport annuel de l'ONED au parlement et au gouvernement* » Ed. ONED p.78.79

2.6 Le schéma départemental, un cadre d'appui au projet.

2.6.1 Le schéma 2007/2011 et le manque de places d'accueil séquentiel.

Le schéma départemental de l'enfance, de la jeunesse et des familles 2007/2011 vient de se terminer dans le Nord. Un des objectifs stratégiques de ce schéma était « *d'encourager la diversification des modes de prise en charge.* » L'action 31 prévoyait de « *développer des alternatives au placement à temps complet (accueil de jour, accueil modulé, accueil séquentiel, placement avec maintien à domicile).* » J'ai pu repérer sur le territoire que certaines associations gestionnaires de MECS avaient développé des structures de placement à domicile. Ce mouvement de redéploiement de places d'hébergement a permis la création de 3 SAMAD pour le placement à domicile d'enfants (2 en Flandre maritime et 1 en Flandre intérieure). Ces opérations menées à partir des structures d'hébergement avaient rencontré l'approbation du CG lors de la campagne budgétaire puisque les places redéployées passaient d'une moyenne de 164 € à environ 54 €. Ce redéploiement avait été impossible à mener à l'époque pour l'AEMO qui bénéficiait d'un prix de journée de 6.88€. Toutefois, force est de constater que sur le territoire, la dotation en place d'accueil séquentiel demeure insuffisante. La directrice territoriale de Flandres intérieures et la responsable pôle enfance famille du CG me confiaient que la Flandre détient un double record au niveau départemental, celui du nombre de placements le plus élevé et celui de la durée de placement la plus longue (7.5 ans en moyenne). A ce titre les services du CG accordent la possibilité de financer, sur base forfaitaire, la modulation de la place en MECS. Cet accord non formel permet de résoudre le problème du maintien de la place du jeune en MECS lorsqu'il n'y est pas présent ou le recours à la suractivité pour financer la place. Les négociations et travaux qui s'amorcent avec le CG en vue de signer un CPOM pour le pôle devrait nous permettre de trouver une réponse structurelle à ces questions de financements.

2.6.2 Les axes porteurs du schéma 2012/2015.

Le nouveau schéma départemental de l'enfance et de la famille 2012/2015 se décline quant à lui en 5 axes :

- Renforcer la politique de prévention - Concilier la fonction parentale et la protection des enfants - Garantir un accompagnement et un accueil de qualité, adaptables à la pluralité des situations - Accompagner les jeunes vers l'autonomie
- Mesurer les impacts de nos actions

L'axe 2 et 3 s'avèrent être les plus porteur vis-à-vis du projet à mener.

L'axe 2 « *Concilier la fonction parentale et la protection des enfants* » se décline en plusieurs objectifs dont l'objectif 2.4 « *Maintenir les liens entre les parents et leurs enfants.* » Cet objectif apparait en adéquation avec le projet de soutien de la parentalité par l'AEMO et la MECS et le recours ultime à la séparation durable par la mise en place d'accueil séquentiel en cas d'accentuation des difficultés familiales.

L'axe 3 « *Garantir un accompagnement et un accueil de qualité, adaptable à la pluralité des situations* » sous-entend la capacité de construire un parcours (ou projet) pour l'enfant en s'appuyant sur les capacités parentales et la diversité des dispositifs. Enfin cet axe se décline également par un objectif de rééquilibrage de la répartition des offres entre secteurs urbains et ruraux. L'implantation du foyer des Flandres en secteur semi rural revêt à ce titre une opportunité de diversification, sur un territoire jusque-là peu doté de ce type de possibilités.

Conclusion

Nous avons vu dans cette deuxième partie que les services d'AEMO et la MECS bien que régis par le même cadre réglementaire déclinaient deux projets distincts en fonction de leur mission et de leur représentation. L'AEMO centre effectivement son projet sur l'étayage de la famille alors que la MECS se tourne davantage vers l'enfant. L'étude du concept de la parentalité nous offre l'opportunité de créer des représentations communes entre les services afin de personnaliser le soutien à apporter aux parents en conformité avec le cadre réglementaire.

Le regard porté sur l'organisation du Ressort permet de mettre en exergue que l'innovation est une caractéristique des services AEMO favorisant une diversification et une personnalisation des réponses sur le territoire. Le manque de pluridisciplinarité au sein des services apparait toutefois un frein à la prise en compte des situations familiales complexes. Enfin l'analyse des structures organisationnelles et des jeux de pouvoir nous montre toute la vigilance à apporter aux collaborations notamment entre cadres intermédiaires et la nécessaire transversalité interservices à mettre à l'œuvre. L'ensemble de l'étude menée jusqu'ici me permet ci-après à l'aide de la méthode SWOT⁹⁴ de dresser en résumé une vision globale des opportunités / menaces, atouts / faiblesses du projet.

⁹⁴ Le Strengths,Weaknesses,Opportunities,Threats (forces, faiblesses, opportunités, menaces) a été développé par la Harvard Business School dans les années 60 afin d'outiller les entreprises dans la conduite et la détermination de leur stratégie.

Tab.3 Diagnostic SWOT.

FORCES (internes)	FAIBLESSES (internes)
<ul style="list-style-type: none"> - Le projet est porté par les 2 CA des associations - Le Ressort à une capacité reconnue à innover - La structure financière des deux associations est saine (capacité d'investissement et ratio d'indépendance financière bons) - Le patrimoine et la logistique des deux associations sur le territoire sont propices au projet - Peu de résistances des IRP à l'entame du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Les structures organisationnelles et jeux de pouvoir des acteurs ne favorisent pas la coopération - Manque de pluridisciplinarité pour appréhender la complexité des situations - Des représentations différentes qui freinent les complémentarités - Méconnaissance respective des métiers - La MECS n'a pas la culture de l'innovation et de la remise en cause de son projet
OPPORTUNITES (externes)	MENACES (externes)
<ul style="list-style-type: none"> - Les politiques publiques et le schéma départemental prônent ce type de projets - Le territoire souffre d'un déficit de possibilités d'accueils modulés - Les partenaires reconnaissent la capacité du ressort à innover - La parentalité permet de rapprocher les représentations des équipes - Le passage en CPOM pour développer les moyens et résoudre les problèmes de tarification 	<ul style="list-style-type: none"> - Faiblesse des complémentarités partenariales - Modes de tarification peu adaptés à la modulation de l'accueil

3. Le Rapprochement : Une conduite managériale vers une logique de dispositif territorialisé.

Dans cette dernière partie, je présenterai ma démarche managériale afin de conduire le rapprochement des services AEMO et de la MECS ainsi que l'évolution des réponses offertes par ce biais sur le territoire aux familles et à leurs enfants. Cette partie, d'approche plus pragmatique, mettra l'accent sur le pilotage du changement en s'appuyant sur le diagnostic précédemment établi, ainsi que sur la conduite managériale de la nouvelle organisation du Ressort dans ses composants techniques (nouvel organigramme, missions des acteurs, processus système, indicateurs d'évaluation...) Cette démarche fait appel à la capacité du directeur à rendre opérationnel ses intentions par la stratégie managériale.

3.1 La conduite managériale du changement : une stratégie participative de conduite de groupes projets vers l'élaboration du nouveau projet.

3.1.1 Une conduite managériale contextualisée.

L'avant dernière assemblée générale de l'ADSSEAD, avant mon entrée en fonction, avait marqué le point de départ du rapprochement des deux associations en traçant la ligne directrice à suivre. Je reprends ci-après quelques extraits du discours du président et du directeur général ainsi que les grandes étapes du rapprochement jusqu'au seuil du relai que j'ai pris sur le territoire.

« Le rapprochement de l'ADSSEAD et de La Sauvegarde doit nous permettre de décloisonner les services et prestations afin de développer de nouvelles réponses tout en s'appuyant sur la continuité de celles existantes qui sont reconnues pour leur qualité ».

« La construction d'un avenir commun entre les MECS et l'AEMO ouvre des perspectives nouvelles pour lesquelles, je l'espère, nous serons à la hauteur de nos ambitions. Nous devons en effet :

- *Répondre à des attentes différentes du public, nous adapter à la demande sociale.*
- *Diversifier nos réponses afin de pouvoir les personnaliser au plus près de la réalité des familles.*
- *Faire jouer la porosité entre services, prestations afin de les rendre complémentaires et innovants.*
- *Mutualiser les moyens dans un contexte de contingence budgétaire.»*

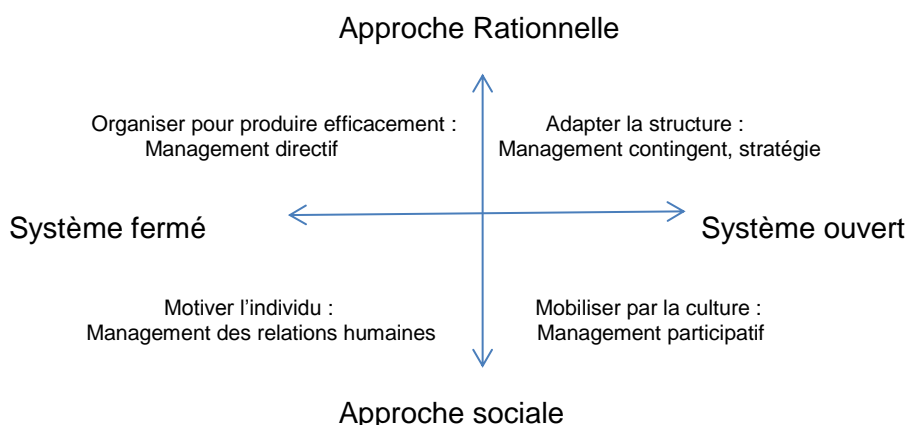
Si les objectifs relatifs à une plus-value pour le public n'ont pas fait l'objet de critiques de la part des salariés, les objectifs liés à la mutualisation et surtout la perspective du changement (entendons ici les façons de travailler, l'arrivée de nouveaux directeurs sur les territoires) ont suscité des craintes pouvant basculer en résistances. Le rapprochement des services va effectivement impacter la configuration institutionnelle et entraîner une modification des façons de faire qui peut déstabiliser. Pour paraphraser Kurt LEWIN,⁹⁵ la conduite du changement doit passer par une période de « dé cristallisation » où les habitudes et comportements usuels sont progressivement mis de côté au bénéfice de nouvelles expérimentations.

⁹⁵ Kurt LEWIN psychologue américain d'origine allemande de « l'école des relations humaines » a basé la majorité de ses travaux sur la recherche action et la conceptualisation de la dynamique de groupe mettant en avant l'amélioration de l'efficacité individuelle par le groupe.

Le point de lancement en assemblée générale fut précédé par la mise en œuvre d'un comité de pilotage stratégique composé des deux présidents et directeurs généraux des associations. Il s'en suivit la mise en place d'un comité de direction élargi à l'ensemble des directeurs des deux associations. Mon entrée en fonction m'a permis d'intégrer en cours ce comité dont les objectifs étaient de permettre une prise de connaissance mutuelle, la réflexion sur les passations de relais de direction des services concernés... J'ai donc pu affiner avec mon homologue, directrice de l'époque du foyer, le diagnostic afin de déterminer une stratégie et un style managérial avant que celle-ci ne cède cette direction.

Au fil de mes expériences managériales j'ai acquis la conviction qu'une des qualités du dirigeant était de savoir contextualiser son style managérial. L'éthique personnelle (valeurs), les objectifs à atteindre (enjeux et problématiques) et le contexte (climat social, délais...) constituent la pierre angulaire d'un choix de management qui se situe pour ce projet entre rationalité, contingence et culture tel qu'inspiré par la grille de SCOTT⁹⁶ et que l'on appelle communément le mode participatif.

Fig.8 Grille de SCOTT



Ce style me permet de faire participer les acteurs à la méthode d'atteinte de l'objectif de rapprochement des services et la validation de ses étapes. Ce management, permet d'allier adhésion des personnels, et fédération culturelle autour des nouveaux projets de service à redessiner.

⁹⁶ Grille utilisée par J.M. AUGUET, Directeur général de Temps de Vie, cours de management du 23/06/12 IRTS de Lille

3.1.2 Des groupes projets pour construire des coopérations.

Afin de favoriser la coopération des acteurs de terrain et leur permettre d'expérimenter les plus-values liées à leur rapprochement, j'ai opté avec les quatre cadres intermédiaires pour une approche de la coopération par groupe projet, car comme le souligne Patrick LEFEVRE « *Le changement s'expérimente, il suppose le passage du discours à l'action. Il demande du temps pour que les acteurs se l'approprient.* »⁹⁷

Le management par projet présente l'avantage d'impliquer les acteurs et de rendre ascendant les expérimentations et découvertes dans un contexte où la commande est venue du sommet stratégique des deux associations. La mise en place de groupes projets me permet de ne pas réduire les étapes liées, à la découverte de l'autre métier, au temps du débat sur les représentations, à l'engagement et à la prise de responsabilité nécessaire à la mise en œuvre d'expérimentations. Pour Daniel GACOIN, « *chaque strate d'une organisation peut trouver sa place dans des recherches / actions qui vont favoriser des innovations dans les modes d'intervention mais également dans les formes du 'travail ensemble'* ».⁹⁸

Ce mode participatif de management par projet, porte l'intérêt de s'appuyer sur l'intelligence collective et une forme de démocratie au sein de l'organisation, permettant aux acteurs de se saisir et de coconstruire le sens du changement. Afin que le groupe projet puisse réellement exister, il doit avoir une capacité à déterminer ses orientations techniques, dans le cadre des actions entreprises, et en conformité avec la délégation qui lui est fixée.

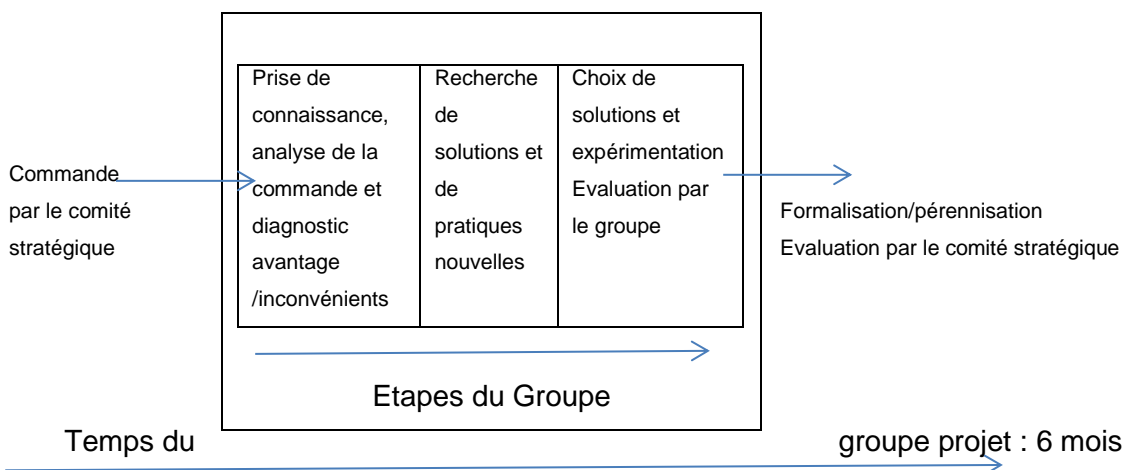
Du point de vu de la méthode, le management par projet nécessite un comité stratégique (composé des quatre chefs de service et moi-même), un chef de projet (un chef de service par groupe) puis des groupes composés des acteurs de terrain avec mixage des services, de l'ancienneté et des expériences. Chaque groupe devient le comité de pilotage de son projet expérimenté. Enfin pour permettre la rencontre du groupe et sa mise au travail, il convient de déterminer l'orientation à suivre. Le groupe projet nécessite effectivement de recevoir une commande que j'ai voulue la plus large possible afin de ne pas limiter la créativité. Ma demande auprès des groupes était de réfléchir et d'expérimenter des activités, accompagnement des familles et des jeunes, en commun en s'appuyant sur ce que la mutualisation des services nous permettait de faire. La dernière composante de la méthodologie du management par projet réside dans le calendrier fixé qui conduit les acteurs à quitter les débats pour passer à la réalisation et l'expérimentation. La figure ci-après, inspirée de celle présentée par Daniel GACOIN dans

⁹⁷ LEFEVRE P., 2003, *op.cit.* p.189

⁹⁸ GACOIN D., 2006, « *Conduire des projets en action sociale* » Ed. DUNOD p.55

son livre « *Conduire des projets en action sociale* »⁹⁹, résume la méthodologie que j'ai employée pour manager les groupes projet.

Fig. 9 Méthodologie et étapes de conduite d'un groupe projet.



Suivant cette méthodologie, quatre groupes projet ont vu le jour sous le pilotage de chaque chef de service :

- ▶ Le premier groupe a débouché sur l'expérimentation d'une sortie culturelle mêlant familles accompagnées en AEMO et par la MECS. Elle s'est traduite par une visite du musée Louvre Lens avec reportage photo produit par les familles, puis exposition des clichés au cours d'un vernissage.
- ▶ Le deuxième groupe projet a organisé un camp/transfert commun pour les jeunes accompagnés en AEMO et à la MECS.
- ▶ Le troisième a constitué un groupe de jeunes qui préparent avec un partenaire associatif à caractère humanitaire, un chantier de réhabilitation d'une bibliothèque scolaire au Burkina Faso.
- ▶ Le quatrième groupe s'est penché quant à lui sur l'étude de situations cliniques de jeunes, ce qui a débouché par la mise en œuvre d'un accueil modulé (avec accord du magistrat) au sein de la MECS avec accompagnement conjoint de la part des référents des deux équipes.

Les fiches action de ces quatre groupes projets sont reprises en annexe 6. La richesse et la diversité des expérimentations entreprises montrent l'engagement des personnels et me conforte dans la plus-value que le rapprochement peut offrir aux familles.

⁹⁹ GACOIN D., 2006, *ibid.* p.189

Enfin dans le cadre d'une dynamique de bonnes pratiques, cette impulsion de ma part de groupes projets expérimentaux me permet de faire prendre corps à la stratégie d'ouverture des services sur leur environnement. Ces expérimentations positionnent effectivement les quatre services du Ressort sur le territoire, en utilisant les « leviers de l'ouverture » tel que le préconise l'ANESM.¹⁰⁰ Elles favorisent les liens entre les enfants et leurs proches, développent des opportunités d'apprendre le vivre ensemble, la citoyenneté et la solidarité, créent une passerelle avec le monde de la culture et un événement local d'ampleur (ouverture du musée)...

Toutefois, l'organisation de groupes projets ne constitue que le préambule d'une construction collective plus globale redéfinissant les quatre projets de services autour d'une nouvelle architecture du dispositif Ressort ainsi constitué.

3.1.3 La réécriture des projets de service, un acte fondateur et fédérateur.

Le rapprochement des services entraîne avec lui une modification des projets de service. Sans supprimer les manières de faire existantes, le rapprochement de la MECS et de l'AEMO amène de nouvelles déclinaisons de réponses notamment la possibilité d'accueils séquentiels. Une fois le temps de la prise de connaissance et des expérimentations passé, il convenait de redessiner avec les équipes les projets de services. Cette réécriture me permet de nourrir une finalité, identitaire qui distille l'image des services, une finalité symbolique par le sens donné à l'action et une finalité culturelle par le sentiment d'appartenance à des valeurs communes identifiées par la réflexion. Enfin le projet contribue selon moi, à l'engagement des acteurs par la reconnaissance des compétences techniques nécessaires. Pour Patrick LEFEVRE, « *le projet est un contenu traduit dans un écrit ou un ensemble de documents à destination interne et externe, c'est aussi un processus de réflexion et de mobilisation interne des acteurs professionnels salariés et bénévoles, usagers et partenaires.* »¹⁰¹

Le projet pédagogique de l'ADSSEAD avait déjà fait l'objet il y a quelques temps d'une réécriture afin d'introduire la représentativité des usagers.¹⁰² Cette réécriture, à laquelle j'avais participé, avait effectivement permis de fédérer les acteurs et d'afficher auprès des partenaires les orientations et valeurs retenues.

¹⁰⁰ ANESM Recommandation de bonnes pratiques professionnelles « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* » janvier 2012

¹⁰¹ LEFEVRE P., 2003, *op.cit.* p.200

¹⁰² Le projet pédagogique de l'ADSSEAD a été repris dans le 8ème rapport de l'ONED (mai 2013) pour en souligner la construction et la perspective de renouvellement des pratiques qu'il promeut.

L'écriture des projets de services se situe bien évidemment à un autre niveau que le projet associatif. Il revêt en effet une dimension plus ciblée sur l'appropriation par les équipes du projet associatif, le contexte territorial et les articulations inter service qui sont ici déterminantes pour la réussite du projet.

Le projet permet par son impulsion, de ma place de directeur, de prendre une dimension symbolique favorisant la dynamique institutionnelle, créant une culture commune (ici voulu autour de la parentalité) et le rapprochement des acteurs.

La formalisation des projets de services se doit d'être partagée par le plus grand nombre afin de favoriser l'appropriation et l'adhésion, constituant par ce biais une forme de contrat.

Loin de forger une identité propre à chaque service, la définition des projets de services doit permettre d'afficher que l'identité du Ressort se forge à partir de ses quatre services reliés et interdépendants pour certains aspects.

L'écriture du projet doit néanmoins être nourrie, afin de dépasser le simple constat qui fige l'existant et d'éviter le risque de repli. Elle revêt donc également un caractère exploratoire des nouvelles façons de faire et traduit à ce titre un processus dynamique. En cohérence donc avec le projet associatif et le diagnostic posé précédemment, j'ai provisionné une somme au plan de formation afin de réaliser une formation sur site de 4 demi-journées sur le soutien à la parentalité. Ce concept introduit dans les politiques publiques offre comme nous l'avons précédemment vu, l'opportunité de fédérer autour d'une intention supérieure. J'ai également retenu avec les cadres intermédiaires la méthodologie suivante, en plusieurs étapes, pour chaque service :

1- Relecture des valeurs associatives, du cadre réglementaire et définition des missions de chaque service en décrivant avec les personnels, via des groupes de travail, les actions et façons de faire.

2- Reprise de l'évaluation interne pour constituer un référentiel de base à l'écriture du projet. Cette méthode permet d'envisager dès le début de l'écriture, l'évaluation du projet.

3- Alimentation de la réflexion par : des groupes d'analyse de pratique réinterrogeant les façons de faire, par les réactions recueillies auprès des usagers (CVS) et représentants, sur nos façons de travailler, par la lecture des recommandations de l'ANESM et par la visite de structures similaires.

4- Présentation du projet voulu et recueil de l'avis des partenaires (ASE, magistrat, acteurs du territoire)

5- Formalisation du projet par l'écriture de ses déclinaisons opérationnelles afin de permettre à chacun de percevoir les choix opérés, la place des usagers, des partenaires et articulation inter services.

L'architecture globale des contenus de projets de service s'articule comme suit :

Tab.3 Architecture et contenu des projets de service.

CONTENUS	FINALITES VISEES
<ul style="list-style-type: none"> - Spécificité des interventions - Technicité et outils employés - Système d'information interne et externe 	Finalité identitaire
<ul style="list-style-type: none"> - Place du service dans la mission générale de soutien de la parentalité - Modalité d'évaluation du projet 	Finalité de création du sens donné à l'action
<ul style="list-style-type: none"> - Traduction opérationnelle des valeurs (objectifs sur les manières de faire) - Moyens humains et logistiques - Articulation avec les autres services internes 	Finalité culturelle, sentiment d'appartenance

3.2 Le Ressort, un nouveau dispositif entre transversalité, pluridisciplinarité et complémentarité territoriale.

3.2.1 Vers une logique de dispositif sur un territoire.

Les évolutions des organisations sociales ont souvent été accompagnées par des changements de terminologie pour les nommer. De « institution » à « établissement » pour en arriver au terme de « services », le secteur a franchi plusieurs étapes afin de sans cesse s'adapter aux populations dont il s'occupe et afficher le changement.

Le profond mouvement de personnalisation des prestations et la nécessaire diversification que le secteur engendre, viennent, dans la continuité de ce mouvement, apporter une nouvelle appellation et logique d'intervention aux organisations en place. La logique de dispositif fait ainsi son apparition pour traduire la nécessaire conciliation entre d'une part la notion de personnalisation des prestations et de l'autre l'adaptation au territoire à l'échelle du lieu de vie des personnes. « *Le terme dispositif réintroduit ainsi l'articulation, dans une dynamique mouvante, entre des organismes, un territoire, des acteurs...* »¹⁰³

Les différentes instances de pilotage du rapprochement (comité stratégique de la fusion, comité de direction) ont convergé sur le constat de la nécessaire évolution des projets de service en particulier celui de la MECS.

Repéré comme un projet instituant, le projet de la MECS doit être contextualisé afin de bénéficier de souplesse et d'ouverture.

¹⁰³ GACOIN D. *op.cit.* p.52

De leur côté, les projets des services AEMO doivent se saisir de l'opportunité du rapprochement pour que le couplage des éclectismes profite aux familles et à leurs enfants.

Loin de n'être qu'un habillage terminologique, la notion de dispositif « *va consacrer un principe de base : l'adaptation permanente... aux demandes, au contexte, au changement.* »¹⁰⁴

Daniel GACOIN dans son livre intitulé « *Conduire des projets en action sociale* » traduit ce passage d'une logique institutionnelle à une logique de dispositif qui module en interne et en externe la structure. Le tableau ci-après, repris de cet auteur, illustre la direction à prendre pour le projet ici concerné et que je me dois d'impulser.

*Tab.4 De l'institution au dispositif.*¹⁰⁵

De l'institution...	...au dispositif
Passer de...	...à l'organisation de :
<ul style="list-style-type: none"> °L'appui sur des secteurs et des légitimités cloisonnées. °Les logiques internes. °L'inscription dans une logique de l'offre. °La centration sur l'organisation et les difficultés propres des populations. °Une logique de traitement et de prise en charge. °Les usagers bénéficiaires de prestations professionnalisées. °La spécialisation des approches. °La rationalité des approches (l'analyse conduit les organisations et les projets) °Les missions mises en œuvre dans des démarches non explicitées. 	<ul style="list-style-type: none"> °L'appui sur le décloisonnement et le croisement des interventions. °Les logiques internes et externes : réseaux et partenariat. °L'inscription dans une logique de demande et de besoin. °La centration sur des coordinations et besoins territoriaux. °Une logique de parcours et d'insertion. °Les usagers sujets, acteurs de la démarche d'accompagnement et associés aux décisions. °L'articulation des démarches spécialisées et de la vie sociale : coordination et animation. °L'expérimentation au cœur des pratiques. °Les missions connues de tous et traduites dans des organisations lisibles.

Comme le souligne l'auteur, la logique de dispositif me permet d'élargir la palette de réponses aux familles et d'offrir aux personnels un cadre propice à l'innovation.

3.2.2 Le déploiement de la pluridisciplinarité : un plateau technique transversal pour appréhender la complexité.

L'engagement professionnel dans le social et notamment auprès de familles en difficulté implique, à mon sens, sur le plan éthique, une exigence quant à la recherche de solutions adaptées. A l'instar du modèle médical qui recherche sans cesse de nouveaux

¹⁰⁴ GACOIN D. *op.cit.* p.53

¹⁰⁵ GACOIN D *op.cit.* p.53

traitements et protocoles pour faire face à la maladie, la fonction de directeur implique de réinterroger régulièrement nos organisations afin de leur permettre de suivre la réalité des situations accompagnées. Cet engagement résonne en moi particulièrement lorsque je vois arriver parfois les enfants des parents que nous avons antérieurement accompagnés. Pour ces enfants, à quelle promesse d'un avenir meilleur le travail (social) que nous avons réalisé n'a-t-il pu répondre ?

Je considère à ce titre, et comme étudié précédemment (cf. partie 2), que la prise en compte de la complexité des situations appelle à un éclectisme des compétences du Ressort. Les problématiques nécessitent en effet des approches spécifiques afin d'optimiser l'accompagnement par la recherche de solutions personnalisées et au plus près des difficultés des familles.

L'embauche jusqu'à présent d'éducateurs et d'assistantes sociales a généré une standardisation des qualifications. Ces cursus de formation, à la fois proches et distincts, ont produit des connaissances spécifiées à l'avance qui ont standardisé les profils et assuré, par homogénéisation tacite, une cohérence d'ensemble. Il en résulte qu'hormis les psychologues et le psychiatre, la configuration relève ainsi du mono-métier.

Sur la base des expertises techniques que j'ai menées avec mes collègues au sein du comité de direction, le CA de l'association a pris position pour une ouverture la plus large possible à la pluridisciplinarité. Il me revient la mission de la déployer et d'en déterminer les contours au sein du Ressort.

Cette pluridisciplinarité peut se traduire par l'intervention de professionnels de différentes disciplines au prorata des besoins évalués, créant ainsi un plateau technique interne de ressources.

La pluriprofessionnalité consiste quant à elle en une co-intervention de ces professionnels de disciplines et techniques différentes, autour d'un projet d'accompagnement personnalisé centré sur la finalité de l'intérêt de l'enfant.

La recommandation de l'ANESM relative à l'évaluation en protection de l'enfance nous éclaire sur la finalité de l'interaction des disciplines : *« L'interdisciplinarité nécessite la rencontre de plusieurs professionnels représentant plusieurs métiers, plusieurs disciplines. Ceux-ci s'engagent dans un échange d'informations, dans des interactions et une évaluation conjointe en vue d'élaborer des hypothèses de travail, de formuler des préconisations pour répondre à une problématique. Le travail commun permet une prise en compte globale de la situation ... »*¹⁰⁶

¹⁰⁶ ANESM « *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure* » mai 2013 p.46

Afin de trouver des marges d'embauches, le CA a validé la possibilité de redéployer par territoire un poste éducatif, que je complète avec l'embauche d'un contrat de qualification ce qui génère une capacité de recrutement de 2 ETP.

Il me revient, à la lumière du diagnostic territorial et des besoins évalués au sein des services, de déterminer les disciplines à recruter (cf. partie 2).

Je fais toutefois le choix d'embaucher au sein du plateau technique des compétences qui ne peuvent être mobilisées sur le territoire par le partenariat. Il m'importe en effet de rechercher de prime abord l'inscription des personnes dans le droit commun en mobilisant les ressources des bassins d'habitat ou réseaux primaires de solidarité.

En tenant compte des problématiques repérées via l'observatoire, des avis des personnels et des familles concertées, je fais le choix de retenir quatre disciplines :

- ▶ Une éducatrice de jeunes enfants afin de mener des actions à domicile favorisant l'implication des parents dans les relations précoces.
- ▶ Un médiateur familial¹⁰⁷ afin de reconstruire les liens familiaux distendus par le conflit et gérer avec les parties les conflits.
- ▶ Un éducateur sportif¹⁰⁸ dans l'optique de mener des activités parents/enfants ou pour les enfants socialement isolés.
- ▶ Enfin je redéploie une partie du poste de la conseillère en économie sociale et familiale qui exerce les MAJGBF afin de mener des actions collectives autour du bien être : ateliers cuisine, élaboration menus...
- ▶ L'intégration au sein du plateau des postes de psychologues et du poste psychiatre déjà existant me permet de constituer un plateau technique de 6 ETP avec panachage de temps partiels.

Le plateau technique ainsi constitué intervient en transversalité des quatre services et permet une mutualisation des compétences.

Tab.5 Tableau des emplois du plateau technique.

DISCIPLINE	ETP
Psychologue	3.85
Supervision	0.05

¹⁰⁷ Diplôme d'Etat crée par le décret 2003-1166 j.o.f du 09/12/03

¹⁰⁸ Embauché en contrat de qualification passerelle vers le DE d'éducateur spécialisé.

Psychiatre	0.10
Médiateur familial	0.40
Educatrice jeune enfant	0.40
Educateur Sportif	1
Conseillère économie	0.20
TOTAL	6

Toutefois, déployer une équipe pluridisciplinaire transversale et permettre un exercice pluri-professionnel des accompagnements soulève l'enjeu de l'évaluation des situations et de la coopération des acteurs de métiers différents. Manager la pluridisciplinarité nécessite effectivement de pouvoir agréger les points de vue plutôt que de les affronter, les rendre complémentaires plutôt que dissymétriques dans leur influence sur les orientations. Saisir le plateau technique, évaluer collégalement les situations, fixer des objectifs et mesurer les effets positionne les chefs de service dans une orchestration qui doit s'appuyer sur un processus prédéfini afin de clarifier les modalités et structurer ce nouveau système mis en place. Je définis donc avec les cadres intermédiaires un processus pour la saisine du plateau technique.

Fig.10 Cartographie processus interne plateau technique.



Le processus s'appuie sur des fiches de saisine et de report des interventions afin de fluidifier les passages d'information et assurer une traçabilité, le tout sous le pilotage des chefs de services.

Enfin l'entrée en CPOM que nous avons voulu à partir de 2015 devra nous permettre de négocier puis de créer sur cinq ans des marges afin de développer le plateau technique en intégrant d'autres disciplines.

3.2.3 La complémentarité partenariale : une ouverture au territoire.

Dans un contexte où la ressource public se tarit et où le développement des nouvelles réponses passe par les appels à projet, la question des complémentarités d'action entre acteurs d'un territoire devient d'autant plus déterminante. Les marges de création de nouvelles réponses apparaissent en effet se restreindre et impliquent autant de peser sur le processus d'évaluation des besoins auprès des autorités que de mutualiser les réponses afin d'en faire baisser les coûts. Si le rapprochement de la MECS et de l'AEMO ainsi que la création d'un plateau technique, permet de diversifier les réponses, il n'en demeure pas moins que la personnalisation des parcours d'accompagnement nécessite parfois d'avoir des intentions qui vont au-delà de nos seules offres de service. Diriger un dispositif territorial de soutien à la parentalité, qui offre un panel de possibilités, m'incite à demeurer prudent sur le risque de captation du public par effet filière qui priverait des autres formes de réponses portées par des partenaires. Maintenir une ouverture aux autres acteurs me paraît à ce titre primordial.

Les acteurs de protection de l'enfance du territoire des Flandres ont mis en place depuis près de six ans un Comité d'Orientation de Territoire (COT). Cette instance, composée de mes homologues directeurs, se réunit trois fois l'an sous l'animation du CG et de la PJJ afin de définir une politique territoriale et stratégique en matière de protection de l'enfance. Un Comité Technique (CT) émane de ce COT et regroupe les chefs de services afin d'étudier les situations complexes et mutualiser les champs opérationnels.

S'il convient de souligner la pertinence de cette initiative, la réflexion d'Hervé SERIEYX que je reprends ci-après traduit le cheminement qui m'a permis de développer le partenariat. Les « *réunions institutionnelles traditionnelles, processionnaires* » sont « *fréquemment à sommes nulles, tant chaque participant dépense l'essentiel de son énergie à défendre, en langue de bois, les intérêts de son institution et les frontières de son territoire. Pour autant, elles ne sont pas inutiles, elles permettent de dessiner la cartographie des alliances et des positions ennemies, des coalitions existantes.../...de localiser les donjons, les murailles.../...et les ponts levis.../...d'identifier rapports de force, les chefs de guerre, les diplomates, les mercenaires...* »¹⁰⁹

Construire des projets partenariaux nécessite en effet certes d'identifier des besoins mais surtout les bonnes volontés afin de faire naître de réelles complémentarités. Le partenariat implique pour le directeur territorial que je suis, un engagement, une ouverture et une simplicité dans les échanges afin d'élargir avec mes homologues les champs du possible. Mon implication dans le COT, dans différents CA d'associations du territoire et

¹⁰⁹ SERIEYX H., 2000, « *La nouvelle excellence* » Ed. MAXIMA p.79

mes réseaux de connaissances interpersonnelles constituent les points d'appui de ma démarche d'ouverture des services au partenariat.

Il en résulte à ce jour des projets qui découlent du diagnostic précédemment posé¹¹⁰ (cf. partie 2) :

► Le premier projet a donné naissance à la signature d'une convention avec l'association SPRene afin de définir les modalités d'un accompagnement conjoint de jeunes au sein de leur accueil de jour où de leur famille d'accueil.

► Le deuxième projet, conventionné avec l'AFAD, permet d'évaluer conjointement les situations familiales nécessitant de leur part une intervention de travailleuses familiales pour un étayage des actes de la vie quotidienne. (Repas, lever, toilette, ménage...)

► Le troisième projet, vise à identifier les besoins en matière d'accompagnement des situations complexes, à la frontière de l'éducatif et du soin. Le réseau constitué autour de cette question a permis l'implication des services hospitaliers de psychiatrie ainsi que différentes MECS, services AEMO...et l'émergence des besoins sur le territoire. A l'heure où je rédige ces lignes, il m'est rapporté que le travail ainsi mené servira de base à l'élaboration d'un cahier des charges pour un appel à projet du CG sur le territoire et pour lequel j'ai reçu délégation de positionner l'association.

Enfin, en tant que directeur, manageant des chefs de services, il me revient d'agir sur leur cadre d'intervention afin de faire évoluer leur pratique et positionnement. Au-delà de créer par le partenariat une plus-value pour les familles, le travail en réseau que j'amorce me permet de faire évoluer les cadres intermédiaires également. Je fais le choix effectivement à chacune des étapes d'élaboration de ces partenariats d'associer les chefs de services afin de poursuivre plusieurs intentions. La première est de créer entre eux un espace supplémentaire de travail en commun favorisant le faire ensemble. La deuxième est de permettre la reconnaissance de leur expertise et gagner leur adhésion sur ces domaines. La troisième intention est de leur donner à vivre une expérience d'ouverture de leur service sur l'environnement. Enfin la dernière intention est de leur permettre de s'approprier les aspects opérationnels des conventions signées puisqu'il leur reviendra de faire vivre ces conventions. Je garde pour ma part l'évaluation et le pilotage des partenariats ainsi tissés.

¹¹⁰ Voir convention et compte rendu de travail en annexe 7

3.3 La conduite du dispositif Ressort : entre structure et posture.

3.3.1 Le management des cadres par la délégation, le contrôle, et une posture transversale attendue.

Comme souligné précédemment, la structure organisationnelle du Ressort s'apparente à une adhocratie si on se réfère aux travaux d'Henri MINTZBERG.¹¹¹ L'arrivée de la MECS au sein du Ressort va impacter la structure de celle-ci pour en dynamiser le projet et favoriser la réactivité. L'adhocratie se caractérise en effet par un projet se déployant dans des environnements complexes dont la dynamique permet aux équipes de s'adapter et de se coordonner par ajustement régulier des acteurs. Cette structure organisationnelle visée, implique de ma part un fort engagement et une présence symbolique sur les services. Elle permet de promouvoir l'initiative et la création de nouvelles réponses par l'autonomie conférée.

La conduite de telles structures nécessite que les orientations soient clairement établies de ma part afin que la finalité de nos actions ne soit pas perdue de vue. La configuration multi sites du Ressort ainsi constituée, rend le management de la ligne hiérarchique spécifique.

Cette ligne hiérarchique, composée maintenant de quatre cadres intermédiaires, constitue autour de la fonction directoriale que j'assume, une équipe de direction qui pilote l'organisation. Je réunis cette équipe une fois par semaine afin de maintenir le sentiment d'appartenance, transmettre les informations relatives à la vie du pôle protection de l'enfance et à l'avancée de la fusion des associations. Au-delà des réunions hebdomadaires pour l'ensemble des cadres hiérarchiques, je rencontre individuellement sur site une fois par mois, chacun des cadres afin d'aborder spécifiquement les aspects du service (problématiques rencontrées, aspects partenariaux, projet de développement, climat social....).

La réunion hebdomadaire me permet également de recevoir des informations sur les réalités de terrain. Elle fait vivre une forme de mutualisation transversale par le regard croisé porté par chacun sur les difficultés rencontrées, favorisant ainsi les réajustements éventuels et articulations interservices. Les remplacements entre cadres ainsi que les astreintes partagées permettent à ce qu'un responsable soit en permanence joignable et renforce également les coopérations entre cadres intermédiaires.

Enfin, le départ en retraite annoncé du chef de service de la MECS, vient amoindrir les risques de résistances et m'offre l'opportunité de redessiner les contours des missions du poste afin de préserver la proximité qui sécurise cette équipe, et promouvoir l'ouverture

¹¹¹ MINTZBERG H. *op.cit.*

ainsi que l'adaptabilité aux problématiques familiales. Si le profil attendu au sein de la MECS est différent des cadres en AEMO, il n'en demeure pas moins que les quatre chefs de service sont des cadres opérationnels qui animent et coordonnent les acteurs de leurs équipes. Ils ont à tisser des complémentarités entre les différents opérateurs de terrain afin de conduire les projets individualisés des usagers. Ils sont positionnés sur une mission transversale de coordination et coopération des services du Ressort et assurent le lien avec l'ensemble des partenaires externes qui concourent au projet d'accompagnement des familles et de leurs enfants.

Afin d'éviter que l'autonomie des cadres intermédiaires oscille vers l'indépendance, la formalisation des délégations accordées à la ligne hiérarchique ainsi que des rendus compte s'avèrent indispensables.

Ces délégations s'appuient sur une définition large des missions et leurs attributs, afin de favoriser la tenue des services tout en préservant une marge d'autonomie pour la réactivité et la créativité nécessaires à l'accompagnement des situations complexes.

Ces délégations sont reprises dans des fiches de poste, en cours de validation par le comité de direction.

La responsabilité des équipes est attribuée par délégation à chaque cadre pour l'unité qu'il dirige. De même, la maintenance logistique du parc automobile est une prérogative des cadres intermédiaires. Je garde pour ma part la gestion du patrimoine immobilier en lien avec le DAF du siège. Les partenariats locaux visant à la contribution des accompagnements sont également dans leur opérationnalité délégués aux cadres intermédiaires. J'assure pour ma part les liens politiques et le suivi des conventionnements établis, me permettant de mesurer le positionnement du projet dans le paysage interinstitutionnel du territoire.

Toutefois, ces délégations ne peuvent prendre effet sans leurs corollaires que sont le contrôle et le rendu compte. Il est de ma prérogative en effet de définir auprès des cadres la nature et la fréquence des informations nécessaires à la lisibilité de l'action dont je dois rendre compte à d'autres niveaux. Ainsi me sont remontés les tableaux de bords faisant état des taux d'activité et indicateurs qualité, des notes d'incidents, comptes rendus de réunions de service, sur une fréquence que je fixe à 15 jours.

Chaque service est sous la responsabilité d'un cadre intermédiaire et le pilotage de cet ensemble de « divisions » nécessite pour ma part de requérir à la supervision directe des cadres, ainsi qu'au contrôle de l'activité. L'enseignement tiré de la sociologie des organisations m'incite toutefois à veiller à l'équilibre entre d'une part l'excès de contrôle qui figerait la créativité et standardiserait les pratiques, et d'autre part un trop grand laisser faire qui conduirait les services à la « Balkanisation » vers une dérive d'un fonctionnement satellitaire (au sens de MINTZBERG).

Sur le plan postural, je veille au même équilibre et m'efforce de maintenir avec les personnels et particulièrement auprès des cadres, une juste distanciation en évitant l'écueil de la trop grande proximité et celui du trop grand éloignement. Si l'un fait courir le risque de la non reconnaissance, l'autre écueil tendrait à gommer leur place et à éroder leur légitimité.

3.3.2 Mesurer les coopérations et évaluer le dispositif : une double conduite vers l'amélioration de la qualité.

L'évaluation se conçoit à mon sens comme un processus permanent de mesure et de réajustement. Elle mesure en effet l'écart entre une intention et une réalité, me permettant ainsi en tant que directeur de mener des actions correctives ou de réajuster les intentions.

En ce qui concerne la direction du Ressort que j'assume, l'évaluation revêt deux pans distincts selon une temporalité à moyen et à long terme. Le premier pan est relatif à la restructuration et aux coopérations internes voulues. Le deuxième pan a trait avec le projet de soutien à la parentalité et donc à l'évaluation du dispositif en lui-même et des pratiques professionnelles tel que le prévoit le CASF suite à la loi 2002-2.

A) La mesure des coopérations.

Rapprocher des services, des métiers différents consiste à postuler que la richesse naît de la concertation et de l'interaction entre les différences. Cela consiste à miser sur des coopérations entre acteurs différents de par leurs identités et leurs compétences afin de forger une compétence collective. Selon Guy LE BOTERF, la compétence collective est le produit des coopérations mais surtout de leur qualité¹¹².

Si le travail autour des projets de service, la formation à la parentalité et les groupes projets avaient pour but de créer des représentations communes et de déboucher sur des coopérations (cf.3.1), il n'en demeure pas moins nécessaire d'en mesurer la réalité produite. J'ai donc souhaité me doter d'indicateurs pour mesurer la qualité des coopérations interservices ainsi que l'utilisation du plateau technique.

Je retiens donc deux types d'indicateurs :

► Les indicateurs relatifs aux produits des coopérations : nombre de projets interservices menés, nombre d'accompagnements conjoints MECS/AEMO, taux de saisine du plateau technique, évolution des taux de placement par l'AEMO.

¹¹² LE BOTERF G., 2010, « *Construire les compétences individuelles et collectives* » 5ième éditions Ed. d'Organisation

► Les indicateurs propres aux déterminants favorisant des coopérations : posture des cadres intermédiaires, discours des professionnels, canaux d'information interne, formations transversales aux services, écarts entre processus définis et pratiques professionnelles.

B) L'évaluation, outil de la démarche qualité.

L'autre pan de l'évaluation se rapporte aux prestations délivrées auprès des usagers, tel que prévu par la loi 2002-2. L'ADSSEAD a fait le choix d'engager un qualicien afin de mener l'évaluation interne de l'AEMO. De son côté, la Sauvegarde possède un staff de qualiciens qui mènent l'évaluation interne. La configuration du Ressort adossée sur deux associations, en attendant leur fusion, confère une temporalité différente au déploiement de la démarche qualité. L'ADSSEAD vient en effet de terminer l'évaluation interne de l'AEMO¹¹³ et passe actuellement des appels d'offres afin de choisir le cabinet qui mènera l'évaluation externe. De son côté, la Sauvegarde a terminé pour ses activités d'hébergement l'évaluation externe et entame par conséquent un deuxième cycle d'amélioration de la qualité. La fusion viendra à l'avenir étalonner la temporalité des évaluations et la rendre cohérente vis-à-vis des nouveaux dispositifs territoriaux déployés. Quelque que soit le degré d'entame de la démarche qualité, je considère celle-ci comme une démarche continue de mesure des écarts entre trois types de projets :

- Le projet voulu : qui correspond au projet associatif et ses déclinaisons opérationnelles à travers les projets de service (projet décliné en référentiels)
- Le projet servi : qui consiste à évaluer ce qui est effectivement réalisé dans les prestations (mesure en taux des indicateurs d'activité)
- Le projet perçu : qui reprend l'avis des usagers quant aux prestations qu'ils ont reçues (compte rendu des CVS, résultat des enquêtes et interviews réalisées auprès des familles)

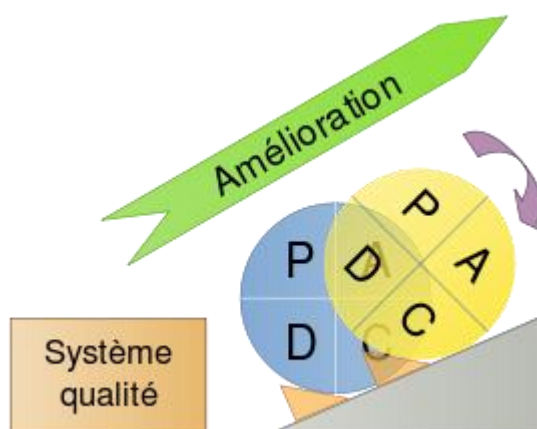
Cette démarche qualité nécessite de ma part d'organiser la collecte des données afin d'alimenter le travail du qualicien, et de participer en comité de direction à l'analyse du delta entre les trois projets ci avant décrits.

Enfin, cette démarche continue, concourt à me maintenir dans une veille prospective quant à la congruence entre les besoins et les réponses apportées par le Ressort. L'outil

¹¹³ Document de synthèse des préconisations en annexe VIII

communément appelé roue de DEMING¹¹⁴ ici repris, me permet de traduire ce processus dans sa globalité et son mouvement permanent que j'impulse.

Fig.11 Roue de DEMING.



Cette méthode se décompose en quatre étapes, dont chacune s'enchaîne à la suivante afin d'établir un cercle vertueux d'amélioration continue de la qualité.

Le « P de plan » constitue l'étape de planification qui permet de définir l'objectif à partir du recensement des besoins et des moyens requis pour l'atteindre.

Le « D de do » traduit la mise en œuvre de l'action, sa réalisation.

Le « C de check » incarne l'étape de contrôle et vérification du travail effectué selon la planification préalablement établie.

Le « A de act » traduit la recherche d'améliorations du projet avant un second tour de roue.

Le calage de la roue symbolise la formalisation requise des actions correctives afin de prévenir un retour en arrière (instauration de procédures, modification de processus...).

En ma qualité de directeur, il m'importe de promouvoir l'ascension continue traduite par la roue de DEMING en tenant compte du contexte des services, de l'évolution de l'environnement et en impulsant des actions correctives avec ou auprès des cadres intermédiaires. Dans un souci éthique d'un exercice visant la bienveillance, il me revient en effet la responsabilité de prôner une réflexion permanente sur les pratiques. Cette démarche d'évaluation constitue également une source de réflexion pour la GPEC et l'élaboration du plan de formation.

¹¹⁴ Ce moyen mnémotechnique de rappel de la méthode de gestion qualité dans une organisation, a été rendu populaire dans les années 50 par William Edwards Deming qui l'a emprunté à son inventeur Walter A. Shewhart.

Enfin, je ne peux refermer ce chapitre sur l'évaluation et la qualité sans souligner l'importance de la régularité de l'évaluation des situations accompagnées. Les notions d'intérêt et de danger étant imprécisées par le cadre réglementaire, (cf. partie 1) il me revient de promouvoir des espaces d'étude des situations accompagnées afin d'évaluer les effets de nos prestations. Organiser le débat et le regard croisé au sein de l'organisation, est gage de qualité selon moi.

3.3.3 Une communication multidimensionnelle tournée vers l'interne et l'externe pour promouvoir et légitimer le projet.

La communication est une composante de l'action dirigeante tant elle permet à mon sens de relier, traduire une intention, se faire comprendre, ou faire adhérer. Elle s'adosse à ce titre à la stratégie et relève de ma prérogative de directeur. Le directeur multisites que je suis se doit de véhiculer les informations et intentions, à fortiori lorsque les services sont composés de métiers différents dont je vise la coopération. Patrick LEFEVRE la définit comme « *le moyen le plus adapté de mettre en commun, de s'informer, de traduire des intentions et des messages à destination interne et à celle de l'environnement* ». ¹¹⁵ Elle s'articule à mon sens autour de six dimensions : ascendante / descendante, formelle / informelle, interne / externe. Je reprends ci-après ma stratégie communicationnelle dans ces différentes dimensions.

A) Légitimer à l'interne ma démarche de gestion du changement et le projet.

► Une communication ascendante

Dès que j'ai eu connaissance de la décision de rattachement du foyer à la direction de Ressort que j'assume, je me suis efforcé de recueillir un ensemble d'informations me permettant de dresser un diagnostic de départ de la situation. Cette première phase de mon dessein d'action visait à objectiver la situation pour en saisir les enjeux. Ce diagnostic a fait l'objet d'un écrit, qui a inspiré la deuxième partie de ce mémoire, et que j'ai présenté à la direction générale, au comité stratégique qui mène la fusion des associations et enfin au comité de direction. Ce premier acte communicationnel a permis d'obtenir la validation des instances dirigeantes et d'asseoir une légitimité. Sur la base de ce diagnostic partagé, j'ai développé un deuxième écrit reprenant les étapes de ma stratégie de conduite du changement. L'analyse des services, au prisme des connaissances apportées par la sociologie des organisations, m'a permis effectivement de dresser un tableau de départ de ceux-ci, afin d'élaborer une stratégie

¹¹⁵ LEFEVRE P. *op.cit.* p.343

autour de leur mise en congruence. Cet écrit m'a permis une présentation structurée propice à l'échange avec la direction générale.

Au sein de ce canal ascendant de communication, j'ai souhaité effectivement adopter des montées en phase par validation d'écrit. Cette stratégie a l'avantage de favoriser la prise de distance de ma part, de créer un support à la réflexion avec les autres dirigeants et contribue à légitimer les actions entreprises par le sens partagé.

Je garde une relation étroite avec la direction générale afin de rendre compte de l'évolution de ma conduite du projet et de croiser les regards sur ma pratique directoriale.

► Une communication auprès des cadres intermédiaires

A l'entame du projet, j'ai reçu de façon individuelle les cadres intermédiaires afin de leur exposer mes intentions et susciter leur appétence pour le nouveau projet par une présentation globale de celui-ci. Les échanges menés m'ont permis de mesurer le degré d'adhésion de chacun et de promouvoir leur responsabilité dans le maillage de la transversalité nécessaire aux collaborations interservices souhaitées. L'enjeu de l'adhésion s'avérait davantage marqué pour le chef de service de la MECS tant le changement postural apparaissait délicat. Son positionnement en retrait me conforta dans le fait de différer le changement après son départ en retraite annoncé quelques mois plus tard. J'ai doublé cette démarche individuelle par une réunion collective des cadres permettant une présentation plus fine du projet, des éléments du diagnostic les concernant ainsi que le caractère incontournable de leur adhésion. Cette réunion sera également l'occasion de définir les responsabilités et rôles à jouer pour chacun d'entre eux. Au terme de ce temps de travail, il sera élaboré avec eux le phasage des étapes, leurs méthodologies ainsi que les informations à communiquer aux équipes. J'ai veillé par la suite à me rendre de façon informelle le plus disponible auprès des cadres de façon à poursuivre les échanges et à lever les doutes ou ambiguïtés susceptibles de semer des résistances.

► Communiquer auprès des équipes

De manière descendante, mon plan de communication évolue en fonction du contexte et des enjeux. Les premières interventions avaient pour objectif de rassurer les personnels. Je me suis efforcé de mettre en exergue le caractère innovant du projet, le nécessaire engagement de tous requis et la plus-value générée pour les familles. J'ai ainsi pu engager la mobilisation et la réflexion autour du sens du projet. Puis de façon formelle et informelle, j'ai réinterrogé les façons de faire afin de faire évoluer la culture des services vers la construction d'une nouvelle culture. Cette intention a nécessité de ma part une attention particulière au phénomène de déstabilisation qu'il peut engendrer et donc de doser mes interventions dans leur fréquence et intensité. Cette communication

essentiellement basée sur l'oral a pris corps à travers les rencontres avec les équipes et repose sur l'échange, le débat. Pour ce faire je me suis appuyé sur des réunions du personnel ainsi que des réunions de services.

Cette communication interne se complète dans un second temps par une communication organisationnelle auprès des équipes qui vise essentiellement à transmettre des informations, définir l'organisation, ses règles de fonctionnement, dispositions légales... Cette communication plus formelle prend forme à travers des écrits (note de service) ; elle vise à organiser et harmoniser, restructurer les services afin de permettre leur fonctionnement et articulation au sein de la nouvelle organisation.

► Communiquer auprès des représentants des usagers.

J'ai communiqué via le Conseil de vie sociale de la MECS et les réunions d'usagers instaurées en AEMO, les grandes lignes du projet résumant les intentions poursuivies. De même, les deux associations ayant intégrée au sein de leur CA des membres d'association de représentant d'utilisateur, j'ai pu leur présenter le projet dans sa globalité ainsi que les étapes de sa réalisation. Il apparaissait primordial en effet de pouvoir recueillir leurs avis afin de cerner au plus près leur degré d'adhésion.

B) Promouvoir et faire reconnaître le projet à l'externe.

La communication externe, dénommée parfois communication institutionnelle, revêt un caractère particulier tant elle peut favoriser la construction de l'image et la légitimité du dispositif que je dirige dans le paysage institutionnel. Ces dimensions s'avèrent déterminantes pour la pérennisation du projet étant donné que l'orientation sur un service du Ressort n'est rendue possible que par la prescription du CG (au titre de l'ASE) ou d'un magistrat (JE, JAF, Procureur).

Ma condition de directeur d'un dispositif multiservices m'impose de donner à estimer la cohésion des actions que nous menons. Il me revient aussi de faire adhérer au projet déployé les différents prescripteurs ceci afin que les offres de services proposées soient identifiées et prescrites de façon adaptée aux familles qui en ont besoin. Je retranscris ci-après ma démarche opératoire.

► Communiquer auprès des magistrats

J'ai pour habitude de rencontrer de façon informelle régulièrement les magistrats du TGI de Dunkerque et de mener de façon formelle deux fois dans l'année un travail sur les articulations entre leur cabinet et les services que je dirige, ainsi qu'une réflexion sur le déploiement de la politique de protection de l'enfance sur le territoire. Ces espaces ont été l'occasion de présenter et promouvoir le nouveau projet. J'ai utilisé pour se faire des supports visuel soucieux de rendre facilement compréhensible l'architecture et la logique

du dispositif Ressort. Je me suis efforcé de mettre en exergue toute la palette de réponses que le dispositif Ressort pouvait proposer et leurs combinaisons possibles afin de répondre au mieux aux différentes problématiques.

L'engouement perçu auprès de magistrats au cours de ces réunions et la montée de saisine de leur part qui en a suivi, prouvent l'adhésion de ceux-ci au dispositif. J'ai, par la suite, reçu de nouvelles demandes de la part de juges d'instruction ou nouveaux JAF qui souhaitaient utiliser les services du Ressort.

► Communiquer auprès du Conseil Général

La communication envers le CG revêt quant à elle un double aspect. Depuis les lois de décentralisation, le CG est effectivement à la fois opérateur de terrain et autorité de tarification et de pilotage de la politique de protection de l'enfance. Communiquer auprès du CG nécessite donc en ma qualité de directeur d'intégrer ces deux dimensions qui s'intriquent. Bien que le projet de rapprochement des deux associations et la diversification d'offre de service qu'il induit aient reçu préalablement l'agrément du CG, j'ai convenu avec le directeur général de l'ADSSEAD, devenu directeur du pôle enfance pour les deux associations, de rendre compte aux représentants de la DEF du CG du déploiement du projet et des besoins spécifiques du territoire des Flandres. Le travail de recensement des besoins avait déjà été initié par la présentation régulière des données de l'observatoire AEMO, mais l'arrivée du nouveau dispositif vient modifier effectivement la donne du territoire en termes de logique d'acteurs, de représentation, d'enjeux politiques...

J'ai pu ainsi décliner la diversification des offres de services proposées ainsi que la logique d'intervention du plateau technique, prônant de ce fait la capacité de personnalisation des réponses, l'amélioration de leur qualité et la mutualisation des moyens sans coût supplémentaire. J'ai également mis en avant la potentielle baisse de charges pour le département que représente l'accueil séquentiel (une année d'accueil revient en moyenne à près de 59 860 €).

Ma présentation a posé l'accent sur le rééquilibrage d'offres que le dispositif Ressort proposait au regard de territoires urbains plus richement dotés. Mes interlocuteurs ont été particulièrement sensibles à cet aspect qui contribue à l'équité de traitement des citoyens sur le département. J'ai également mis en avant la volonté d'étoffer le plateau technique afin quantitativement de répondre à la demande et qualitativement de pouvoir intégrer de nouvelles disciplines.

J'ai multiplié la communication auprès du CG par une rencontre des deux directeurs territoriaux de la Flandre intérieure et maritime. Puis j'ai mené avec ceux-ci, des réunions pour l'ensemble des cadres de leurs unités territoriales au sein des services de l'ASE, la PMI, du SSD. J'avais, pour ce faire, convié à chacune de ces réunions les cadres

intermédiaires du Ressort renforçant de ce fait leur ouverture et les positionnant comme promoteur du dispositif.

Ces rencontres m'ont permis de me représenter les attentes et l'estime de ces partenaires vis-à-vis du dispositif Ressort que je dirige.

Cette démarche communicationnelle ici engagée revêt, à mon sens, un caractère primordial d'un point de vue du tissage de réseaux de proximité et de connaissances interpersonnelles. Ces consultations et temps d'échanges partenariaux m'ont permis d'étoffer mon expertise du territoire et de participer en comité de direction à l'échafaudage de la négociation pour l'entrée prévue en CPOM dans les prochaines années.

En effet, prévu comme un contrat pluriannuel¹¹⁶ qui engage un organisme avec une autorité de tarification sur des objectifs d'activités prédéfinis (en contrepartie d'une dotation budgétaire globale), le CPOM nous invite à développer de nouvelles compétences directoriales en matière de diagnostic et d'anticipation.

Fig. 12 Support de communication sur la cartographie des offres de service du dispositif Ressort des Flandres.



¹¹⁶ Régit par l'article L-313.11 du CASF

Conclusion

Cette troisième partie m'a permis de dépeindre ma stratégie de conduite du rapprochement des services de milieu ouvert et de la MECS des Flandres, ainsi que les outils de pilotage du dispositif Ressort. La mise en place de groupes projets a permis aux différents acteurs de découvrir le métier de l'autre, d'agir sur les représentations et de faire naître des coopérations. L'émergence d'une compétence collective, centrée sur la parentalité, m'a permis d'ouvrir le champ de la réécriture des projets de services et d'orienter ceux-ci vers une logique de dispositif, souple, favorisant la personnalisation des accompagnements. Le déploiement d'un plateau technique me permet quant à lui de développer les champs de compétences afin d'être au plus près des difficultés des familles et de la complexité de leurs situations. Enfin, j'ai tenté de mettre en exergue la porosité entre la conduite du dispositif et son implantation dans un territoire ainsi que le rôle d'interface que je joue à ce niveau.

L'ensemble de cette démarche m'a éclairé sur les contingences liées au métier de directeur qui alimentent ma réflexion quant à ce qui en forge l'identité.

Actuellement le nouveau projet vit, et la saisine par les juges ou l'ASE ne cesse de croître montrant la cohérence du dispositif et sa pertinence. Le nombre d'accueils séquentiels articulant AEMO et MECS augmente aussi, arguant de la reconnaissance d'une véritable nouvelle réponse. Enfin, à ce jour, 18% des situations accompagnées par le Ressort ont bénéficié au moins d'une compétence du plateau technique.

Conclusion générale

Les besoins des familles en protection de l'enfance changent et les attentes sociétales en matière de réponses sociales évoluent. Soutenir la parentalité devient un enjeu dans le secteur de la protection de l'enfance et permet d'envisager une intervention protéiforme respectueuse des compétences des familles. Ces mouvements impactent les architectures des projets d'associations comme l'ADSSEAD et la Sauvegarde qui après cinquante ans de scission et de spécification chacune dans leur champ, se retrouvent un destin commun.

Les clivages de réponses en matière de protection de l'enfance, induits par la représentation de ses usagers et les politiques publiques, sont réinterrogés face au besoin de personnalisation des accompagnements. La combinaison de l'accueil en MECS et de l'accompagnement en milieu ouvert offre une diversification propice à l'élargissement de la palette de réponses nécessaire à leur personnalisation. Ce mouvement est rendu possible à condition de pouvoir opérer une translation de

l'intervention institutionnelle vers une logique de dispositif souple et créatif, face à la complexité des situations familiales. Cette même complexité nous enjoint à élargir les compétences des dispositifs par l'adjonction de nouvelles disciplines et par un exercice pluri professionnel des accompagnements, forgeant ainsi une compétence collective sur la base des interactions induites. Le plateau technique ainsi constitué agit par expertises et apports de plus-value, dans des domaines spécifiques régis par la complexité.

Ce mémoire a été l'occasion de retranscrire mon analyse de la situation en matière de protection de l'enfance sur le territoire de la Flandre et la pertinence du décroisement entre le milieu ouvert et la MECS. J'ai pu dépeindre la visée dans ce sens des politiques publiques et les besoins des familles qui constituent le socle de légitimité du projet. Enfin en m'appuyant sur un diagnostic des organisations, j'ai mis en œuvre une démarche managériale visant la construction de représentations communes autour de la parentalité et favorisant les coopérations, clés de voute du dispositif Ressort.

Toucher aux fondations d'édifices institués, par leur rapprochement, et permettre l'apprentissage du faire ensemble s'encre sur le long terme étant donné l'impact sur l'opérationnalité des accompagnements.

L'avancée sur l'évolution des habitudes, les codes et façons de faire au travail s'amorce de plus en plus, témoignant de l'apprentissage collectif d'une nouvelle culture qui loin de faire table rase du passé, s'appuie sur la qualité de prestations déjà existantes.

En l'état actuel des choses, la mise en œuvre du dispositif Ressort et le maillage de services qu'il propose ouvre sur plusieurs réflexions que j'ai initiées au sein du comité de direction :

- ▶ La question de l'entrée du dispositif dans le champ de la prévention par une ouverture plus large des services non plus aux seuls prescripteurs que sont les instances judiciaires mais à l'ensemble des acteurs du territoire, voir dans le registre du droit commun directement par les familles.
- ▶ La question de la poursuite de la diversification par la complémentarité partenariale et la capacité à fédérer les partenaires autour de la notion de parcours d'accompagnement.
- ▶ La question du renforcement de la place des usagers dans l'élaboration et le pilotage des nouveaux dispositifs.

Enfin, il me paraît primordial de souligner que ce projet de décroisement et par-delà, la fusion de deux associations, constitue une réponse aux nouveaux enjeux qui transcendent le paysage social et médico-social :

La ressource publique se tarit et ne représente plus le seul levier de développement ; l'arrivée des acteurs du monde marchand dans la sphère du secteur social et la mise en œuvre des appels à projets sont des nouvelles contingences pour le dirigeant qui se doit d'opter pour une conduite stratégique afin de créer et maintenir à moyen constant une

offre de services qualitative et pertinente. Le projet ici retranscrit est une illustration de cette conduite directoriale stratégique qui met en mouvement plusieurs acteurs internes et externes autour de l'élaboration d'un sens commun.

Cette première expérience d'ampleur en tant que directeur me conforte, à la fois dans l'idée qu'il ne suffit pas de décréter le changement, et à la fois dans la conviction que tout dirigeant doit faire preuve de prospective en se basant sur son expertise afin de pouvoir profiler son projet et sa conduite. Cela sous-entend un équilibre postural malgré les zones d'incertitudes traversées, qui implique de se créer des espaces personnels de réflexion et de mise en miroir de sa pratique. « *La responsabilité de directeur s'appuie* » en effet « *sur un itinéraire personnel et professionnel, sur un voyage en soi qui conduit à un certain apaisement devant les situations rencontrées avec le public, les interactions professionnelles et les phénomènes inhérents à tout collectif de travail* ». ¹¹⁷

Prendre appui sur le passé pour inventer les nouvelles réponses, amorcer le changement et s'inscrire dans un territoire, rejoint la définition de Bertrand DUBREUIL : « *Le métier de directeur se définit dans une tension entre défi et expérience, tension nécessaire tant au dynamisme des établissements et services qu'à la continuité de leur action. Le sens pratique du directeur est efficient dans un équilibre constamment ajusté, à l'équivalence de la marche* ». ¹¹⁸

Se mettre en marche de façon équilibrée un pied devant, un derrière, un en dedans et un en dehors, serait peut-être alors la caractéristique du directeur.

¹¹⁷ DUBREUIL B., 2004, « *Le travail de directeur en établissement social et médico-social* » Ed. DUNOD p.214

¹¹⁸ DUBREUIL B. *ibid.* p.206

Bibliographie

Ouvrages

- BARREYRE J.Y. BOUQUET B., 2006, « *Nouveau dictionnaire critique de l'action sociale* » Ed. BAYARD 638p
- BERGER M., 2004, « *L'échec de la protection de l'enfance* » Ed. DUNOD 272p
- BERGER M., 2007, « *Ces enfants qu'on sacrifie. Réponse à la loi réformant la protection de l'enfance* » Ed. DUNOD 176p
- BERNOUX P., 2009, « *La sociologie des organisations* » Ed. Seuil 378p
- BOULANGER I., 2011, « *L'Abandon d'enfants, l'exemple des côtes du nord au IXe siècle* » Thèse de Doctorat Ed. Presse universitaire de Rennes 368p
- BREUGNOT P., 2011, « *Les innovations socio-éducatives, dispositifs et pratiques innovants dans le champ de la protection de l'enfance* » Ed. Presses de l'EHESP
- COMMAILLE J. STROBEL P. VILLAC M., 2002, « *La politique de la famille* » Ed. la découverte.128p
- CROZIER M. FRIEDBERG E., 1977, « *L'acteur et le système, les contraintes de l'action collective* » Ed. du Seuil 493p
- DUBREUIL B., 2004, « *Le travail de directeur en établissement social et médico-social* » Ed. DUNOD Paris 228p
- DURNING P., 1985, « *Education et suppléance familiale, psychologie de l'internat spécialisé* » Ed. Université Paris X Nanterre 251p
- DURNING P. CHRETIEN J., 2001, « *L'AEMO en recherche, l'état des connaissances* » Ed. Matrice 216p
- FABLET D., 2005, « *Suppléance familiale et interventions socio-éducatives, analyser les pratiques des professionnels de l'intervention socio-éducative* » Ed. L'Harmattan 256p
- FABLET D., 2009, « *Expérimentations et innovations en protection de l'enfance, de la séparation au maintien des liens parents-enfants* » Ed. L'Harmattan 156p.
- GACOIN D. 2006 « *Conduire des projets en action sociale* » Ed. DUNOD. Paris. 252p.
- HOUZEL D., 2007, « *Les enjeux de la parentalité* » Ed. Erès 200p
- LE BOTERF G., 2010, « *Construire les compétences individuelles et collectives* » 5ième éditions Ed. d'Organisation 218p
- LEFEVRE P., 2003, « *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales* » Ed. DUNOD 412p
- MINTZBERG H., 1989, « *Le management, voyage au centre de organisations* » Ed. d'Organisation 576p

- MINTZBERG H., 2003, « *Le pouvoir dans les organisations* » Ed. d'Organisation 678p
- MINTZBERG H., 1986, « *Structure et dynamique des organisations* » Ed. d'Organisation 434p
- MORIN E., 1990, « *Introduction à la pensée complexe* » Ed. du Seuil 158p
- NAVES P., 2007, « *La réforme de la Protection de l'Enfance, une politique en mouvement* » Ed. DUNOD Paris. 287p
- PAUGAM S., 1991, « *La disqualification sociale* » Ed. PUF 256p
- SANCHEZ J.L., 2001, « *L'observation de l'enfance en danger : guide méthodologique* » Ed. ODAS éditeur 38p
- SELLENET C., 2007, « *La parentalité, pertinences et dérives d'un concept* » Ed. L'Harmattan 188p
- SERIEYX H., 2000, « *La nouvelle excellence* » Ed. MAXIMA Paris 191p
- THERY I., 2000, « *Les implicites de la politique familiale* » Ed. DUNOD 135p
- THEVENET A., 1996, « *Créer, gérer, contrôler un établissement social et médico-social* » Ed. Paris ESF 486p
- VERDIER P., 2004, « *L'Enfant en miette. L'aide sociale à l'enfance : bilan et perspectives* » Ed. DUNOD Paris 175p
- VILBROD A., 2003, « *L'identité incertaine des travailleurs sociaux* » Ed. L'Harmattan 430p

Rapports

- BROISSIA L. de, 2005, « *L'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés* » Rapport remis au ministre de la famille et de l'enfance Juillet 2005
- DUPONT-FAUVILLE A., 1973, « *Pour une réforme de l'aide sociale à l'enfance : texte du rapport Dupont-Fauville et documents* » ESF éditeur Paris 262 p.
- NAVES P. CATHALA B., 2000, « *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille* » Rapport remis à Madame la ministre de l'emploi et des solidarités Juin 2000
- NOGRIX P., 2005, « *La protection de l'enfance : groupe de travail sur l'amélioration de la procédure de signalement de l'enfance en danger* » Rapport remis au ministre de la famille et de l'enfance Juillet 2005
- ONED, 2006, « *Deuxième rapport annuel au parlement et au gouvernement de l'observatoire national de l'enfance en danger* » Décembre 2006
- ONED, 2007, « *Troisième rapport annuel au gouvernement et au parlement de l'observatoire national de l'enfance en danger* » Décembre 2007

- ONED, 2012, « *Septième rapport annuel de l'observatoire national de l'enfance en danger remis au gouvernement et au parlement* » Mars 2012
- ONED, 2013, « *Huitième rapport annuel de l'ONED au gouvernement et au parlement* » Mai 2013
- ROMEO C., 2001, « *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance* » Rapport remis à Madame la Ministre déléguée à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées Octobre 2001
- Schéma Départemental d'Organisation Sociale et Médico-sociale 2007-2011
- Schéma Départemental d'Organisation Sociale et Médico-Sociale 2012-2015
- VERSINI D., 2008, « *Enfants au cœur des séparations parentales conflictuelles* » Rapport thématique. La défenseure des enfants.

Sources juridiques et textes de lois

- Article L221-1 du CASF Journal officiel de la République Française du 06/03/07
- Article L221-2 du CASF Journal officiel de la République Française du 28/06/05
- Article L226-4 du CASF Journal officiel de la République Française du 06/03/07
- Article L112-3 du CASF Journal officiel de la République Française du 06/03/07
- Article L371-1 du CC Journal officiel de la République Française du 05/03/02
- Article L375.1 du CC Journal officiel de la République Française du 03/01/04
- Article L375-2 du CC Journal officiel de la République Française du 07/03/07
- Article L375-3 du CC Journal officiel de la République Française du 06/03/07
- Décret n° 2003-1166 du 02/12/03 Journal officiel de la République Française du 09/12/03
- Décret n°2011-222 du 28/01/11 Journal officiel de la République Française du 01/03/11
- Décret n° 2010-425 du 29/04/10 Journal officiel de la République Française du 30/04/10
- Décret n° 2010-535 du 20/05/10 Journal officiel de la République Française du 23/05/10
- Décret n°59-100 du 07/01/59 Journal officiel de la République Française du 08/01/59
- Loi n°2007-293 du 05/03/07 Journal officiel de la République Française du 06/03/07
- Loi n°2002-2 du 02/02/02 Journal officiel de la République Française du 03/02/02
- Loi n°2002-305 du 04/03/05 Journal officiel de la République Française du 05/03/05
- Loi n°83-633 du 22/07/83 Journal officiel de la République Française du 23/07/83
- Loi n°84-422 du 06/06/84 Journal officiel de la République Française du 07/06/84
- Loi n°86-17 du 06/01/86 Journal officiel de la République Française du 08/01/86
- Ordonnance n°58-1300 du 23/12/58 Journal officiel de la République Française du 24/12/58
- Ordonnance n°45-174 du 02/02/45 Journal officiel de la République Française du 04/02/45

- Recommandation du conseil de l'Europe REC 2006-19 du 13/12/06

Textes et documents officiels

- ANESM « *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure* » in « *Recommandation de bonnes pratiques* » Mai 2013
- ANESM « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* » in « *Recommandation de bonnes pratiques professionnelles* » Janvier 2012
- BAS P. « *Philippe Bas donne ses instructions pour la mise en œuvre des mesures de lutte contre la maltraitance* » in ASH n°2502 du 06/04/07
- BASTARD B., 2004. « *Regards pluriels sur l'aliénation parentale* » colloque présidé par Mme N. de VROEDE substitut jeunesse en Belgique. Bruxelles.
- « *Convention Internationale des Droits de l'Enfant* » adoptée le 20/11/89 à l'ONU journal officiel du 12/10/90
- Groupe d'appui à la protection de l'enfance de la CNAPE, 2011, « *Fiche la Parentalité* » Ed. CNAPE
- Centre d'analyse stratégique « *Quelles politiques d'accompagnement des parents pour le bien être de leur enfant ? Une perspective internationale* » in « *La Note de Veille* » n°85 du 10/12/07
- LOUBAT J.R. « *Pour une prospective des secteurs de la santé et de la solidarité* » séminaire du 17/11/2009 Lille Centre Régional de la Formation des Professionnels de l'Enfance.
- MARTIN C., 2007, « *Des effets du divorce et du non divorce sur les enfants* » in « *Conflit de couple et maintien du lien parental* » Recherches et Prévision Cnaf n°89
- PLANTET J., 2007, « *Adolescents difficiles : des solutions pour les accompagner* » in « *Lien social* » n°863 du 29/11/07
- RACAMIER P.C., SENS C., CARRETIER L. 1961 « *La mère et l'enfant dans les psychoses post-partum* » in « *l'Evolution Psychiatrique* » n°4 Editions Elsevier/Masson. Issy les Moulineaux.
- VERDIER P., 2003 « *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels* » in « *Bulletin d'information du CREA Bourgogne* » n°222 du 05/01/03

Sites Consultés

- FRECHON I., 2003, « *Insertion sociale et familiale de jeunes femmes anciennement placées en foyer socio-éducatif* » Thèse de Doctorat de sociologie (consulté le 08/02/13)
<http://www.oned.gouv.fr/>

- Les documents de travail du Sénat, législation comparée : « Les structures de la protection de l'enfance » N°LC172007 (consulté le 04/08/12) <http://www.senat.fr/>
- GALTIER B. BRUNIAUX C., 2003, « *L'étude du devenir des enfants de familles défavorisées : l'apport des expériences américaines et britannique* » in « *Les papiers du CERC 2003-1* » (consulté le 08/06/13) <http://www.cerc.gouv.fr/>
- SAUCIER J.F., « *Hôpital St Justine Montréal* » émission du 10/12/86 (consulté le 24/06/11) <http://archives-radio-canada-ca>
- www.legifrance.gouv.fr/ (consulté le 04/01/13 le 07/02/13 le 12/02/13)
- La Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques <http://www.drees.sante.gouv.fr/> (consulté le 11/11/12)
- L'Institut national de la statistique et des études économiques <http://www.insee.fr/> (consulté le 11/11/12)

Liste des annexes

ANNEXE I Titre de la loi 207-293 de réforme de la protection de l'enfance

ANNEXE II Questionnaires de l'observatoire AEMO

ANNEXE III Organigramme ADSSEAD

ANNEXE IV Détails des actions complémentaires

ANNEXE V Organigramme et missions exercées par le Ressort

ANNEXE VI Fiches actions des groupes projets

ANNEXE VII Conventions partenariales

ANNEXE VIII Document de synthèse des préconisations de l'évaluation interne AEMO

TITRES DE LA LOI 2007-293

Titre I : Missions de la protection de l'enfance

Titre II : Audition de l'enfant et liens entre protection social et protection judiciaire de l'enfance

Titre III : Dispositifs d'intervention dans un but de protection de l'enfance

Titre IV : Dispositions relatives à l'éducation

Titre V : Protection des enfants contre les dérives sectaires

QUESTIONNAIRE : ETAYAGES DES MINEURS ET FAMILLES SUIVIS EN AEMO AU 1^{er} MARS

**Documents internes à l'observatoire AEMO rédigés par plusieurs personnes internes et externes à l'association*

Une fiche par mineur

➤ **!!! Plusieurs réponses possibles par rubrique**

➤ **!!! Période de référence des étayages : 12 mois précédents la saisie du questionnaire**

Nom du mineur :

Nom du TS :

Direction Territoriale :

Service :

I - Diversification et renforcement des accompagnements

Co-intervention (à l'interne) :

- Deux intervenants sociaux
- Intervenant Social + psychologue
- Intervenant + autre professionnel (pluri professionnalité)

Double mesure judiciaire (pour les placements se reporter au II):

- AEMO + AGBF
- AEMO + tutelle majeur
- AEMO + MJIE
- AEMO + administrateur ad'hoc
- AEMO + mesures pénales

Interventions sur vie quotidienne :

- Technicienne en Intervention Sociale et Familiale (TISF)
- Aide ménagère

Prestations financières externes soutenues par l'AEMO

- Prestations financières concernant la subsistance
- Prestations financières concernant la scolarité
- Prestations financières concernant la vie associative et les loisirs (CLSH, colonies)

Actions collectives (à l'interne)

- En direction de(s) l'enfant
- En direction du ou des parents
- En direction de(s) l'enfant et des parents

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

Autres types de diversification et/ou renforcement de l'accompagnement (à l'interne)

- Lieu rencontre parents enfants ou fratrie (dans le cadre de l'AEMO)
- Entretien familial, médiation familiale
- Soutien à la vie quotidienne (« faire avec »)

II - Suppléances des prises en charge

Nature des suppléances

- Parrainage
- Accueil provisoire
- Accueil modulé
- Placement direct
- Placement ASE
- Placement ordonnance de 45
- Placement tiers digne de confiance
- Placement à autre membre de la famille

Modalités de suppléances

- Accueil en crèche ou halte garderie
- Assistante maternelle de jour
- Accueil amiable en famille élargie
- Accueil de jour (scolaire ou profession)
- Internat scolaire
- Internat spécialisé
- Hospitalisation de jour
- Séjour d'évaluation
- Maison d'enfants (MECS)
- Assistant(e) Familial(e)
- Placement familial spécialisé
- Lieu de vie, séjour de rupture

III - Réseau et partenaires (qui interviennent ou sont intervenus au bénéfice du mineur ou de sa famille)

Services départementaux

- Articulation avec le SSD (avec ou sans projet d'actions concertées)
- Intervention régulière du SSD au sein de la famille
- Intervention d'une CESF au sein de la famille
- PMI
- ASE
- Service Prévention Santé (SPS)

Services sociaux catégoriels

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

Secteur social et associatif

- Association sportive et/ou culturelle
- Centre de loisirs sans hébergement - Centre aéré
- Centre social

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

- Maison de quartier
- Club de prévention
- Secteur caritatif (*ex : resto du cœur, secours populaire, secours catholique...*)
- Association de défense des droits des usagers (SOS petit prince, ATD quart monde...)
- SAAMAD (service d'accompagnement et de maintien au domicile)
- SAP (service d'accompagnement à la parentalité)

Secteur médico-social

- Orthophonie ou suivi psychologique en libéral
- CMP « enfants » (ou CMPP, CAMSP)
- CMP « adultes »
- Structures type éducation spécialisée : IMP, IMPRO, IME...
- SESSAD
- ITEP
- Structures de soins : Addictologie, Centre Hospitalier, EPSM.
- Accompagnement thérapeutique : thérapie familiale....

Education nationale

- Structures spécialisées type RASED, classe relais, DRE (Dispositif Réussite Educative) ...
- service social scolaire
- Equipe pédagogique (CPE, instituteur, professeur, directeur SEGPA...)
- Médecine scolaire
- Centre d'Informations et d'Orientation (CIO)

Secteur logement, hébergement ou insertion

- Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale (CHRS)
- Foyer Jeunes Travailleurs (FJT)
- Centre maternel
- Bailleurs sociaux, CALPACT

Organismes relevant des collectivités locales, territoriales et services publics

- Mairie - CCAS
- Mission Locale
- Pôle emploi

Secteur judiciaire

- PJJ
- Services pénitentiaires (SPIP, Maison d'arrêt, services sociaux...)
- Secteur associatif habilité (aide aux victimes...)

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

LES VIOLENCES SEXUELLES 2011

Année de Naissance :

Garçon :

Fille :

DT :

1	2	<u>Enfant victime</u> *	Avant l'AEMO	Au cours de l'AEMO
	2.1	Suspicion		
		Révélation		

3	4	<u>Enfant auteur</u> *	Avant l'AEMO	Au cours de l'AEMO
	4.1	Suspicion		
		Révélation		

5	6	<u>Violence sexuelle</u> *	Intra familiale	Extra familiale
	6.1	Enfant victime		
		Enfant auteur		

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

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

Parent(s) - beau(x)-parent(s) :	Service Social Départemental, PMI, ASE :
Famille élargie :	Service d'AEMO :
Environnement :	Les services de Police :
Hôpital, médecin :	Juge des Enfants :
CMP ou lieu de Soins Médico Psychologique :	Numéro d'appel d'urgence :
Personnel de l'Education Nationale :	Lieu d'accueil des enfants :
Autre (à définir) :

5. Traitement pénal

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

6. Traitement pénal

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

Oui

Non

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

7. Nature de l'atteinte sexuelle

Cocher la case concernée

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

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

Cocher la case concernée

a. A l'interne :

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

**Textes issus de documents internes
écrits par plusieurs rédacteurs*

Autre : (à définir) :0
Victime :
Auteur :

b. A l'externe : Cocher la case concernée

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

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

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

- Père :
- Mère :
- Beau-père :
- Belle-mère :
- Grands-parents :
- Famille élargie :
- Voisinage :

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

Personne extérieure ayant autorité :

Fratrie :

Autre (à préciser) :

9 - 1 bis.

L'auteur présumé est-il : **mineurs**

Majeurs

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

Oui

Non

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

Oui

Non

Si oui : Accueil chez l'autre parent :

 Accueil chez un tiers :

 Placement judiciaire :

 Autre (à préciser) :

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

Incarcération :

Placement art. 375 :

Placement PJJ :

Suspension des droits de rencontre :

Eloignement :

Aucune :

Injonction thérapeutique :

Domage et intérêt :

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

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

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

Oui

Non

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

QUESTIONNAIRE FINS DE MESURES D'AEMO (2011)
UNE FICHE PAR MINEUR, UNE SEULE REPONSE PAR RUBRIQUE

Nom du mineur :

Nom du TS :

Nom de la DT :Flandres Intérieures

I. MOTIFS DU SIGNALEMENT

1. Qualification de la maltraitance

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

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

- Non concerné

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

- Difficultés dans le champ scolaire (absentéisme, déscolarisation)
- Problèmes de santé (retard psychomoteur, hygiène alimentaire)
- Troubles du comportement de l'enfant (fugues, passages à l'acte, conduites

addictives)

- Actes de délinquance

- Troubles psychologiques repérés
- Autre, à définir

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

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

II. DEMANDE EXPLICITE FORMULEE DANS LE SIGNALEMENT

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

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

- mesure de TPS
- mesure de placement
- autre

III LA MESURE INTERVIENT APRES :

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

IV ATTENDUS DU JUGEMENT

- Assistance éducative classique (apporter aide et conseil à la famille)
- Accompagner la séparation, préparer le placement
- Accompagner le retour en famille à l'issue d'un placement

- Maintenir les liens avec le parent non gardien
- Accompagner un enfant chez un tiers
- Autre

V MOTIF DE FIN D'INTERVENTION

- Plus lieu à intervention judiciaire (évolution favorable)
- Majorité
- Placement ASE
- Dessaisissement ou délégation de compétence
- La mesure ne produit plus les effets attendus
**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*
- Impossibilité d'exercer la mesure
- Passage de l'article 375 à l'ordonnance de 45
- Autre

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

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

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

VIII MODALITES DU PLACEMENT

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

IX TYPE DE PLACEMENT SOUHAITE

- Accueil modulé
- ASMAT

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

- Etablissement
- PFS
- Lieu de vie

X TYPE DE PLACEMENT REALISE

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

TPOLOGIES FAMILIALES

Un questionnaire par mineur

Nom du mineur :

Nom du TS :

Nom de la DT :

1 Lieu d'hébergement principal du mineur

- parents biologiques
- mère seule
- père seul
- résidence alternée
- mère + concubin
- père + concubine
- grands parents
- famille élargie
- établissement
- autre à définir

2 Conditions de ressources du lieu d'hébergement principal (plusieurs réponses possibles)

Père (ou concubin)

- RMI

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

- prestations familiales
- salaire
- AAH
- assedic

Mère (ou concubine)

- RMI

- prestations familiales
- salaire
- AAH
- assedic

- pension alimentaire
- pension d'invalidité
- retraite
- autre

- pension alimentaire
- pension d'invalidité
- retraite
- autre

4 Nature du logement du lieu d'hébergement principal

- propriétaire ou en accession
- locataire bailleurs sociaux
- locataire parc privé
- hébergé en CHRS ou centre maternel
- hébergé chez un tiers
- précaire (ex : squat)
- autre

5 Conditions de logement (plusieurs réponses possibles)

- insalubre
- surpeuplé
- adapté
- sans confort
- autre

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

Père ou concubin

- Agriculteur exploitant
- Artisan, commerçant et chef d'entreprise
- Cadre supérieur
- Profession libérale
- Cadre Intermédiaire
- Enseignant

Mère ou concubine

- Agriculteur exploitant
- Artisan, commerçant et chef d'entreprise
- Cadre supérieur
- Profession libérale
- Cadre Intermédiaire
- Enseignant

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

- Employé
- Ouvrier
- Retraité
- Emploi aidé

- Employé
- Ouvrier
- Retraité
- Emploi aidé

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Adulte handicapé (AAH) | <input type="checkbox"/> Adulte handicapée (AAH) |
| <input type="checkbox"/> Sans emploi | <input type="checkbox"/> Sans emploi |
| <input type="checkbox"/> Non renseigné | <input type="checkbox"/> Non renseigné |

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

➤ Trois réponses maximum

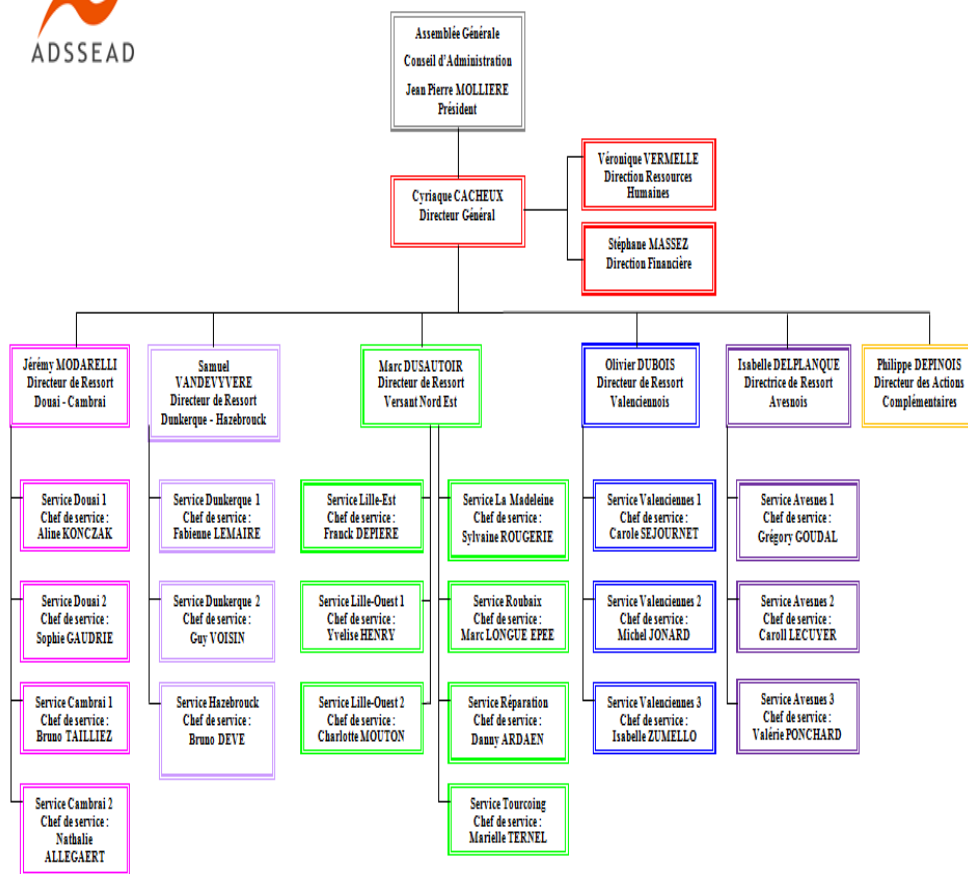
- maltraitance physique
- maltraitance sexuelle
- maltraitance psychologique
- précarité (ressources, logement)
- carences éducatives (problème de limites, défaut de scolarisation, manque de stimulation)
- pathologie mentale d'un ou des parents
- conduites addictives
- troubles du comportement de l'enfant
- conflit enfant / parent
- conflit conjugal, séparation conflictuelle
- violence intra familiale
- actes de délinquance du mineur
- isolement social

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

ORGANIGRAMME



ORGANIGRAMME DE L'ADSSEAD



DETAILS DES ACTIONS COMPLEMENTAIRES*

*(*Documents internes à l'association, sur le site de l'ADSSEAD, rédigés par plusieurs personnes)*

L'Espace Intermédiaire de Roubaix, outil de réintégration scolaire dans un cadre multi partenarial avec l'Éducation Nationale, accueillent des jeunes collégiens de 11 à 15 ans en situation de rupture scolaire, d'absentéisme scolaire ou en grandes difficultés avec le système scolaire.

À quoi sert l'action ?

- À permettre la réinsertion scolaire de l'adolescent.
- À trouver un sens aux apprentissages :
 - en développant ses aptitudes à la création et à s'ouvrir aux autres
 - en enrichissant ses connaissances et ses savoirs en vue d'une réadaptation à la scolarité
- Le dispositif relais auquel participe l'ADSSEAD a deux objectifs principaux :
 - l'adolescent doit reprendre confiance en lui
 - l'adolescent doit se réconcilier avec l'école

À la demande du collège d'origine et suite à une commission d'admission, l'ADSSEAD intervient auprès de l'adolescent, de sa famille et de son environnement afin de mener un travail de restauration des liens entre le jeune, sa famille, l'école... L'enseignant spécialisé lui apporte les pré-requis nécessaires à la scolarité.

Qu'allons-nous faire ?

- Apporter un soutien, une attention et se préoccuper de construire avec l'adolescent son parcours dans le cadre d'un projet individualisé.
- Lui permettre l'accès aux apprentissages, à la socialisation par le biais soutien scolaire.
- Lui proposer des activités qui visent à son ouverture d'esprit et à son enrichissement culturel et intellectuel.
- Élaborer avec l'aide de ses parents, son projet scolaire et/ou professionnel.

Comment se déroule l'action ?

- L'adolescent est encadré par une équipe composée d'un enseignant spécialisé, d'un éducateur spécialisé et d'un aide éducateur. Il reste rattaché à son collège d'origine et est accueilli, par session de huit semaines renouvelables, dans le dispositif relais.
- L'action est organisée autour d'activités sportives, éducatives et culturelles visant le développement psychomoteur, le développement de ses connaissances et l'autonomie de l'adolescent.
- Elle aide à la socialisation de l'adolescent, en lui permettant de comprendre les rôles de chaque personne dans la société, les règles et en lui permettant d'appréhender de nouveaux échanges et une façon nouvelle de communiquer avec les adultes.

Que se passe-t-il à la fin de l'action ?

- L'adolescent, après avoir renforcé ses bases scolaires, est réinscrit dans un système normal de scolarité. Cependant, en fonction du projet individuel, il peut être inscrit dans un collège différent de celui d'origine.

Le Dispositif de Réussite Educative (D.R.E) est une des dispositions du Plan de Cohésion Sociale. L'ADSSEAD a été sollicitée par la Mairie de Wattignies et des écoles maternelles pour mettre à profit son expérience auprès des familles dans le domaine de la petite enfance et de la parentalité.

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs et mis en ligne sur le site de l'ADSEAD*

À quoi sert l'action ?

- À tenter d'éviter l'exclusion de très jeunes enfants scolarisés en maternelle en raison de leurs comportements perturbateurs dans la classe (agressivité, instabilité).

- À offrir un espace qui permette aux parents de renforcer leur implication dans leur rôle éducatif au regard de la scolarité de leurs enfants, facteur d'une meilleure intégration sociale et composante indispensable à la réussite scolaire de l'enfant.

Il s'agit de travailler sur la relation parents/enfants en respectant la place et les besoins de chacun, de s'appuyer sur les compétences parentales et d'aider l'enfant à développer des comportements adaptés « à son temps de classe ».

Qu'allons-nous faire ?

- Nous allons proposer aux enfants (de 0 à 6 ans) de deux écoles maternelles de Wattignies classées en "zone urbaine sensible" et à leurs parents des temps d'accueil en groupe après la classe, au sein de l'école, deux fois par semaine, temps encadré par un binôme de professionnels.

- Nous allons mettre en place des activités (scolaires ou d'expression). Ces activités vont permettre d'établir une relation éducative entre l'enfant et ses parents. Elles peuvent se faire individuellement ou en groupe.

Comment se déroule l'action ?

- Les enfants et leurs parents viennent soit spontanément à ces rencontres, soit accompagnés par l'enseignant qui a constaté les difficultés de l'enfant dans sa classe ou du (des) parent(s) dans ses (leurs) conduites éducatives.

- Deux professionnels de l'ADSSEAD sont présents pour accueillir parents et enfants et travailler sur le rôle des parents à travers les activités que l'enfant va mettre en place, seul ou avec d'autres enfants.

- Parallèlement à ce travail d'accompagnement, nos professionnels rencontrent les parents seuls pour travailler sur les difficultés rencontrées lors des activités qu'ils ont partagés avec leurs enfants.

Ils rencontrent également les enseignants pour travailler l'articulation accueillants / enseignants et améliorer l'accompagnement des enfants dans leur temps scolaire.

Que se passe-t-il à la fin de l'action ?

- À la fin de l'action, les parents sont plus à même de poser des limites de façon positive à leurs enfants et de contribuer ainsi à une meilleure scolarisation et socialisation de leurs enfants.

La Médiation Familiale est un temps d'écoute, d'échanges et de négociation qui permet d'aborder les problèmes liés à un conflit familial, de prendre en compte de manière très concrète les besoins de chacun, notamment ceux des enfants avec un tiers qualifié et impartial, le médiateur familial.

À quoi sert l'action ?

- À trouver un espace d'échanges qui permette de reconstruire une meilleure communication familiale et de créer un climat de confiance propice à la recherche d'accords entre les personnes.

- À permettre d'établir une communication constructive, d'identifier au mieux la source du conflit, d'organiser les droits et devoirs des parents, des grands parents, d'aborder les questions financières....

La médiation familiale permet aux parents d'aborder les effets de la séparation ou du divorce pour un meilleur exercice conjoint de leurs responsabilités parentales.

Il peut être fait appel à la médiation avant, pendant ou après la séparation ou à tout moment d'un conflit familial susceptible d'entraîner une rupture ou d'empêcher de voir son enfant ou son petit enfant.

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs et mis en ligne sur le site de l'ADSSEAD*

Qu'allons-nous faire ?

- La médiation familiale se déroule en trois étapes :
 - l'entretien d'information : au cours duquel le médiateur familial présente les objectifs, le contenu et les thèmes qu'il est possible d'aborder. Il vous est possible d'accepter ou de refuser de vous engager dans une médiation familiale. Cet entretien est sans engagement et gratuit.
 - les entretiens de médiation familiale : d'une durée de 1h30 à 2heures environ, leur nombre varie selon la situation et les sujets abordés.
 - si vous aboutissez à un accord, vous pouvez demander au juge selon votre situation de l'homologuer.

Le médiateur familial est garant du respect des engagements des uns et des autres et du respect des règles de la médiation familiale auxquelles les parties se sont engagées. Il peut à tout moment mettre fin à la médiation si ces règles ne sont pas respectées.

- Il veille à l'équilibre des pouvoirs dans les relations, distribue la parole de manière équitable, veille à l'écoute et la compréhension des personnes engagées dans la médiation, il construit avec les personnes les bases de nouvelles règles pour communiquer.

- Il n'a aucun pouvoir sur les décisions prises par les personnes, ni sur les accords ou non conclus. Il est garant du cadre de la médiation, pas de la nature des accords négociés, ni des contenus des entretiens.

Comment se déroule l'action ?

- Au cours de la première rencontre, le médiateur familial garantit la confidentialité et l'impartialité à l'égard de chacune des parties. Il établit avec chacun un contrat de médiation familiale qui précise les règles de collaboration et les différents points qui seront négociés.

- La médiation familiale offre aux parents un espace et un temps de réflexion sur :

- la vérification de la décision de séparation
- les besoins de l'enfant
- l'organisation de la vie quotidienne
- les modalités d'accueil des enfants chez leur père et chez leur mère
- la contribution financière de chacun des parents relative à l'éducation des enfants
- la répartition des biens et les incidences financières de la séparation
- les questions liées à la recomposition familiale
- les relations grands-parents/petits enfants
- les successions

- La médiation familiale dure en moyenne 3 à 4 mois, chaque entretien durant environ 2 heures. La fréquence varie selon les familles, en moyenne deux entretiens par mois.

Une participation financière est demandée, participation calculée selon les revenus (barème de participation CNAF) et le coût vous sera communiquée par le médiateur familial.

Que se passe-t-il à la fin de l'action ?

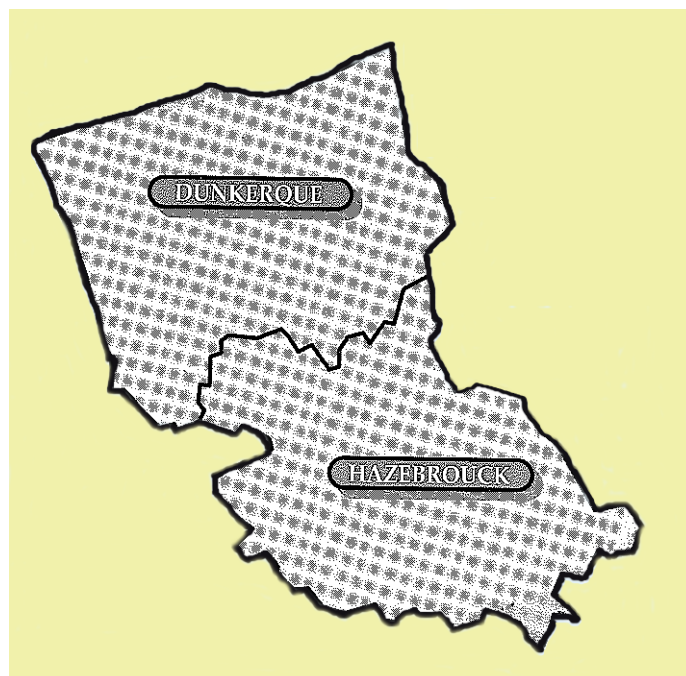
- À l'issue du processus, si les parents sont parvenus à un protocole d'accord, le médiateur familial a la possibilité de consigner les décisions prises par écrit et d'en remettre un exemplaire à chacun des participants. Les accords peuvent toutefois restés oraux. Le protocole d'accord est la propriété des parties, aucun exemplaire ne peut être remis à quiconque. Les parents pourront s'ils le souhaitent tous les deux le faire valider par un magistrat.

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs et mis en ligne sur le site de l'ADSSEAD*

Association De Services Spécialisés pour Enfants et Adolescents en Difficulté

Ressort Judiciaire

DUNKERQUE – HAZEBROUCK





Conseil d'Administration – Association 1901
Direction Générale
C.CACHEUX
ADSSEAD
23, rue Malus
59800 LILLE
Tél. : 03.20.16.28.60

Direction du Ressort Judiciaire
Dunkerque-Hazebrouck
S.Van de Vyvere
Directeur du Ressort
25, rue Sechelle
59140 DUNKERQUE
Tél. : 03.28.59.94.30
Fax : 03.28.59.94.31

Service DUNKERQUE 1

Chef de Service

20, rue de la Cunette
59140 DUNKERQUE
Tél : 03.28.65.88.40
Fax : 03.28.65.88.42

Service DUNKERQUE 2

Chef de Service

25, rue Sechelle
59140 DUNKERQUE
Tél. : 03.28.59.94.30
Fax : 03.28.59.94.31

Service Flandre Interieure

Chef de Service

36, rue de la Sous-préfecture
59190 HAZEBROUCK
Tél. : 03.28.50.91.20
Fax : 03.28.50.91.29

MISSIONS ET ACTIONS

MISES EN OEUVRE

La Protection JUDICIAIRE de l'Enfance

L'Action Educative

En Milieu Ouvert

(A.E.M.O)

"Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger ou si les conditions de son éducation sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées..." (Art. 375 du Code Civil). L'AEMO est une mesure de protection judiciaire de l'enfance en danger ordonnée par un Juge des Enfants. Il s'agit d'une mesure éducative réalisée dans un cadre judiciaire civil dont l'objectif est d'apporter "aide et conseil" à la famille afin de surmonter les difficultés matérielles ou morales qu'elle rencontre tout en suivant le développement de l'enfant.

Des rapports sont envoyés régulièrement au Magistrat afin de lui rendre compte de l'évolution de la situation. Ces rapports permettent au Juge des Enfants de mesurer l'évolution de la notion de danger et de pouvoir maintenir ou arrêter la mesure éducative judiciaire en fonction des éléments portés à sa connaissance. Les mesures d'AEMO consistent à intervenir sur le plan éducatif, psychologique et social auprès des parents et des enfants en s'appuyant le plus possible sur les ressources, les potentialités familiales. Dans le cadre de l'exercice de cette mesure éducative, le partenariat revêt une place importante notamment auprès des services sociaux départementaux, de l'éducation nationale, des consultations médico-psycho-pédagogiques, des établissements spécialisés etc.

La mesure d'AEMO ordonnée par le Juge des Enfants est financée par le Conseil Général dans le cadre des dépenses obligatoires.

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs*

MESURE D'AIDE A LA GESTION DU BUDGET FAMILIAL (MAJGBF)

C'est une mesure de protection de l'enfance ordonnée par un Juge des Enfants au titre de la loi du 18 octobre 1966 et du décret du 25 avril 1969 (Code de la Sécurité Sociale) reformée par la loi de mars 2007 *"dans le cas où les enfants donnant droit aux prestations familiales sont élevés dans des conditions d'alimentation, de logement et d'hygiène manifestement défectueuses ou lorsque le montant des prestations n'est pas employé dans l'intérêt des enfants..."*.

Les prestations familiales versées par les Caisses d'Allocations Familiales sont, en tout ou partie, reversées au service désigné par le Juge pour exercer cette mesure. Il s'agit d'une mesure éducative plus spécifiquement centrée sur le budget familial, l'argent, dans le but d'améliorer les conditions d'existence de l'ensemble de la famille principalement sur le plan matériel (logement, apurement des dettes, aide administrative, etc.).

Ces mesures sont financées par les organismes délivrant habituellement les prestations familiales.

Mesure Judiciaire d'Investigation Educative (MJIE)

Il s'agit d'une mesure d'investigation ordonnée par le Juge des Enfants dans le cadre de la protection de l'enfance (Art. 375 du Code Civil) ou de l'ordonnance du 02/02/1945 sur les mineurs délinquants. A ce titre un Juge d'Instruction peut aussi ordonner une MJIE. Cette investigation a une durée de 5 mois et son approche est pluridisciplinaire (travailleur social, psychologue, médecin psychiatre). Cette mesure, outre le fait d'apporter des éléments sur la notion de danger et d'aider à la décision du Magistrat, formule des propositions éducatives étayées à partir de l'évaluation de la notion de danger, de l'analyse de la situation familiale, des potentialités d'évolution et de l'étude de la personnalité du jeune. A l'échéance de la mesure un rapport est rendu au Magistrat à la suite duquel une décision est prise par le Juge.

La mesure MJIE est financée par la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

La Réparation Pénale (RP)

Il s'agit d'une mesure éducative exercée dans un cadre pénal décidée par le Procureur de la République, un Juge des Enfants ou d'Instruction au titre de l'Art. 12-1 de l'Ordonnance du 2 février 1945. Cette mesure permet à l'auteur d'être acteur à part entière dans un processus de réparation à l'égard de la victime (de manière directe ou indirecte), mais aussi vis-à-vis de lui-même et de son entourage. Le mineur délinquant

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs*

perçoit à travers la mesure de réparation, une réponse précise par rapport à l'acte posé et n'éprouve pas un sentiment d'impunité. Si cette mesure vise directement le mineur, elle implique aussi les parents dans le cadre de l'exercice de l'autorité parentale.

A l'issue du délai fixé par la décision, le service adresse un rapport au Magistrat ordonnateur de la mesure.

La mesure de réparation est financée par la Protection Judiciaire de la Jeunesse.

PRESTATION OBSERVATION EVALUATION (POE)

Les services ADSSEAD ont été sollicités aux fins d'exercer des Prestations d'Observation et d'Evaluation, mesures à l'initiative du Conseil Général, qui visent à évaluer la situation d'un mineur et de sa famille, d'en réaliser une analyse dynamique et de proposer des modalités d'intervention.

Cette prestation, à l'ADSSEAD, est exercée par une équipe pluridisciplinaire, composée d'un travailleur social, d'un psychologue et d'un médecin-psychiatre, sous la responsabilité du chef de service. La famille, signataire de la demande de prestation est associée aux différents moments d'élaboration et de la finalisation de la POE.

Des concertations sont réalisées avec le service demandeur, au préalable, au final et durant la prestation, afin de coordonner les actions engagées.

A l'échéance de la prestation, un rapport présentant les éléments recueillis, l'analyse de la situation du mineur et de sa famille, et les orientations proposées, est adressé au responsable du Pôle Enfance-Famille de la DTPAS après avoir été discuté avec la famille.

Le délai moyen de réalisation de cette prestation est de trois mois.

La prestation est financée par le Conseil Général

LES LIEUX RENCONTRE JAF (LR JAF)

Le Lieu Rencontre permet l'exercice de droit de visite et/ou le maintien des liens entre l'enfant et le(s) parent(s) dans le cadre du contentieux familial.

Ces rencontres se font en présence d'intervenants de l'ADSSEAD qualifiés chargés d'accompagner le droit de visite.

Cette mesure est ordonnée par le Juge aux Affaires Familiales lors des situations de rupture conjugale conflictuelle.

Ces rencontres permettent le maintien des liens, le respect des droits de l'enfant et sa protection.

Ces rencontres vont permettre de repérer les dysfonctionnements familiaux et tenter d'y remédier.

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs*

Les intervenants mettent en place les conditions nécessaires au maintien et au développement des liens parent(s)/enfant(s). Ils soutiennent le(s) parent(s) dans l'exercice de leur fonction parentale. Ils soutiennent l'enfant dans son développement et son devenir.

Le Lieu Rencontre est un espace de paroles, d'écoute, de rencontre et d'échanges. Tout ce qui se dit ou se passe dans ce lieu reste confidentiel. Aucun rapport n'est transmis au magistrat hormis le cas où la rencontre est facteur de danger pour l'enfant.

Un entretien préalable a lieu avec chacun des parents, des enfants, des adultes qui ont à connaître la situation de l'enfant (référént ASE, grands-parents,...). Nous établissons un planning des droits de visite. Nous réalisons des entretiens intermédiaires afin de faire le point de chacune des situations et proposer une autre solution éventuellement.

Le Lieu Rencontre est un lieu transitoire. La durée de cette mesure reste en principe limitée, l'objectif étant d'effectuer ces rencontres sans intermédiaire.

Dans le cadre du Juge aux Affaires Familiales, les parties peuvent à tout moments mettre fin à cette mesure par des accords amiables.

Enquête SOCIALE JAF/Audition mineurs (Es)

Le Juge aux Affaires Familiales (JAF) est spécialement chargé de veiller à la sauvegarde des intérêts des enfants mineurs, dans les procédures de divorce et séparation. Il ordonne une mesure d'enquête sociale afin de l'aider à prendre, une décision sur les modalités de l'exercice de l'autorité parentale.

La mesure sert à informer le Juge aux Affaires Familiales de la situation matérielle et morale d'une famille et sur les conditions dans lesquelles vivent et sont élevés leurs enfants.

L'enquête sert également à proposer au Juge aux Affaires Familiales des mesures qui seraient nécessaires dans l'intérêt des enfants. Elle aidera le Juge aux Affaires Familiales à prendre une décision sur les modalités de l'exercice de l'autorité parentale lors d'une séparation conflictuelle : droit de garde, droit de visite et d'hébergement, autorité parentale conjointe, droit de garde alternée...

Nous cherchons à comprendre ce qui se passe dans la famille, d'où viennent les désaccords entre les parents, les troubles repérés chez les enfants...

Nos intervenants rencontrent les parents séparés et les enfants. Les parents réfléchissent aux problèmes qui ont nécessité la mise en place de cette mesure et comment ils vont intervenir pour améliorer la situation du ou des enfant(s).

- Les parents et/ou leurs enfants rencontrent un travailleur social (éducateur ou assistant social) à leur domicile respectif.
- Le travailleur social rencontre également d'autres personnes intervenant dans la vie des enfants : famille élargie, écoles, services sociaux, grands-parents...
- Le travailleur social réalise un rapport où sont consignées les constatations faites durant l'enquête et les solutions proposées. Le JAF donne communication du rapport aux parties en leur fixant un délai dans lequel

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs*

elles auront la possibilité de demander un complément d'enquête ou une contre-enquête le cas échéant.

La mesure est financée par la le ministère de la justice

LE POINT D'Accès AUX DROITS DE MERVILLE (PAD)

Le « Point d'Accès au Droit » est un lieu d'accueil gratuit permettant d'apporter à titre principal une information de proximité sur leurs droits et/ou devoirs aux personnes ayant à faire face à des problèmes juridiques ou administratifs.

C'est la structure délocalisée de la politique départementale de l'aide à l'accès au droit définie par le CDAD.

Il a pour but et vocation spécifique d'assurer à l'échelon local une aide à l'accès au droit comprenant :

- ✓ Un service d'accueil.
- ✓ Une aide pour l'accomplissement de démarches tendant à l'exercice d'un droit ou à l'exécution d'une obligation.
- ✓ Des informations dans différents domaines du droit.
- ✓ Un accès à des consultations juridiques gratuites

Lieu : Merville

Le PAD est financé par la ville de Merville, le CDAD, la communauté de communes Flandre Lys.

L'ADMINISTRATION AD HOC

Dans une procédure civile, le Magistrat nous désigne comme l'Administrateur Ad Hoc de l'enfant si ses intérêts apparaissent en opposition avec ceux de ses parents ou représentants légaux dans les domaines : - du droit de successions (héritages...)- du contentieux de la filiation (contestation de la paternité...)- de l'assistance éducative

Un avocat désigné par l'ADSSEAD représentera les intérêts de l'enfant dans la procédure le concernant. Une rencontre entre l'enfant et l'avocat est organisée dans les meilleurs délais. Nous désignons un travailleur social pour accompagner l'enfant dans toutes les étapes importantes de la procédure. Nous informons par courrier les parents ou les représentants légaux de l'enfant de la mission et de son contenu. Nous aurons un rôle d'information pédagogique en direction de l'enfant. Ainsi, l'enfant pourra prendre part activement à la procédure le concernant. Nous avons, en tant qu'administrateur Ad Hoc, la qualité pour accomplir en lieu et place des représentants légaux tous les actes qu'un tuteur peut faire sans l'autorisation d'un conseil de famille. Nous disposons des mêmes pouvoirs qu'un administrateur légal.

Lieu : Flandre intérieure et Maritime

L'administration ad Hoc est financée par le ministère de la justice

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs*

Fiche action : ACCES LA CULTURE (LOUVRE LENS)

Enjeux	Mutualisation des compétences Coopération de plusieurs établissements Partage de culture professionnelle
Objectifs Généraux	Permettre un accès à la culture Proposer une rencontre et un partage d'expérience Permettre aux parents et aux enfants de poser un regard sur une journée Réaliser des observations professionnelles croisées et partagées Soutenir la parentalité
Objectifs opérationnels	Réaliser des observations professionnelles croisées et partagées Réunir des parents et des enfants autour d'un projet culturel Amener des parents et des enfants à prendre des photos de leur vécu
Descriptif de l'action	Une journée au Louvre Lens avec un repas pris en commun le midi pour 10 accompagnées par les services AEMO et/ou la Sauvegarde. Lors de cette journée des binômes de travailleurs sociaux ADSSEAD/SAUVEGARDE seront créés pour accompagner les familles. Chaque famille se verra offrir un appareil photo jetable afin de saisir ce qui lui semble important dans le vécu de cette journée. Le transport sera assuré par chaque service. Une demi-journée « débriefing » en présence de tous les participants sera prévue 15 jours après l'action collective. Les photos développés et choisies par les familles seront utilisées comme support pour échanger et débattre sur cette expérience et d'autres...
Responsable du projet	(Chefs de service Fabienne LEMAIRE)
Ressources à mobiliser	Les salariés de l'ADSSEAD et de la SAUVEGARDE. Un budget pour les appareils photos, le développement et le repas du midi. Des véhicules pour le transport La réservation de l'accès à l'espace naturel.
Alliés	Aucun pour le moment
Modalités de travail envisagées	Chaque participant du groupe 3 doit intéresser une famille de son institution pour constituer le groupe. Aline et Colette se contactent et organisent la logistique de la journée. Des points d'étape sont prévus pour baliser la progression du projet
Les obstacles à prévoir	
Echéances	Action culturelle en juin 2013
Modalités d'évaluation	Indicateurs : La réussite de la coopération Le nombre de participant Un questionnaire d'opinion à destination des participants Que chaque professionnel liste librement ce qu'il a appris ou découvert lors de ce projet sur lui, de l'autre et de la famille

Marie Odile M. Educatrice

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs*

PROJET CAMPS SOLIDARITE TALAIRAN 2013

ORIGINE DU PROJET :

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

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

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

Evolution du projet :

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

Ces jeunes identifiés grâce à leurs participation à la semaine d'insertion organisée par l'ADSSEAD en Avril 2013, passeront une semaine du 05/07/2013 au 12/07/2013 sur TALAIRAN afin de participer a des travaux de balisage de chemin de randonnée, remontage d'un mur en pierre, débroussaillage etc.

Pour cela, nous avons rencontré à plusieurs reprises les professionnelles ainsi que les jeunes du centre des apprentissages afin de s'approprier le projet et créer une cohésion de groupe entre les jeunes de l'ADSSEAD et ceux du foyer.

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

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

DATE : Le séjour se déroule du 05/07/13 au 12/07/13

LIEU : Gite Château St Auriol 11220 LAGRASSE tel 0468912592

Ahmed C. Educateur

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs*

PARTICIPATION A LA REHABILITATION D'UNE BIBLIOTHEQUE A SAMPIERI AU BURKINA FASO

- **Constats**

J'ai repéré dans le cadre de nos missions nombre de jeunes en difficulté pour s'insérer, à l'approche de la majorité, dans la société (échec scolaire, réseau social pauvre, échec dans leur recherche de contrat de travail ou apprentissage, ...), notamment pour les filles où les filières classiques telles que la coiffure, la vente ou l'esthétique sont bouchées (à l'inverse des filières dans le bâtiment pour les garçons). Leur projet personnel et professionnel est en général peu construit, flou, parfois vide ou non réalisable. Les jeunes sont en difficulté pour se projeter dans l'avenir. Ainsi, leurs démarches se concluent souvent par des échecs, ce qui renforce leurs désillusions et parfois leurs mises en danger.

La situation de ces jeunes est souvent à mettre en parallèle avec un vide affectif familial. Ils ne parviennent pas non plus à trouver une place au sein de leur famille ou auprès de leurs parents (absents ou démissionnaires). A la recherche d'attention et d'affection, les jeunes filles sont souvent des « proies faciles » pouvant se mettre en danger (fugues, relations sexuelles précoces, alcoolisation, « mauvaises fréquentations » ...). Les passages à l'acte (vols, violences, ...) sont souvent une marque de souffrance, des appels à l'aide et un moyen d'attirer l'attention, mais qui restent incompris de leurs proches. L'issue pour ces jeunes filles est parfois la maternité précoce, soit pour quitter le domicile familial, soit pour espérer créer une relation avec le bébé. Dans tous les cas, leur motivation d'avoir un enfant est erronée, trop souvent idéalisée, ce qui peut amener de nouvelles déceptions, de l'incompréhension et donc de la souffrance chez les jeunes filles.

J'ai ainsi réfléchi à l'idée d'un projet qui se doit d'être suffisamment « alléchant » pour

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs*

attirer leur intérêt, mais aussi qui doit permettre aux jeunes filles d'être reconnues dans leur investissement. L'idée serait de changer quelque peu le regard (ou plutôt l'indifférence) que peut porter la société et leurs parents sur eux.

Mes contacts et expériences personnelles m'ont amené à mettre en lien les difficultés de ces jeunes suivis en AEMO avec les besoins de réhabilitation d'une maternité au Burkina Faso.

- **Public ciblé**

Ce projet pourrait s'adresser à 5 jeunes filles âgées de 16 à 18 ans et suivies dans le cadre d'une mesure d'AEMO (Action Educative en Milieu Ouvert). Le projet viserait essentiellement des jeunes en échec scolaire, n'ayant pas de projet professionnel défini, ou déscolarisées. Ces jeunes filles présentent une situation de danger de part leur comportement, leurs fréquentations, et sont peu investies affectivement par leurs parents.

L'addiction sévère à des produits toxiques ou à l'alcool est une contre-indication à la participation de ce projet (manque de soins sur place pour gérer toute crise de manque ou autre...).

- Objectifs de travail et intérêts pour les jeunes à participer au projet

SUR PLACE

- Se sentir reconnu en apportant aide et soutien à une population « autrement » en difficulté. Les Burkinabés sont naturellement chaleureux, souriants, accueillants et reconnaissants. Ils sauront remercier et saluer leurs efforts, leur travail.
- La rupture avec le quotidien et leurs fréquentations peut amener une prise de recul chez les jeunes et peut être une certaine remise en question. Le dépaysement est assuré, peu de confort, pas d'eau courante ni d'électricité (ce qui rend les contacts par téléphone et internet, difficiles).
- Des conditions de vie difficiles et la pauvreté des habitants amènent aussi à se concentrer sur ses besoins primaires et à relativiser le superflu.
- Découvrir une autre culture ou d'autres fonctionnements de société, va les enrichir personnellement.
- Un travail de prévention auprès d'un jeune public (collège, lycée) sur les maladies sexuellement transmissibles ou sur la maternité, pourrait faire écho à leur propre histoire ou situation personnelle, et ainsi favoriser la remise en question et la réflexion au sujet de leur projet de vie.
- **Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs*

AVANT ET APRES LE VOYAGE

- S'investir dans un projet de 18 mois environ favorisera forcément la patience et l'investissement à long terme des jeunes, des qualités qui leur manquent souvent (ces derniers fonctionnent en général plutôt dans l'impulsivité et l'immédiateté).
- Favoriser la confiance en soi, la prise d'initiative, la communication avec autrui, l'autonomie (à la veille de leur majorité) à travers les différentes actions menées : recherche de financement, présentation et restitution du projet à leur famille, aux travailleurs sociaux et aux organismes financeurs,
- Etre en contact avec de l'argent va leur demander de résister à la tentation du vol (pour se satisfaire personnellement et ponctuellement), pour ne pas pénaliser le projet et trahir la confiance du groupe.
- Se sentir utile au sein d'un projet collectif, favoriser la relation de confiance avec les autres
- Leur apporter une expérience personnelle gratifiante, dont ils pourront se servir dans leurs recherches d'emploi, de formations, ou de contrats de travail, ...

Notre objectif de travail (en tant que référent AEMO) est d'aider les jeunes à réfléchir à leur projet de vie, à se présenter différemment aux autres et ainsi à changer quelque peu le regard que leurs parents ou la société peut porter sur eux.

Angélique S.
Assistante Sociale

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs*

Fiche action Accueil Séquentiel

Enjeux	Réussir à moduler l'accueil d'un jeune en fonction des possibilités de sa famille. Réussir un accompagnement conjoint entre le service d'AEMO et le foyer.
Objectifs	Permettre à un jeune de vivre parfois avec sa mère et parfois au foyer étant donné la relation fusion/rejet existante.
Descriptif de l'action	Accompagner Dylan et sa mère dans les moments de crise où ils se rejettent, limiter les passages à l'acte en anticipant les séparations. Evaluer avec la famille les séquences de recohabitation.
Responsable du projet	La référente A EMO du jeune la chef de service
Ressources à mobiliser	Des moyens humains (deux éducateurs ? un binôme Sauvegarde-ADSSEAD ?)
Alliés	La famille Les professionnels des deux asso
Modalités de travail envisagées	Visiter le foyer avec la famille. Démarrer par des sorties avec la famille et le foyer, inscrire les choses dans le projet personnalisé. Rencontrer Mme et son fils pour leur proposer le projet Informé l'ASE et le JE
Les obstacles à prévoir	Les réticences de la mère à vivre un temps sans son fils
Échéances	Mois de juin pour la préparation, septembre pour la réalisation
Modalités d'évaluation	Le nombre de moments positifs et négatifs selon les différents membres de la famille, selon les éducateurs => évaluation conjointe

Emmanuelle G. Educatrice

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs*

CONVENTIONS



CONVENTION entre l'Association
« ADSSEAD Ressort Dunkerque Hazebrouck »
Et
L'Association « Aide Familiale des Aides à domicile » *

Entre :

ADSSEAD Ressort Dunkerque Hazebrouck

7, rue de Sécheltes

59140 Dunkerque

Représenté par son Directeur, Monsieur Samuel Van de Vyvere

Et

L'Association d'Aide Familiale des Aides à Domicile (AFAD),

Rue du Marais – Entrée 33 – Apt. 54

59640 - DUNKERQUE,

Représentée par son Directeur, Monsieur Mehdi GUIROUS

IL EST CONVENU CE QUI SUIT

ARTICLE 1 – Finalités de l'accord

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

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

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

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

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

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

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

ARTICLE 2 – Public cible

7 Les publics correspondent aux familles avec enfants suivis dans le cadre des missions judiciaires et éducatives par l'ADSSEAD, vivant principalement dans la zone d'intervention de l'AFAD(Cf. annexe 1) et ne pouvant pas bénéficier des réseaux familiaux et amicaux pour faire face à leurs difficultés de gestion de la vie quotidienne.

A) ARTICLE 3 – Instance de coordination et d'évaluation

Il est créé un comité de pilotage du dispositif.

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

Il a pour objet de mutualiser, de travailler sur les complémentarités, proposer des projets et de chercher des solutions aux dysfonctionnements éventuels.

Il est composé :

- L'ADSSEAD (Le Directeur ou son représentant)
- L'AFAD (Le Directeur ou son représentant)
- Il nous est possible d'envisager d'autres personnalités comme :
 - ♦ La CAF de Dunkerque
 - ♦ Le Conseil Général

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

Il réunit les directions, et les responsables de Services.

Il examine les projets, les bilans présentés. Il communique sur la mise en place de ce dispositif auprès de ses différents partenaires du territoire.

Le comité de suivi se réunit deux fois par semestre, en amont de la date du Comité de pilotage le cas échéant.

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

Il assure l'organisation de la communication liée à la convention et aux projets, L'organisation de ce comité de suivi et assurée conjointement par l'ADSSEAD et l'AFAD,

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

Il est composé des techniciens et responsables de service.

- Des CSE de l'ADSSEAD et au mieux de 1 à 2 membres de chaque équipe
- Des CSE de l'AFAD

7.1.2

7.1.3 ARTICLE 4 – Modalités opérationnelles

L'AFAD s'engage à :

- Réaliser sur demande de l'ADSSEAD un diagnostic de besoins des familles

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

ciblées ;

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

L'ADSSEAD Ressort Dunkerque Hazebrouck s'engage à :

- Proposer à l'AFAD des familles répondants aux critères précédemment énoncés;
- Participer à un plan d'action au vu du diagnostic ;
- Présenter la spécificité de son intervention aux ménages visés par le dispositif ainsi qu'aux partenaires ;
- Mobiliser son personnel et des moyens techniques mis à disposition soit par elle-même soit avec le concours des associations ou d'institutions ;
- Mobiliser le cas échéant les aides financières individuelles de droit commun au service du projet des familles ;
- Contractualiser avec la famille et les différents partenaires concernés ;
- Effectuer un suivi du projet de vie et une évaluation partagée
- Proposer le cas échéant des actions collectives ou de groupe en lien avec les problématiques rencontrées ;
- Communiquer sur l'action et ses résultats ;

Les deux partenaires s'engagent à :

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

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

ARTICLE 6 – Durée de la convention

La présente convention prend effet à la date à compter du 1^{er} Février 2010.

b) *ARTICLE 7 – Modalité de résiliation*

En cas d'empêchement à la poursuite de l'action, la convention pourra être résiliée de plein droit, par l'une ou l'autre des parties, après notification par lettre et moyennant un préavis de deux mois avant cessation de toutes activités.

Fait en double exemplaire, à Dunkerque, le 20 Mai 2013

Pour l'ADSSEAD Ressort Dunkerque Hazebrouck
Le Directeur,

Pour l'AFAD
Le Directeur,

Samuel Van de Vyvere

Mehdi GUIROUS

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

Synthèse du groupe travail partenarial SITUATIONS COMPLEXES

Territoire des Flandres *

Document interne rédigé par un collectif de travail

PREAMBULE :

Nos institutions sont régulièrement confrontées à des situations familiales et d'adolescents complexes pour lesquelles nos interventions se révèlent inadaptées ou insuffisantes.

Si « l'offre de service » proposée, qu'elle dépende du secteur de la santé, de la prise en charge éducative en hébergement ou en milieu ouvert, est le plus souvent pertinente, les complémentarités entre ces différentes institutions et les relais qui s'imposent dans le cadre des situations complexes, sont difficilement garantis.

Bon nombre de jeunes ne trouvent pas de place dans ces dispositifs, qui ne leurs offrent bien souvent que des réponses partielles. Ces jeunes expriment leur mal être par des passages à l'acte (fugues, mise en danger d'autrui et/ou d'eux même,...) et n'expriment aucune demande d'aide. Ils recherchent un cadre, du soutien et le refusent dans le même temps. Les familles concernées, engluées dans des problématiques multiples, sont débordées. Elles sont sans solution et manifestent un sentiment d'impuissance tel qu'il est parfois considéré comme une démission.

Les travailleurs sociaux et les équipes pluridisciplinaires respectives consacrent une énergie importante à essayer de comprendre ces comportements, à tenter de garantir un accompagnement adapté. Mais, ils restent trop centrés sur la gestion du passage à l'acte, sur une recherche immédiate de solution, sur une place d'accueil.

Les différents dispositifs proposés par l'Education Nationale trouvent aussi leurs limites quand ils accueillent les enfants et adolescents les plus vulnérables (problèmes de comportement, absentéisme...) qu'ils soient ou non soumis à l'obligation scolaire. Leur inscription dans les dispositifs d'insertion sociale et professionnelle est, dans ce contexte, d'autant plus difficile.

Les prises en charge institutionnelles de ces jeunes alternent entre milieu ouvert et milieu contenant, assistance éducative en milieu ouvert et placement, en protection de l'enfance (judiciaire, administrative) ou/et dans un cadre pénal. Les réponses sont guidées par un sentiment d'urgence dominant. C'est cette situation qui paradoxalement provoque nombre de ruptures dans l'accompagnement.

Les Maisons d'Enfants à Caractère Social et le service de placement familial de l'Aide

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

Sociale à l'Enfance, engagés dans une mission éducative et de protection, n'ont pas toujours les moyens de faire face de manière efficiente à la prise en charge d'enfants ou adolescents placés qui présentent des difficultés à la frontière du champ social et du champ sanitaire. Les services de pédopsychiatrie et les structures médico-sociales, équipés pour une approche thérapeutique, éducative et pédagogique, n'ont eux pas les moyens de répondre à la mission de protection. Le risque est alors d'assister à une succession de placements, d'orientations remettant en cause le principe de continuité de la prise en charge. Ces ruptures interviennent dans la vie de jeunes et de familles présentant souvent des parcours déjà très chaotiques.

Travail de réflexion commun entre les services de l'ADSSEAD, de l'AFEJI, de l'AAE, de l'AFEFPA et de l'EPSM des Flandres

L'ADSSEAD, l'AFEJI, l'AAE, l'AFEFPA et l'EPSM des Flandres ont décidé en 2011 d'initier ensemble une réflexion concernant l'accompagnement de ces jeunes qui mettent à mal de manière répétée les institutions qui échappent à tout ce qui leur est proposé.

Un premier travail a consisté à mettre à jour les représentations réciproques du travail des uns et des autres, à reconnaître les valeurs, les limites, les compétences, les savoirs faire de nos institutions pour mieux articuler nos prises en charge et mettre en œuvre un co-accompagnement.

La représentation du danger varie selon les postures professionnelles ; ces différents regards sont souvent vécus en opposition et non pas de manière complémentaires. Les missions respectives, le cadre et les conditions dans lesquelles les différentes prises en charge s'exercent, sont souvent méconnues. Nos représentations (en décalage avec la réalité) de ce que tel ou tel service peut mettre en œuvre prédéterminent nos propositions d'orientation.

A chaque acte posé par l'enfant correspond comme en miroir une décision administrative, judiciaire, civile ou pénale. Si la réponse s'impose dans les situations de danger ou de transgression, son automatisme conforte l'enfant et sa famille dans leur dysfonctionnement. Pour éviter cette escalade symétrique, provoquée par la mise en danger quelle soit à l'égard d'autrui et des adolescents eux même, il reste fondamental de faire le lien entre d'une part la réponse proposée ou mise en œuvre et d'autre part le parcours de vie du jeune et les traumatismes vécus. Dès lors, la réponse vise non plus à répondre uniquement à un passage à l'acte mais s'inscrit dans une démarche plus globale d'accompagnement et de prise en charge qui nécessite l'intervention conjointe de

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

plusieurs partenaires.

La seconde partie de la réflexion inter partenariale a consisté à envisager ensemble et, comment améliorer nos complémentarités d'intervention en mutualisant nos compétences.

La complexité des situations nécessite que chaque institution, au démarrage de son intervention fasse sa propre évaluation et détermine ce qui peut être de sa compétence ou non. Les hypothèses de travail qui s'en dégagent, font alors apparaître différents axes d'accompagnement auxquels aucun service, aucun cadre (administratif, judiciaire, pénal, santé) ne peut répondre seul.

Dès lors se posent d'autres questions toutes aussi complexes :

- Comment éviter la juxtaposition des interventions ?
- Comment garantir un accompagnement conjoint, complémentaire pour une même situation ?
- Comment garantir, en dépit des différentes ruptures liées notamment à la répétition des passages à l'acte, une certaine continuité dans la prise en charge ?
- Comment inscrire le projet du mineur et de sa famille, dans une dynamique de parcours.
- Comment ne pas subir uniquement la pression du passage à l'acte, mais veiller plutôt à anticiper des réponses, à partir d'une analyse de la situation et en instaurant des espaces tiers et complémentaires ?

Des réponses sont en construction sur l'ensemble de ces questions, notamment grâce aux espaces d'échanges et de mutualisation qui s'installent.

L'intervention de plusieurs acteurs partenariaux sur une même situation présente plusieurs avantages, elle permet de:

- Eviter l'isolement du TS, du service,
- Limiter les effets de la relation duelle ; mineur, famille d'une part et institution d'autre part ; mineur, famille d'une part et TS, équipe d'autre part.
- Permettre la création d'espaces tiers qui désacralisent la relation duelle, qui offrent les moyens d'éviter le phénomène de l'escalade symétrique, et qui donnent la possibilité de travailler différents axes de la problématique (à condition que chaque acteur reste dans le champ de sa mission et de ses compétences).

Enfin il apparaît indispensable qu'un fil rouge garantisse le parcours du mineur et de sa famille et ce indépendamment des histoires de vie et des passages à l'acte. Ce fil rouge doit être un des interlocuteurs privilégiés de la famille et du mineur. Il fait le lien entre l'avant, le pendant et l'après. Il coordonne les différentes interventions. Il est le garant de la cohérence des co interventions. Il organise régulièrement et à un rythme préétabli et négocié avec les différents acteurs, les synthèses qui marquent les évolutions indépendamment des passages à l'acte et qui permettent d'adapter en fonction les axes de travail mis en œuvre.

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

Objectifs du dispositif

- Garantir une continuité dans l'accompagnement,
- Construire l'accompagnement en utilisant des espaces tiers mis à disposition par chaque opérateur
- Construire et adapter le projet de prise en charge dans une dynamique de parcours
- Mutualiser les compétences et les outils de chaque opérateur
- Permettre d'apporter une réponse adaptée à la problématique du mineur et de sa famille, en inscrivant les différents passages à l'acte et les évolutions de vie dans un dynamique de prise en charge plus globale.

Principes d'intervention

Il s'agit d'offrir une palette diversifiée d'interventions tant individuelles que collectives, parmi lesquelles la possibilité d'un éloignement exceptionnel en situation de crise en évitant les ruptures dans les prises en charge et permettant ainsi la continuité des interventions.

Le dispositif d'accompagnement sera caractérisé par une grande souplesse d'intervention et une adaptation des moyens en rapport avec les besoins évalués relatifs à chaque situation (temporalité et rythme).

Les moyens seront variés et conçus comme une palette d'outils, pouvant être activés individuellement ou collectivement en fonction du développement et de la dynamique de chaque situation.

L'observation, l'analyse, l'évaluation et les modalités d'accompagnements seront pluridisciplinaires, pluri professionnels et inter partenariaux afin de favoriser une approche collégiale des situations.

Le projet s'adresse à des préadolescents ou adolescents âgés de 12 à 18 ans présentant des difficultés comportementales, relationnelles et/ou d'insertion sociale, des enfants vivants ou ayant vécu dans un milieu familial particulièrement carencé et ayant subi de la maltraitance physique, sexuelle ou psychologique. Mais aussi à :

- ❖ Des adolescents et leurs familles dont les difficultés se traduisent par la mise en échec les dispositifs actuels, que ce soit en milieu ouvert ou en hébergement.
- ❖ Des familles aux problématiques complexes et multifactorielles qui nécessitent des accompagnements spécifiques (pathologies psychiatriques, violence intrafamiliale, conduites addictives, isolement social et précarité).
- ❖ Des jeunes qui ont vécu de multiples ruptures dans leur accompagnement et éprouvé placements et retours à domicile à répétition.
- ❖ Des jeunes en situations d'échec scolaire...

Chaque prise en charge fera l'objet d'un protocole conjoint d'accompagnement qui

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

définira les différents axes de travail engagés, les modalités respectives de mise en œuvre, les échéances de concertation. Il sera en lien direct avec le Projet Individuel construit et élaboré avec la famille (Projet pour l'Enfant). Il sera signé par chacun des opérateurs. Chaque actualisation prendra en considération les évolutions et adaptera en fonction les contenus de l'accompagnement. Dans le cadre de mesure administrative le département en sera destinataire et dans celui des mesures judiciaires, le Département et les juges pour Enfants.

Le dispositif :

Les services de l'ADSSEAD/Ressort de Dunkerque mettront à disposition dans le cadre d'une équipe mobile, une équipe pluridisciplinaire (CSE, AS, ES, psychologue, psychiatre) et pluri professionnelle (CESF, EJE, médiateur familiale, éducateur sportif, infirmier psychiatrique, un personnel chargé d'insertion sociale et professionnelle...). Cette équipe assurera la fonction de fil rouge et l'accompagnement mis en place permettra d'articuler :

Le travail avec la famille

La famille de l'adolescent est un maillon important dans l'accompagnement. Il est nécessaire de maintenir l'implication et l'engagement des familles autant que possible tout au long de l'intervention pour qualifier ou requalifier la responsabilité parentale.

Il s'agira également d'accompagner de nouvelles modalités d'expérimentation des distances affectives et émotionnelles entre la famille et l'adolescent selon les besoins de l'adolescent et de la famille.

Le travail avec le jeune

Le projet personnalisé de chaque jeune accueilli prendra en compte les différents aspects de sa vie en articulant des temps individuels (entretiens, soutiens) et collectifs (groupes d'expression, loisirs, scolarité, formation)

. Son histoire personnelle et familiale.

Ce travail pourra s'appuyer sur l'élaboration du génogramme familial, d'abord avec l'adolescent puis avec sa famille, afin de tenter de le resituer dans sa filiation, et de repérer les éventuelles personnes ressources de son environnement.

. Son insertion scolaire ou professionnelle.

Les professionnels référents désignés pour l'accompagnement d'un jeune travailleront avec l'adolescent sur la recherche d'un établissement scolaire proche de son lieu d'habitation susceptible de l'accueillir en fonction de son niveau, d'un contrat d'apprentissage ou d'un employeur.

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs internes et externes à l'association*

Cette recherche sera précédée d'un bilan scolaire ou préprofessionnel, en lien avec les services de droit commun (CIO, mission locale, ANPE...).

· **Sa santé.**

L'équipe aura à prendre en compte cette dimension, que ce soit sur le plan somatique ou psychique, afin d'accompagner le jeune auprès des institutions de soins si nécessaire. Ce travail s'effectuera en lien avec le psychologue et l'infirmier de l'équipe mobile après évaluation et aura à prendre en compte les problèmes d'addiction fréquents chez les adolescents

· **Son accueil en journée.**

Des activités seront organisées au sein du service par les professionnels ou à l'extérieur avec des partenaires (centres sociaux, services du secteur associatif, maisons de quartier etc.), servant de supports à la relation éducative en fonction des compétences des intervenants.

Ces activités diverses pourront prendre la forme d'activités sportives, d'activités artistiques, de groupes de paroles, module d'accompagnement autour des questions liées à la violence et à la sexualité par exemple, elles favoriseront l'expression de l'adolescent participant à un travail sur l'estime de soi.

· **Des séjours de ruptures.**

Pour prévenir, anticiper ou accompagner un temps de crise, des séjours de rupture pourront être organisés.

Une mutualisation dans le cadre des transferts d'activités et camps organisés par les M.E.C.S qui pourrait s'envisager par une mise à disposition d'un TS de l'équipe mobile accompagnant deux jeunes repérés comme ayant besoin de « cet espace ressource », pourrait être mis en œuvre.

D'autres services d'hébergements pourront être sollicités pour accueillir exceptionnellement les adolescents.

➤ **l'EPSMS des Flandres :**

Un engagement dans ce projet est défini comme un axe tout à fait pertinent dans le cadre de la collaboration entre les différents secteurs de prise en charge. Le pôle de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent du littoral envisage une implication à hauteur de 0,5 ETP infirmier au sein de l'équipe mobile (suivant budgétisation du projet) et le positionnement d'un interlocuteur privilégié du pôle en la personne du cadre de santé référent du champ adolescence Mr Stéphane VERHELST. Le 17 avril 2013



8 Point sur la mise en œuvre des préconisations de l'évaluation interne AEMO

Novembre 2012

Ce document a pour objectif de faire un point sur les préconisations mises en œuvre en 2012 et de rappeler les préconisations prévues en 2013.

1. Amélioration et développement du recueil d'expression des bénéficiaires

Etat des lieux auprès des directeurs terminé. Il sera présenté au comité de pilotage

Principale modification : Dans le rapport d'activité de l'association, rédaction par le chargé de mission d'une **synthèse des résultats des questionnaires d'expressions** sur l'année. Ce travail permettra une analyse au niveau associatif des résultats et une comparaison entre années.

Il est également prévu de présenter, dans le projet associatif, les différents outils et temps consacrés à l'expression des bénéficiaires.

2. Renforcement du partenariat au bénéfice des mineurs et de leurs familles

En 2013, état des lieux des partenaires en vue d'élaborer une base de données informatique à destinations des professionnels.

3. Amélioration de la mise en œuvre du DIPC / PI

Une étude sur le contenu des Projets Individualisés est en cours. Cette étude sera présentée au comité de pilotage. Possible extension de ce travail dans les ressorts en 2013, pour améliorer le contenu, voire la forme du document « Projet individualisé ».

De plus, en Janvier 2013 : **prévoir un comptage des PI** (Rappel : *prendre en compte les mineurs suivis à la date du comptage (15 Janvier 2013) moins ceux pris en charge dans les trois mois. Un PI valide doit être réalisé dans les trois mois suivant une ouverture de dossier et dans le mois qui suit un renouvellement de mesure*)

4. Amélioration du respect des échéances des rapports.

Début 2013, prévoir un **pointage de l'échéance du dépôt des rapports** (Mesurer le respect de l'échéance de dépôt des rapports : dépôt du rapport au magistrat un mois avant l'échéance de la mesure) En 2013, formation interne aux logiciels MAGE pour les Chefs de service ne l'ayant pas encore reçue.

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs*

5. Amélioration du suivi des actions

Le travail sur la fiche de suivi (élaboration d'un « mode d'emploi ») sera présenté au prochain comité de pilotage, pour avis. Une fois validé ce document sera transmis dans les services, à destination des professionnels.

Prévoir de **mesurer l'utilisation de la fiche suivi** (outil de suivi et de traçabilité des actions) en 2013.

6. Développement de l'analyse des pratiques

Le travail du groupe recherche (groupe 3) se poursuit durant l'année 2013.

De plus, le groupe 2 sera chargé d'analyser les synthèses des actions collectives afin d'en assurer la diffusion sur le site intranet et internet et ainsi de contribuer à la communication sur les actions réalisées.

7. Amélioration de la dimension associative dans l'exercice professionnel

En 2013, commencer la rédaction du projet associatif et des projets de ressort.

De plus, étude sur l'accueil des nouveaux embauchés prévue d'ici fin 2012 (le questionnaire sera transmis dans les services).

En résumé :

En 2012 :

- Présentation du « mode d'emploi » de la fiche de suivi.
- Retour auprès de Marc Dusautoir sur les actions collectives pour une synthèse par le groupe 2
- Etude sur l'accueil des nouveaux embauchés.

En 2013 :

- 15 Janvier 2013 : comptage des PI
- Début 2013 : pointage du dépôt des rapports
- Etat des lieux des partenaires et élaboration d'une base de données informatique
- Travail sur le contenu des PI
- Formation en interne des CSE aux logiciels MAGE
- Pointage sur la fiche de suivi
- Rédaction du projet associatif et des projets de ressort (services) sur les territoires

Julien F. Chargé de mission évaluation

**Textes issus de documents internes écrits par plusieurs rédacteurs*

VAN DE VYVERE

Samuel

Novembre 2013

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

ETABLISSEMENT DE FORMATION: IRTS Nord Pas de Calais

**DIVERSIFIER L'OFFRE DE SOUTIEN À LA PARENTALITÉ PAR LE
RAPPROCHEMENT D'UNE MECS ET DE SERVICES AEMO**

Résumé :

Le secteur de la protection de l'enfance s'est historiquement structuré autour d'une dualité : soit le maintien à domicile via l'AEMO, soit l'accueil de l'enfant au sein notamment d'une MECS.

Le décloisonnement de ces modalités offre pourtant, une diversification de réponses à même d'accroître la personnalisation des accompagnements, ainsi qu'une opportunité de recentrage sur le soutien à la parentalité, comme le prévoit le cadre réglementaire.

C'est dans cette perspective que l'ADSSEAD et la Sauvegarde du Nord ont entrepris une fusion afin de rapprocher les services AEMO et les MECS.

Ce mémoire reprend la conduite du rapprochement de trois services d'AEMO et d'une MECS, regroupés sous une direction territoriale en Flandres.

Ce projet illustre ainsi le passage d'une logique institutionnelle à une logique de dispositif au bénéfice des familles, prenant en considération la complexité de leurs situations.

Mots clés :

Protection de l'enfance-AEMO-MECS-Parentalité-Complémentarité-Territoire-
Dispositif-Diversification-Personnalisation

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.