



**PROMOUVOIR L'EXPRESSION ET LES COMPETENCES DES
PARENTS DANS LES MESURES EDUCATIVES EN MILIEU OUVERT**

Aimée GAGNON

2015

cafedes



Remerciements

Mes remerciements vont, en premier lieu, aux administrateurs et à la Direction générale de *l'Association De Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte de l'Ain (ADSEA)* qui m'ont encouragée tout au long de ma formation. Je les remercie aussi de leur confiance en me nommant à la direction du Pôle Protection de l'Enfance,

Ensuite, à mes collègues par leur soutien constant, leur lecture critique et attentive,

Puis, aux salariés du Pôle qui ont supporté mes absences avec philosophie.

Je tiens tout particulièrement à remercier la Responsable du Domaine Enfance/Adoption du Conseil Départemental de l'Ain, Mme Gardon-Mollard et M. Desage, conseiller mémoire de l'ARAFDES pour leurs conseils et leurs relectures attentives.

Je remercie également le Directeur et le Directeur adjoint de l'Association de Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte du Jura (ASEAJ) pour avoir pris le temps de me recevoir en stage.

Je n'oublie pas mes collègues de promotion pour leurs conseils et échanges, leur présence bienveillante, leur enthousiasme réconfortant ainsi que leurs encouragements réguliers, tout au long de ce petit bout de chemin parcouru ensemble.

Mes derniers remerciements iront à tous les lecteurs de ce document pour leurs retours et leurs corrections. Merci encore pour le temps passé en lecture et relecture !

Sommaire

Introduction.....	1
1. Des problématiques parentales, motifs de danger pour l'enfant	3
1.1 La protection de l'enfance : entre préservation de l'intérêt de l'enfant et soutien à la parentalité.....	3
1.1.1 Le contexte juridique de la protection de l'enfance	3
1.1.2 Le Département de l'Ain et le Nouveau Schéma Enfance-Famille.....	7
1.1.3 Les missions du Pôle Protection de l'Enfance de l'ADSEA.....	9
1.2 Un étayage des familles à construire	13
1.2.1 Des enfants en danger : point de départ des mesures judiciaires.....	13
1.2.2 Des problématiques de conflits parentaux à prendre en compte	15
1.2.3 Des familles précarisées, vulnérables et désaffiliées en besoin d'ancrage.....	17
1.3 Une organisation actuelle inadaptée aux besoins du public	19
1.3.1 Un accompagnement à diversifier afin d'associer davantage les familles	19
1.3.2 Un partenariat à revisiter pour rompre l'isolement des familles.....	21
1.3.3 Des équipes cloisonnées et « en souffrance ».....	23
Conclusion Partie 1 :.....	26
2 Mieux prendre en compte les parents, leurs capacités et leur expression..	27
2.1 Les conflits parentaux : un danger pour l'enfant	27
2.1.1 L'enfant au cœur du conflit de ses parents.....	27
2.1.2 Entre démarche volontaire et mesure contrainte : l'approche médiation en protection de l'enfance	30
2.1.3 Utiliser l'approche médiation pour la gestion des conflits parentaux.....	32
2.2 La mobilisation des compétences parentales, outil de valorisation	35
2.2.1 Les conséquences potentielles de la précarisation des familles : la désaffiliation et la disqualification	35
2.2.2 Le développement du pouvoir d'agir des parents.....	38
2.2.3 La mobilisation de ressources de proximité autour des familles	41
2.3 Vers un croisement des regards et un changement de pratique.....	43
2.3.1 Sortir du tout individuel en construisant des interventions collectives.....	43
2.3.2 Favoriser une évaluation croisée des situations en y intégrant les parents	45
2.3.3 Décloisonner les services du Pôle en interne et en externe.....	47
Conclusion Partie 2 :.....	50

3 Valoriser les compétences et l'expression des parents par une diversification de l'intervention	51
3.1 Conduire le changement auprès des cadres et des équipes.....	51
3.1.1 Construire une direction de Pôle	51
3.1.2 Impulser la collaboration des services	55
3.1.3 Présenter et faire valider le plan d'action	60
3.2 Diversifier les modalités d'intervention pour sortir d'une logique de services	61
3.2.1 Mobiliser une palette d'outils territorialisée en direction des familles.....	61
3.2.2 Ajuster l'accompagnement au plus près des besoins des familles	64
3.2.3 Accompagner les mainlevées par la création d'un réseau autour des familles....	67
3.3 Utiliser le projet comme levier pour conduire la réorganisation du Pôle	69
3.3.1 Identifier les marges de manœuvre.....	69
3.3.2 Piloter une réorganisation par étapes	70
3.3.3 Procéder à l'évaluation globale du projet	74
Conclusion Partie 3 :	75
Conclusion	77
Bibliographie.....	79
Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

ADSEA :	Association De Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte
AEMO :	Action Educative en Milieu Ouvert
AGBF :	Aide à la Gestion du Budget Familial
ANESM :	Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux
ASE :	Aide Sociale à l'Enfance
CAF :	Caisse d'Allocations Familiales
CARIC :	Centre d'Accueil, Rencontres, Investigations, Consultations
CASF :	Code de l'Action Sociale et des Familles
CD :	Conseil Départemental (ex Conseil Général)
CDD :	Contrat à Durée Déterminée
DA :	Directrice Adjointe
DDCS :	Direction Départementale de la Cohésion Sociale
DGF :	Dotation Globale de Fonctionnement
DIPEC :	Document Individuel de Prise En Charge
DPA :	Développement du Pouvoir d'Agir
ETP :	Equivalent Temps Plein
GCP :	Gestion du Conflit Parental
JAF :	Juge aux Affaires Familiales
JE :	Juge des Enfants
MJAGBF :	Mesure Judiciaire d'Aide à la Gestion du Budget Familial
MDS :	Maison Départementale de la Solidarité
ONED :	Observatoire National de l'Enfance en Danger
PMI :	Protection Maternelle et Infantile
RSA :	Revenu de Solidarité Active
TISF :	Technicien d'Intervention Sociale et Familiale
TS :	Travailleur social

Introduction

Que signifie « être parent » aujourd'hui ? L'archétype de la famille, constituée d'une mère s'occupant des enfants et du foyer pendant que son mari, représentant l'autorité, travaille pour ramener de quoi subvenir aux besoins de la famille, a connu de nombreuses transformations. Le travail des femmes, la légalisation du divorce, les recompositions familiales, la réalité de l'homoparentalité ont démultiplié les façons « de faire famille » et d'être parent. Chacun d'entre nous a sa propre représentation de ce que signifie cette simple expression. Elle peut désigner aussi bien le statut de géniteur que la responsabilité d'élever un enfant au quotidien. Celle-ci est d'autant plus forte dans une société qui suggère qu'en plus d'être parent il faut être de « bons parents » !

Pourtant, ce statut de parent, s'il peut apparaître, de fait, n'est pas automatique. On ne naît pas parent, on le devient et un parent devra apprendre à l'être à chaque étape de vie de son enfant. Être parent suppose donc un certain nombre de savoir-être, de savoir-faire et par conséquent de compétences. Néanmoins, certains parents n'ont pas reçu en héritage l'ensemble des capacités nécessaires pour élever leurs enfants ou connaissent un épisode de vie les empêchant de les mettre en œuvre. Ce « déficit » de compétences peut entraîner un danger pour l'enfant justifiant le prononcé d'une mesure d'assistance éducative.

En tant que directrice du Pôle Protection de l'Enfance de l'Association De Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte (ADSEA) de l'Ain, les quatre services que je dirige, Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO), Mesures Judiciaires d'Aide à la Gestion du Budget Familial (MJAGBF), Centre d'Accueil, Rencontres, Investigations, Consultations (CARIC), Activités « Trampoline », peuvent être amenés à intervenir.

Ces services sont en tension entre un travail auprès de l'enfant et une action de soutien à la parentalité. En effet, ils ont pour vocation, à la fois de protéger l'enfant tout en soutenant les parents. Cet accompagnement sous-entend de pouvoir construire une relation de confiance avec chaque membre de la famille malgré la contrainte d'une aide imposée par le Juge. La peur et la méfiance sont souvent les deux sentiments qui dominent lors des premières rencontres entre parents et professionnels. D'un côté, il peut exister une crainte, pour les parents, de déclencher le placement de leur enfant s'ils évoquent leur sentiment d'impuissance et d'incompétence et de l'autre pour les professionnels, de ne pas être assez vigilants au bien-être de l'enfant. Il s'agit donc de trouver la juste articulation entre droit à l'enfant d'être protégé et légitimité des parents, entre contrainte et aide et entre suppléance parentale et respect de l'autonomie des parents afin de garantir, en premier lieu, l'intérêt de l'enfant.

En effet, inscrit dans la loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance et confirmé par la proposition de loi Meunier Dini adoptée en première lecture par les deux chambres législatives, l'intérêt de l'enfant doit primer et les interventions de

protection de l'enfance doivent se centrer sur la prise en compte de ses besoins. Pour cela, ces deux textes promeuvent : la co-construction de réponses avec la famille qui doit s'appuyer sur son expression et sa participation ainsi que l'utilisation « *des ressources de la famille et de l'environnement de l'enfant¹* ».

Dans ce contexte et du fait des problématiques de danger ordonnant une mesure éducative (AEMO ou AGBF), il me semble pertinent de re-questionner les modalités d'accompagnement mises en œuvre par les équipes du Pôle ainsi que son organisation.

En effet, les principaux motifs de danger repérés aujourd'hui relèvent de problématiques parentales : carences éducatives dues notamment à la précarisation des foyers et conflits parentaux. D'un côté, le processus de précarisation empêche les familles de se projeter dans un avenir et les enferme dans un présent immédiat et dans un isolement qui n'assurent aucune sécurité pour l'enfant. De l'autre, l'enfant est instrumentalisé au sein d'un conflit qui ne le concerne pas. Ces différents éléments questionnent les professionnels sur leur intervention : *Comment accompagner les parents tout en gardant le souci de l'enfant ? Comment faire primer l'intérêt de l'enfant ? Comment mobiliser les compétences parentales nécessaires au maintien de l'enfant à domicile ? Comment les évaluer ? Comment articuler co-construction et contrainte judiciaire ? Comment s'appuyer sur l'environnement de l'enfant ?* En outre, le repli sur soi des équipes et le cloisonnement des services empêchent l'utilisation de ressources qui pourraient permettre de mieux répondre aux besoins repérés.

Il m'apparaît donc nécessaire de réfléchir sur *comment mieux accompagner les parents en vue de renforcer leur expression et leur compétences dans les mesures éducatives en milieu ouvert, afin de supprimer le danger pour l'enfant ?*

Ce projet a été conduit dès avril 2014, date de ma prise de poste. Sa mise en œuvre effective sera complète à partir d'octobre 2015. Il a été bousculé par une diminution de 5% des crédits pour la protection de l'enfance délivrés par le Conseil Départemental, une réorganisation du Pôle a dû être menée dans le même temps.

Je présenterai cette démarche globale en trois parties. La première contextualise mon propos en décrivant le cadre de la protection de l'enfance ainsi que les problématiques du public accompagné et les difficultés rencontrées par les services du Pôle pour y répondre. Dans la deuxième partie, je propose une analyse de ces problématiques afin d'exposer des propositions de réponses et de décliner plusieurs pistes d'action. Enfin, la dernière partie présente le projet dans sa déclinaison opérationnelle et la réorganisation du Pôle qui est en cours.

¹ Article 1^{er}, Proposition de loi dite Meunier-Dini relative à la protection de l'enfant adoptée par l'Assemblée Nationale le 12 mai 2015, [en ligne], [visité le 13.06.2015], disponible sur Internet : <http://www.senat.fr/leg/pp113-799.pdf>.

1. Des problématiques parentales, motifs de danger pour l'enfant

Les politiques publiques – loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, proposition de loi « Meunier Dini » – ainsi que le Nouveau Schéma Enfance Famille 2015-2020 du département de l'Ain, orientent, entre autres, la protection de l'enfance vers un travail renforcé auprès des familles. Ce constat est partagé par les services du Pôle du fait des problématiques parentales rencontrées.

Afin d'aboutir à une co-construction effective avec la famille, il faut dépasser les freins posés par l'organisation actuelle du Pôle tout en prenant en compte le contexte budgétaire contraint.

1.1 La protection de l'enfance : entre préservation de l'intérêt de l'enfant et soutien à la parentalité

Les missions du Pôle Protection de l'Enfance sont articulées entre sauvegarde des besoins fondamentaux de l'enfant et soutien des parents dans leur fonction parentale. Cette double finalité de la protection de l'enfance apparaît dans la réforme du 5 mars 2007 et est reprise dans la dernière proposition de loi de 2014. Le Département de l'Ain, par les objectifs qu'il décline dans son dernier Schéma Enfance-Famille soutient cette démarche en proposant de re-questionner l'ensemble des pratiques des acteurs de la protection de l'enfance.

1.1.1 Le contexte juridique de la protection de l'enfance

La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance a été un tournant majeur pour ce champ et fait suite à de nombreuses transformations réalisées depuis 1945. Les affaires d'Outreau, de Drancy et d'Angers ainsi qu'un certain nombre de rapports, – celui de Pierre Naves, Inspecteur général des affaires sociales relatif aux accueils provisoires et aux placements d'enfants, de Louis de Broissia, Parlementaire, sur l'amélioration de la prise en charge des mineurs protégés, de Philippe Nogrix, Parlementaire, sur l'amélioration des procédures de signalement de l'enfance en danger ou de Marie-Thérèse Hermange, Parlementaire, sur la périnatalité et la parentalité, – ont pu mettre en lumière la nécessité de réformer ce dispositif inchangé depuis la loi n°89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs.

La loi de 2007, fruit d'une large concertation tant au niveau local que national, promeut trois axes de travail pour les acteurs de protection de l'enfance : mieux prévenir, mieux signaler et mieux intervenir. Elle impose la notion d'intérêt pour l'enfant et s'inscrit dans la reconnaissance des droits et des compétences des mineurs et familles accompagnés, mouvement issu de la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action

sociale et médico-sociale. Elle a permis au système français de protection de l'enfance de renforcer ses actions de prévention, d'améliorer son dispositif d'alerte et de signalement des situations de danger et de diversifier ses modalités d'intervention ce qui a contribué selon le rapport d'information Dini-Meunier du 25 juin 2014 à « *gagner en lisibilité et en efficacité.*² »

La réforme actuelle de la protection de l'enfance

La récente proposition de loi relative à la protection de l'enfant dite Meunier Dini, présentée et adoptée en première (11 septembre 2014) et seconde (13 mai 2015) lectures au Sénat et en première lecture (11 mars 2015) à l'Assemblée nationale, a quatre finalités :

- ✓ la réaffirmation de la primauté de l'intérêt de l'enfant,
- ✓ l'amélioration de la gouvernance nationale et locale de la protection de l'enfance,
- ✓ la sécurisation du parcours de l'enfant protégé,
- ✓ l'adaptation du statut de l'enfant placé sur le long terme.

Elle propose aussi une nouvelle définition de la protection de l'enfance qui serait intégrée à l'article L112-3 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF), une fois promulguée. Celle-ci fait apparaître, dès le premier alinéa, que la protection de l'enfance concerne en premier lieu les enfants dans le souci de garantir leur prise en compte et de préserver leurs besoins fondamentaux. Elle repose, dans un second temps, le principe déjà établi selon lequel soutenir la famille c'est aider l'enfant en reprenant les éléments de l'article L112-3 actuel qui dispose que la protection de l'enfance « *implique la prise en compte des difficultés auxquelles les parents sont confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives* ».

Néanmoins, cet alinéa franchit un pas supplémentaire puisqu'il propose concrètement de « *s'appuyer sur les ressources de la famille et de l'environnement de l'enfant* » dans la mise en œuvre d'actions de soutien à la parentalité. Cet élément me semble essentiel. En effet, protéger l'enfant c'est lui garantir un environnement qui lui permettra de s'épanouir. Il me paraît donc important de s'appuyer sur les ressources familiales et de proximité (école, centres sociaux, services sociaux ou médico-sociaux) pour le co-construire avec la famille et le mineur afin qu'il soit préservé sur du long terme.

Enfin, dans son second alinéa, elle met l'accent sur la prévention qui fait partie intégrante de la protection de l'enfance et rappelle les deux modalités d'intervention administrative et judiciaire de ce champ.

² DINI M., MEUNIER M., 25 juin 2014, « Protection de l'enfance : améliorer le dispositif dans l'intérêt de l'enfant », *Rapport d'information n°655 rédigé au nom de la commission des affaires sociales*, [en ligne], [visité le 18.10.2014], disponible sur Internet : <http://www.senat.fr/rap/r13-655/r13-6551.pdf>.

Une protection judiciaire subsidiaire, origine des mesures réalisées par le Pôle

La protection de l'enfance est, en effet, constituée autour de deux types de protection : une protection dite administrative ou sociale qui prévaut sur une protection dite judiciaire. Le Conseil Départemental en tant que chef de file de la protection de l'enfance doit coordonner ces deux actions. Du fait de cette subsidiarité, la loi définit des critères précis de saisine de l'autorité judiciaire qui ne peut se réaliser que si (1) les actions menées dans le cadre de la protection administrative n'ont pas permis de remédier à la situation de danger, (2) au titre de l'article 375 du Code Civil « *si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur (...) sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises* », (3) *en raison du refus de la famille d'accepter l'intervention du service d'Aide Sociale à l'Enfance ou de l'impossibilité dans laquelle elle se trouve de collaborer avec ce service (...), (4) s'il est impossible d'évaluer la situation*³ ».

Cette protection subsidiaire est mise en œuvre par décision du Juge des Enfants (JE) qui prononce, au titre des articles 375 et suivants du Code Civil, soit une mesure éducative (AEMO ou AGBF) soit une mesure de placement. La protection judiciaire est une aide contrainte mais pour laquelle le Juge des Enfants et par la suite les travailleurs sociaux vont « *s'efforcer de recueillir l'adhésion de la famille*⁴ ».

Une mission guidée par deux notions : le danger et l'intérêt de l'enfant

Pour intervenir, la protection de l'enfance, qu'elle soit administrative ou judiciaire, doit être confrontée à une situation de danger pour l'enfant. Cette notion posée par la loi du 5 mars 2007 vient apporter de la cohérence au niveau des textes mais reste imprécise puisqu'aucune définition n'existe. Auparavant la loi n°89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs, qui venait préciser les missions de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE), avait pu créer un flou en limitant son champ de compétence aux enfants maltraités alors que l'article 375 du Code Civil donnait compétence aux Juges des Enfants pour les enfants en danger. Cette notion d'enfant en danger intègre aujourd'hui le concept de maltraitance et est désormais le seul critère retenu dans le Code de l'Action Sociale et des Familles et le Code Civil pour justifier une mesure d'assistance éducative administrative ou judiciaire.

Comme évoqué dans le Rapport d'information n°655 rédigé par Mesdames Didi et Meunier au nom de la Commission des affaires sociales sur la protection de l'enfance au Sénat, la distinction des interventions administratives ou judiciaires ne repose plus sur les notions de danger ou de risque de danger mais sur un objectif commun d'améliorer la

³ Article L226-4 du CASF.

⁴ Article 375-1 du Code Civil.

situation de l'enfant. « *Ainsi est introduite une méthode d'action, davantage fondée sur un objectif à atteindre et la recherche de la réponse adéquate plutôt que sur la problématique de l'instance décisionnelle compétente*⁵ ».

Afin de guider le travail des Juges et des travailleurs sociaux, les réformes de 2007 et de 2015 imposent la notion de l'intérêt de l'enfant. Celle-ci n'est pas nouvelle, et est un principe fondateur de la Convention internationale relative aux droits de l'enfant⁶. Ce texte stipule que l'intérêt supérieur de l'enfant ne doit pas être négligé ou éclipsé par l'intérêt de l'adulte et qu'il doit être considéré en priorité. Cette idée est reprise dans l'article L112-4 du CASF issu de la loi du 5 mars 2007 qui affirme que « *l'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs ainsi que le respect de ses droits doivent guider toute décision* ». Même si cette notion n'a pas été clairement définie, c'est l'intérêt de l'enfant qui devra porter les décisions posées en protection de l'enfance afin de vérifier si les besoins fondamentaux de l'enfant sont satisfaits.

Diversifier les pratiques et renforcer le travail avec les familles, deux axes de travail pour le Pôle Protection de l'Enfance

Dans le mouvement de la loi du 2 janvier 2002 resituant l'usager au centre du dispositif et lui affirmant un statut de citoyen avec des droits et des devoirs, la loi du 5 mars 2007 propose, entre autres, de mieux intervenir en diversifiant les modes d'intervention et en créant des relations renouvelées avec les familles.

L'enjeu de reconnaissance de la famille n'est pas récent, il apparaissait déjà en 1981 dans le Rapport Bianco-Lamy. De nombreux auteurs ont pu le développer comme P. Verdier, avocat au barreau de Paris, qui indique que « *les services publics et privés ont fait beaucoup pour les enfants et les familles en difficulté, mais ont insuffisamment permis aux enfants et à leurs parents d'être les acteurs de leur histoire. Les professionnels [ont] travaillé à la place de la famille, on [a] travaillé sur la famille, mais pas assez avec*⁷. ». La loi du 5 mars 2007 réaffirme ce principe ; ce n'est pas en agissant à la place des familles que les acteurs de la protection de l'enfance les aideront à résoudre durablement leur situation mais en leur reconnaissant des droits et par conséquent en les considérant comme des citoyens responsables avec des potentialités et une capacité à agir. La réforme de 2015, comme évoqué plus haut, va plus loin en proposant de s'appuyer sur les ressources de la famille et de l'environnement du mineur.

⁵ DINI M., MEUNIER M., *op. cit.*, p. 7.

⁶ Article 3 de la Convention Internationale relative aux Droits de l'Enfant.

⁷ VERDIER P., 2003, « L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance », *Bulletin d'information du CREA Bourgogne*, n°222, janvier, p. 6.

Ces éléments me paraissent indispensables à investir en tant que directrice du Pôle Protection de l'Enfance et constituent des axes de travail sur lesquels je me baserai tout au long de mon mémoire. Si les politiques publiques doivent guider mon intervention, celle-ci doit aussi prendre en compte les orientations données par le Conseil Départemental dans le Schéma de Protection de l'Enfance.

1.1.2 Le Département de l'Ain et le Nouveau Schéma Enfance-Famille

Le département de l'Ain est un territoire rural qui s'étire entre deux métropoles. Sa particularité réside dans sa forte industrialisation qui induit de nombreux flux migratoires que ce soit au niveau de la population française ou de populations étrangères. Dans le cadre de sa compétence sociale, un nouveau Schéma Enfance-Famille a été rédigé pour les cinq prochaines années. Celui-ci fait état de l'augmentation du nombre de jeunes protégés au titre de la protection de l'enfance et propose plusieurs orientations à développer notamment celui du travail avec les familles.

Le département de l'Ain, un territoire rural et industriel

Le département de l'Ain est un territoire vaste se situant entre Lyon et Genève. Il est fortement polarisé sur ses périphéries par ces deux métropoles et oscille entre des zones rurales et des zones urbaines. Ce territoire a connu, depuis 40 ans, une forte croissance démographique favorisée par un secteur industriel (plasturgie, métallurgie, carrosserie, bois) recourant à une main d'œuvre peu ou pas qualifiée. L'accroissement de sa population est dû pour deux tiers au solde migratoire et pour un tiers au solde naturel. Les nouveaux arrivants attirés par des possibilités d'emploi proviennent pour 50% d'entre eux de la Région Rhône Alpes, pour 35% d'autres régions françaises et pour 15% d'autres pays⁸. Les industries locales utilisent fortement le recours à l'intérim. Ce type de contrat peut facilement mettre à mal des familles entières qui se retrouvent rapidement sans aucune rentrée de salaire suite à une baisse de commandes. A fin 2013, le nombre de familles bénéficiant du Revenu de Solidarité Active (RSA) dépassait les 10 000 foyers (représentant plus de 20 000 personnes) soit une évolution de plus de 6% par rapport à l'année précédente. Le nombre de bénéficiaires du RSA fluctue selon « *la régression d'emploi en intérim* »⁹. Un certain nombre de familles sont précarisées et impactées à chaque baisse de l'activité économique. Elles sont alors dans une très grande difficulté, en termes de mobilité et de diplôme, pour pouvoir rebondir.

⁸ Conseil départemental de l'Ain, *Agenda 21 du département de l'Ain – Diagnostic partagé*, p. 10, [en ligne], [visité le 07.03.2015], disponible sur Internet : http://www.ain.fr/upload/docs/application/pdf/2011-10/diagnostic_territorial_complet.pdf.

⁹ Conseil départemental de l'Ain, *Domaine Insertion, Tableau de bord Revenu de Solidarité Active 2013*, p.6, [en ligne], [visité le 07.03.2015], disponible sur Internet : http://www.ain.fr/upload/docs/application/pdf/2014-08/tableau_de_bord_rsa_annee_2013.pdf.

Le département de l'Ain, un département jeune connaissant une augmentation des mesures de protection de l'enfance

Un tiers de la population de l'Ain a moins de 21 ans. Cette jeunesse s'explique par l'arrivée massive de couples avec enfants attirés par l'offre d'emplois. En 2014, 2 386 enfants étaient accompagnés au titre de l'ASE soit 1,34% des enfants âgés entre 0 et 21 ans¹⁰.

L'évaluation du Schéma de Protection de l'Enfance 2009-2013, conduite par l'Observatoire Départemental de l'Enfance en Danger, indique qu'en dix ans entre 500 et 600 enfants de plus ont été pris en charge alors que la population âgée de 0 à 21 ans est restée stable sur le Département. Pour une part, cette augmentation est due à la création de la Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes au terme de la loi du 5 mars 2007. Ce dispositif recueille « *tout élément d'information, y compris médical, susceptible de laisser craindre qu'un enfant se trouve en situation de danger ou de risque de danger*¹¹ » afin de procéder à une évaluation. La cellule a contribué à un meilleur repérage des situations puisqu'un tiers d'entre elles n'étaient pas connues des travailleurs sociaux de secteur. Néanmoins, la cellule ne constitue pas la seule réponse pour expliquer l'augmentation du nombre de mineurs accompagnés en protection de l'enfance.

En effet, les huit Maisons Départementales de la Solidarité (MDS) ajoutent quatre autres facteurs : « *une précarisation des situations sur le plan économique et social, une augmentation des conflits conjugaux (un tiers des situations signalées en information préoccupante ont un conflit parental associé à une autre problématique), un nombre d'enfants et d'adolescents concernés par le décrochage scolaire de plus en plus important, un public de plus en plus concerné par des problèmes psychologiques, psychiatriques ou touchés par les addictions*¹². » Cette hausse concerne aussi bien les mesures d'accompagnement à domicile que les mesures de placement sachant que les premières ont toujours été plus nombreuses que les secondes.

Enfin, ce rapport pointe un autre phénomène qui se développe : l'intervention multiple dans une même famille. En effet, selon ce rapport au 31 décembre 2009, 246 enfants bénéficiaient de deux prestations ou plus alors qu'au 31 décembre 2012, 497 enfants bénéficiaient de deux prestations ou plus. A l'heure où les contraintes budgétaires sont importantes, le Domaine Enfance/Adoption du Conseil Départemental souhaite

¹⁰ Conseil départemental de l'Ain, Domaine Enfance, *Rapport final d'évaluation du Schéma Départemental de la Protection de l'Enfance, 2009-2013*, p. 18, [en ligne], [visité le 07.03.2015], disponible sur Internet : http://www.ain.fr/jcms/int_73929/schema-de-protection-de-l-enfance.

¹¹ MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, « La cellule départementale de recueil, de traitement et d'évaluation », *Guide pratique Protection de l'Enfance*, p. 9, [en ligne], [visité le 07.03.2015], disponible sur Internet : http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_Cellule_depart_3_BAT-3.pdf.

¹² Conseil départemental de l'Ain Domaine Enfance, *Rapport final d'évaluation...*, *op. cit.*

qu'une réflexion s'engage sur les doubles mesures notamment AEMO/AGBF. Afin de les restreindre, une des conclusions de ce rapport d'évaluation – et qui sera reprise dans le Nouveau Schéma Enfance-Famille – est de travailler sur les pratiques afin d'identifier « *ce qui ne paraît plus adapté et d'expérimenter d'autres outils afin d'améliorer la qualité de la prise en charge*¹³ ». La mise en place d'un accompagnement coordonné autour de la famille me semble être une piste d'amélioration potentielle.

Un Nouveau Schéma Enfance-Famille qui vient renforcer le soutien à la parentalité

Ce nouveau schéma se réalise dans un cadre budgétaire contraint. En effet, toutes les associations agissant dans le cadre de la protection de l'enfance ont vu leur budget réduit de 5%. Il est donc rappelé que toutes les nouvelles actions qui se mettront en place le seront sans aucune incidence budgétaire.

Il propose pour 2015-2020, trois orientations promouvant le travail partenarial entre les structures qui sont (1) Renforcer la prévention, priorité de santé publique dans le Département de l'Ain, (2) Accompagner la parentalité, (3) Améliorer la transversalité pour une réponse de qualité aux usagers. Chaque orientation est assortie d'axes de travail comme la question des conflits parentaux, l'amélioration de la prise en charge des usagers en situation complexe (multiples interventions, cumuls de problématiques) ou encore une réflexion à mener sur les pratiques afin de renforcer le « faire avec » les familles et de remettre l'utilisateur au cœur du dispositif d'accompagnement.

J'ai donc pu m'appuyer sur ces thématiques pour enrichir la réflexion des équipes et les amener vers des groupes de travail conjoints avec les équipes enfance du Conseil Départemental.

1.1.3 Les missions du Pôle Protection de l'Enfance de l'ADSEA

Le projet associatif de l'Association De Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte de l'Ain dite « la Sauvegarde » s'articule autour des objectifs suivants : « *participer à la protection de l'enfance et de l'adolescence, venir en aide aux enfants, aux adolescents, aux adultes dont le comportement individuel, les aptitudes personnelles ou le milieu familial, nécessitent une aide active personnalisée*¹⁴ ». Afin de réaliser cette mission, elle est composée d'un bureau d'une dizaine d'administrateurs, d'un Conseil d'Administration où sont invitées certaines personnalités en lien avec l'action, d'une Direction Générale et d'un siège social. Elle est aujourd'hui structurée en trois pôles (cf. Annexe 1) : le Pôle

¹³ *Ibid.*, p. 39.

¹⁴ADSEA, *Projet associatif*, [en ligne], [visité le 18.01.2015], disponible sur Internet : <http://www.sauvegarde01.fr/PROJET%20ASSOCIATIF%20ADOPTÉ%20LE%20070604>.

Prévention, le Pôle Logement/Insertion et le Pôle Protection de l'Enfance et comprend environ 200 salariés pour 150 Equivalents Temps Plein (ETP).

Le Pôle Protection de l'Enfance se compose de quatre services et s'organise jusqu'au 1^{er} décembre 2015 autour d'une directrice, fonction que j'occupe, et de deux directrices adjointes (cf. Annexe 2). Jusqu'à cette date, les deux directrices adjointes assument en commun le service AEMO en se répartissant les équipes et chacune d'elles gère, en plus, un service autonome (MJAGBF ou CARIC). Un poste de directrice adjointe sera supprimé, au 30 novembre 2015, du fait de la baisse de moyens. Cette fin de contrat s'opère par le retour de la salariée dans son administration d'origine et le non renouvellement de la convention de détachement qui liait l'ADSEA avec celle-ci. Les effectifs du Pôle représentent une quarantaine d'ETP et un budget d'environ 2,5 millions d'euros. L'activité du Pôle est majoritairement départementale. L'AEMO et CARIC ont une implantation territorialisée. Le service MJAGBF, quant à lui, est centralisé sur Bourg-en-Bresse sans locaux dédiés sur le reste du territoire. Le Pôle peut être représenté de manière plus visuelle par l'intermédiaire d'une carte (cf. Annexe 3).

Les missions du Pôle Protection de l'Enfance se déclinent autour de quatre activités (cf. Annexe 4) :

- **Le service d'Action Educative en Milieu Ouvert (AEMO) :** Cette mesure est prononcée au titre des articles 375 et suivants du Code Civil. Elle maintient l'enfant dans sa famille afin d'éviter une rupture entre lui et ses parents et mandate un travailleur social afin d'apporter un étayage à la famille. L'ADSEA est la seule association habilitée pour cette prestation dans le département. Selon l'article 4 de la Convention triennale qui lie l'ADSEA au Conseil Départemental, financeur de cette activité, cette mesure doit « *contribuer à ramener le mineur dans une situation ou un environnement familial favorable à son développement et à son épanouissement, développer son autonomie afin qu'il puisse s'insérer dans la société ; apporter aide et conseil à la famille afin de résorber les dangers qui ont amené à une décision judiciaire et de surmonter les difficultés matérielles et morales qu'elle rencontre (...); maintenir la qualité de l'action dans le respect de l'autorité parentale et de l'intérêt des enfants concernés* ». Elle constitue une première réponse à un danger repéré dans une famille sans que celui-ci par son importance impose le retrait du mineur à son milieu familial. En revanche, il est posé à l'ouverture de la mesure que, si la situation se détériore, un placement pourra être prononcé afin de protéger l'enfant. L'Observatoire National de l'Enfance en Danger (ONED) dans son Huitième Rapport la décrit comme « *une mesure de procédure*

*d'aménagement et de régulation de l'autorité parentale*¹⁵ ». En effet, les parents, pendant toute la durée de la mesure, restent détenteurs de leur autorité parentale mais le Juge des Enfants peut la limiter à tout ce qui est « *inconciliable avec la mesure*¹⁶ ». Le travailleur social qui intervient dans la famille va accompagner les parents face aux difficultés que ceux-ci rencontrent dans l'exercice de cette autorité parentale et qui ont un impact négatif sur l'enfant. Ces difficultés peuvent être diverses : « *personnelles, sociales, un manque de compétences (...)*¹⁷ ». La mesure est limitée dans le temps, elle ne peut excéder 2 ans consécutifs mais peut être renouvelée si la situation de danger n'a pas disparu.

- **Les activités Trampoline** : C'est une action de soutien à la parentalité (de type préventif) en vue de développer l'ouverture de la famille et d'amener les parents à se mobiliser autour de la scolarité de leurs enfants. Cette action a été créée par l'ADSEA en lien avec le Conseil départemental. Un professionnel intervient de manière hebdomadaire dans une famille et consolide le lien parent/enfant et la fonction parentale par l'intermédiaire du suivi scolaire. Elle est à destination de tout enfant ou famille repéré(e) par un travailleur social de la MDS de Belley ou de l'équipe d'AEMO d'Ambérieu en Bugey.

- **Le service d'Aide à la Gestion du Budget Familial** : Cette mesure de protection de l'enfance s'inscrit dans une démarche coercitive par le versement à notre service des prestations familiales, en tout ou partie, afin de garantir la sécurité des enfants et de leur famille. Celles-ci sont co-gérées par la famille et un travailleur social nommé, en l'espèce, délégué aux prestations familiales. Cette co-gestion vise à une meilleure maîtrise du budget familial par les parents et au terme de la mesure à une utilisation autonome des prestations familiales dans l'intérêt de l'enfant. Comme précisé dans le Guide Pratique Protection de l'Enfance : « *Le travailleur social est le gardien du bon usage des prestations familiales. Il doit (...) aider et conseiller les parents dans la gestion de leur budget. (...) il définit avec les parents un budget qui détermine les priorités des paiements, anticipe les dépenses et organise les démarches à effectuer*¹⁸. ». Comme la mesure AEMO, l'AGBF est prononcée par le Juge des Enfants pour une durée qui ne

¹⁵ ONED, *Huitième rapport remis au gouvernement et au parlement*, Mai 2013, [en ligne], [visité le 19.01.2015], p. 8, disponible sur Internet : <http://www.oned.gouv.fr/actualite/8eme-rapport-annuel-loned>.

¹⁶ Article 375-7 du Code Civil.

¹⁷ ONED, *Huitième rapport...*, *op. cit.*, p. 11.

¹⁸ MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, 2007, « Intervenir à domicile pour la protection de l'enfant », *Guide Pratique Protection de l'Enfance*, p. 8, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet : http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_Intervenir_3_BAT-2.pdf.

peut excéder 2 ans mais elle peut être renouvelée. Cette action est tarifée par la Direction Départementale de la Cohésion Sociale (DDCS) par l'intermédiaire d'une Dotation Globale de Fonctionnement (DGF) annuelle versée par la Caisse d'Allocations Familiales (CAF).

▪ **Le service Centre d'Accueil, Rencontres, Investigations, Consultations (CARIC) :**
Il réalise plusieurs missions : Droit de visite, Médiation familiale, Médiation pénale familiale, Enquête sociale dans le but de préserver ou garantir un lien entre enfants et parents. Il convient de préciser que le maintien du lien est important mais pas à tout prix. En effet, il est indispensable de prendre en compte la qualité du lien afin de déterminer s'il est opportun pour l'enfant de le maintenir car, comme l'évoque M. Berger, Chef de service en psychiatrie de l'enfant au Centre Hospitalier Universitaire de Saint-Étienne, « *les visites médiatisées sont faites pour les enfants, non contre les parents*¹⁹ ».

Les droits de visite : ces droits de visite exercés dans un cadre protégé peuvent être demandés par le Juge aux Affaires Familiales (JAF) (visites médiatisées) ou par le Juge des Enfants (JE) (visites protégées). Le Conseil Départemental de l'Ain a établi un référentiel précis distinguant les visites médiatisées des visites protégées et délimitant, pour ces dernières, le cadre le plus adapté pour chaque situation parents-enfants (cf. Annexe 5). Dans les cas des **visites médiatisées** (JAF), les enfants sont otages des relations conflictuelles entre les parents. Les travailleurs sociaux vont travailler le conflit qui anime les deux parents en mettant en avant leur rôle parental. Malgré le conflit, les familles ont des compétences parentales ce qui est une garantie pour la sécurité des enfants. En ce qui concerne les **visites protégées** (JE), la demande peut émaner du service AEMO qui sollicite le Juge des Enfants ou du Conseil Départemental dans le cadre d'un placement d'enfant confié. Ces droits de visite relèvent donc de la protection de l'enfance et s'inscrivent généralement sur une plus longue durée. Ce sont des situations dans lesquelles les parents présentent des carences éducatives et sociales les empêchant de rencontrer leur enfant sans tiers. La proximité des éducateurs pendant toute la durée du droit de visite, va permettre de veiller à la sécurité de l'enfant. Il est question ici de maintenir *a minima* le lien entre l'enfant et ses parents, afin de l'aider à élaborer quelque chose de son histoire familiale, ainsi que de réduire son sentiment d'abandon, pour qu'il ne se construise pas dans l'inconnu de ses origines.

¹⁹ BERGER M., 2014, *Ces enfants qu'on sacrifie... au nom de la protection de l'enfance*, 3^{ème} édition, Paris : Dunod, p. 84.

La médiation familiale : quelle que soit la situation de la famille, elle vise à préserver les liens entre ses membres, à restaurer la communication et à prendre des décisions communes dans l'intérêt des enfants. Son recours à titre précoce permet de prévenir l'aggravation du conflit et l'enlisement dans les procédures judiciaires. Elle peut être volontaire ou judiciaire (JAF). Le service s'appuie sur deux approches : celle de Liliana Peronne²⁰ et celle de Michèle Savourey²¹. La conclusion de la médiation débouche sur des accords oraux ou écrits, formulés ou signés par les deux parents et le médiateur. Les parents ont la possibilité de faire homologuer ces accords par le magistrat.

Le service CARIC traite aussi des **médiations pénales familiales** et des **enquêtes sociales**. Ces deux dispositifs ne seront pas évoqués dans le cadre de ce document. Ce service est financé par une multitude de subventions annuelles (Justice, Conseil Départemental, DDCS, CAF, Mutualité Sociale Agricole) (cf. Annexe 4).

Toutes les missions réalisées par le Pôle Protection de l'Enfance s'articulent autour de l'autorité parentale ainsi que de la diminution du danger repéré pour l'enfant. Il faut maintenant analyser plus finement le public concerné par les mesures décrites.

1.2 Un étayage des familles à construire

La précarisation des familles et les conflits parentaux sont les principales problématiques traitées par les travailleurs sociaux du Pôle Protection de l'Enfance dans les familles. L'intervention proposée suppose la prise en compte des conséquences de ces difficultés sur l'enfant.

1.2.1 Des enfants en danger : point de départ des mesures judiciaires

L'objectif central dans l'accompagnement mené par l'ensemble des services du Pôle est de faire cesser le danger.

En ce qui concerne l'**AEMO**, en 2014, 1 121 mineurs ont été accompagnés par le Pôle (contre 1 075 en 2013) soit environ 774 mesures réalisées de manière simultanée (cf. Annexe 6). On peut observer que les mesures se concentrent sur un public enfants et adolescents avec une petite prééminence des filles. Les principaux motifs de danger énoncés dans les jugements prononcés en 2014 sont des carences éducatives (33%) et des conflits parentaux (25%). Les carences éducatives sont un terme générique qui englobe une multitude de problématiques : la non satisfaction des besoins de l'enfant au

²⁰ Le modèle groupal narratif in DENIS C., PERRONE L., SAVOUREY M., SOUQUET M., 2012, Courants de la médiation familiale, Lyon : Chronique sociale, 295 p.

²¹ BRISSON P., SAVOUREY M., 2012, *Protection de l'enfance et de la jeunesse – Comment accompagner la famille autrement : L'approche médiation, principe et méthodologie*, Lyon : Chronique sociale, 298 p.

quotidien (alimentation, rythme de vie, soins, lien affectif inadapté...), ainsi que toutes les problématiques liées au fonctionnement familial (place de chaque membre, autorité, question du cadre...). La précarité peut, dans certaines situations, être la source des carences éducatives par un cumul de difficultés, qui peut amener un isolement social et avoir des conséquences sur le plan familial (ex : perte de l'estime de soi pour un parent, impact sur le budget familial). Ces deux motifs de danger pour l'enfant sont avant tout des problématiques parentales qui justifient de renforcer le travail avec la famille.

La **mesure AGBF** est prononcée si le Juge des Enfants estime que les prestations familiales ne sont pas dédiées aux besoins de l'enfant. D'une manière générale, elle fait suite, soit à une menace ou un ordre réel d'expulsion de la famille de son logement du fait de dettes de loyer importantes, soit d'un constat de conditions précaires de logement (insalubrité, vétusté) ou non adaptées (charges excessives pour la famille) (cf. Annexe 6). Près de la moitié des familles accompagnées sont bénéficiaires du RSA. Le motif de danger concerne le risque de non maintien d'un toit adapté, condition essentielle quant à la sécurité de l'enfant. En outre, la gestion de l'argent est souvent à l'origine de conflits dans les couples. Pour un tiers des situations suivies, il existe un conflit parental avec de fréquentes périodes de décohabitation. Au 31 décembre 2014, 371 enfants ont été accompagnés au titre d'une mesure d'AGBF dans 120 familles allocataires.

Quant au **service CARIC**, son existence repose sur le postulat que l'équilibre de tout enfant nécessite des relations avec ses parents pour lui permettre de grandir et de se structurer sereinement. Le danger existe quand cet équilibre est mis à mal ou ne peut être garanti par les détenteurs de l'autorité parentale. **Les droits de visite** ont pour but d'encadrer une rencontre parent/enfant dans un lieu dit « neutre » afin de protéger l'enfant. 136 **droits de visites protégées** (JE) ont été réalisés en 2014 à destination de 106 familles et de 183 enfants différents (soit 1366 visites organisées et 1086 honorées). Les enfants sont majoritairement âgés entre 6 et 15 ans. Les principales problématiques (en sachant qu'il peut y avoir plusieurs problématiques pour une seule situation) justifiant leur mise en place sont des situations de carences éducatives (28,8%), des conduites addictives d'un ou des parents, un conflit conjugal (19,9%) ou une séparation conflictuelle ou une problématique de précarité (15,6%) (cf. Annexe 6). 50 **droits de visites médiatisées** (JAF) ont été réalisés en 2014 (soit 417 rencontres parent/enfant) pour 48 familles et 78 enfants. Majoritairement, ils ont entre 6 et 11 ans. Les problématiques rencontrées sont, pour la moitié des situations (52%), des conflits parentaux et des séparations conflictuelles (cf. Annexe 6). Les carences éducatives sont bien moins présentes puisque les visites médiatisées ne se réalisent pas suite à un danger pour l'enfant comme entendu en protection de l'enfance. Toutefois, il arrive que le

cumul de problématiques aboutisse à une décision de protéger les enfants par une visite protégée.

Enfin, en ce qui concerne la médiation, **la médiation familiale civile** se réalise, souvent, en amont du danger afin d'éviter l'installation d'un Syndrome d'Aliénation Parentale « *qui est très destructrice pour l'équilibre de l'enfant et de l'adulte en devenir*²² ». 62 médiations ont été réalisées à destination de 139 personnes. La majorité des médiations concerne des cas de divorce et de séparation. Elles s'attachent, d'une part à maintenir l'enfant à sa place d'enfant, et d'autre part à faire prendre conscience aux parents de ses besoins et à les prendre en charge, même s'ils sont séparés.

Les motifs de danger ayant justifié une mesure éducative sont multiples. En revanche, les questions de conflit parental et les carences éducatives sont récurrentes pour l'ensemble des services.

1.2.2 Des problématiques de conflits parentaux à prendre en compte

La famille a fortement évolué depuis les années 70 avec une diminution du nombre de mariages et une augmentation des situations de cohabitation et de séparations. Selon le rapport de la Défenseure des enfants, « *sur près de 15 millions de mineurs, un enfant sur quatre ne vit pas aujourd'hui avec ses deux parents*²³ ». Le département de l'Ain connaît une augmentation de 28% des familles monoparentales entre 1999 et 2009 alors que l'augmentation des couples avec enfants reste beaucoup plus limitée (+6%)²⁴. 75% des enfants suivis dans le cadre d'une AEMO et d'une AGBF sont élevés dans une famille monoparentale avec des situations de recomposition familiale et de séparation engendrant de multiples conflits.

L'émergence du concept de coparentalité

Introduite par la loi du 4 juin 1970, l'autorité parentale a fait l'objet de plusieurs réformes, afin de suivre cette évolution sociétale, dont la dernière date de la loi n°2002-305 du 4 mars 2002. Toutes les modifications législatives sont allées dans le sens de l'affirmation d'une égalité entre le père et la mère dans l'expression de leur autorité parentale. Elle est définie aujourd'hui par l'article 371-1 du Code Civil qui fait apparaître la notion d'autorité parentale conjointe ou coparentalité. Celle-ci est assurée même en cas de séparation ou de divorce (art. 373-2 du Code Civil) au nom de l'intérêt de l'enfant. En effet, la loi du 4 mars 2002 assure une permanence de la fonction de parent malgré

²² BRISSON P., SAVOUREY M., *op. cit.*, p. 66.

²³ VERSINI D., 2008, « Enfants au cœur des séparations parentales conflictuelles », *Rapport de la Défenseure des enfants*, p.15, [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000714/0000.pdf>.

²⁴ Conseil départemental de l'Ain, Domaine Enfance, *Rapport final d'évaluation...*, *op. cit.* p. 8.

l'éclatement du couple parental. « *La coparentalité traduit la conviction qu'il est de l'intérêt de l'enfant d'être élevé par ses deux parents même lorsque ceux-ci sont séparés*²⁵ ». Elle va s'exercer dans tous les domaines de la vie de l'enfant : santé, scolarité, départ à l'étranger... Néanmoins, elle peut être difficile à faire vivre quand un conflit éclate entre les parents.

L'instabilité familiale qui découle de la séparation et le conflit parental émergent peuvent avoir des conséquences préjudiciables pour l'enfant et son développement affectif. De manière générale, en cas de séparation ou de divorce, un enfant va être amené à cliver ses relations avec ses parents, prenant un comportement particulier et spécifique avec chacun d'eux, ce qui n'a majoritairement pas de conséquences négatives. En revanche, cela peut être préjudiciable sur le développement psychique d'un mineur quand ce dernier est obligé de prendre parti voire de dénigrer un de ses parents. Ces situations doivent être prises en compte afin d'éviter l'instrumentalisation de l'enfant par ses parents.

La gestion du conflit parental par les Juges

Le Juge aux Affaires Familiales ou le Juge des Enfants peuvent apporter une réponse. Le premier a deux outils à son service. D'une part, les visites médiatisées qui encadrent la rencontre parent/enfant afin qu'elle se réalise de manière apaisée. A titre de rappel, 52% des visites médiatisées sont mises en place du fait d'un conflit parental. D'autre part, il peut enjoindre la famille à aller vers une médiation familiale afin de prévenir un conflit naissant. Elle est définie par le Conseil National Consultatif de la Médiation Familiale comme « *un processus de construction ou de reconstruction du lien familial axé sur l'autonomie et la responsabilité des personnes concernées par des situations de rupture ou de séparation dans lequel un tiers impartial, indépendant, qualifié et sans pouvoir de décision, le médiateur familial, favorise, à travers l'organisation d'entretiens confidentiels, leur communication, la gestion de leur conflit dans le domaine familial entendu dans sa diversité et dans son évolution*²⁶ ». Cet outil, proposé par le Juge aux Affaires Familiales et accepté par les deux parents doit les amener à trouver un accord durable leur permettant un exercice commun de leur autorité parentale dans des conditions sereines pour l'enfant. La médiation familiale peut être un outil adapté pour tenter de faire disparaître un conflit parental.

Le Juge des Enfants, quant à lui, sera saisi quand ce conflit par son existence ou la violence qu'il entraîne devient un objet de danger pour l'enfant. Voici quelques

²⁵ VERSINI D., *op. cit.* p. 33.

²⁶ ANDRE S., 2010, « La médiation familiale », *Actualités Sociales Hebdomadaires Supplément*, décembre, p. 10.

exemples de conflits parentaux extrait des ordonnances d'AEMO : Lucie, 17 ans, enceinte deux fois, violente : « (...) *parents en instance de divorce ; il s'avère qu'ils ne dialoguent aucunement l'un envers l'autre ; chacun imputant à l'autre la responsabilité de cet état de fait.* » ; Angèle, François, Sébastien : « (...) *débordements du couple, intervention de la gendarmerie, enfants impliqués dans le conflit, ont exclu la mère, (...), agression avec arme, » ; « leur conflit est au centre des discours (...) ; afin de veiller à la bonne évolution des enfants (...) cette mesure doit offrir un lieu de parole aux membres de cette famille afin que les conflits soient traités autrement que dans la violence » ; Justin : « (...) *rupture de lien avec son père depuis plusieurs années et impossibilité de communication entre les parents qui s'accusent mutuellement d'en être responsables* ». Les services sont interpellés dans le cadre de mesures d'assistance éducative afin d'apaiser le conflit parental qui peut créer des violences importantes au sein de la famille.*

Une difficulté à gérer le conflit parental en assistance éducative

Les professionnels intervenant dans le cadre de visites médiatisées ou les médiateurs sont formés et habitués à traiter ce type de problématique. En revanche, les travailleurs sociaux agissant dans le cadre d'une mesure éducative sont souvent mis à mal par ce type de situation. Lors des réunions d'étude de situations, ils expriment leurs interrogations et leurs difficultés devant les blocages existant dans les relations parentales qui ne laissent plus ou peu d'espace pour un travail éducatif. En effet, les parents sont englués dans leur conflit et les propositions d'accompagnement sont mises en échec pour « toucher » l'autre. La parole du travailleur social est mise en défaut, soupçonnée de partialité, de manque de neutralité et ne permet pas l'accès aux besoins de l'enfant. Les décisions et les orientations qui concernent l'enfant ne sont pas mises en œuvre du fait du conflit parental.

Le Pôle Protection de l'Enfance de l'ADSEA n'est pas le seul à faire face à ce constat. En effet, dans le cadre de mon stage à l'Association de Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte du Jura, j'ai pu observer que les professionnels exerçant des mesures d'AEMO font face aux mêmes problématiques et réfléchissent aussi à des modalités d'intervention du côté protection de l'enfance afin d'agir sur ce conflit parental.

1.2.3 Des familles précarisées, vulnérables et désaffiliées en besoin d'ancrage

En France, la précarité touche près de 2 millions d'enfants, éduqués par des familles qui vivent en dessous du seuil de pauvreté. La précarité à elle-seule ne peut justifier une mesure de protection de l'enfance, ce qui n'est pas le cas sur le territoire qui voit autant de mesures AEMO/AGBF sur sa partie frontalière avec la Suisse, le Pays de Gex, que sur les autres bassins moins riches.

L'industrialisation de ce département a amené un grand nombre de familles peu qualifiées afin de servir de main d'œuvre. Des industries embauchant plus de 1000 ouvriers pouvaient exister dans certains secteurs ruraux il y a encore quelques dizaines d'années. Ces usines ont fermé. Elles ont laissé un grand nombre de logements vacants accessibles à de faibles revenus mais coupés de toutes voies de communication quand la famille n'a pas de moyen de locomotion. Certaines familles se retrouvent donc isolées en pleine campagne dans une précarité économique et sociale.

La précarité et la pauvreté ne sont pas des éléments de danger à eux seuls mais la vulnérabilité qui peut en découler est parfois un facteur conduisant à une mesure d'assistance éducative. On note dans l'Ain une progression du nombre de familles avec enfants ayant des bas revenus (+1,13% pour les familles avec des enfants de 0 à 2 ans, +1,83% pour les familles avec enfants de 3 à 5 ans et +8,58% pour les familles avec enfants de 6 à 17 ans).

La crise économique a impacté doublement ces ménages. Souvent peu qualifiés et peu mobiles, résidant dans un environnement rural, ils sont isolés d'un réseau amical ou familial pouvant venir étayer ou soutenir le quotidien notamment en termes de garde d'enfant ou d'ouverture (culturelle, lien social, etc.). Ces familles cumulent des difficultés économiques, sociales, de repli sur soi, ajoutées parfois à un sentiment d'échec des parents. Cette vulnérabilité de la famille peut influencer sur le développement de l'enfant. Par exemple : une socialisation réduite des enfants avant l'entrée à l'école qui se limite aux frères et sœurs, une pauvreté culturelle, un logement insalubre ou réduit créant une promiscuité des enfants et des adultes, vecteur de violence et empêchant un lieu spécifique pour l'enfant, un régime alimentaire non adapté, des carences éducatives, un sentiment de solitude du fait d'un réseau social réduit, une estime de soi précaire, un sentiment de honte des parents qui peut rejaillir sur les enfants. La Défenseure des enfants Dominique Versini en conclut que « *la pauvreté a des conséquences au long cours sur la construction des enfants et peut avoir un impact très lourd sur leur capacité à se construire pour l'avenir un capital culturel et social indispensable pour évoluer dans une société aussi exigeante que la nôtre*²⁷. »

En prenant le panel des familles suivies en AGBF, on peut remarquer que les familles accompagnées par cette mesure peinent à assurer les besoins quotidiens liés à l'éducation du fait d'un contexte professionnel détérioré, de frais liés au logement qui s'accroissent, de difficultés de transport, d'accès aux droits et à la santé. Le premier poste d'endettement des familles concerne le loyer mais également les fournitures et charges relatives au toit. Ces dettes entraînent une insécurisation de l'enfant dans son quotidien

²⁷ VERSINI D., 2010, « Précarité et protection des droits de l'enfant – Etat des lieux et recommandations », *Rapport de la Défenseure des enfants*, p. 8.

puisqu'il peut se retrouver à la rue. Une augmentation des dettes liées aux besoins propres de l'enfant est aussi constatée : cantine, frais de scolarité, loisirs. A titre d'exemple, près de 22% des familles suivies en AGBF connaissent des dettes de restauration scolaire. Deux enfants ont eu à connaître une exclusion de la cantine et trois enfants ont été exclus d'un centre de loisirs. Ces enfants connaissent dès leur plus jeune âge un phénomène d'exclusion qui peut agir sur leur construction identitaire.

Ces populations se trouvent dans la « zone de vulnérabilité » définie par le sociologue Robert Castel²⁸ avec un travail précaire, des situations relationnelles instables et peuvent basculer très facilement dans une « zone d'exclusion ». Ce processus crée une déstabilisation sociale ou « désaffiliation » qui a un impact fort sur l'enfant et qui peut être synonyme de danger pour celui-ci.

Même si l'intervention proposée par les services du Pôle n'est pas uniquement centrée sur l'accompagnement social global des parents, il peut être évoqué voire travaillé (dettes, coupure de fluide, démarche vers Pôle Emploi, lien avec les assistantes sociales de secteur...) du fait des problématiques rencontrées. Une ouverture extérieure diminuant l'isolement social de la famille pourrait alors être engagée.

1.3 Une organisation actuelle inadaptée aux besoins du public

L'intervention conduite auprès des familles découle d'une décision judiciaire que le service doit appliquer. Cette contrainte exacerbe l'asymétrie de l'accompagnement avec un professionnel mandaté et des parents pouvant facilement se retrancher dans une posture de « mauvais parent ». Une réflexion sur la prise en compte de la famille doit être menée afin de tendre à diminuer le déséquilibre de la relation. Il ne s'agit pas, pour autant, de faire de l'angélisme. Cette démarche ne pourra convenir à toutes les familles, certaines ayant besoin de la contrainte pour avancer. En outre, afin de rompre l'isolement de certaines familles, l'élargissement de leur réseau pourrait s'avérer être, aussi, un axe de travail. Pour cela, il s'agira de ma place de directrice de créer les conditions permettant de supprimer le cloisonnement des équipes et de mettre un terme au sentiment de souffrance au travail évoqué de manière régulière par les professionnels.

1.3.1 Un accompagnement à diversifier afin d'associer davantage les familles

Comme indiqué plus haut, les politiques publiques et le Schéma Enfance-Famille souhaitent renforcer le travail avec les familles et le « faire avec ». Le Juge des Enfants et les travailleurs sociaux en charge de la mesure vont chercher l'adhésion des familles tout au long de l'accompagnement. « *Si l'adhésion à la mesure prise par l'autorité judiciaire*

²⁸ CASTEL R., 2013, « Cadrer l'exclusion », in KARSZ S., (dir.), *L'exclusion, définir pour en finir*, Paris : Dunod, p. 37.

compétente n'est pas ou partiellement réalisée, cela ne doit pas empêcher l'expression et la participation des personnes concernées à leur accompagnement au sein des établissements/services. Les établissements doivent respecter les droits des usagers à la participation, y compris lorsque ceux-ci sont en opposition avec les attendus de la mesure ou sa mise en œuvre, dont la responsabilité incombe à l'autorité judiciaire compétente²⁹. »

C'est ce que vont s'attacher à réaliser les travailleurs sociaux afin de développer les capacités parentales par le biais de cette participation. Néanmoins, cette participation et ce « faire avec » ne sont pas automatiques et sont parfois impossibles à obtenir pour des familles qui sont dans le refus total de la mesure.

Une intervention asymétrique et duelle ne développant que peu le « faire avec »

Les parents sont, bien entendu, associés tout au long de la mesure mais leur participation reste « en surface » et pourrait être développée. En effet, une fois le jugement reçu au Pôle, la mesure est attribuée à un travailleur social qui devient le référent éducatif. Un premier contact avec la famille va s'effectuer dans les locaux de l'ADSEA afin de reprendre les attendus du jugement et ceux de la famille. Deux éducateurs sont présents : le référent et un collègue afin d'assurer une écoute attentive de la famille. Pourtant, ce temps est souvent compliqué pour la famille qui reste dans un échange *a minima*. Il permet de revenir avec la famille sur l'audience (où les services ne sont pas présents) et de reposer le cadre de la mesure. Bien souvent, la famille est en retrait durant cet entretien : intimidée, en colère, se sentant disqualifiée ou jugée par les propos rédigés dans l'ordonnance. La relation qui s'instaure entre le travailleur social et la famille est donc complexe et totalement asymétrique érigeant le travailleur social dans une posture d'expert ou de sachant.

Une incompréhension supplémentaire peut aussi apparaître du fait du délai (dont la durée est en augmentation) entre l'audience et la réception du jugement au service puis de l'affectation de la mesure à un travailleur social. En effet, le Greffe du Tribunal des Enfants est surchargé et environ 30% des jugements arrivent au Pôle près de 90 jours après l'audience. De plus, la suractivité actuelle du service AEMO (entre 800 et 840 mesures en simultané pour une habilitation à 747 mesures) amène une affectation différée d'un mois après réception pour 48% des mesures et à une liste d'attente importante. En cas de souci dans une famille, cela pourrait engager ma responsabilité et celle de l'Association. Afin de réduire ce délai, des demandes de personnel

²⁹ ANESM, 2014, « L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance », *Recommandation des Bonnes Pratiques Professionnelles*, décembre, [en ligne], [visité le 31.01.2015], disponible sur Internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/ANESM-RBPP-Protection_de_l'enfance-December_2014-INTERACTIF.pdf.

supplémentaire ont été formulées à plusieurs reprises auprès du Conseil Départemental. Elles ont abouti avec un poste temporaire pour 6 mois en septembre 2014 puis jusqu'à la fin de l'année 2015. Des négociations sont en cours pour pérenniser ce poste en 2016.

Les modalités d'intervention sont aussi présentées à la famille au cours de ce premier entretien : visite à domicile, rencontres des intervenants agissant auprès de l'enfant notamment l'Education Nationale, consultation du relevé judiciaire présent au greffe du tribunal... La quasi totalité des interventions proposées en direction de la famille, aujourd'hui, par les services du Pôle, se traduisent par un entretien en face à face (parents/travailleur social, enfant/travailleur social ou famille/travailleur social) le plus souvent à domicile. Ces visites permettent d'observer l'organisation familiale et de créer, au fur et à mesure, un espace de parole afin de travailler sur les éléments de danger repérés, les dysfonctionnements familiaux et de trouver des modalités d'apaisement. Ce type de rencontre peut être compliqué pour certaines familles qui peuvent avoir un sentiment d'échec ou de vulnérabilité. Jusqu'à présent, le Pôle est peu allé dans le développement du « faire avec » qui pourrait permettre à ces familles de (dé)montrer leurs capacités parentales d'une autre manière. Bien entendu, il est nécessaire de pouvoir l'articuler avec le cadre judiciaire des mesures. La réalisation de temps partagés entre parents et professionnels autour de l'enfant pourrait être un vecteur facilitant la parole des parents et des enfants. Une diversification des modes d'intervention doit être envisagée afin de sortir d'une intervention quasi uniquement duelle.

Une prise en compte réduite de l'expression des parents dans la mesure

Si les parents sont rencontrés régulièrement pendant la mesure, leur seule interpellation officielle sur sa conduite est réalisée à son échéance c'est-à-dire le plus souvent après 11 mois d'accompagnement. Le travailleur social, référent de la mesure, vient présenter le rapport rédigé destiné au Juge des Enfants. Ce rapport est préparé en amont en réunion d'équipe puis rédigé par l'éducateur référent et ensuite lu à la famille. L'éducateur peut le compléter avec des éléments fournis par la famille à ce moment là, notamment si elle souhaite le renouvellement ou l'arrêt de la mesure. La famille est, jusqu'à présent, peu impliquée dans l'évaluation continue qui est réalisée. Il pourrait être intéressant d'associer davantage la famille dans l'accompagnement proposé.

1.3.2 Un partenariat à revisiter pour rompre l'isolement des familles

Les mesures éducatives (AEMO/AGBF) activent autour d'elle un réseau important afin d'analyser le contexte dans lequel se situe l'enfant. En revanche, à mon sens, il est nécessaire d'élargir ce réseau et de construire de véritables partenariats autour de la famille afin qu'elle puisse tisser un réseau social « ressource » autour d'elle.

Un réseau à élargir

Du fait de la complexité croissante des situations familiales, les travailleurs sociaux sont amenés à participer à de multiples réunions : commission d'étude technique, synthèse proposée par tel ou tel intervenant dans la famille. Le nombre d'interlocuteurs (école, centre de loisirs, établissement spécialisé, grands parents, parents vivant séparés et éloignés l'un de l'autre, beaux parents...) est ainsi démultiplié créant pour le travailleur social soit une impression de passer son temps en réunion soit le sentiment de ne pas rencontrer assez fréquemment l'enfant et les parents concernés par la mesure. En effet, dès que la mesure éducative est connue par les acteurs sociaux, le service est contacté à chaque inquiétude ou épisode de crise par bon nombre d'acteurs. Le travailleur social doit pouvoir les rencontrer afin d'avoir une vision globale de la famille mais cela a pour conséquence de diminuer les temps d'intervention dans la famille. Les rencontres famille/travailleur social doivent être, selon le projet de service, d'environ une toutes les trois semaines à un mois. Ces échéances sont parfois difficiles à tenir pour des éducateurs exerçant 34 mesures d'AEMO par ETP, ce qui représente une moyenne haute au niveau national (cf. Annexe 7) (qui plus est dans un département rural nécessitant des temps importants de déplacement) et 28 mesures en AGBF (du fait d'une baisse significative de l'activité).

Aucun des différents partenaires n'est à même de traiter seul ces problématiques de conflits parentaux ou de précarisation sociale des familles décrites plus haut. Ils font souvent le même constat que le Pôle et sont démunis quant aux solutions à apporter. L'ensemble des acteurs agissant auprès de la famille suivie en protection de l'enfance (travailleurs sociaux AEMO, AGBF, équipe enfance du Conseil Départemental, Technicien d'Intervention Sociale et Familiale (TISF), etc.) semblent parfois contenir la famille au sein de son domicile. Peu d'acteurs proposent une intervention collective lui permettant de s'inscrire dans les ressources locales. Les familles déjà isolées sont maintenues dans leur domicile et dans une intervention quasi uniquement individuelle.

Développer l'ouverture à l'extérieur du domicile

La mesure éducative doit se dérouler sur une période courte : elle ne peut excéder 2 ans mais peut être renouvelée. Même si les mesures AEMO de plus de 5 ans représentent environ 10% des mesures exercées à fin décembre 2014, les mesures éducatives (AEMO/AGBF) ont un terme qui doit être intégré dans l'accompagnement proposé. Si ces mesures doivent renforcer les capacités parentales afin de faire cesser le danger pour l'enfant, il peut aussi être intéressant de développer avec la famille un réseau lui permettant parfois de prendre du temps pour elle, de s'extraire du quotidien familial et de trouver des ressources qui lui permettront d'être étayée, d'obtenir conseil et appui face à une difficulté avec son enfant. Cette inscription dans un réseau local pourrait éviter à

certaines familles d'être signalées de manière récurrente à la Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes et de trouver un appui et des ressources de proximité.

Sans remettre en cause le partenariat déjà réalisé qui est nécessaire à l'accomplissement de la mesure, un questionnaire sur celui-ci et sa mobilisation doit se mettre en place. Les équipes, par une meilleure connaissance du droit commun et un accompagnement des familles vers celui-ci, pourraient diminuer l'isolement de certaines d'entre elles mais le fonctionnement actuel des services ne le permet pas.

1.3.3 Des équipes cloisonnées et « en souffrance »

Le repli sur soi des équipes a conduit à un immobilisme de ces dernières et notamment un manque de prise de recul et d'évolution des pratiques du Pôle. Cela peut s'expliquer par le cycle que connaissent les organisations ainsi qu'une direction de Pôle qui par manque d'articulation n'a pas permis de créer des interactions entre les équipes. En outre, le contexte budgétaire actuel implique une ré-interrogation des modalités d'intervention afin de « faire mieux ou à l'identique avec moins ».

Un manque de travail ensemble entre les équipes

Les sept équipes qui composent le Pôle (trois équipes d'AEMO, une équipe AGBF, une équipe Droits de visite, une équipe médiation, une équipe « Trampoline ») (cf. Annexes 2 et 3) fonctionnent, à ma prise de poste, de manière totalement cloisonnée. En effet, le Pôle Protection de l'Enfance a connu une période de crise institutionnelle. Les changements qui ont pu s'opérer dans les services ont du mal à être dépassés sereinement par les équipes (départs des deux directeurs charismatiques de l'AEMO et de l'AGBF au début des années 2000, mise en place d'une organisation en Pôles en 2007, fermeture d'une antenne et redéploiement des salariés en 2012). Ils ont entraîné un cloisonnement et un repli sur soi des services alors que les directrices adjointes pouvaient, quant à elles, animer des équipes de différents services.

Chaque équipe était centrée sur ses mesures et n'avait que peu de regard sur le travail des autres équipes. L'étendue du territoire, la charge de travail, l'augmentation du travail qualifié « d'administratif » (Document Individuel de Prise en Charge -DIPEC-, rapport de fin de mesure, logiciel de suivi) sont souvent mis en avant par les travailleurs sociaux pour justifier cet état de fait.

En conséquence, les équipes ne proposaient que rarement des temps de synthèse inter-équipes quand des mineurs étaient suivis, en interne, par plusieurs services. A ma prise de poste en avril 2014, 89 mineurs bénéficiaient d'une AEMO et d'une AGBF. La question des doubles mesures est un axe de travail du Schéma Enfant Famille afin de voir dans quelle mesure elles sont justifiées. Il apparaissait un véritable

manque de travail commun desservant ces doubles mesures qui peuvent s'entendre dans certains cas.

Ce manque de cohérence et de travail commun était flagrant quand les travailleurs sociaux du Pôle réalisaient des synthèses en externe sans qu'aucun travail préalable n'ait été réalisé entre services. Les familles accompagnées avaient donc à domicile deux travailleurs sociaux de la même institution agissant quasiment chacun de leur côté en ayant échangé, au mieux, entre deux portes des objectifs d'intervention ou de l'évolution de la situation....

Ce constat pouvait être aussi réalisé entre le service CARIC et les services AEMO et AGBF. En effet, comme indiqué précédemment, une augmentation des conflits conjugaux et parentaux a été identifiée. Or, il existe deux médiateurs au sein du service CARIC dont l'activité principale est de travailler sur le conflit. Il n'est jamais arrivé que les parents englués dans leur conflit parental soient envoyés en médiation familiale auprès de CARIC ou que les médiateurs soient interpellés en raison de leurs compétences afin de venir donner un éclairage ou un soutien sur les possibilités de médiation auprès des travailleurs sociaux de l'AEMO ou de l'AGBF.

Un repli sur soi des services

Les retours de l'enquête sur les Risques Psycho Sociaux réalisée entre le 4^{ème} trimestre 2014 et le 1^{er} trimestre 2015 entérinent ces constats. Cette enquête fait apparaître de manière prégnante un sentiment d'isolement et de solitude des travailleurs sociaux du Pôle Protection de l'Enfance avec près de 40% des salariés qui ne se sentent pas soutenus par un collègue.

Il existe donc un véritable repli sur soi des services qui agit sur la qualité du service rendu auprès des familles et sur la santé au travail des salariés. Un découplage des services doit être conduit car sans nier la spécificité de chaque mesure, une meilleure utilisation des compétences et une meilleure évaluation des situations doivent être mises en œuvre au profit des usagers. C'est ce qui ressort aussi de la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance et plus récemment de la Recommandation de l'Agence Nationale de l'Evaluation des Services sociaux et Médico-sociaux (ANESM) intitulée « *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure*³⁰ ».

³⁰ ANESM, 2013, « L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure », *Recommandation de Bonnes Pratiques Professionnelles*, mai, [visité le 28.12.2014], disponible sur Internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/ANESM-Enfance-Guide-Evaluation-Mai_2013.pdf.

Une interrogation sur les pratiques différées

L'audit conduit en 2011 par la Protection Judiciaire de la Jeunesse et le Conseil Général ainsi que l'évaluation interne ont mis en exergue que le suivi éducatif du public était « *propre à chaque éducateur*³¹ » qui utilisait ses outils formalisés ou informels. L'évaluation interne, après le rappel de tous les outils de la loi du 2 janvier 2002 non mis en place, appuyait sur plusieurs points qui pourraient servir de tremplin pour retravailler des pratiques collectives en lien avec les besoins des personnes accompagnées :

- ✓ l'utilisation du partage des expériences et des potentialités des personnes afin de travailler sur une prise de conscience progressive des situations ;
- ✓ une participation des parents plus importante ;
- ✓ une collaboration avec les familles dans le « faire avec » et la recherche commune d'une réponse adaptée.

Ces axes de travail n'ont pas été traités depuis, les précédentes directions de Pôle s'étant plutôt attachées à mettre en place les outils obligatoires.

Certains salariés ayant participé à cette évaluation interne mettent en avant ces points comme non pris en compte mais pouvant apporter une nouvelle réflexion dans leur pratique. J'ai pu retrouver cette volonté de « réflexion commune » lors des rencontres individuelles ou collectives des salariés. Il existe donc une envie de sortir de cette morosité ambiante à travers de nouvelles pistes de travail. En outre, ces orientations étant mises en avant par le Schéma Départemental, je dispose de plusieurs leviers sur lesquels m'appuyer.

Un manque d'équipe de direction

Le Pôle Protection de l'Enfance a connu plusieurs vacances depuis 2010 au niveau de la Direction de Pôle. Durant celles-ci, les deux directrices adjointes ont tenu les services dans leur quotidien (suivi des familles, étayage des travailleurs sociaux). En revanche, des difficultés interpersonnelles entre les deux cadres ont entraîné un manque de coopération et de synergies. Aucune orientation ou stratégie globale n'a pu être mise en place. Ceci peut expliquer, en partie, les constats évoqués en amont.

Un contexte budgétaire peu favorable

Enfin, les contraintes budgétaires actuelles : l'annonce d'une diminution des budgets protection de l'enfance de 5% par le Conseil Départemental qui vient impacter le fonctionnement de l'AEMO et la diminution du budget AGBF par la DDCS du fait de la baisse du nombre de mesures, obligent à des choix au niveau de l'organisation. Une

³¹ Protection Judiciaire de la Jeunesse / Conseil général de l'Ain, *Rapport audit territorial*, 20 septembre 2011, p. 20.

mutualisation des véhicules et des locaux avec d'autres services de l'Association est, entre autres, en cours. L'Association est aussi dans l'obligation de supprimer des postes de cadre afin de faire face à ces baisses de crédit. En ce qui concerne le Pôle Protection de l'Enfance, le choix a été fait de ne pas renouveler la convention de détachement d'une des deux directrices adjointes au 30 novembre 2015. Il me faudra donc procéder à une réorganisation du Pôle.

C'est dans ce contexte que se réalise le projet que je présente en troisième partie.

Conclusion Partie 1 :

Les mineurs suivis par le Pôle Protection de l'Enfance connaissent des problématiques multiples et les familles, elles-mêmes fragiles, ne sont pas à même de leur apporter le soutien nécessaire. Les mesures AEMO ou AGBF doivent donc passer par un renfort de la fonction parentale afin de dépasser ces situations. Pour cela, il me semble nécessaire de mettre en œuvre un accompagnement renforcé auprès des parents notamment quand ils se trouvent dans un conflit conjugal fort ou dans une précarisation sociale importante.

Le Pôle Protection de l'Enfance doit donc associer de manière plus étroite les parents dans la définition d'objectifs d'accompagnement et dans l'évaluation de ceux-ci. Cela devrait tendre à diminuer l'asymétrie créée par l'accompagnement social proposé.

Trois points sont à travailler :

- ✓ la prise en compte du conflit parental en trouvant les ressources nécessaires afin de le résorber pendant le temps de la mesure,
- ✓ les modalités d'intervention afin de sortir du tout « individuel » et d'aller vers davantage de collectif,
- ✓ l'après mesure en pensant l'inscription de la famille dans un réseau social dépassant la sphère familiale afin qu'elle puisse trouver d'autres ressorts en cas de besoin et ne pas retomber dans la logique qui a déclenché la mesure.

Ces éléments devraient avoir pour effet de développer davantage l'autonomisation de la famille et les capacités à agir des parents, éléments fondamentaux afin de renforcer les aptitudes parentales et faire cesser le danger pour l'enfant.

En outre, le décloisonnement, l'ouverture des services et une réflexion sur les postures doivent se mettre en place. Cela devrait permettre de diminuer la souffrance évoquée par les équipes et les faire sortir de leur sentiment d'isolement et de solitude. Enfin, la construction de nouvelles synergies entre les services du Pôle Protection de l'Enfance et avec l'extérieur afin de mieux répondre aux besoins repérés des usagers doit être engagée. La réorganisation imposée par la baisse des crédits devra être pensée avec l'ensemble de ces paramètres.

2 Mieux prendre en compte les parents, leurs capacités et leur expression

Afin de faire prendre conscience aux parents des besoins insatisfaits de leur enfant, il est nécessaire de les sensibiliser à ceux-ci et de les accompagner dans leur prise en compte au quotidien. Je présenterai deux méthodes qui ont pu être déclinées, au sein du Pôle Protection de l'Enfance, dans cet objectif. D'abord, l'approche médiation, qui utilisée notamment en cas de conflit parental, consiste à l'énoncé des besoins de chacun afin de parvenir à une co-construction de solutions pour les satisfaire. Ensuite, le développement du pouvoir d'agir qui propose de mobiliser et de développer des compétences, en l'espèce parentales, dans le but de supprimer le danger pour l'enfant.

Ces deux approches ne peuvent correspondre à toutes les situations suivies aujourd'hui. Certains parents auront besoin d'un accompagnement plus coercitif en lien avec le cadre judiciaire de la mesure ou auront une difficulté à mobiliser certaines compétences en lien avec l'âge de leur enfant par exemple. Les services doivent donc être en mesure d'évaluer les aptitudes à renforcer et si les parents peuvent les mobiliser.

Le travail mené par l'intermédiaire de ces deux méthodes a conduit les équipes à modifier leur regard sur les familles afin d'aller vers une meilleure reconnaissance des potentialités des parents. Un changement de posture des travailleurs sociaux envers les familles s'est opéré et cela s'est traduit par la création de nouvelles modalités d'action.

2.1 Les conflits parentaux : un danger pour l'enfant

Comme évoqué dans la première partie, les équipes du Pôle ainsi que les travailleurs sociaux du Conseil Départemental constatent une augmentation des conflits parentaux dans les familles accompagnées. Ces conflits mettent les enfants dans une position intenable qui est celle du conflit de loyauté envers l'autre parent. L'approche médiation développée par Michèle Savourey peut être une réponse pour tenter de désamorcer cette situation. En revanche, elle nécessite une véritable implication des deux parents à prendre conscience des conséquences de leur conflit sur leur enfant et à élaborer en commun de solutions permettant que l'intérêt de ce dernier prime.

2.1.1 L'enfant au cœur du conflit de ses parents

La coparentalité érigée par la loi n°2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale donne une obligation à chaque parent de respecter la place de l'autre parent auprès de son enfant et ce, même en cas de séparation. Si le dialogue n'existe plus entre les deux parents, le conflit parental qui émerge peut alors être préjudiciable à l'enfant.

La dissolution du couple ne signifie pas pour autant la fin de la parentalité

Le concept de coparentalité établit une équité dans les positions parentales des deux parents en direction de l'enfant, celle-ci, comme énoncé plus haut, est maintenue même en cas de séparation ou de divorce.

Selon D. Houzel, pédopsychiatre et psychanalyste, la parentalité comporte trois axes. D'abord, celui de l'exercice de la parentalité qui a trait « *aux droits et devoirs qui sont attachés aux fonction parentales, à la place qui est donnée dans l'organisation du groupe social à chacun des protagonistes, enfant, père et mère, dans un ensemble organisé (...), [il] inclut l'autorité parentale mais ne se résume pas à elle (...³²)* ». Ensuite, l'expérience de la parentalité qui comprend la façon dont les parents se représentent leur fonction parentale et comment ils vivent leurs relations conjugales. Enfin, la pratique de la parentalité qui s'entend par les tâches du quotidien et la responsabilité qui se dégagent de l'éducation d'un enfant. Cette coparentalité s'exerce dès la naissance de l'enfant mais de manière différenciée dans les couples pour des questions d'aptitudes parentales, de conciliation entre le monde professionnel et la famille ou du désir/degré d'implication de chaque parent... Elle se maintient en cas de séparation du couple car si ce dernier décide de la fin de sa conjugalité, il ne peut mettre fin à sa parentalité. En revanche, elle va s'exercer dans une séparation partielle de l'enfant qui peut créer une mésentente des parents dans l'éducation de ce dernier ou être source de conflit (refus de la séparation par un des membres du couple, partage des biens, aménagement de la garde, pension alimentaire...). Cette rupture entraîne une perte qui peut faire naître un conflit entre les parents.

Il est à noter que des conflits parentaux existent au sein de couples non séparés. Ils auront les mêmes conséquences sur l'enfant que ceux issus de séparation. Ils peuvent être annonceurs d'une rupture ou être un mode de fonctionnement. Quelle que soit leur origine, ils créent un mal être pour l'enfant qui ne peut être que spectateur du conflit. C'est ce contexte dans lequel se déroule l'expérience et la pratique de la parentalité qui peut être préoccupant pour l'enfant car comme l'observe Daniel Marcielli, professeur de psychiatrie et chef du service psychiatrie infanto juvénile du Centre Hospitalier de Poitiers, « *le principal facteur de trouble à long terme n'est pas la séparation elle-même mais plutôt la discorde familiale si souvent associée.*³³ ».

Conflit parental, besoins insatisfaits de l'enfant et aliénation parentale

Le conflit parental vient mettre à mal la place de l'enfant dans la famille. Les parents, pris par le conflit qui les anime, accordent une attention moins vigilante à leur

³² HOUZEL D., 2014, *Les enjeux de la parentalité*, 1^{ère} édition 1999, Toulouse : Erès, p. 115.

³³ VERSINI D, 2008, « Enfants au cœur des séparations parentales.. », *op. cit.*, p. 54.

enfant. « *Il est oublié, secondaire par rapport à ce qui se joue entre les parents et peut être maltraité par omission*³⁴. » Sa détresse est moins bien perçue et les parents ne sont plus suffisamment attentifs à ses besoins. La sécurité affective que doivent des parents à un enfant est ébranlée, qui plus est en cas de séparation qui peut venir impacter le lien d'attachement de l'enfant à l'un de ses parents. Les griefs parentaux priment alors sur l'intérêt de l'enfant. Plusieurs auteurs ont observé que les enfants, faisant face à un conflit parental, peuvent développer des crises d'agressivité, des troubles de l'apprentissage, un surinvestissement ou désinvestissement de l'école, des provocations diverses en direction des adultes voire des conduites dépressives générées parfois par l'instrumentalisation des parents et les conflits de loyauté³⁵.

Le conflit parental peut, en effet, devenir extrêmement préjudiciable pour l'enfant quand ce dernier devient l'un des enjeux de la relation conflictuelle. Il est instrumentalisé par un ou ses parent(s) et mis dans une obligation de prendre parti pour l'un d'entre eux. Cette situation crée pour l'enfant un véritable conflit de loyauté et il se trouve sommé de choisir pour l'un de ses parents. Ce conflit peut prendre la forme extrême de Syndrome d'Aliénation Parentale qui a été défini, en 1992, par Richard Gardner comme étant « *un processus qui consiste à programmer un enfant pour qu'il haïsse un de ses parents sans que cela soit justifié. Lorsque le syndrome est présent, l'enfant apporte sa propre contribution à la campagne de dénigrement du parent aliéné. (...) L'enfant est amené à haïr et à rejeter un parent qu'il aime et dont il a besoin. Le lien entre l'enfant et le parent aliéné sera irrémédiablement détruit.*³⁶ » Ce processus consiste pour un des parents à constamment dénigrer l'autre parent jusqu'à avoir l'entière adhésion de l'enfant à sa cause. L'enfant pourra être lui-même dans une attitude dénigrante et refuser de voir ce parent. La construction identitaire de cet enfant est malmenée en coupant une branche de sa généalogie et en intégrant un modèle relationnel fondé sur le principe de dominant et de dominé. Cette notion a été contestée depuis par de nombreux auteurs car elle présente les relations entre parents de manière binaire avec d'un côté un bon parent victime et de l'autre côté un mauvais parent aliénant. La réalité est souvent plus nuancée mais ce syndrome met « *l'accent sur une dimension rencontrée à des degrés divers dans la clinique et relevant de ce qu'on pourrait qualifier de tendances aliénantes.*³⁷ »

Le conflit parental crée donc une souffrance importante pour l'enfant qui peut aller jusqu'à constituer un danger pour lui. Afin de le protéger, il s'agira de dé-conflictualiser la situation. La médiation familiale peut alors se révéler un outil pertinent.

³⁴ *Ibid.*, p. 51.

³⁵ BEN MRAD F., 2012, « Médiation et protection de l'enfance, le travail social à l'épreuve de la conflictualité parentale », *Politiques sociales et familiales*, n°107, mars, p. 68.

³⁶ VERSINI D, 2008, « Enfants au cœur des séparations parentales... », *op. cit.*, p. 57.

³⁷ LE RUN J.L, 2012, « Les séparations conflictuelles : du conflit parental au conflit de loyauté », *Enfance et Psy*, n°56, 2012/3, p. 60.

2.1.2 Entre démarche volontaire et mesure contrainte : l'approche médiation en protection de l'enfance

La médiation et les mesures d'assistance éducative ont un enjeu commun autour des liens parentaux et du soutien à la parentalité. En revanche, ces deux démarches s'inscrivent dans un contexte différent. L'approche médiation définie par Michèle Savourey constitue un changement de pratique qui peut servir à réguler un conflit dans une mesure de protection de l'enfance.

La médiation : une modalité volontaire d'apaisement des conflits

Elle a été définie par le Conseil National Consultatif de la Médiation Familiale en décembre 2004. Elle a pour finalité d'accompagner les personnes à la régulation par elles-mêmes des conflits qui les opposent en leur offrant un espace confidentiel d'écoute et de parole.

Afin d'atteindre cet objectif, la médiation familiale a un cadre déontologique précis. Celui-ci détermine trois exigences requises pour le médiateur : son impartialité, son autonomie et sa compétence qui conditionnent les principes régissant cette intervention.

En effet, la médiation est, avant tout, une démarche volontaire et librement consentie. Le médiateur doit donner une information claire et complète de ce qu'est une médiation avant de la démarrer avec les personnes. Il doit s'assurer que les informations données ont été bien comprises et que par conséquent le consentement des parents est libre et éclairé. Le médiateur sera particulièrement vigilant à ces éléments en cas de situation d'emprise et de violence conjugale. S'il estime que ces conditions ne sont pas réunies, il pourra décider de mettre fin à la médiation.

La médiation ne s'impose pas. Même ordonnée par un Juge aux Affaires Familiales, celui-ci ne peut qu'enjoindre la famille à assister à une séance d'information qui est gratuite. Les parents après avoir été informés de la portée et du déroulement d'une médiation devront s'engager par eux-mêmes dans le processus.

En outre, le médiateur est astreint à « *une obligation de secret à l'égard des tiers*³⁸ » ce qui signifie une obligation de confidentialité, de discrétion et de réserve. Les informations reçues dans le cadre de la médiation familiale ne peuvent être ni divulguées, ni transmises à quiconque. Ce principe a pour vocation de favoriser une expression facilitée sans influence extérieure. Il est la garantie d'un espace sécurisé. La seule limite concerne la transmission d'informations relatives à une situation de danger pour l'enfant.

Le magistrat n'aura pas, non plus, accès aux informations échangées pendant les entretiens de médiation. En revanche, les personnes participant à la médiation peuvent

³⁸ Article 24 de la Loi n°95-125 du 8 février 1995 relative à l'organisation des juridictions et à la procédure civile, pénale et administrative.

signer un accord écrit qui pourra être transmis au magistrat. Les seules informations susceptibles d'être communiquées par le médiateur concernent l'effectivité de la médiation par la réalisation ou non des entretiens.

Ce mode de régulation de conflit, qui peut être bien plus large que les conflits parentaux, repose avant tout sur la liberté, la volonté et le pouvoir de décision des personnes. A l'inverse, même si l'adhésion des familles est recherchée dans les mesures judiciaires en protection de l'enfance, les notions de contrainte et de contrôle restent présentes.

Les mesures éducatives judiciaires : une contrainte dans l'intérêt de l'enfant

Comme indiqué plus haut, les mesures éducatives, AGBF/AEMO en l'espèce, ont pour but de protéger les enfants et les adolescents dont la santé, la sécurité et la moralité sont en danger ou dont les conditions d'éducation sont gravement compromises. Ces mesures allient donc contrainte et accompagnement. Il s'agira pour le travailleur social intervenant dans la famille de dépasser cette contrainte pour la transformer en opportunité et en adhésion pour la famille afin d'œuvrer ensemble sur un changement ou une évolution. Pour dépasser cette contrainte, le travailleur social va travailler avec la famille. Catherine Sellenet³⁹, docteur en sociologie, psychologue clinicienne et juriste, évoque le fait que le travail avec les familles oblige à passer de la prise en charge où « *on amène les parents vers un but préalablement fixé* » à la prise en compte où « *on les accompagne vers une voie à trouver* ». Utiliser la médiation familiale ou plus exactement une approche médiation se situe, à mon sens, exactement dans ce prisme. Comme l'énonce Saül Karsz, philosophe et sociologue, « *pour travailler avec les parents, il faut renoncer à vouloir trop vite le bien d'autrui, il faut ne pas considérer qu'ils ont des problèmes à résoudre mais qu'ils viennent travailler des questions.*⁴⁰» En effet, le travailleur social ne pourra pas, par sa seule présence, résoudre le conflit parental qui anime les parents. En revanche, il pourra faciliter un apaisement du conflit en faisant croiser les regards des parents et du travailleur social sur cette situation de tension, en impliquant concrètement les parents dans l'analyse du danger pour l'enfant et en acceptant les divergences et les contradictions des parents afin de chercher ensemble les moyens de supprimer le danger pour l'enfant (définition de ses besoins non pourvus du fait du conflit, organisation de sa vie quotidienne entre ses deux parents...). Cette « *posture de tiers soutenant la valeur des propos et les compétences des personnes, (...) augmente les chances que la famille*

³⁹ SELLENET C., 2008, « Coopération, coéducation entre parents et professionnels de la protection de l'enfance », *Vie sociale*, N°2, p. 20.

⁴⁰ KARSZ S., 2004, *Pourquoi le travail social ?*, Paris : Dunod, p. 163.

demeure le principal acteur du changement et ne se dessaisisse pas du problème de l'enfant sur le professionnel⁴¹ ».

Bien entendu, ce changement de regard sur les familles n'est ni « magique » ni instantané et il s'agira, en outre, de trouver la bonne articulation entre la contrainte judiciaire imposée par la mesure éducative et le soutien des compétences parentales. Le curseur entre ces deux modalités pourra et devra varier selon la problématique, l'âge de l'enfant ou l'évolution de chaque famille.

Le Guide Pratique de la Protection de l'Enfance « *Prévention en faveur de l'enfant et de l'adolescent* » introduit la médiation familiale comme une intervention complémentaire pertinente afin « *d'aborder un conflit, une rupture familiale ou une séparation conjugale en prenant en compte très concrètement les besoins de chacun et notamment ceux des enfants*⁴². » Il indique même que la médiation familiale peut être une « *réponse spécifique à certaines situations de danger pour les enfants (notamment pour les ruptures familiales), aux conflits de loyauté, pour les familles en situation d'AEMO*⁴³... ».

2.1.3 Utiliser l'approche médiation pour la gestion des conflits parentaux

Plusieurs services de protection de l'enfance proposent une complémentarité entre mesures éducatives et médiation familiale. L'Association Realise⁴⁴ a opté pour des éducateurs formés à l'approche médiation qui réalisent des médiations en respectant le principe de libre adhésion des participants. L'Association de Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte du Jura, quant à elle, est en train de réfléchir à mettre son service médiation à disposition des familles suivies en AEMO pour la réalisation de cette intervention.

Un autre choix a été opéré au sein du Pôle Protection de l'Enfance en allant vers la création d'une mesure spécifique de « gestion du conflit parental » (GCP) ordonnée par le Juge des Enfants au moment de l'instauration d'une AEMO ou d'une AGBF. Ces deux mesures se réalisent donc sous contrainte judiciaire.

L'approche médiation et les besoins de l'enfant à satisfaire

La loi du 5 mars 2007 citée précédemment introduit la question de l'intérêt de l'enfant qui doit guider toute décision pour l'enfant afin de veiller au respect de ses besoins physiques, intellectuels, sociaux et affectifs, assurer sa protection et son bon

⁴¹ BRISSON P., SAVOUREY M., *op. cit.*, p. 200.

⁴² MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, 2007, « Prévention en faveur de l'enfant et de l'adolescent », *Guide Pratique Protection de l'Enfance*, 2007, p. 87, [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet : http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_prevention_3_BAT-2.pdf.

⁴³ *Ibidem*.

⁴⁴ MARTY M., 2014, « De la médiation dans un service d'AEMO, S'accorder dans l'intérêt de l'enfant », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, 17 octobre, N°2879, pp. 28-31.

développement. La prise en compte des besoins de l'enfant en protection de l'enfance rejoint la conceptualisation de la médiation. En effet, « *l'art de la médiation repose sur la capacité à traduire une situation antagoniste en une problématique de besoins multiples à satisfaire : ceux de l'enfant bien sûr, en priorité, mais également ceux de ses proches*⁴⁵ ».

L'intervenant formé en approche médiation va évoquer avec les parents la situation de danger ou de risque de danger pour l'enfant, en l'espèce le conflit parental, en termes de besoins à satisfaire. Le parent et l'enfant vont, tour à tour, énoncer ce qui ne va pas ou qui doit changer au moyen de l'expression « *a besoin de* ». Dans ce cadre, l'intervenant prendra le temps de bien différencier les problèmes des personnes et de travailler sur les intérêts, les besoins des personnes, et les options, plus que sur les positions et les arguments de chacun. Afin de décoder les besoins de chacun, l'intervenant aide les personnes en émettant des hypothèses, en proposant plusieurs mots qui seront ensuite choisis et validés par la personne. Ce travail de formulation est indispensable. Parfois, le médiateur se heurte au niveau de langue des participants et un peu de pédagogie est alors nécessaire pour que l'accord sur les mots ait le même sens pour tous. Le rôle de l'intervenant consiste ensuite à faire entendre les besoins de l'un et de l'autre. Il ne s'agit pas alors que l'autre comprenne le besoin, simplement qu'il l'entende, ceci afin de permettre à l'autre parent de rentrer dans une réalité différente de la sienne, et de valider le fait qu'il a le droit d'avoir une autre opinion. Enfin, il travaillera avec les parents sur les options à prendre afin de satisfaire ces besoins, les options retenues pourront être reprises dans un accord écrit ou verbal.

Cette démarche permet de réaliser une évaluation participative de la situation en traduisant des faits en besoins à satisfaire et de poser des objectifs précis et réalistes :

Observations ou éléments amenés	Traduits en besoin à satisfaire
Adolescente de 14 ans qui ne se met pas en valeur ; Parle de sa mère comme étant indispensable à sa survie ; Conflit parental prégnant ; S'aligne avec sa mère contre son père.	Avoir une meilleure image et une meilleure estime d'elle-même ; Parvenir à une plus juste distance avec sa mère ; Pouvoir sortir du conflit de loyauté et s'autoriser à aimer ses deux parents.

Tableau issu de la situation n°14 présentée par Michèle Savourey⁴⁶

⁴⁵ BRISSON P., SAVOUREY M., *op. cit.*, p. 232.

⁴⁶ *Ibid.*, pp. 236-239.

Articuler AEMO/AGBF et mesure de gestion du conflit parental

Après avoir sensibilisé le Conseil Départemental et les Juges des Enfants, il a été décidé qu'à titre expérimental, pendant une année, une mesure de Gestion du Conflit Parental (GCP) pouvait assortir une mesure d'AEMO ou d'AGBF. Le Conseil Départemental a validé cette expérimentation autour d'une vingtaine de mesures de gestion du conflit réalisées en simultané.

Afin d'aboutir à ce résultat, un groupe de travail a été constitué avec des médiateurs familiaux et quatre éducateurs intéressés par la démarche qui ont été tous formés à l'approche médiation par Michèle Savourey, psychologue clinicienne, dans le cadre du Plan du Formation.

En pratique, quand une mesure d'AEMO ou d'AGBF assortie d'une mesure de Gestion du Conflit Parental arrive au Pôle Protection de l'Enfance, elle est attribuée à un éducateur référent lors d'une réunion d'équipe de façon habituelle. Lors du premier entretien, l'ordonnance est lue et la mesure GCP est abordée et expliquée avec la famille, mais non mise en œuvre immédiatement. En effet, l'éducateur référent prend le temps d'observer et de travailler la problématique du conflit parental tout en commençant le suivi de l'enfant. Ensuite, la situation est présentée dans le groupe de travail « gestion du conflit ». Un travailleur social du groupe est nommé intervenant « Gestion du conflit parental », il sera attaché à une autre antenne pour protéger l'autonomie des interventions, le « bavardage », l'interférence avec le suivi quotidien des enfants.

Lors du premier entretien « gestion du conflit parental », les parents peuvent être reçus seuls ou ensemble. Ce choix relève de la première analyse qui a été faite de la situation au moment de l'attribution. Pendant cet entretien, le travailleur social pose le cadre de l'intervention et a pour objectif de permettre à chacun des parents de s'exprimer sur sa vision du conflit. Ensuite le travailleur social fait valider par les parents les points à travailler. Les entretiens qui succèdent se déroulent en couple ou individuellement dans une adaptation de la démarche et permettront de travailler sur les besoins à satisfaire.

La fin de mesure intervient lorsque les deux parents ont validé un certain nombre d'accords qu'ils s'engagent à respecter dans l'intérêt de leurs enfants. La mesure peut aussi s'arrêter si l'incapacité des parents à poursuivre ou à parvenir à des accords est constatée ou encore, si des rapports d'emprise de l'un ou l'autre parent ne permettent plus le travail.

Le travailleur social en charge de la gestion du conflit parental produit un écrit qui spécifie le nombre et les dates des rencontres, les accords définis et validés par les deux parents ou les difficultés rencontrées et l'analyse de la situation. Cette différence avec la médiation ressort de la mesure contrainte. Une rencontre entre les parents, l'éducateur d'AEMO ou d'AGBF et le collègue chargé de la gestion du conflit parental est organisée avant l'échéance de la mesure afin de faire un bilan partagé. La restitution au magistrat

sera portée par l'AEMO ou l'AGBF qui inclura dans son rapport de fin de mesure, les répercussions de ce travail sur les enfants.

Les premiers retours sont plutôt positifs, les travailleurs sociaux en charge des mesures éducatives font remonter que la mesure GCP leur permet de se concentrer sur les enfants et peut, quand elle est efficace, améliorer le travail avec les parents. Bien entendu, l'approche médiation connaît aussi des limites mais elle permet de concilier l'injonction du magistrat de travailler sur le conflit parental tout en utilisant la démarche médiation. En valorisant les besoins de l'enfant à satisfaire et en construisant des réponses avec les parents, ces derniers « *ne sont plus objets d'une intervention mais véritablement sujets de leur histoire*⁴⁷ ». Cette capacité des parents à agir me paraît essentielle car ils se mobilisent, malgré le conflit, directement auprès de leurs enfants et cela doit pouvoir se poursuivre après l'arrêt de la mesure.

Enfin, une transversalité entre le service médiation de CARIC et les services d'assistance éducative est en train d'apparaître. Elle permet de se servir d'une compétence d'un des services au profit des besoins repérés des usagers dans un autre service.

2.2 La mobilisation des compétences parentales, outil de valorisation

Certaines familles sont fortement impactées par une paupérisation et une précarisation sociale. Celles-ci peuvent entraîner une dévalorisation du parent en tant qu'individu et avoir des conséquences sur le développement de l'enfant qui intériorise l'échec ressenti par son parent et ne peut que le reproduire. Sortir la famille de cette sphère négative devient un véritable objectif d'accompagnement qui passe par la reconnaissance et la valorisation des compétences parentales.

2.2.1 Les conséquences potentielles de la précarisation des familles : la désaffiliation et la disqualification

L'Ain est reconnu pour ses spécificités industrielles telles que la plasturgie (20,2% de l'emploi salarié du département) avec la plus forte concentration européenne d'entreprises, l'agroalimentaire, le travail des métaux, la carrosserie et les technologies du bois. Ce département connaît un fort pourcentage d'ouvriers (36,5% des actifs) et un emploi intérimaire important qui fluctue selon les commandes (passage de 8,3% en 2007 à 4,2% en 2011⁴⁸).

⁴⁷ *Ibid.*, p. 279.

⁴⁸ Source INSEE.

Une précarité forte pour les « surnuméraires » et « intérimaires permanents »

Certains ménages vivent de l'intérim et peuvent être qualifiés « *d'intérimaires permanents (...) dans une mobilité faite d'alternances d'activité et d'inactivité(s), de débrouilles provisoires marquées par l'incertitude du lendemain*⁴⁹. » Les variations économiques touchent donc violemment ces familles qui peuvent se retrouver, du jour au lendemain, sans emploi et parfois obligées de cohabiter avec plusieurs générations dans le même logement. Le qualificatif de « *surnuméraires* » proposé par R. Castel, sociologue, est totalement approprié pour ces populations qui passent d'une position d'ouvriers réalisant les trois-huit en situation précaire d'intérim à une situation de laissés pour compte.

Cette précarité a été définie en 1987 par le père Wresinski comme « *l'absence d'une ou plusieurs des sécurités notamment celle de l'emploi, permettant aux personnes et aux familles d'assurer leurs obligations professionnelles, familiales et sociales et de jouir de leurs droits fondamentaux*⁵⁰. » Ce rapport retrace les différentes zones où la précarité peut s'installer dans un foyer (logement, travail...) dont notamment des paragraphes sur la protection de l'enfance ou sur l'enfant au sein d'une famille précarisée. En effet, cette précarité qui vient ébranler la sécurité et le fonctionnement familiaux peut impacter le bon développement de l'enfant et créer (ou renforcer) des carences éducatives.

Précarité, désaffiliation et disqualification

Ce phénomène est aussi bien décrit sur le versant sociologique notamment par Robert Castel ou Serge Paugam que sur celui de la psychologie ou psychiatrie avec par exemple Didier Houzel, Jean Furtos ou Jean Pierre Durif-Varembont.

Du côté de la sociologie, Robert Castel estime que ces familles sont fragilisées à double titre d'une part par un manque d'intégration dans l'axe emploi/travail et d'autre part par une densité faible de leur inscription relationnelle dans des réseaux familiaux de proximité et de socialité. Il décrit alors deux déficits, l'un de filiation et l'autre d'affiliation. Le premier renvoie « *au déficit d'inscription dans des liens sociaux primaires (et notamment familiaux) et donc de protection rapprochée*⁵¹ » et le second évoque un « *déficit d'inscription dans des formes collectives de protection et, en particulier, la protection issue des collectifs du travail*⁵² ». Il appelle ce processus « *la désaffiliation* » car elle peut faire décrocher une personne par rapport aux régulations sociales que peuvent

⁴⁹ CASTEL R., « La nouvelle question sociale », *Spécificités*, 2014/1, n°6, p. 20.

⁵⁰ WRESINSKI J., 1987, « Grande pauvreté et précarité économique et sociale », *Avis et rapport du Conseil économique et social*, n°6, p. 6.

⁵¹ MARTIN C., « Désaffiliation » in PAUGAM S. (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris : Presses Universitaires de France, Collection Que sais je ?, pp. 61-62.

⁵² *Ibidem*.

être la famille ou le collectif travail. Cette précarité va avoir un impact sur le tissu relationnel de la famille et peut aller jusqu'à l'isolement social : « *l'exclu devient un inutile au monde*⁵³. » Ce contexte est d'autant plus vrai quand ces familles viennent habiter dans des appartements, certes peu chers, mais éloignés de toutes ressources pouvant favoriser leur insertion sociale et professionnelle. Ce climat a, par conséquent, un impact sur les enfants à domicile qui vivent dans une ambiance peu sécurisée, avec un manque d'ouverture.

En outre, sur le côté psychique, cette désaffiliation peut créer une perte d'estime de soi du parent avec des impacts sur la santé et le comportement qui peuvent aussi rejaillir sur les enfants. En effet, Jean Pierre Durif Varembont, psychanalyste, indique que « *la précarité sociale et économique (...) entraîne des effets spécifiques (...) celle de la précarité symbolique*⁵⁴. » Cette précarité symbolique a plusieurs effets qui peuvent tendre à des carences éducatives. La première conséquence pour lui est celle d'une pauvreté du langage et de la parole qui s'explique notamment par une difficulté pour le parent à rester attentif au vécu affectif et émotionnel de l'enfant et par une préoccupation de la satisfaction des besoins élémentaires qui supplante la préoccupation maternelle primaire. Les parents tendent à satisfaire l'ensemble des besoins de l'enfant mais ne sont plus présents et disponibles psychiquement auprès de lui. Cela constitue une sorte d'abandon par une absence de parole et de lien. Il estime aussi qu'il existe des effets sur les parents eux-mêmes qui sont dans un sentiment d'acceptation, de résignation ou de revendication et de révolte par rapport à la dégringolade et à la dépendance sociales qui en résultent. Cela a pour conséquence, comme évoqué par R. Castel, d'être dans des conduites de retrait social. « *Un tel vécu accentue le repli sur soi, la faible estime de soi, le sentiment de solitude et parfois le besoin infantile d'être pris en charge*⁵⁵. » La précarisation des familles peut avoir des conséquences lourdes sur la qualité de la relation parent-enfant.

Les conséquences pour l'enfant et sa famille

Le parent, du fait d'une situation de précarité, peut se sentir délégitimé ou disqualifié dans sa fonction parentale. « *La revendication d'une identité parentale, d'un savoir faire ou d'une réussite éducative est un moyen pour les familles précarisées d'affirmer leur différence par rapport aux familles désunies (...)*⁵⁶. » En étant disqualifiée

⁵³ CASTEL R., « La nouvelle question sociale », *op. cit.*, p. 22.

⁵⁴ DURIF-VAREMBONT J.P., « La parentalité contemporaine dans le contexte de fragilité du lien social », *Rhizome De l'exil à la précarité contemporaine, difficile parentalité*, n°37, décembre 2009, p. 63.

⁵⁵ *Ibid.*, p. 64.

⁵⁶ PAUGAM S., 1997, *La disqualification sociale, essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris : Presses Universitaires de France, 4^{ème} édition, p. 184.

dans cette fonction, la famille passe alors d'une situation de fragilité à celle de dépendance puis de rupture.

Les conséquences de la précarité sur le fonctionnement familial sont donc multiples et étroitement liées aux carences éducatives qui peuvent se développer. Il existe un risque accru pour l'enfant d'un désinvestissement scolaire et général (les travailleurs sociaux d'AEMO remarquent une impression de découragement et de refus général de l'effort, par exemple). L'école, en effet, n'est plus vécue comme participant ou favorisant l'intégration sociale. L'ouverture à l'extérieur par des activités de loisirs est moins favorisée. Des comportements liés à un mal être général et à l'absence de repères peuvent aussi voir le jour. Et enfin, une vigilance moins importante des parents quant aux soins peut aussi découler de cette situation de précarité.

Si la précarité n'est pas un motif de danger en tant que tel, elle peut créer une vulnérabilité familiale préjudiciable au développement de l'enfant. Celle-ci est complexe et multifactorielle mais la reconnaissance sociale et l'affirmation de soi peuvent constituer un des axes de travail pour les équipes éducatives afin d'endiguer, pour une part, les conséquences de cette situation.

2.2.2 Le développement du pouvoir d'agir des parents

Le travail sur la reconnaissance et la valorisation des parents dans les fonctions parentales est issu d'un long cheminement sur la place des familles en protection de l'enfance. Cette inflexion vise à modifier le regard que les travailleurs sociaux peuvent avoir d'une famille en partant *a priori* de ses potentialités et non de ses manques. Par ce changement de pratique, la position d'expert du travailleur social devrait tendre à diminuer et des actions concrètes développant le pouvoir d'agir des parents devraient naître.

La place centrale de la famille : un concept ancien

La loi n°84-422 du 6 janvier 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance suit le mouvement initié par le Rapport Bianco Lamy de renforcer la place des familles. Elle propose de « *sortir d'une logique d'assistance et d'exclusion, en créant des conditions de nature à favoriser de nouveaux rapports entre les institutions et les usagers, considérés comme responsables par-delà la dépendance dans laquelle ils peuvent se trouver* ».

La loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale vient entériner ce principe en affirmant que l'action sociale doit se centrer sur les usagers qu'elle accompagne. Elle affirme un statut de citoyen impliquant une reconnaissance de leur parole, de leur potentiel et une personnalisation de l'accompagnement proposé. La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance insiste sur la position centrale des familles et des enfants dans les dispositions de protection en encourageant leur

participation et leur implication dans les projets qui les concernent. Elle conforte le maintien de l'enfant dans sa famille autant que possible. Les mesures d'assistance éducative, AEMO ou AGBF, se situent par essence dans cette dynamique. Les parents sont responsables de l'enfant et détenteurs de l'autorité parentale, les travailleurs sociaux doivent être à leur écoute et les aider à créer des conditions familiales favorables afin qu'ils puissent assurer pleinement et sereinement leurs responsabilités. Il va s'agir, pour les intervenants, de dépasser la méfiance initiale des parents issue de la contrainte judiciaire ou de la peur de placement de l'enfant et de mobiliser les compétences parentales afin de supprimer le danger pour l'enfant.

Compétences parentales et soutien à la parentalité, valoriser l'approche émancipatrice de la parentalité

L'utilisation du vocable de « compétences parentales » peut faire débat. Catherine Sellenet⁵⁷ renvoie cette notion à une question : « *Etre parent devient-il un métier ?* ». En effet, la notion de compétence est utilisée dans le langage professionnel afin de traduire « *une connaissance approfondie, reconnue qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières.* »⁵⁸ Elle présuppose un savoir qui pourra être reconnu ou invalidé par un tiers. En cas de déficit de compétences, il y a un risque de voir apparaître, en résonance, les notions de responsabilité et de culpabilité.

Les parents suivis en assistance éducative sont-ils compétents ? Cette question conduit directement à mettre en corrélation l'expression « compétence parentale » avec celle de « bons parents ». On peut facilement être amené à se demander si ces parents assument correctement leur « métier de parents ». Afin d'appréhender ce questionnement Manuel Boucher, sociologue, directeur scientifique du Laboratoire d'Etude et de Recherche Sociales, a défini trois types d'approche de parentalité⁵⁹ :

- ✓ ***l'approche émancipatrice*** qui vise à valoriser les ressources et les compétences de la famille ;
- ✓ ***l'approche social-sécuritaire*** qui est dans une responsabilisation, une culpabilisation et une moralisation des parents qui doivent se conformer à un modèle social majoritaire ;
- ✓ ***l'approche sécuritaire*** qui pose un jugement moral sur la famille et vise à la rééducation des parents.

⁵⁷ SELLENET C., 2009, « Approche critique de la notion de « compétences parentales » », *La revue internationale de l'éducation familiale*, n°26, p. 4, [visité le 25.04.2015], disponible sur Internet : www.cairn.info/revue-la-revue-internationale-de-l-education-familiale-2009-2-page-95.htm.

⁵⁸ *Le Petit Robert*, 2013 « compétence ».

⁵⁹ BOUCHER M., 2012, « Le travail social face aux familles populaires ? La nébuleuse de la parentalité en question », *Pensée plurielle*, n°29, p. 84.

Les actions de soutien à la parentalité sont d'après lui empreintes d'une de ces trois logiques. Ceci s'explique par le fait que toute compétence implique un jugement de valeur, les « compétences parentales » n'y échappant pas. Elles sont évaluées en lien avec ce que la société attend à un moment donné, trouve justifié ou non et renvoient donc à une obligation pour la famille de se conformer à ces attentes. Il est alors facile de tomber dans le travers d'un jugement moral sur la famille.

Un regard positif doit être posé afin de « *passer d'une clinique des défaillances à une valorisation des potentialités*⁶⁰. » Utilisée de manière positive la notion de compétence parentale contribue à un changement de regard sur les familles et à initier une mobilisation de celles-ci afin de les valoriser et de trouver ensemble des réponses résorbant le danger pour l'enfant. En négatif, elle débouche sur un surcroît de responsabilité du parent et un discours sur les défaillances parentales. Elle oblige à un accompagnement sans fin puisque le parent infantilisé et stigmatisé comme en déficit de compétences aura toujours besoin de la béquille du travailleur social pour avancer.

Développer le pouvoir d'agir et l'autonomisation des parents

La mobilisation des compétences parentales passe par le Développement du Pouvoir d'Agir des personnes (DPA) ou « *empowerment* ». Cette approche a été formalisée par Yann Le Bossé, professeur titulaire au département des fondements et pratiques en éducation à l'université de Laval de Québec. Il définit l'*empowerment* comme étant le « *processus par lequel les personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir de manière efficiente sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou la collectivité à laquelle elles s'identifient*⁶¹ ». Cette démarche vise à construire avec les personnes accompagnées une prise de conscience de la situation problème en posant concrètement les obstacles précis qui les empêchent d'aller dans le sens de ce qui serait important pour elles et de rechercher, en confrontant les différents points de vue, comment sortir de cette situation. Elle doit favoriser des comportements qui visent l'autonomisation des personnes.

Pour cela, le DPA propose à l'intervenant de quitter sa posture d'expert et d'aller vers une co-construction et une négociation avec la personne accompagnée. Yann Le Bossé a déterminé quatre axes non hiérarchisés⁶² permettant la négociation d'un projet de changement :

⁶⁰ SELLENET C., 2009, « Approche critique de la notion de compétences parentales », *op. cit.* p. 6.

⁶¹ JOUFFRAY C., 2014, *Développement du pouvoir d'agir, Une nouvelle approche de l'intervention sociale*, Rennes : Presses de l'École des Hautes Etudes en Santé Publique, p. 74.

⁶² ONED, 2011, « Parents, enfants, familles en protection de l'enfance », *Actes du séminaire co-organisé par l'ONED et l'INSET d'Anger, 27 et 28 septembre*, p. 56, [visité le 6.05.2015], disponible sur Internet : http://www.oned.gouv.fr/system/files/publication/seminaire_oned_cnfpt_2011.pdf.

✓ **L'adoption de l'unité d'analyse « acteur en contexte »** : par cet axe, le travailleur social va appréhender le changement visé comme multifactoriel en prenant en compte les obstacles concrets entravant la personne aussi bien externes et environnementaux que ceux liés à sa personnalité. Il peut re-contextualiser la famille dans son environnement et re-situer les difficultés socio-économiques auxquelles elle est confrontée ;

✓ **La négociation de la définition du changement visé et de ses modalités avec la personne concernée** : le travailleur social et le parent, dans cette phase, vont co-construire la cible du changement et la démarche à mettre en œuvre pour tenter de le réussir. Cette négociation va s'opérer afin de déterminer, conjointement, par le professionnel grâce à son expertise et par le parent à travers son vécu, le changement envisageable pour sortir d'une situation de danger pour l'enfant. Le travailleur social reconnaît donc dans le parent un acteur qui peut agir sur la situation ;

✓ **La prise en compte des contextes d'application** oblige le travailleur social à prendre en considération le caractère singulier de la famille et à personnaliser la démarche d'accompagnement ;

✓ **L'introduction d'une démarche d'action conscientisante** permet à la personne accompagnée de comprendre les éléments qui ont amené la détérioration de sa situation et ce qui a, par la suite, contribué à son amélioration. Par ce processus, est aussi visée l'idée que la personne pourra, à l'avenir, se passer de l'intervention d'un travailleur social en tirant les enseignements de ses expériences pour pouvoir ensuite réutiliser ses connaissances.

Cette démarche d'autonomisation nécessite une expression facilitée et une véritable relation de confiance entre l'intervenant et la famille. Elle doit permettre de restaurer la confiance en soi du parent qui peut, ainsi, agir directement sur sa situation. La mobilisation d'un réseau ressources peut aussi contribuer à aider le parent dans cette démarche.

2.2.3 La mobilisation de ressources de proximité autour des familles

Chaque personne connaît autour d'elle deux types de réseaux : le réseau primaire et le réseau secondaire. Ces réseaux donnent des possibilités d'accès à des ressources, et des aides diverses. Le premier comprend les relations familiales, amicales, professionnelles et de voisinage. Il procure des soutiens sur divers plans (affectif, économique, matériel, etc...), offre, par les échanges, des réponses à des situations de détresse momentanée et permet des possibilités de reconstruction identitaire. Le second comprend les interventions des professionnels c'est-à-dire toutes les institutions et organisations qui sont amenées à travailler avec un usager (écoles, centres sociaux,

travailleurs sociaux, médecins...). Ces intervenants vont lui offrir un service, l'aider à recouvrer ses droits ou lui procurer un soutien.

Réduire l'isolement social en s'appuyant sur les réseaux primaires et secondaires

Comme présenté plus haut, la précarité sociale peut amener un isolement important du parent, qui plus est dans une zone rurale. Cet isolement va créer des « *trous structuraux*⁶³ » dans le réseau primaire. Les trous structuraux représentent un manque de lien entre deux personnes. Plus les trous structuraux sont nombreux, plus cet individu sera démuné de soutien et des aides qui peuvent lui être nécessaires par rapport à sa problématique. L'intervention sur le réseau d'une personne doit lui permettre de combler les trous structuraux en confortant son réseau primaire afin de l'autonomiser vis à vis interventions des professionnels et en développant son réseau secondaire. D'après B. Bouquet, Professeure émérite, titulaire d'une chaire travail social-intervention sociale au Conservatoire national des arts et métiers, « *L'intervention de réseau est une façon de penser et de faire qui consiste à observer les problèmes de la société comme des problèmes générés par des relations sociales. Elle aspire à les résoudre non sur des facteurs purement individuels ou au contraire purement collectifs et structurels, mais à travers de nouvelles relations sociales et de nouvelles organisations de ces relations*⁶⁴. » Le réseau produit à partir de ressources primaires ou secondaires est constitutif de la vie en société.

Sortir du judiciaire par la mobilisation d'un réseau autour des familles

Les mesures éducatives étant limitées dans le temps, il est donc opportun de connaître le réseau primaire des familles accompagnées et de développer leur réseau secondaire afin qu'elles puissent trouver des réponses pendant la mesure. Cela peut ensuite constituer un soutien et une aide à la famille une fois la mesure levée.

En outre, certaines familles se sentent abandonnées quand une mainlevée est envisagée. Elles peuvent demander un renouvellement de mesure alors qu'il n'existe plus de danger pour l'enfant. De manière régulière, ces mesures sont prolongées afin de « *rassurer la famille* » ou de « *conforter les parents* ». En renforçant le tissu social des familles, ce sentiment d'abandon pourrait être réduit.

La mobilisation de pairs (réseau primaire) ou de ressources locales de proximité (réseau secondaire) pourront être deux nouvelles orientations du travail auprès des

⁶³ Théorie et terme développés par Ronald S. Burt, 1992, *Structural Holes*, Harvard Press University.

⁶⁴ BOUQUET B., 2006, in « Réseaux », *Nouveau Dictionnaire critique d'action sociale*, Paris : Bayard, p. 500.

familles. Elles rejoignent toutes deux le même objectif : autonomiser les parents et valoriser leurs compétences.

2.3 Vers un croisement des regards et un changement de pratique

L'utilisation de l'approche médiation dans les mesures éducatives, le renforcement des capacités parentales par le développement de leur pouvoir d'agir ou la mobilisation des réseaux primaires et secondaires modifient les pratiques actuelles des services du Pôle. Elles permettent de diversifier l'intervention et de mieux répondre aux besoins repérés des parents. Pour cela, il va s'agir de consolider les partenariats, de sortir de la logique d'accompagnement tournée exclusivement vers l'individuel, de croiser les regards sur les situations et d'évaluer l'évolution des aptitudes parentales tout au long de la mesure.

2.3.1 Sortir du tout individuel en construisant des interventions collectives

Majoritairement, les mesures éducatives (AEMO/AGBF) sont conduites, au sein du Pôle, par l'intermédiaire d'entretiens individuels et de visites à domicile. Ces modalités d'intervention en face à face doivent permettre pour le professionnel de recueillir des éléments lui permettant d'analyser la situation familiale et d'amener la famille vers une évolution, un changement.

Pour les familles isolées ou démunies face aux problématiques qu'elles rencontrent, l'individualisation des accompagnements à l'extrême « *renforce les inégalités sociales et culturelles. Les « gens de peu » trouv[ent] des ressources sociales et culturelles dans les regroupements, les supports collectifs voire les mobilisations*⁶⁵. » Il ne s'agit pas de passer d'une extrême à l'autre mais de faire co-exister intervention individuelle et collective. En effet, l'autonomisation des parents et le développement du pouvoir d'agir de ces derniers passent aussi par le collectif. Les ressources secondaires développées pourront, entre autres, servir de bases pour ces interventions collectives.

Le développement des capacités parentales par les apports de pairs

Des groupes de parole au sein d'un groupe de pairs, nommé « *groupe intermédiaire* » par E. Durkheim, fondateur de la sociologie moderne, c'est-à-dire un groupe entre l'individu et la société, visent une transformation simultanée de la personne et de son environnement social par la participation et les échanges entre les membres du groupe qui voient s'élargir leur réseau personnel et social. « *Le travail social avec les groupes est une méthodologie d'intervention qui a pour but de permettre à chaque*

⁶⁵ EME B., 2009, *Protection de l'enfance ; Parole des professionnels d'action éducative en milieu ouvert et enjeux pour l'évaluation*, Paris : L'Harmattan.

membre d'un groupe constitué à cet effet, de développer un système d'aide mutuelle pour faire face à ses propres besoins et à ses problèmes⁶⁶. »

Les entrées pour l'instauration de ces groupes de parole sont multiples. Ils doivent s'inscrire dans trois finalités :

- ✓ Le renforcement du lien social entre les personnes ;
- ✓ Le développement des capacités à comprendre et à agir individuellement ou collectivement ;
- ✓ Le partage des pratiques et l'acquisition des savoir-faire par l'appartenance à ce groupe.

Ces groupes peuvent donc aussi bien se mettre en place pour des personnes en proie à des conflits parentaux afin de pouvoir échanger avec d'autres parents partageant la même problématique que pour des personnes isolées socialement.

Ils permettent à un parent de témoigner de son expérience parentale et par là même d'exister en tant que parent. *« Les participants à ces groupes viennent y chercher une reconnaissance pour eux-mêmes, ils revendiquent d'être entendus, que le centrage sur l'écoute se fasse sur eux et non sur leurs comportements adaptés ou non en tant que parents⁶⁷. »* En étant reconnus dans leur identité, en sortant du seul rôle de mère ou de père qui peut être enfermant, ces parents peuvent exprimer la lourdeur du rôle parental, les limites et les contraintes de son exercice. L'échange sur les pratiques parentales permet, par la suite, de penser les besoins insatisfaits de leur enfant en abordant la question du *« comment être parent ? »*.

Ces groupes peuvent être animés par un binôme d'intervenants, chacun avec une compétence particulière (médiateur, éducateur, psychologue, intervenant de la Protection Maternelle Infantile (PMI), assistante sociale de secteur, intervenant petite enfance...) afin de diversifier les apports et les approches.

Une interaction des professionnels auprès des familles

La complexité des situations ainsi que le besoin de complémentarité imposent régulièrement de pouvoir croiser les regards ; les actions collectives ou la mise en place de binôme d'intervention peuvent y contribuer. S'il s'agit de ne pas multiplier les acteurs pour les familles, cela peut permettre sur des temps donnés ou avec un objectif particulier de répondre à un besoin d'une famille, de rompre la solitude d'un intervenant, d'aller vers du partenariat et de diversifier l'intervention. En effet, *« si le travail individuel est encore*

⁶⁶ CONSEIL SUPERIEUR DU TRAVAIL SOCIAL, 2010, « Développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif », *Rapport au ministre chargé des affaires sociales*, Rennes : Edition Nationale de la Santé Publique, p. 58.

⁶⁷ SELLENET C., 2004, *Animer des groupes de parole de parents – Silence... On parle !*, Paris : L'Harmattan, p. 37.

fondateur de nombre d'interventions du travail social, il tend à être supplanté par de nouvelles modalités d'action qui favorisent le croisement des regards et la réflexivité, la mise à distance et un positionnement différencié et complémentaire, des intervenants appartenant à la même institution⁶⁸ » ou d'autres institutions.

- **La mise en place d'actions collectives** : travailler avec un groupe permet de sortir de l'aide individuelle directe et de pouvoir observer les interactions entre ses membres. En effet, des actions collectives (sortie, atelier...) vont induire des enjeux d'aide, de partage et de réciprocité. Elles peuvent permettre de conforter le réseau d'une personne, (animateur centre social, intervenant PMI, assistante sociale de secteur, autres parents), de proposer une complémentarité d'intervention entre différentes structures et de mettre en place un échange de pratiques ou un partage de moments ludiques. Conduites par un binôme de professionnels, ces derniers pourront alors échanger sur leurs observations et croiser leurs analyses.

- **Des binômes d'intervention** : de la même manière, il apparaît nécessaire dans certaines fratries importantes (5/6 enfants) ou du fait de certaines problématiques (ex : conflit parental, double mesure AEMO/AGBF) de pouvoir intervenir à deux. Par exemple, dans le cas de conflits parentaux, un intervenant sera présent auprès des enfants pendant que l'autre travaillera sur le conflit des deux parents. Cette intervention en binôme permet d'accorder une place aux parents tout en ayant le souci de l'enfant. La pluralité des intervenants oblige à une concertation entre professionnels mais leur apporte une plus grande sérénité par l'échange de points de vue ou l'élaboration de stratégies d'intervention coordonnées et sans être dans la toute puissance.

La complémentarité apportée par un collègue ou par un partenaire garantit aussi une réflexivité collective, une sécurité dans l'accompagnement pour des professionnels qui se disent isolés et une évaluation partagée et plus objective. En revanche, il faut la coordonner.

2.3.2 Favoriser une évaluation croisée des situations en y intégrant les parents

Afin de co-construire avec la famille un véritable projet d'accompagnement et de reconnaître les capacités parentales de chaque parent, il est nécessaire de favoriser son expression tout au long de la mesure et de conduire une évaluation partagée.

Deux recommandations récentes de l'ANESM vont dans ce sens et prolongent la philosophie instaurée par la loi du 2 janvier 2002. « *L'évaluation interdisciplinaire de la*

⁶⁸ EME B., *op. cit.*

*situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure*⁶⁹ » (avril 2013) et « *L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance*⁷⁰ » (juillet 2014). Elles visent, toutes deux, à se situer davantage dans une logique de « côte à côte » que de « face à face », tout en reconnaissant et en prenant en compte la place de chacun dans un accompagnement (professionnel, parent, enfant). Le parent est reconnu comme un acteur pouvant apporter lui aussi des solutions afin de sortir des difficultés ayant conduit à l'instauration d'une mesure de protection de l'enfant.

Développer l'expression et la participation des parents (et du mineur)

Ce thème est décrit dans la Recommandation de 2014 pour chaque phase de l'accompagnement. Néanmoins, l'accent est mis sur les premiers contacts décrits comme primordiaux afin de permettre une mise en confiance des enfants et des parents. Un temps d'expression sur la façon dont la famille a vécu la décision judiciaire et ses attendus dans la mesure peut permettre de dépasser les sentiments de méfiance et de peur. Cela peut aussi permettre d'aboutir à une compréhension partagée des enjeux de la situation et être une première étape à la co-construction d'un projet d'accompagnement. La Recommandation aborde aussi la nécessité de capitaliser et de développer des « *petits projets à travers le quotidien de l'enfant en le sollicitant de même que les parents*⁷¹ ». Ces actions (organisation d'une sortie, rencontre de l'enseignant avec les parents) permettent d'observer le parent dans sa pratique de la parentalité et de le faire participer concrètement à la mesure en entendant ensemble les propos de l'école ou en l'enjoignant à participer à l'ouverture de l'enfant à l'extérieur. La formalisation de temps collectifs pourra ainsi faciliter l'expression de la famille.

Conduire une évaluation interdisciplinaire intégrant la famille et les partenaires

La formalisation, dès le début de la mesure, de temps identifiés de participation et d'évaluation permet de réaliser avec le parent un bilan partagé de son évolution et de pouvoir réajuster avec celui-ci le projet d'accompagnement. Ces temps doivent jaloner la mesure. Ce double regard dans l'évaluation inclut concrètement le parent dans des propositions de solution.

Il s'agira par l'intermédiaire de ces temps d'analyser l'évolution des compétences parentales en lien avec l'âge de l'enfant. En effet, un enfant en bas âge n'a pas les mêmes besoins qu'un adolescent qui peut être plus facilement en capacité d'alerter un

⁶⁹ ANESM, 2013, « L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur... », *op. cit.*

⁷⁰ ANESM, 2014, « L'expression et la participation du mineur, de ses parents ... », *op. cit.*

⁷¹ *Ibid.*, p. 21.

professeur, un membre de sa famille, un animateur du centre social d'un dysfonctionnement. Une réflexion entre besoin de l'enfant et compétence parentale doit être instaurée. Le CREAL Rhône-Alpes a réalisé, à partir de 2006, avec l'ONED, une recherche action sur ce point qui a abouti à un référentiel d'évaluation⁷².

Pour ma part, j'ai présenté aux équipes la grille nommée « Observation des capacités parentales » construite par les équipes AEMO de l'Association de Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte du Jura. Cette grille comprend un certain nombre de compétences parentales qui ont été énoncées par les professionnels de cette association. Ces compétences sont reprises lors de différents entretiens par le professionnel avec le parent. Pour chaque compétence, une discussion s'instaure afin d'évaluer, par l'intermédiaire d'actes du quotidien, le degré d'aptitude du parent. Elle permet ainsi de voir quelles compétences sont mobilisées facilement par le parent et lesquelles doivent être travaillées. Les distorsions entre l'analyse du parent et celle du professionnel créent un échange afin d'approfondir ce qui fait ressource pour le parent et ce qui pourrait être amélioré. Cette grille sera retravaillée au 4^{ème} trimestre 2015 par les équipes du Pôle après deux temps de formation proposés, entre autres, par les psychologues du Pôle et des intervenants extérieurs sur les besoins de l'enfant. Ces temps auront pour fonction d'apporter des éléments à l'ensemble des professionnels sur les besoins du petit enfant et de l'adolescent afin d'envisager les compétences parentales nécessaires pour satisfaire ces besoins.

En outre, cette évaluation pourra être élargie aux partenaires entourant l'enfant afin de croiser au maximum les regards sur la famille et avoir une vision d'ensemble sans se focaliser sur un élément récent.

Le développement du travail avec les parents par l'expression, la mobilisation et l'analyse des compétences parentales crée de nouvelles modalités d'intervention et participe à un changement de regard et de pratique au sein des services du Pôle ainsi qu'à la création de liens avec l'extérieur.

2.3.3 Décloisonner les services du Pôle en interne et en externe

Les services du Pôle Protection de l'Enfance ont besoin de sortir d'un certain fonctionnement routinier et d'aller vers plus de travail en commun avec les autres services du Pôle, de l'ADSEA ou extérieurs. Des transversalités pourront ainsi se créer au profit du mineur accompagné et déboucher sur des projets partenariaux à destination des familles. La connaissance de l'offre de service d'acteurs de droit commun comme les centres

⁷² CORBET E. (dir.), 2012, *L'évaluation participative des situations familiales*, CREAL Rhône-Alpes, Paris : Dunod, 118 p.

sociaux ou d'acteurs mieux connus comme les Maisons Départementales de la Solidarité peut permettre de favoriser le réseau secondaire des usagers et leur offrir d'autres ressources de proximité.

Sortir d'une logique de services en créant des transversalités

Les services du Pôle sont renfermés sur eux-mêmes. Il peut exister une pluralité d'interventions en direction d'une même famille (AEMO/AGBF ; AEMO ou AGBF / droit de visite) mais il n'existe actuellement aucune cohérence institutionnalisée dans ces accompagnements. Chaque professionnel agit auprès de la famille en lien avec les objectifs fixés dans son équipe.

En décloisonnant ces services et en créant des transversalités par l'intermédiaire de projets collectifs ou partenariaux, cela devrait permettre de mieux réfléchir au projet d'accompagnement de l'enfant et de sa famille et de les intégrer dans un véritable dispositif d'accompagnement. Le Pôle va sortir de sa logique de l'offre (AEMO, AGBF, CARIC) afin d'entrer dans une logique de demandes et de besoins des usagers. Les équipes pourront alors construire des outils communs de réponse comme la gestion du conflit parental, un groupe de parole de parents, des actions collectives. La mutualisation des moyens permettrait de faciliter la mise en œuvre de ces nouvelles modalités d'intervention. Il me faudra en tant que directrice du Pôle trouver les régulations inter-équipes nécessaires afin de pouvoir mener à bien ce décloisonnement.

Ce changement de pratique est un véritable bouleversement pour les services qui mettent en avant les questions du secret professionnel et de l'identité professionnelle afin de minimiser les transversalités possibles. En m'appuyant sur la notion de secret partagé, je devrai, en tant que directrice du Pôle, les amener à partager cette vision par une démarche projet et une communication adaptée permettant à chacun d'élaborer sur ce changement.

D'une logique de réseau à une dynamique partenariale

Afin d'inscrire et de développer le réseau social secondaire des familles, les services doivent eux aussi s'ancrer dans un partenariat local de proximité. Actuellement, ils font réseau avec les différentes structures agissant autour de la famille. Ce réseau peut être qualifié de « *pairage*⁷³ ». Les professionnels ont leurs habitudes de travail avec bon nombre d'acteurs auprès de qui ils viennent chercher les informations dont ils ont besoin sur les familles accompagnées. Ce réseau présente un véritable intérêt mais est souvent lié à des relations interpersonnelles qui peuvent s'arrêter au départ d'un professionnel. Ce

⁷³ DUMOULIN P., DUMONT R., « Le travail en réseau », in JAEGER M., 2013, *Diriger un établissement ou un service en action sociale ou médico-sociale*, Paris : Dunod.

travail en réseau doit être maintenu mais les services du Pôle pourraient aller plus loin que l'échange d'informations afin de construire avec d'autres services (internes ou externes) un objet commun.

Le partenariat peut être décrit comme « *une méthode d'action coopérative interinstitutionnelle fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action – faire autrement ou faire mieux – sur un objet commun – de par sa complexité et/ou le fait qu'il transcende le cadre d'action de chacun des acteurs -, et élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre*⁷⁴. » C'est un processus qui s'élabore dans le temps afin de définir de manière partagée les enjeux du partenariat, les choix d'objectifs d'action et le repérage des populations cibles. Les équipes du Conseil Départemental (secteur, enfance, PMI) sont dans la même recherche d'action de soutien à la parentalité que celles du Pôle faisant face aux mêmes problématiques. Un rapprochement autour de ce thème pourrait donc être mené en utilisant les ressources du territoire (animateur famille d'un centre social, intervenant PMI...). En développant des projets partenariaux, cela pourrait conduire à créer de nouvelles modalités d'intervention en recourant uniquement à de la mise à disposition de personnel.

Le recours au développement social local en protection de l'enfance

Dans le Nouveau Schéma Enfance-Famille, des fiches actions reprennent ce concept notamment en direction des familles isolées et précarisées. En effet, si ce concept n'est pas récent, il était plutôt tourné autour des structures de l'insertion. Il intègre « *trois dynamiques de développement ; le développement personnel qui caractérise la relation d'aide, le développement social qui caractérise le travail sur les solidarités et le tissu social d'un territoire, le développement organisationnel qui caractérise le processus d'évolution participative des organisations et une nouvelle gestion des politiques publiques*⁷⁵. »

Le recours au développement social constitue un changement pour les équipes de « protection de l'enfance » mais cela poursuit les mêmes objectifs énoncés plus haut : faire de l'usager l'acteur de son évolution en développant son autonomisation, l'ancrer dans un réseau de proximité et créer des transversalités entre les acteurs d'un territoire partageant la même problématique.

⁷⁴ DHUME SONZOGNI F., 2010, *Du travail social au travail ensemble*, Editions Actualités Sociales Hebdomadaires, p. 111.

⁷⁵ GOURVIL J.M., 2006, in « Développement Social Local », *Nouveau Dictionnaire critique d'action sociale*, Paris : Bayard, p. 175.

Pour cela, une proximité des professionnels avec leur territoire d'intervention est essentielle. Si les équipes AEMO sont déjà territorialisées dans trois antennes, il s'agira de créer cette même proximité avec les professionnels AGBF qui sont centralisés à Bourg en Bresse. En outre, il convient de mettre en œuvre une véritable dynamique partenariale sur chaque territoire des Maisons Départementales de la Solidarité afin de conduire ce cheminement.

Conclusion Partie 2 :

Les enfants suivis par des mesures éducatives (AEMO/AGBF) ou participant à un droit de visite subissent les conséquences des difficultés de leurs parents (conflits parentaux, précarité et isolement social). Afin de répondre à cette problématique, les services du Pôle doivent modifier leur regard et leur pratique et de nouvelles modalités d'accompagnement doivent être mises en œuvre :

▪ **Une diversité d'interventions à destination des familles par :**

- ✓ le recours à l'approche médiation,
- ✓ des supports d'intervention activant les ressources des parents et permettant l'observation, la mobilisation et l'évaluation des capacités parentales

▪ **Une nouvelle posture en direction des familles fondée sur :**

- ✓ la co-construction d'un projet d'accompagnement avec la famille et son évaluation partagée,
- ✓ des modalités d'accompagnement non plus uniquement en face à face individuel mais proposant des supports collectifs et partenariaux afin de dépasser les logiques de service et d'aller vers une complémentarité d'interventions.

▪ **Des outils :**

- ✓ la mobilisation de réseaux (pairs et professionnels) de proximité activables en dehors de la mesure,
- ✓ la mise en place de binômes ; chaque intervenant ayant une mission particulière dans la famille, l'un du côté du parent et l'autre du côté de l'enfant (par exemple : gestion du conflit et accompagnement de l'enfant ou gestion des problématiques budgétaires et étayage de l'enfant).

Ces nouvelles ressources viendront étayer les professionnels des services du Pôle. Elles vont créer une transversalité et une pluridisciplinarité en interne et en externe par le partage de moments d'accompagnement et d'analyses croisées et diversifier les interventions auprès des familles afin de mieux répondre à leurs besoins.

3 Valoriser les compétences et l'expression des parents par une diversification de l'intervention

Le projet conduit depuis ma prise de poste (avril 2014) doit permettre au Pôle d'effectuer un virage dans la prise en compte des familles en passant d'une position d'expert à une posture de co-construction avec les parents. Bien entendu, cette coopération avec les parents ne doit pas faire oublier la contrainte judiciaire qui a conduit à l'instauration de la mesure.

Ce projet doit permettre la mise en place d'étayages diversifiés auprès des familles, de personnaliser au mieux l'accompagnement et de développer les ressources de proximité des familles. Pour cela, une démarche de changement fondée sur la dynamique de projet a été mise en place par l'intermédiaire d'un groupe projet nommé « Projet de Pôle » à partir de septembre 2014. Ce projet va s'expérimenter dans la durée ; il servira de levier à la réorganisation qui doit s'effectuer au sein du Pôle du fait, entre autres, de la diminution des crédits. Il connaîtra sûrement des ajustements au fur et à mesure de sa conduite grâce à la procédure d'évaluation.

3.1 Conduire le changement auprès des cadres et des équipes

Le changement est une rupture de fonctionnement lorsqu'un des éléments suivants est modifié : les pratiques, les conditions de travail, les outils, l'organisation du métier, la stratégie et la culture. En l'espèce, le changement porte sur les pratiques des équipes afin de mieux traiter les problématiques parentales rencontrées.

Afin de conduire à bien mon projet, fondé sur les constats présentés en parties 1 et 2, il m'a fallu tout d'abord renforcer la direction de Pôle puis la faire adhérer au projet. Ensuite, ce projet a été présenté, dans un premier temps, à la Direction Générale et aux membres du Conseil d'Administration pour validation en interne puis dans un second temps aux équipes afin qu'elles participent concrètement à son élaboration et enfin aux financeurs et aux Juges des Enfants pour sa mise en œuvre.

3.1.1 Construire une direction de Pôle

Si en tant que directrice, j'incarne cette stratégie de changement, sa déclinaison opérationnelle repose sur l'équipe de direction. Les deux directrices adjointes en tant que cadres de proximité doivent faire partie de la dynamique qui s'initie afin de pouvoir la relayer auprès des équipes.

Renforcer l'encadrement du Pôle

Comme indiqué dans la première partie, ce Pôle a connu des périodes récurrentes sans direction de pôle. Les deux directrices adjointes ont donc dû gérer le quotidien des services. En revanche, elles n'ont pu impulser une dynamique de changement afin de

pouvoir répondre à l'évolution du public. Les relations interpersonnelles entre ces deux salariées étant compliquées, elles se sont efforcées de gérer au mieux leurs équipes respectives mais chacune de son côté. En outre, malgré des délégations écrites et annexées à chaque contrat de travail, elles restent cantonnées dans un rôle de cadre de proximité centré sur l'éducatif recherchant ma validation pour toutes les décisions.

J'ai donc rapidement décidé de travailler sur l'étayage de l'encadrement de proximité. En effet, sans une équipe de direction construite et soudée, il me semblait difficile voire impossible d'initier cette démarche de changement auprès des équipes, le rôle des cadres de proximité étant essentiel pour sa mise en œuvre. Aujourd'hui, « *une équipe de direction n'est plus une simple juxtaposition d'individus mais bien un collectif responsable du fonctionnement institutionnel.*⁷⁶ » Je dois donc créer les conditions afin de faire vivre ce collectif de « direction de Pôle ». Cela passe, à mon sens, par des délégations clairement discutées et établies permettant à chacune d'agir, de sécuriser les équipes, de faire vivre une dynamique de projet et de groupe tout en garantissant un espace de créativité pour les travailleurs sociaux et en restant en lien avec le reste de l'équipe de direction de l'Association.

Pour cela je me suis appuyée sur :

- ***L'affirmation et la mise en œuvre des délégations de pouvoir*** : La fiche de délégation a été relue avec les deux directrices adjointes et a conduit à élargir les tâches qu'elles pouvaient jusqu'alors réaliser (validation des plannings, congés, projet engagé par une équipe, initiative du partenariat de proximité...). Le séminaire cadre organisé en septembre 2014 par la Direction Générale a conforté cette démarche en faisant travailler l'ensemble de l'équipe de cadres sur les délégations. Les différents directeurs adjoints ont pu expliquer leur travail, amenant les deux directrices adjointes du Pôle à se positionner, peu à peu, en lien avec les délégations qui leur étaient attribuées.

- ***L'instauration d'une réunion hebdomadaire de coordination et de régulation de l'activité du Pôle*** : Afin de structurer, de coordonner et de renforcer l'équipe de direction, j'anime, depuis ma prise de poste, une réunion hebdomadaire avec les deux directrices adjointes. Cela permet de faire le point sur l'activité des services et d'amener un traitement collégial des situations « *qui constitue un mécanisme à la base de la solidarité de l'encadrement*⁷⁷. » En outre, cette réunion permet de créer les conditions de remplacement d'une directrice adjointe, en cas de congés ou d'absence, par l'autre

⁷⁶MIRAMON J.M., 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux*, 3^{ème} édition, Rennes : Presses de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, p. 116.

⁷⁷JAEGER M., 2013, *Diriger un établissement ou un service en action sociale ou médico-sociale*, Paris : Dunod, p. 1107.

directrice adjointe ce qui n'était jusqu'à présent pas le cas. Ces temps m'ont permis de coordonner l'ensemble des services et d'impulser des orientations que je souhaitais voir se mettre en œuvre en lien avec celles de l'Association, du Conseil Départemental et les besoins du public.

Mieux articuler le travail des deux directrices adjointes

Afin de créer une collaboration entre les deux directrices adjointes, base essentielle pour aller vers une harmonisation des pratiques et des synergies entre les équipes, il m'a fallu affirmer une articulation du travail entre elles – avant la suppression d'un des deux postes qui a été officielle en mars 2015 pour un départ au 1^{er} décembre 2015. Pour cela, j'ai mis en place des temps de travail commun (rédaction des rapports d'activité, réalisation des entretiens de recrutement, réflexion sur une thématique commune : participation des usagers, etc.) puis, j'ai utilisé le support des entretiens annuels afin de formuler, pour chacune d'elles, un certain nombre d'objectifs participant à la dynamique de changement. En effet, « *les objectifs du changement ne se réalisent pas par une seule et grande action mais par une multitude de petites et moyennes actions*⁷⁸. » Voici les objectifs que j'ai pu décliner avec chacune en octobre 2014 dans le cadre de leur entretien annuel :

- (1) Travailler une proposition relative à la gestion du conflit parental avec les moyens actuels en lien avec le groupe GCP (cf. p. 58) pour janvier 2015 ;
- (2) Travailler en transversalité avec la seconde directrice adjointe sur le service AEMO afin d'en homogénéiser le fonctionnement :
 - ✓ Aller vers une pratique commune quant aux attributions de mesure, à leur mise en œuvre et à l'évaluation du service,
 - ✓ Travailler avec les équipes sur la question du soutien à la parentalité et le « faire avec »,
 - ✓ Assurer une continuité de service pendant les absences de la seconde directrice adjointe.
- (3) Impulser une dynamique au niveau des équipes et des partenaires en travaillant sur le projet 2014/2015 ;
- (4) Être force de proposition au sein de l'équipe de cadres du Pôle en tant que directrice adjointe :
 - ✓ Participation active au groupe « Projet de Pôle »,
 - ✓ Mise en œuvre, pleine et entière, des délégations confiées par l'Association,
 - ✓ Travail sur le projet.

⁷⁸ AUTISSIER D., MOUTOT J.M., 2013, *La boîte à outils de la Conduite du changement*, Paris : Dunod, p. 121.

Ces objectifs avaient pour ambition de positionner les deux directrices adjointes non pas comme de simples relais de changement mais comme des co-constructrices de celui-ci. La suppression d'un poste de directrice adjointe annoncée en mars 2015 a un peu modifié la mise en place de cette démarche et j'ai dû reprendre en direct les équipes qu'elle gérait, afin de mener à leur terme certains chantiers.

En amont de cette disparition de poste, j'ai travaillé à l'adhésion des deux directrices adjointes au projet que j'ai décliné par la suite auprès des travailleurs sociaux.

Les faire adhérer à la démarche

En effet, J. P. Kotter, professeur à la Harvard Business School, avance l'idée que les changements se jouent par l'attitude et la posture des managers au quotidien. Il estime qu'un projet aura peu de chance de réussite s'il n'est pas relayé par les managers. Pour lui, « *tout se joue dans la capacité d'incarnation du changement par les managers de première ligne*⁷⁹ ».

Je me suis donc servie d'une réunion d'encadrement du Pôle pour leur présenter, en septembre 2014, le mini diagnostic réalisé depuis ma prise de poste, confortée par les orientations définies par le Conseil Départemental, leurs propres retours et ceux des équipes (cf. Annexe 8). Ce document m'a servi de base pour échanger avec elles sur mes constats et mes perspectives et les confronter à leur connaissance du territoire et des équipes. Nous avons pu aboutir à un document commun qui a servi de plan d'action pour l'année 2014-2015.

J'ai pu retranscrire ce plan d'action par l'intermédiaire d'un cadre logique (cf. Annexe 9). Cet outil utilisé dans l'humanitaire, secteur où j'ai commencé à travailler, par l'ensemble des bailleurs européens et internationaux sert à la conceptualisation d'un projet. Il permet d'envisager à partir d'un objectif général, en l'espèce « *Améliorer l'intervention proposée par les services du Pôle en direction des familles* », des objectifs spécifiques ou opérationnels qui sont ensuite déclinés en actions concrètes permettant leur réalisation. Ce document, qui peut servir de support de communication au projet, édicte dès le démarrage de celui-ci les indicateurs et les outils qui permettront de réaliser son évaluation. Ce document est assorti d'un Chronogramme d'activité (cf. Annexe 10) qui pose de manière prévisionnelle les périodes de réalisation des objectifs, ainsi que les référents des actions et de leur évaluation. Ces trois documents projet (Diagnostic, Cadre Logique et Chronogramme d'Activités) m'ont servi de base pour conduire mon plan d'action sur l'année scolaire 2014-2015, ils ont guidé l'action des deux directrices adjointes en positionnant chacune dans une place clairement établie.

⁷⁹ AUTISSIER D., 2014, *Conduite du changement : les concepts clés*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, p. 191.

Je peux matérialiser ma démarche projet ainsi :



Après cette phase préparatoire essentielle auprès des cadres de proximité, j'ai conduit le même type d'approche auprès des équipes.

3.1.2 Impulser la collaboration des services

Si « (...) un projet de changement entraîne différentes formes de résistances qu'il est important de détecter et de traiter pour ne pas entraver le bon déroulement du projet⁸⁰ », il est tout aussi nécessaire de repérer les salariés qui seront supports dans la démarche projet.

Repérer les salariés moteurs et résistants dans la conduite du changement

Selon David Autissier⁸¹, maître de conférence, directeur de la Chaire « Management » de l'École Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales, il existe trois catégories de personnes face au changement :

✓ les **proactifs** qui représentent 10% de l'effectif et qui sont les prescripteurs du changement. Les entretiens annuels d'évaluation conduits en octobre 2014 ont permis de les repérer facilement. Ils sont les vecteurs de la démarche, la soutiennent par des exemples de situations où le développement des capacités parentales a pu faire évoluer favorablement la situation. Leur rôle est primordial car ils constituent les relais du changement.

✓ les **passifs** sont les plus nombreux (80% des personnes en début de projet). Ils sont dans l'attente de résultats probants avant de s'investir dans la démarche. Ils ne se manifestent pas obligatoirement par une opposition mais sont plutôt dans un comportement attentiste. Les arguments avancés par les travailleurs sociaux du Pôle afin de valider cette posture d'attente ont été la question du manque du temps, la surcharge de travail, l'injonction de faire toujours mieux avec moins. Ils ont aussi apporté une

⁸⁰ AUTISSIER D., 2013, MOUTOT J.M., *Méthode de conduite du changement*, op. cit., p. 167.

⁸¹ *Ibid.*, pp. 176-179.

argumentation pouvant me servir de tremplin comme la question de l'isolement et de la solitude du travailleur social en milieu ouvert à laquelle en tant que directrice du Pôle, il me fallait répondre dans le cadre des Risques Psycho Sociaux.

✓ les **opposants** qui s'affichent ouvertement et publiquement contre le projet. Ils sont aussi peu nombreux (autour de 10%). Les deux salariées faisant partie des Instances Représentatives du Personnel présentes dans le Pôle ont pu afficher cette position en début de projet. La demande de mobilité d'une d'entre elles vers un autre service de l'Association a fragilisé ce groupe « opposants ».

Par l'intermédiaire de cette cartographie des acteurs, j'ai pu constituer un groupe de travail (groupe Projet de Pôle) ayant pour but de matérialiser opérationnellement les orientations du plan d'action.

Renforcer le lien direction/équipe pour poser ma stratégie

Il est rapidement apparu à ma prise de poste la nécessité de renforcer le lien entre les équipes et la fonction de directrice de Pôle. En effet, les comptes rendus du Comité d'Entreprise, du Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail, des réunions d'expression et les retours de l'enquête relative aux Risques Psycho Sociaux faisaient tous apparaître le délitement du lien entre les équipes et la direction de Pôle. J'ai donc décidé de le renforcer :

- ✓ en communiquant sur la stratégie que je souhaitais mettre en œuvre au sein du Pôle,
- ✓ en animant le groupe de travail chargé de piloter la démarche projet qui en découlait,
- ✓ et en étant présente une fois par mois dans chaque réunion d'équipe.

Cette position avait pour but de soutenir ma stratégie de changement, de côtoyer certains membres des équipes afin de pouvoir évaluer par moi-même les avancées ou les résistances et par la suite ajuster l'avancement de la démarche de projet. Bien entendu, il me fallait, dans le même temps, ne pas m'immiscer à la place des directrices adjointes et invalider leur prise de délégation.

Le projet au cœur de l'organisation et levier de changement

Comme indiqué par H. Mintzberg, universitaire canadien en science de gestion, une organisation est « *un ensemble de personnes entreprenant une action collective à la poursuite d'une action commune.*⁸² » M. Crozier et E. Friedberg, sociologues français, proposent, quant à eux, de parler « *d'un ensemble constitué en vue d'atteindre un but clairement défini, ayant à sa disposition toute une série de procédés et de contrôles contraignants, permettant d'assurer la subordination de tous ces moyens, y compris les*

⁸² MINTZBERG H., 2014, Le management Voyage au centre des organisations, 2^{ème} édition, 8^{ème} tirage, Paris : Les Editions d'Organisation, p. 12.

*ressources humaines, à l'accomplissement de ce but et impliquant la nécessité d'unir les efforts d'un individu à celui des autres*⁸³. » Ces deux définitions posent l'obligation d'une finalité, d'un projet constitutif d'une adhésion créant une organisation. Le projet permet d'ouvrir des perspectives, de fédérer les équipes autour d'un socle commun, de mettre en adéquation les moyens et les orientations politiques et offre la possibilité aux salariés de participer voire d'être acteurs, par son intermédiaire, du changement. C'est ce que j'ai souhaité réaliser par la création du groupe « Projet de Pôle » transversal aux différents services du Pôle.

En effet, ce groupe a permis de créer des interactions et une première transversalité entre les travailleurs sociaux car comme le souligne Patrick Lefèvre, directeur d'établissement, enseignant et directeur d'un cabinet conseil, « *le changement s'expérimente, il suppose le passage du discours à l'action. Il demande du temps pour que les acteurs se l'approprient*⁸⁴. »

▪ **La mise en place du groupe « Projet de Pôle »** : Ce groupe a été constitué suite à une réunion regroupant l'ensemble des salariés du Pôle mi-octobre 2014. Il se réunit selon un calendrier déterminé environ une fois toutes les trois semaines (soit une douzaine de fois jusqu'à décembre 2015). J'ai demandé à un ou deux salariés de chaque équipe de participer à cette instance ainsi qu'aux deux directrices adjointes. Il a permis d'enclencher peu à peu l'adhésion des 12 membres le formant qui a, au fur et à mesure, rejailli sur la plupart des membres des équipes. Il a pour but de travailler sur l'amélioration continue de l'intervention délivrée aux bénéficiaires de mesures éducatives suite aux constats communs réalisés. Après cette présentation et malgré quelques retours concernant la charge de travail supplémentaire que ce groupe pouvait générer, une dynamique plutôt positive est apparue, des salariés signifiant ouvertement vouloir sortir de cette période de morosité et repartir sur un travail commun entre services. Plusieurs thématiques ont été définies pour ce groupe dont :

- ✓ les questions de transversalité entre les services et de cohérence des accompagnements en cas de double mesure ;
- ✓ la question du travail avec les familles suite aux Recommandations de l'ANESM, aux retours de l'évaluation du précédent Schéma départemental et aux objectifs du Nouveau Schéma Enfance-Famille.

Le même type de groupe a été mis en place au niveau des psychologues du Pôle et des secrétaires. En effet, ces deux questions ont un impact sur ces deux corps de métier

⁸³ CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil, p. 246.

⁸⁴ LEFEVRE P., 2011, *Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, p. 189.

(place des psychologues auprès des familles et étayage des travailleurs sociaux dans le sens de la « prise en compte » ; procédures administratives identiques entre les deux services à édicter). Les rencontres, en revanche, ont été plus espacées (1 fois par trimestre) du fait des temps partiels et des objectifs définis. Ces trois groupes m'ont permis de renforcer ma place auprès des salariés, d'impulser un changement des pratiques et de valoriser tous les métiers présents au sein du Pôle.

La dernière réunion institutionnelle réunissant l'ensemble des salariés du Pôle en juin 2015 a permis à chaque groupe de faire un point sur les travaux menés pendant l'année et de les présenter aux membres du Pôle, créant ainsi pour la première fois une véritable unité de travail. Il est intéressant de constater le chemin parcouru par les équipes, lors de la rédaction des rapports d'activité, puisque toutes ont repris la démarche de changement et l'implication que cela a pu avoir sur leur travail au quotidien auprès des familles dans l'année.

Suite aux orientations proposées, le groupe « Projet de Pôle » a travaillé notamment sur trois axes de travail selon un planning fixé :

La gestion du conflit parental (octobre 2014-mars 2015) : la problématique des conflits parentaux est évoquée par le groupe notamment la difficulté à traiter en même temps la mesure éducative et le conflit parental. Deux membres du groupe ont alors rencontré les médiateurs familiaux pour affiner la question de la gestion du conflit et de l'approche médiation. Une proposition a émergé afin de former quatre professionnels à l'approche médiation à travers le plan de formation. Une fois formés (5 jours de regroupement), ces six professionnels (4 éducateurs et 2 médiateurs) ont finalisé en janvier 2015 une proposition de travail relative à cette problématique qui a été présentée au groupe « Projet de Pôle » en janvier 2015 puis à l'ensemble des équipes, au Conseil Départemental et aux Juges des Enfants.

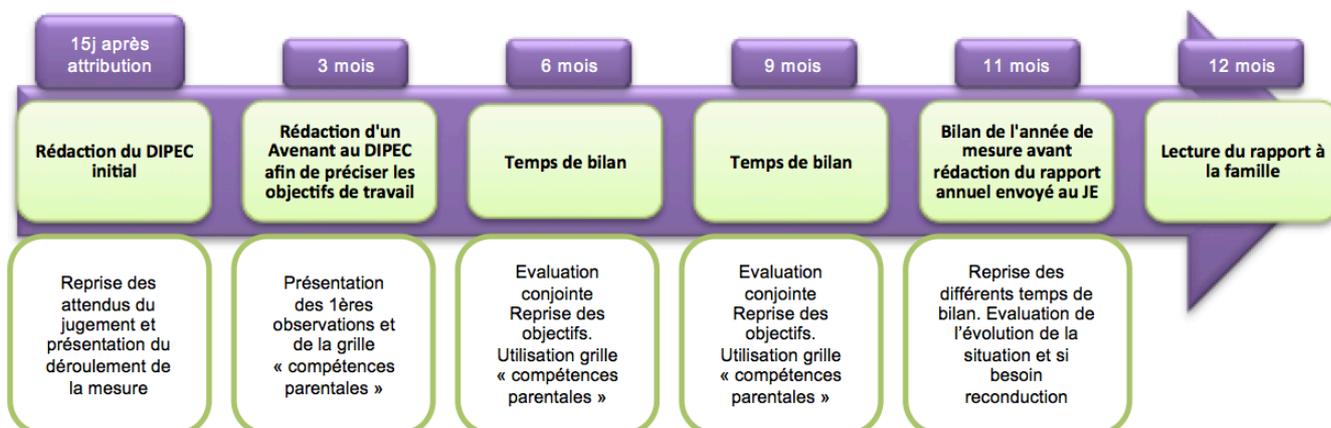
L'expression des parents (janvier-décembre 2015) : Suite à la lecture des recommandations de l'ANESM, le groupe a remis à jour le DIPEC afin de mieux inclure la participation des familles.

Dans le DIPEC initial signé dans les 15 jours après l'attribution de la mesure, il existe dorénavant deux parties où parents et mineurs peuvent s'exprimer :

- ✓ commentaire par rapport à l'audience
- ✓ attentes spécifiques des parents et du mineur sur la mesure.

Puis, dans l'avenant au DIPEC retravaillé dans les trois mois, le document propose d'indiquer les moyens que la famille entend engager afin de réaliser les objectifs de travail déterminés par le travailleur social et la famille en lien avec les attendus du jugement. Ces documents ont été mis en route en juin 2015 (cf. Annexe 11).

Le groupe a ensuite proposé que des temps soient institués avec les parents tout au long de la mesure afin de faire le point régulièrement sur l'évolution de la situation familiale, comme suit :



Afin de faciliter ces temps de bilan, une grille d'observation des capacités parentales est en cours d'élaboration. Celle-ci se fonde sur le travail déjà réalisé par l'Association de Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte du Jura qui récapitule un ensemble de compétences parentales. Dans le Jura, cette grille est travaillée avec les parents et le référent de la mesure afin d'échanger sur les compétences parentales à développer. Le groupe aimerait affiner cette grille en partant des besoins de l'enfant par âge afin de déterminer les compétences parentales essentielles par tranche d'âge. De la même manière que dans le Jura, elle servirait d'outil d'observation des aptitudes parentales et de support d'échange avec le parent. Ce travail est en cours. Deux interventions sont prévues au 4^{ème} trimestre 2015 avec le pédopsychiatre de la Maison des Adolescents, un médecin PMI et les psychologues du Pôle afin de bien délimiter les besoins de l'enfant par tranche d'âge et les compétences parentales afférentes.

La mise en place d'actions collectives (avril-juin 2015) : La démarche de sortir du tout individuel, par la mise en place d'actions collectives, est validée par le groupe projet. Cette orientation est présentée comme perspective pour l'année scolaire 2015-2016 pour l'ensemble des services. Les équipes sont actuellement dans la rédaction de fiche action :

- ✓ un atelier jeux à destination des mineurs (mise en place : été 2015)
- ✓ un groupe de parole (mise en place : octobre 2015) (cf. Annexe 12)
- ✓ des sorties collectives (ex : journée dans une ferme pédagogique ; cf. Annexe 13) (mise en œuvre : octobre 2015)
- ✓ un mini camp (mise en place : été 2016)

Avant d'être travaillés par les équipes, ces trois axes ont été présentés et validés en interne et en externe.

3.1.3 Présenter et faire valider le plan d'action

Afin de mener à bien cette démarche, il m'a fallu être attentive à la communication autour du projet. Celle-ci a eu lieu auprès de la Direction Générale et du Conseil d'Administration afin de faire valider le projet, auprès des directrices adjointes et des équipes pour obtenir leur adhésion et enfin en direction des financeurs et des Juges des Enfants pour une mise en œuvre effective du projet. En effet, « *dans les projets de changement, la communication ne peut être traitée comme un simple dispositif de transmission d'une information mais une relation au cours de laquelle les personnes se construisent une représentation du changement et de l'intérêt que celui-ci peut présenter*⁸⁵. »

La présentation et validation en interne

La présentation du plan d'action et sa validation en interne se sont réalisées en plusieurs étapes. Après rédaction, j'ai échangé avec la Direction Générale à partir de mon diagnostic sur mes constats suite à ma prise de poste et aux pistes d'amélioration que j'envisageais. La validation par l'Association s'est réalisée lors de la réunion du Conseil d'Administration du 6 octobre 2014. Cette séance m'a permis de présenter l'activité du Pôle ainsi que les axes de travail qui pourraient être conduits durant l'année scolaire 2014-2015. Ayant obtenu un avis favorable, j'ai pu dérouler ma démarche comme énoncé plus haut auprès des cadres de proximité et des équipes.

Les trois documents projet m'ont servi de base pour retracer l'activité du Pôle à chaque réunion du Conseil d'Administration.

La présentation du projet et de ses avancées en externe

Afin de garantir un travail en bonne intelligence et de proximité avec le Conseil Départemental, des rencontres régulières (tous les 2/3 mois) ont été initiées avec la Responsable du Domaine Enfance/Adoption. Ces temps me permettent de lui présenter les orientations prises par le Pôle et nos avancées sur les points mis en avant par le Schéma Enfance-Famille notamment la question du travail avec les familles, les accompagnements multiples et ceux de plus de 5 ans.

En outre, j'ai pris contact avec les Juges des Enfants pour me présenter en novembre 2014 et faire un point sur le travail réalisé par les équipes. Ce temps a permis d'échanger sur la question de la gestion du conflit parental. Une nouvelle rencontre a été réalisée en mars 2015 afin de leur présenter le projet finalisé et l'entériner suite à l'accord donné par le Conseil Départemental.

⁸⁵ AUTISSIER D., MOUTOT J.M., *Méthode de conduite de changement, op. cit.*, p. 112.

L'ensemble de cette démarche a conduit les services du Pôle à travailler sur l'adaptation de l'offre de service et sa diversification.

3.2 Diversifier les modalités d'intervention pour sortir d'une logique de services

Afin de pouvoir au mieux répondre aux besoins repérés dans les familles notamment l'augmentation des conflits parentaux et de la précarité sociale, une palette d'outils en proximité des familles a été créée. Cette diversification des modalités d'intervention a été assortie d'une meilleure prise en compte de la participation des familles et de leur expression afin de partir des potentialités des parents dans tout travail d'accompagnement.

3.2.1 Mobiliser une palette d'outils territorialisée en direction des familles

Afin de mieux personnaliser l'accompagnement auprès des familles et de mieux les reconnaître en tant que citoyens, il faut prendre la mesure éducative de manière différente. En effet, jusqu'à présent, la mesure éducative était attribuée à un éducateur référent qui l'exécutait avec ses propres outils (visite à domicile, observation, analyse systémique...). Avec le travail sur le changement de regard et de posture mis en œuvre, les éducateurs vont pouvoir, en plus de leurs compétences professionnelles, activer une palette d'outils en fonction des problématiques repérées dans la famille. Cela devrait permettre de croiser les regards sur les familles et de pouvoir à certains moments renforcer l'accompagnement.

Les différents outils mobilisables auprès des familles

Au vu des principaux motifs de danger qui existent dans les familles, plusieurs outils ont été créés :

- **La mesure de gestion du conflit parental** : Cette mesure peut être activée soit en début de mesure soit en cours de mesure.

En début de mesure : aujourd'hui, les Juges des Enfants peuvent prononcer, en cas de conflit parental avéré, en plus d'une mesure AEMO ou AGBF, une mesure de gestion du conflit parental. L'existence de ce conflit aura été évaluée soit par une Mesure d'Investigation Judiciaire Educative soit par les travailleurs sociaux du Conseil Départemental lors d'un signalement soit par les parents eux-mêmes. Cette mesure, à côté de la mesure dédiée « aux enfants », sera à destination des parents afin d'améliorer leur relation parentale au bénéfice de leur enfant.

En cours de mesure : la mesure de gestion du conflit peut aussi être proposée en cours de mesure par un travailleur social qui se rend compte d'une problématique de conflit parental. La possibilité d'une médiation familiale pourra aussi être évoquée. Si le choix est

fait de rester dans le cadre « judiciaire », le Juge des Enfants pourra alors instaurer une mesure GCP au cours d'une audience anticipée ou d'un renouvellement de mesure.

L'accompagnement proposé par cette nouvelle mesure : cette mesure va proposer deux intervenants dans la famille, un travailleur social plutôt à destination des enfants (en charge de la mesure AEMO ou AGBF) et un intervenant « Gestion du conflit parental » à destination des parents. La mesure GCP pourra durer moins longtemps que la mesure AEMO et pourra s'arrêter si elle n'est pas efficiente pour la famille. Une note sera transmise au Juge des Enfants pour l'informer de son arrêt. Plusieurs travailleurs sociaux au sein des équipes ont donc été formés à l'approche médiation afin de pouvoir réaliser ces mesures particulières. Cette action sera déclinée au niveau du département.

▪ **Le groupe de parole parents (cf. Annexe 12) :** Cette modalité d'intervention sera en test sur l'antenne de Bourg en Bresse à partir d'octobre 2015 et pourra par la suite être déclinée sur les autres antennes. Ce groupe de parole, fondé sur l'apport réciproque des membres, est à destination des parents suivis par les équipes AEMO Bourg/Bresse Dombes et AGBF. Il sera mis en place deux fois par mois (le premier et le troisième jeudi de chaque mois) de 17h30 à 19h30 et sera animé par un psychologue du service AEMO et un travailleur social. Deux groupes de 10 parents pourront le rejoindre sur un cycle de 6 mois soit 6 séances par parent. Ces groupes de parole sont à destination de parents repérés par les travailleurs sociaux comme ayant une difficulté à gérer le quotidien des enfants et à fixer un cadre à leurs enfants. Des objectifs seront déclinés *a priori* pour chacune des séances mais pourront évoluer par rapport aux attentes du groupe. Des interventions de professionnels extérieurs pourront être mobilisées, par exemple un médecin de la Protection Maternelle Infantile, un psychologue de la Maison des Adolescents, un travailleur social du Conseil Départemental en charge d'une mesure amiable particulière...

▪ **Les actions collectives (cf. Annexe 13) :** Ces actions collectives sont pensées au niveau des trois antennes et des deux services AEMO/AGBF c'est-à-dire que chaque équipe peut être force de proposition ou participer en positionnant des parents ou des enfants. Trois actions collectives seront mises en place en 2015-2016 : d'abord un atelier jeux en direction des mineurs les jeudis matins des deux mois d'été, des sorties ou activités à la journée proposant des temps spécifiques aux enfants et des temps communs parents/enfants sur les périodes de vacances scolaires puis la construction d'un mini-camp parents/enfants afin d'être dans un quotidien avec les parents et les enfants suivis par l'intermédiaire d'un séjour en gîte. Ces deux dernières actions ont pour objectifs d'observer les capacités parentales en « temps réel » et l'interaction parent-enfant.

▪ **L'inscription des parents dans les actions territoriales** : Dans un contexte de mutualisation et d'ouverture des structures sur l'extérieur, il me paraît important de faire adhérer les équipes puis les familles à des actions partenariales menées sur les territoires. Par exemple, la MDS de Bourg en Bresse propose, à destination d'un public en situation de précarité ou d'isolement, une action tournée autour du lien social et de la vie quotidienne (cf. Annexe 14). Ce projet a pour objectif de sensibiliser les familles à la question de l'équilibre alimentaire par la mise en place d'ateliers cuisine et d'informations collectives. Une telle action rejoint les problématiques de soutien à la parentalité, d'ouverture des familles et de création d'un réseau de pairage. Elle a déjà été menée en 2014 et sera ouverte en 2015-2016 à un travailleur social AGBF. Cela va permettre au Pôle de participer au groupe pour ensuite pouvoir plus facilement intégrer les familles qui pourraient être concernées par ce thème.

▪ **Les activités Trampoline (déjà existantes)** : Cette action s'intègre totalement dans la palette d'outils que le Pôle peut proposer aux familles. Ce micro-service (0,9ETP), centralisé sur le territoire de la MDS de Belley, doit être valorisé auprès des équipes afin de pouvoir créer de meilleures passerelles entre AEMO/AGBF et Trampoline. Par une présence régulière au domicile (1 fois par semaine), l'action a pour finalité de :

- ✓ faciliter la socialisation,
- ✓ soutenir les apprentissages des enfants,
- ✓ favoriser et soutenir l'intérêt des parents dans la scolarité,
- ✓ sensibiliser à la culture : bibliothèque, expressions, ludothèque, maison des jeux, centre social...

Les travailleurs sociaux AEMO/AGBF et du Conseil Départemental travaillent en proximité avec les intervenants Trampoline : sélection des familles, participation aux deux bilans réalisés dans l'année au domicile des familles, participation aux actions collectives organisées par Trampoline... Du fait de la présence hebdomadaire des intervenants dans les familles, des retours sont réalisés auprès des travailleurs sociaux en cas d'inquiétudes repérées dans la famille.

Par ces différents outils, la mesure éducative bien que confiée à un éducateur référent se trouve enrichie. Elle n'est plus pensée uniquement comme un face à face entre le travailleur social et la famille mais comme faisant partie d'un étayage porté par le Pôle. Cela s'inscrit dans la logique de dispositif défini par D. Gacoin⁸⁶, consultant et directeur du cabinet ProEthique conseil. Selon lui « *le terme de dispositif réintroduit (...)*

⁸⁶ GACOIN D., 2010, *Conduire un projet en action sociale*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod p. 50.

l'articulation, dans une dynamique mouvante entre des organismes (établissements ou services), un territoire, des acteurs (...)»⁸⁷. En effet, en partant des besoins des usagers, de l'articulation nécessaire entre les équipes et en les ancrant dans le tissu partenarial local, ce projet permet de sortir d'une logique de services qui avait pu jusqu'alors cloisonner les services. Il crée une ouverture et un besoin d'adaptation permanente des équipes aux demandes et au contexte. Ces différents outils permettent de mieux croiser les regards sur les situations et d'affiner l'évaluation conduite. En outre, ils participent à l'amélioration de la qualité de l'accompagnement proposé aux familles en adaptant les modalités d'intervention aux problématiques repérées.

Je peux dorénavant schématiser la prise en compte des mineurs et de leurs familles bénéficiaires d'une mesure éducative (AEMO ou AGBF) de cette manière :

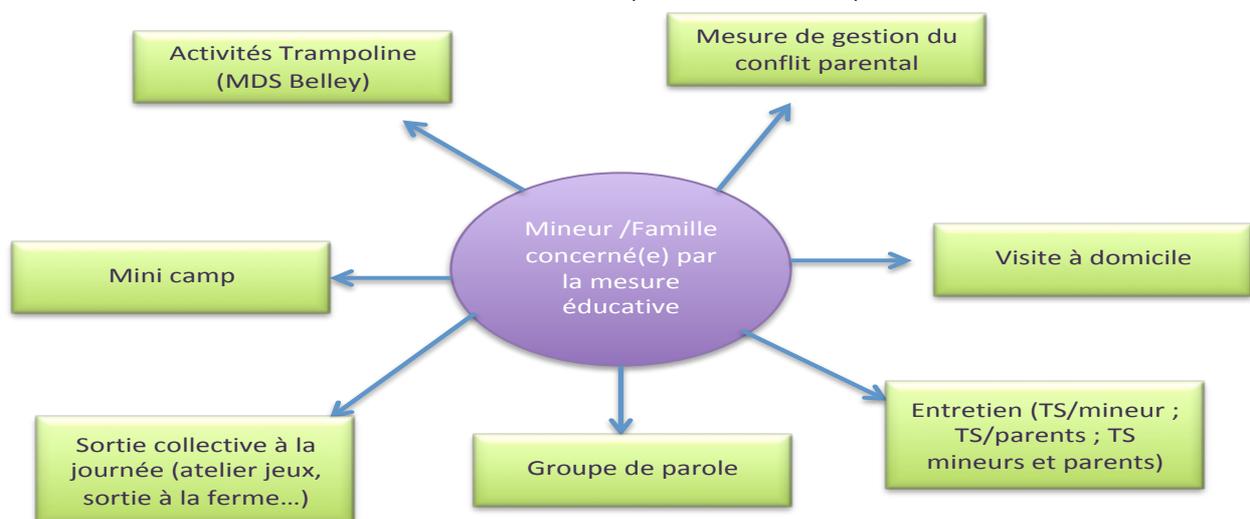


Tableau : Modalités d'intervention

Une fois ces outils mis en place, cette palette d'outils pourrait être complétée notamment avec la proposition au Conseil Départemental d'un hébergement temporaire pour certaines familles ayant des adolescents bénéficiant d'une AEMO. Des réflexions émergent de quelques travailleurs sociaux afin de pouvoir, pendant des périodes de « crise », sortir un adolescent de la famille pendant quelques jours afin de permettre un temps de « répit » aux parents et aux enfants sans pour autant aller vers un placement.

3.2.2 Ajuster l'accompagnement au plus près des besoins des familles

Afin de pouvoir renforcer le travail avec les familles, il faut améliorer la prise en compte de celles-ci tout au long de l'accompagnement.

⁸⁷ *Ibid.*, p. 49.

Le démarrage de la mesure et la réduction de l'attente

Comme évoqué précédemment, les délais s'allongent entre l'audience et la réception du jugement au Pôle ainsi que l'attribution de la mesure (liste d'attente). Pourtant, le danger pour l'enfant est avéré et nécessite un accompagnement éducatif rapide. Dès qu'une mesure éducative est connue par notre service, elle est sous ma responsabilité. Le non démarrage d'une mesure peut donc, en cas de problématique grave dans une famille, engager ma responsabilité et celle de l'Association.

Si l'ADSEA n'a pas de marge de manœuvre sur les délais du greffe, je peux agir sur la réduction de l'attente entre la réception du jugement au Pôle et l'affectation de la mesure à un travailleur social, notamment en AEMO, service en surcharge d'activité. Pour cela et après négociation avec le Conseil Départemental, un poste supplémentaire en Contrat à Durée Déterminée a été octroyé à l'ADSEA d'abord pour 6 mois puis pour 1 an. Comme il est impossible de connaître *a priori* le lieu où les mesures vont être prononcées, j'ai fait le choix de créer un poste d'éducateur « volant » avec un salarié expérimenté (cf. Annexe 15). Le CDD a été utilisé pour exécuter des mesures d'AEMO « classiques ».

Depuis le 1^{er} septembre 2014, les mesures sont donc affectées soit à un travailleur social qui sera référent de la mesure soit si personne n'a de place dans son effectif au « volant ».

Ce « volant », éducateur expérimenté, exerce des mesures AEMO sur l'ensemble du département. Il démarre l'intervention en rencontrant les familles avec l'éducateur référent de la mesure (1^{er} entretien) et en faisant une première observation de la situation familiale (rencontre avec les parents, repérage des problématiques avec ces derniers, rencontre des principaux acteurs gravitant autour de la famille, relevé judiciaire au greffe... du tribunal). Les partenaires et la famille ont donc un interlocuteur « transitoire » sur qui s'appuyer. Une fois que l'éducateur référent a une place de libre, la mesure lui est alors attribuée.

En assouplissant l'affectation des mesures par ce poste de volant, les délais d'attente ont été réduits. En outre, le nombre d'appels de famille se demandant quand un éducateur viendra les rencontrer a diminué. Enfin, il apparaît, par le journal des appels, que les familles, bien que devant supporter un interlocuteur transitoire, se sentent plus soutenues et sont moins vindicatives ou inquiètes suite au non démarrage de la mesure après la réception du jugement à leur domicile. Il est plus facile pour l'éducateur référent d'engager, par la suite, la mesure et de démarrer un travail positif avec la famille. En revanche, pour cela le « volant » doit être dans une vigilance importante afin de répéter régulièrement que son intervention n'est que transitoire même si parfois la transition est longue (jusqu'à 3 mois après une année d'expérimentation). Des rencontres avec l'éducateur référent pourront se mettre en place par l'intermédiaire des actions collectives afin de mieux l'intégrer auprès de la famille.

La place donnée aux familles tout au long de la mesure

Comme analysé plus haut, les services doivent modifier leur posture par rapport à la place donnée aux familles tout au long de l'accompagnement. Bien entendu, si le partenariat avec la famille s'avère compliqué, la contrainte sera remise au premier plan afin de faire primer l'intérêt de l'enfant. En effet, comme évoqué par M. Jaeger, ancien directeur d'établissement et actuellement titulaire de la Chaire du travail social et d'intervention sociale au Conservatoire national des arts et métiers : « (...) *il est inutile de s'acharner* ⁸⁸. (...). *Cela dit, il faut s'assurer que tout partenariat est impossible.* »

▪ **Le premier entretien et le démarrage de la mesure** : Ce rendez-vous est primordial pour engager une relation d'accompagnement et obtenir l'adhésion de la famille à la mesure. Il va permettre de poser et d'énoncer la nature de l'accompagnement que va mener le service auprès de la famille, la place de chacun et la raison de cet accompagnement. A cette fin, le DIPEC (cf. Annexe 11) a été revu et simplifié.

Le premier entretien, mené par deux salariés, se déroule donc maintenant ainsi :

- ✓ présentation de l'Association et du service,
- ✓ lecture de l'ordonnance,
- ✓ discussion sur ce qui a pu être dit pendant l'audience,
- ✓ présentation du déroulement de la mesure éducative et des outils qui pourront être mobilisés pendant la mesure,
- ✓ présentation des outils loi 2002-2 et rédaction du DIPEC en évoquant les attentes de la famille et du mineur à l'égard de la mesure et des objectifs d'accompagnement,
- ✓ prise de rendez-vous pour la première visite à domicile et présentation d'un calendrier prévisionnel des rencontres comprenant les bilans.

Le document ainsi élaboré est signé de concert par la famille et le service. Il sert de mémoire sur les engagements pris par chacun et de réel point de départ au processus d'accompagnement. Par la suite, le DIPEC est repris et complété, ce qui permet d'ajuster ou de rectifier le projet éducatif. De l'avis des travailleurs sociaux, cet outil se révèle aujourd'hui comme un support concret et efficace dans la relation aux familles, y compris avec les adolescents qui y trouvent leur place en acceptant de le rédiger.

▪ **Le déroulement de la mesure** : La prise en compte de la famille doit être intégrée et mise en œuvre tout au long de la mesure grâce à la palette d'outils créés. Il faudra donc pour l'éducateur référent soutenu par l'équipe et la directrice adjointe trouver le bon équilibre entre la participation des familles et la contrainte judiciaire. En plus des sept

⁸⁸ JAEGER M., 2013, *op.cit.* , p. 611.

modalités potentielles d'intervention, des bilans devront être effectués avec la famille afin de faire le point sur l'évolution de la situation et ajuster si besoin l'accompagnement proposé.

Le bilan avec la famille : le travailleur social référent de la mesure proposera plusieurs temps de bilan comme défini dans la ligne de temps au 3.1.2. Ces bilans permettront de faire le point avec la famille sur l'évolution de la situation et les compétences parentales développées au cours de la mesure en vue de supprimer le danger pour l'enfant.

Les temps de synthèse : ils sont réalisées sur les temps de réunion d'équipe. Du fait du nombre de situations, elles ne sont pas toutes évoquées en réunion d'équipe. En revanche, afin d'éviter de se focaliser sur les mêmes familles, un tableau récapitulatif de l'ensemble des mesures après trois mois d'affectation et à deux mois de l'échéance sera affiché dans la salle de réunion d'équipe. Les travailleurs sociaux pourront ainsi inscrire les situations à traiter dans chaque réunion. L'analyse réalisée en équipe pluridisciplinaire sera rédigée sur le document rédigé à cette fin (cf. Annexe 16). Enfin, cette planification permettra de pouvoir inviter des partenaires extérieurs (autre équipe du Pôle, PMI, travailleurs sociaux...) à participer à la synthèse afin de réaliser une évaluation plus approfondie.

3.2.3 Accompagner les mainlevées par la création d'un réseau autour des familles

Afin de diminuer le sentiment d'isolement des familles et de mieux préparer les mainlevées, il me paraît nécessaire de mieux inscrire les familles dans des ressources locales. Pour cela, l'ouverture du Pôle et le partenariat doivent être renforcés.

La cartographie des ressources locales

En premier lieu, les services conduisant une action départementale, il a été nécessaire de procéder à une véritable cartographie des ressources locales (mars-juin 2015). En effet, les services de protection de l'enfance sont souvent restreints quant à la connaissance du tissu local alors que certains dispositifs de droit commun proposés par les centres sociaux notamment (atelier parentalité, lieux parents/enfants...) peuvent venir étayer les accompagnements proposés et faciliter une fin de mesure.

Certaines MDS ont déjà procédé à une cartographie des ressources locales sur lesquelles les équipes ont pu s'appuyer. Pour les autres (2 secteurs), les travailleurs sociaux ont réalisé ce travail. En outre, le Conseil Départemental a mis en place en juin 2014 un extranet ouvert à tous les acteurs de la protection de l'enfance. Ce site regroupe un ensemble de données qui pourra faciliter les liens entre acteurs (fiches projet, projets de service, formulaires, coordonnées, ...).

De cette cartographie, quelques actions « parentalité » ou « partenaires » ont été identifiées comme pertinentes pour la démarche engagée. Par exemple : des sorties

familiales proposées par un centre social, un projet « petites soirées entre parents » animées par un professionnel et qui propose d'aborder dans un cadre convivial des sujets d'éducation qui préoccupent les parents... Des rencontres devront être formalisées afin de définir avec ces centres sociaux comment les services pourront orienter des familles vers ces actions. Ces nouveaux outils peuvent faire ressources et servir de tiers dans certaines familles en apportant une respiration ou une autre dynamique dans l'accompagnement.

Le renforcement de ces coopérations sur les secteurs d'intervention oblige les cadres de proximité à améliorer leur connaissance des responsables de structure et à se positionner dans une posture d'ouverture.

L'implication des cadres de proximité afin de renforcer les partenariats territoriaux

Toute démarche partenariale implique trois groupes d'acteurs qui sont concernés directement ou indirectement dans l'élaboration ou la mise en œuvre d'un projet :

- ✓ Les **acteurs décisionnels ou politiques** qui définissent les orientations stratégiques de leur propre organisation. En l'espèce, j'incarne cette strate.
- ✓ Les **acteurs qui représentent les institutions** : ce sont eux qui construisent les définitions partagées du projet, les étapes de réalisation et d'évaluation. Pour le projet décrit, ce sont les directrices adjointes.
- ✓ Les **acteurs qui vont réaliser le projet** c'est à dire les travailleurs sociaux impliqués dans les projets.

J'ai initié la démarche en validant l'orientation d'ouverture du Pôle sur l'extérieur et en communiquant à la Direction Générale, au Conseil d'Administration et aux financeurs. J'ai pu rencontrer certains responsables de structure notamment lors d'un Forum des acteurs en juin 2015 afin de vérifier si des partenariats pouvaient s'engager. Il revient dorénavant à la directrice adjointe, en lien avec la cartographie des acteurs et des actions sélectionnées, d'aller à la rencontre de ces responsables. Ces rencontres permettront d'institutionnaliser les coopérations et d'initier des partenariats en lien avec les besoins des équipes et les propositions de ces acteurs. En effet, « *la recherche de partenariat en conduite de projet ne peut se définir dans l'absolu, mais s'insère dans la démarche générale de l'établissement ou du service*⁸⁹ ».

Cette démarche reste une nouveauté pour le Pôle qui concentrait ses liens partenariaux quasi uniquement avec le Conseil Départemental, les établissements de protection de l'enfance et les Juges. Il s'agit donc de l'inscrire dans le temps en testant cette expérimentation avec quelques partenaires.

⁸⁹ GACOIN D., 2010, *op. cit.*, p. 204.

Les actions proposées par les centres sociaux présents sur le secteur de la Dombes seront celles qui serviront de test. Des rencontres vont s'initier en septembre 2015 afin de voir dans quelle mesure les services du Pôle peuvent collaborer.

D'autre part, des actions de soutien à la parentalité ont pu être initiées par les MDS dans le cadre de leurs projets de service. Ces partenaires sont des interlocuteurs connus et travaillant dans la même sphère d'activité que les services du Pôle. A cette fin, des rencontres de travail ont été réalisées cette année. L'inscription des travailleurs sociaux du Pôle dans les actions mises en place est ainsi facilitée, elle devra donc être encouragée.

3.3 Utiliser le projet comme levier pour conduire la réorganisation du Pôle

Ce projet destiné à l'amélioration de la prise en compte des parents dans les mesures éducatives m'a aussi servi de levier pour initier la réorganisation du Pôle qui s'impose du fait des baisses de crédits.

3.3.1 Identifier les marges de manœuvre

La réorganisation du Pôle a été envisagée en cours de projet. Elle s'est imposée en décembre 2014 du fait de la chute des mesures AGBF et de la baisse budgétaire entérinée par le Conseil Départemental pour l'ensemble des associations financées (5% pour les services de la protection de l'enfance). Avant d'imaginer la modification du fonctionnement actuel, j'ai fait le point sur les poches d'économies que le Pôle pouvait faire et les options envisageables. Ce travail a été conduit avec la Direction Générale et notamment sa Direction Administrative et Financière.

Le Pôle connaît une pyramide des âges en forme de poire indiquant une masse importante de salariés approchant de la retraite. Depuis ma prise de poste, six départs à la retraite ont été réalisés et quatre autres se profilent. En outre, une salariée a demandé une mobilité interne et a rejoint un autre Pôle de l'Association. Afin de procéder à leur remplacement, j'ai fait le choix de rajeunir les équipes en embauchant des salariés moins expérimentés et par conséquent « moins coûteux ».

Ces salariés ont pu s'appuyer sur les autres membres des équipes dont la majorité a entre 10 et 20 ans d'expérience. L'entrée de jeunes professionnels a pu déstabiliser les équipes. En effet, l'arrivée en milieu ouvert en protection de l'enfance est souvent considérée comme une fin de carrière et nécessitant une expérience conséquente. Il apparaît aujourd'hui que les jeunes travailleurs sociaux recrutés sont tout autant compétents que les plus anciens. Une transmission des savoir-faire peut ainsi se réaliser tout en participant à un renouveau dans les pratiques.

Les effectifs AEMO, du fait de la surcharge d'activité, ne peuvent être touchés. En revanche, la chute des mesures AGBF oblige à une réflexion quant aux effectifs. Un départ à la retraite et une démission m'ont permis de revoir les effectifs éducatifs et de les diminuer (2 fois 0,25 ETP soit 0,5 ETP au 1^{er} avril 2015). 4,75 ETP de travailleurs sociaux composent aujourd'hui ce service.

En lien avec le Directeur des Pôles Prévention et Logement/Insertion, une rationalisation et une mutualisation des locaux ont aussi été réalisées. Aujourd'hui, sur deux lieux (Oyonnax et Bellegarde), les locaux sont partagés entre les différentes équipes. Pour cela, il a fallu dépasser les questions de secret professionnel. Il existe toujours quelques tensions entre les membres de chaque équipe mais elles finissent peu à peu par s'effacer. Les contrats de location « voiture » ont aussi été renégociés par la Direction Administrative et Financière.

Malgré tout, ces économies substantielles ne permettent pas à l'Association d'endiguer les baisses de crédits imposées par les financeurs. J'ai donc participé à la réflexion conduite par la Direction Générale sur la réévaluation des postes de cadre. Il a été décidé de supprimer trois postes de cadre (un par Pôle). Au sein du Pôle Protection de l'Enfance, une des deux directrices adjointes avait demandé son détachement d'une administration d'Etat en décembre 2008. Son détachement arrivait à son terme au 30 novembre 2015. L'Association a donc fait le choix de ne pas procéder au renouvellement de cette convention.

La suppression de ce poste a eu des échos variés au sein du Pôle. Le sentiment principal qui a prévalu a été un besoin de réassurance sur le fait qu'une réorganisation allait se profiler rapidement. Des rencontres ont pu être réalisées avec les équipes et la Direction Générale afin de rassurer les équipes sur ce point.

J'ai donc proposé à la Direction Générale un nouveau fonctionnement pour le Pôle avec une seule directrice adjointe. Afin de faciliter la démarche projet engagée au niveau des pratiques, j'ai fait le choix de ne pas procéder à une réorganisation abrupte mais par étapes.

3.3.2 Piloter une réorganisation par étapes

J'ai souhaité mener une réorganisation qui puisse aussi bien allier le décroisement nécessaire des services et une proximité conservée au niveau de l'encadrement et qu'elle ne soit pas trop déstabilisante pour des équipes qui étaient déjà dans une démarche de relecture de leurs pratiques. Cette réorganisation doit donc être menée par étapes. En l'état, il paraît impossible à la directrice adjointe de gérer l'ensemble des activités départementales AEMO/AGBF/CARIC. Dans l'attente de la réalisation effective de la réorganisation prévue courant 2016, les équipes AEMO Bourg/Bresse/Dombes et AGBF seront gérées en direct par moi-même. Cette solution, si

elle évite un éparpillement de la directrice adjointe ne peut constituer une solution sur du long terme. La proposition de création d'un poste de coordinateur a donc vu le jour afin de venir étayer la directrice adjointe dans sa fonction. Ensuite, du fait du faible effectif éducatif du service AGBF, il convient de réfléchir à une gestion fusionnée avec le service AEMO tout en gardant à l'esprit que la spécificité de la mesure doit être conservée. Cette « fusion » aurait, en outre, comme plus value, de créer une véritable interaction entre les travailleurs sociaux des deux services ce qui leur permettrait de se rapprocher de leur territoire d'intervention.

Pour réaliser toutes ces étapes, il est nécessaire, de créer, dès septembre 2015 une proximité entre les services afin de servir le projet relatif aux capacités parentales et de pouvoir mener des évaluations croisées sur les situations communes AEMO/AGBF.

Créer une proximité entre les services en s'appuyant sur le projet engagé

Chaque équipe a aujourd'hui un rythme hebdomadaire de réunions permettant l'étude de situations. Ces réunions sont animées par la cadre de proximité sur une demi-journée. Un psychologue est présent afin d'apporter un éclairage et une prise de recul sur les situations. Il peut être amené à rencontrer certaines familles par rapport à l'évaluation conduite.

La proposition d'une réunion d'études de situations, conjointe aux trois services (AEMO/AGBF/CARIC), a retenu l'adhésion des travailleurs sociaux. Deux réunions de ce type seront instituées par trimestre. Ce rythme pourra être revu selon les besoins. Les travailleurs sociaux ou les cadres peuvent inscrire des situations regroupant des salariés de différentes équipes. Des partenaires extérieurs pourront être aussi invités.

En outre, afin d'initier une proximité entre équipes AEMO et AGBF, la première réunion institutionnelle du Pôle, organisée au 4^{ème} trimestre 2015, portera sur la réforme de la protection de l'enfance et l'harmonisation des dossiers (papier et informatique). Elle sera conjointe aux deux services. Des réunions thématiques communes aux quatre services seront instituées sur l'année 2015-2016 afin de pouvoir créer un échange et un objet commun : autorité parentale, besoins de l'enfant, écrits judiciaires.

Enfin, afin de permettre une proximité des salariés AGBF avec leur territoire d'intervention et leurs collègues AEMO, un bureau est à disposition de ces travailleurs sociaux dans chaque antenne. Ils peuvent ainsi venir travailler à leur convenance. Leur présence en réunion d'équipe AEMO est favorisée si des synthèses concernant des doubles mesures sont mis à l'ordre du jour de la réunion AEMO. Cela devrait faciliter l'interaction et le travail en commun de ces deux services.

Proposer la création d'un poste de coordinateur

L'Association a mis en place des postes de coordinateurs auprès des équipes de prévention spécialisée depuis 2010. Ayant occupé la fonction de directrice adjointe en prévention spécialisée pendant 5 ans, j'ai pu expérimenter cette interaction et la plus value de cet encadrement de proximité. Les coordinateurs n'occupent aucune fonction hiérarchique auprès des équipes mais apportent un étayage pédagogique et une représentation institutionnelle auprès des partenaires de proximité (centres sociaux, missions locales...). Cette fonction est valorisée contractuellement par des points supplémentaires.

Du fait de la suppression d'un poste de directrice adjointe, la création de postes de coordinateur m'a paru une opportunité afin d'apporter un encadrement de proximité sans pour autant grever les budgets du Pôle.

En me servant du travail réalisé par le service de prévention spécialisée, en lien avec la Responsable des Ressources Humaines, j'ai rédigé une fiche de poste (cf. Annexe 17). Ce poste a été présenté aux salariés du Pôle ainsi qu'en Comité d'Entreprise. Ce professionnel, non cadre, aura pour fonction de :

- ✓ participer à l'élaboration des stratégies éducatives, à la mise en œuvre de projets personnalisés concernant les mesures,
- ✓ participer à la mise en œuvre des temps de bilans et synthèses, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'établissement,
- ✓ faire le lien avec la directrice du Pôle dans un premier temps puis avec la directrice adjointe dans un second temps pour le suivi des mesures.

Il a été soumis à un recrutement interne et la candidature d'un salarié a été retenue.

Du fait des questionnements et réticences apportés par les équipes et relatifs à la place de cette nouvelle fonction dans une équipe déjà constituée, j'ai fait le choix de n'instaurer ce poste actuellement que sur l'équipe d'AEMO Bourg/Bresse/Dombes afin d'en expérimenter le fonctionnement sur 6 mois. Si ce choix s'avère concluant, un tel poste serait créé sur chaque antenne c'est-à-dire Ambérieu-en-Bugey et Bellegarde-sur-Valserine. Une fois la fusion des équipes AEMO/AGBF réalisée, cela me permettra de me retirer de la gestion quotidienne des équipes AEMO Bourg/Bresse/Dombes et AGBF et de confier la gestion des trois antennes et des trois services à la directrice adjointe secondée par trois coordinateurs. Ce poste démarrera de manière effective en septembre 2015.

Fusionner les équipes AEMO/AGBF pour 2016

Les services AEMO et AGBF réalisent des missions proches en matière de protection de l'enfance en travaillant avec les parents à domicile sur la suppression des causes du danger pour l'enfant. En revanche, ils utilisent des outils différents. L'AEMO

analyse le fonctionnement familial global et apporte un étayage éducatif à la famille alors que l'AGBF part du budget familial pour procéder au soutien à la parentalité.

Le budget du service AGBF est ajusté en fonction, entre autre, du nombre de mesures effectuées dans l'année. Ce service connaît une chute conséquente du nombre de mesures réalisées (183 mesures en 2010 contre 120 actuellement). En effet, il apparaît au niveau national que cet outil est mal connu ou perçu par les travailleurs sociaux et qu'il est peu proposé lors de signalement.

Du fait des différents constats exposés au point 3.3.1 et de la volonté de rapprocher les équipes AEMO/AGBF, la fusion des deux services en termes de fonctionnement est une piste que j'ai envisagée et qui a été validée par la Direction Générale.

Cette « fusion » permettrait d'incorporer les travailleurs sociaux AGBF aux équipes d'AEMO pendant les temps de réunion d'équipe. Les travailleurs AGBF (2 ETP sur l'équipe AEMO Bourg/Bresse/Dombes, 1,75 ETP sur celle d'Ambérieu/Côtière et 1 ETP sur l'équipe Haut Bugey) pourraient alors présenter leurs situations au cours des réunions hebdomadaires AEMO qui deviendraient des réunions d'équipe d'antenne. Ils pourraient aussi bénéficier du soutien logistique de la secrétaire d'antenne sur chaque lieu.

En revanche, il est nécessaire de conserver une identité de service et ce pour plusieurs raisons relatives au financement qui diffère de l'AEMO (Etat pour l'un / Département pour l'autre), à la finalité de la mesure (constitution d'un budget familial sain) qui nécessite des outils et des compétences spécifiques. Enfin, toute la gestion administrative des paiements réalisée par le service pour les familles ne peut être « déversée » sur les antennes. Il sera donc indispensable de conserver de manière trimestrielle des réunions spécifiques « métier » pour ce service et de conserver un temps de secrétariat comptable destiné exclusivement à ces travailleurs sociaux.

La fusion est en cours de préparation auprès des équipes. Les travailleurs sociaux de l'AGBF y sont plutôt favorables. Les quelques réticences qui peuvent voir le jour s'observent auprès des équipes AEMO. Elles portent sur le risque de manquer de temps, lors des réunions d'équipe, pour travailler les situations par l'ajout de nouveaux professionnels.

Cette fusion doit encore être travaillée et devrait être effective dans le courant de l'année 2016. Elle débouchera sur un nouvel organigramme (cf. Annexe 18).

Après la présentation du projet proposant, à partir de juin 2015, une palette d'outils diversifiés en direction des familles et la réorganisation en cours, il convient de s'attacher à l'évaluation globale de ce projet.

3.3.3 Procéder à l'évaluation globale du projet

La loi du 2 janvier 2002 a introduit la notion d'évaluation qui doit être conduite dans les établissements ou services sociaux et médico-sociaux. Celle-ci a imposé une modification du champ social et médico-social en intégrant l'évaluation comme un processus permanent et continu par l'intermédiaire des évaluations internes et externes.

L'évaluation ne doit pas être pensée dans l'absolu mais « *par rapport à un objet précis formulé par avance*⁹⁰ ». Elle consiste à mesurer les évolutions entre la situation avant la réalisation du projet et celle après sa réalisation. Il s'agit d'apprécier les effets pour les personnes (usagers, salariés, services, partenaires) à travers les objectifs posés dans le projet. Selon D. Gacoin, elle comporte quatre étapes :

- ✓ **L'étape d'élaboration du cadre et des contenus évaluatifs** : ceux-ci sont définis par avance et permettent de préciser des critères d'efficience, de cohérence et de qualité ;
- ✓ **Le recueil de données** par des outils simples qui permettent d'observer les écarts entre les données prévues et la réalité ;
- ✓ **L'analyse des données et la construction d'axes de progrès** ;
- ✓ **L'élaboration d'un plan d'amélioration.**

Ces quatre étapes peuvent se décliner aussi bien pour l'évaluation permanente d'un établissement ou d'un service social ou médico-social que pour un projet comme c'est le cas en l'espèce. Cette évaluation contiendra deux aspects : qualitatif et quantitatif.

L'évaluation du dispositif relatif à la palette d'outils constitués

Les modalités d'évaluation ont été déterminées dès la rédaction du projet par l'intermédiaire du cadre logique (cf. Annexe 9). Celui-ci reprend pour chaque objectif opérationnel un certain nombre d'indicateurs ainsi que les sources auprès desquelles il faudra aller chercher les données.

En l'espèce, l'évaluation qualitative va permettre d'apprécier la pertinence et l'efficience du projet autour du travail avec les familles et la mobilisation des capacités parentales. L'évaluation quantitative servira à quantifier les écarts entre les objectifs déterminés et les résultats réalisés. Les indicateurs choisis balayeront les trois niveaux d'acteurs, parties prenantes dans la mesure : les parents et mineurs accompagnés, les partenaires et financeurs et les salariés.

Afin de pouvoir si besoin réajuster le projet, trois temps d'évaluation sont prévus avec les équipes : en décembre 2015, en mars 2016 et en juin 2016. Les retours de ces évaluations seront transmis à la Direction Générale et au Conseil d'Administration ainsi qu'au Conseil Départemental et aux Juges des Enfants.

⁹⁰ *Ibid.*, p.192.

L'évaluation de la réorganisation

Le processus de réorganisation doit lui aussi être évalué afin de pouvoir réaliser, si besoin, à des réajustements. J'ai procédé à la rédaction des mêmes documents projets que précédemment (cf. Annexe 19). Cette réorganisation poursuit quatre objectifs spécifiques:

- ✓ Tenir l'équilibre budgétaire des quatre services du Pôle ;
- ✓ Maintenir une proximité d'encadrement auprès des équipes ;
- ✓ Participer au décloisonnement des services du Pôle ;
- ✓ Mener à son terme le projet relatif aux compétences parentales.

Ces documents me permettront de pouvoir suivre le déroulement du projet initial tout en me permettant de l'affiner.

Tout projet n'est jamais conduit totalement comme indiqué dans ces documents. Des imprévus ou des aléas peuvent apparaître en cours de réalisation (modification du contexte, des freins des équipes, nouvelles priorités...) Il me faudra donc, si possible les anticiper, et y répondre. Je serai donc certainement amenée à adapter à mesure le projet. Ce suivi et cette évaluation seront réalisés en continu avec des temps définis avec la Direction Générale.

Conclusion Partie 3 :

Cette dernière partie m'a permis de présenter le projet autour des compétences parentales ainsi que la réorganisation du Pôle.

Le projet mené permet de sortir de la logique de services qui existait jusqu'alors et de décloisonner les activités du Pôle. Il améliore aussi notre accompagnement à destination des familles en prenant en compte l'évaluation continue des capacités parentales en lien avec l'âge et les besoins de l'enfant.

Cette dynamique s'est co-construite avec tous les acteurs du Pôle et avec le soutien des financeurs, notamment la Responsable du Domaine Enfance/Adoption du Conseil Départemental. Si les travailleurs sociaux étaient au départ mitigés dans cette conduite de changement, ils sont aujourd'hui force de proposition. Ce projet aurait pu être mis à mal par la suppression d'un poste de directrice adjointe sur le Pôle et la réorganisation qui en découle. Cela n'a pas été le cas même si des interrogations des salariés sont apparues. Des temps réguliers ont été réalisés auprès des équipes par moi-même ainsi que par la Direction Générale afin de les rassurer. Au final, même si ces changements viennent percuter l'ancien fonctionnement du Pôle, ils sont assez bien reçus par les équipes.

Reste à voir si ce climat se maintient dans le temps et notamment une fois la réorganisation effective.

Conclusion

Le temps dans une organisation sociale ou médico-sociale est un facteur à prendre en compte. A ma prise de poste, j'ai découvert des services qui pouvaient s'inscrire dans une phase de déclin⁹¹ : avec un public captif (orienté par les Juges des enfants), peu de concurrence au niveau du département, peu d'interpellation sur les conditions ou les modalités d'accompagnement et qui se trouvaient bloqués dans une attitude de fatalité. De ce constat, j'ai pu en faire un levier car comme l'indique J.M. Miramon, directeur général d'association et enseignant, cette phase « *peut plus facilement être pour l'entreprise sociale synonyme de relance, de redémarrage d'une nouvelle organisation, d'un nouveau projet*⁹² ».

L'étayage des parents afin de satisfaire les besoins des enfants est depuis toujours la mission des services en charge d'une mesure éducative (AEMO et AGBF). En revanche, il s'agit aujourd'hui d'intégrer dans ce soutien les avancées des politiques publiques et des « bonnes pratiques ». De manière générale, les équipes ont pu adhérer à cette dynamique et ont été forces de propositions, malgré les incertitudes qui allaient être générées par cette « remise à plat » et un climat contraint par des baisses de crédits obligeant à une réorganisation. Les orientations de départ devraient être mises en œuvre, à partir de septembre 2015. La réorganisation du Pôle devrait suivre par étapes.

Bien entendu, tout projet connaît des écarts et des ajustements, le changement peut créer des crispations, parfois non anticipées, au niveau des équipes. La gestion du quotidien peut aussi venir entacher la mise en place d'activités nouvelles. Il me faudra donc, avec la directrice adjointe, être vigilante et attentive aux équipes afin que les projets conçus fassent autant partie de leur quotidien que le reste de leur action, et ceci d'autant plus dans une période de réorganisation. Le Directeur Général sera informé régulièrement de chaque avancée ou frein repéré afin de réaliser les ajustements nécessaires.

Cette expérimentation basée sur la méthodologie de projet crée une dynamique d'adaptation continue des services aux besoins des usagers. Il devrait découler de cette démarche d'autres idées qui viendront soit enrichir le projet initial soit proposer de nouvelles actions.

Dans ce cadre, la question de l'accueil relais ou séquentiel pour des enfants bénéficiant d'une mesure éducative afin de soulager la famille d'une situation de tension, protéger l'enfant et prévenir des placements longs est à mon sens, à envisager.

⁹¹ MIRAMON J.M., MORDOHAY F.O., *Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales*, p. 41.

⁹² *Ibid.*, p. 60.

Le mouvement de désinstitutionnalisation, qui est en cours, met un terme à la traditionnelle dichotomie entre milieu ouvert et internat et crée un rapprochement entre ces deux secteurs de la protection de l'enfance. Les mesures de placement à domicile en sont la première démonstration puisqu'il est aujourd'hui possible pour le Juge des Enfants de prononcer une mesure de placement tout en maintenant un enfant dans son milieu naturel avec la présence quotidienne d'un professionnel. Des périodes d'hébergement temporaire lors d'une mesure AEMO/AGBF pendant des temps de crise pourraient aussi se mettre en place. Ce type de proposition permettant une alternative entre milieu ouvert et placement est, mon sens, à explorer et à développer.

En effet, certaines situations rencontrées en AEMO ou AGBF sont jalonnées de phases de placement mises en échec par l'enfant (fugue) ou les parents (arrêt de l'accueil provisoire par exemple) et de phases d'accompagnement « en milieu ouvert ». Aucun des deux outils ne semble adapté alors qu'un véritable danger pour l'enfant est repéré par l'ensemble des intervenants.

Une autre option pourrait être envisagée. Elle permettrait d'alterner pour le mineur des temps au domicile familial et des phases d'accueil hors de celui-ci mais construites dans le cadre de son projet d'accompagnement et non en réponse à une crise. Ces accueils séquentiels ou relais pourraient être réalisés soit au sein d'une Maison d'Enfants à Caractère Social soit auprès d'un proche repéré comme ressource pour l'enfant. En revanche, elle nécessite une véritable coordination entre établissements et services de milieu ouvert afin de rédiger un projet commun pour l'enfant et la famille évitant, ainsi, les ruptures qui existent aujourd'hui dans le parcours de l'enfant.

Cette solution reste actuellement très hypothétique dans le département de l'Ain et nécessite, en premier lieu, d'améliorer les liens, encore trop diffus, entre établissements et services de milieu ouvert. Ce rapprochement pourrait permettre de diminuer les ruptures dans les parcours des enfants alternant des mesures de placement et des mesures en milieu ouvert. Dans un second temps, une réflexion plus approfondie sur *comment consolider un projet pour l'enfant combinant mesure éducative à domicile et hors du domicile familial afin de prévenir les ruptures de protection et garantir un développement serein du mineur* pourrait être menée avec les établissements, les services de milieu ouvert, les Juges des Enfants et la Responsable du Domaine Enfance/Adoption du Conseil départemental.

Cela devait aboutir, à mon sens, à un outil centré sur la situation de l'enfant et abolir la séparation en milieu ouvert et internat.

Bibliographie

OUVRAGES :

- AUTISSIER D. et al., 2014, *Conduite du changement : concepts clés*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 257 p.
- AUTISSIER D., MOUTOT J.M., 2013, *Méthode de conduite du changement*, 3^{ème} édition, Paris : Dunod, 252 p.
- AUTISSIER D., MOUTOT J.M., 2013, *La boîte à outils de la Conduite du changement*, Paris : Dunod, 185 p.
- BATIFOULIER F. et al., 2013, *La protection de l'enfance*, Paris : Dunod, 1248 p.
- BATIFOULIER F. (dir.), 2011, *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 493 p.
- BARREYRE J.Y., BOUQUET B., 2006, *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, Paris : Bayard, 637 p.
- BERGER M., 2004, *L'échec de la protection de l'enfance*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 264 p.
- BERGER M., 2014, *Ces enfants qu'on sacrifie*, 3^{ème} édition, Paris : Dunod, 176 p.
- BRISSON P., SAVOUREY M., 2012, *Protection de l'enfance et de la jeunesse – Comment accompagner la famille autrement : L'approche médiation, principe et méthodologie*, Lyon : Chronique sociale, 298 p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil, 500 p.
- CORBET P. (dir.), 2012, *L'évaluation participative des situations familiales*, CREAL Rhône-Alpes, Paris : Dunod, 118 p.
- DENIS C., PERRONE L., SAVOUREY M., SOUQUET M., 2012, *Courants de la médiation familiale*, Lyon : Chronique sociale, 295 p.
- DHUME SONZOGNI F., 2010, *Du travail social au travail ensemble*, Editions ASH, 206 p.
- EME B., 2009, *Protection de l'enfance, paroles des professionnels d'actions éducatives en milieu ouvert et enjeux pour l'évaluation – d'un champ d'incertitudes à un chant de controverses*, Paris : L'Harmattan, 336 p.
- GACOIN D., 2010, *Conduire des projets en action sociale*, Paris : Dunod, 260 p.
- HOUZEL D., 2014, *Les enjeux de la parentalité*, Toulouse : Eres, 1^{ère} édition 1999, 200 p.
- JAEGER M., 2013, *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 1248 p.

- JOUFFRAY C. (dir.), 2014, *Développement du pouvoir d'agir, Une nouvelle approche de l'intervention sociale*, Rennes : Presses de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, 232 p.
- KARSZ S. 2004, *Pourquoi le travail social ?*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 256 p.
- KARSZ S. (dir.), 2013, *L'exclusion, définir pour en finir*, Paris : Dunod, 174 p.
- LAVOUE J., 2000, *Eduquer avec les parents, L'action éducative en milieu ouvert : une pédagogie pour la parentalité*, Paris : L'Harmattan, 272 p.
- LEFEVRE P., 2011, *Guide du métier de direction en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 305 p.
- LÖCHEN V., 2013, *Comprendre les politiques sociales*, 4^{ème} édition, Paris : Dunod, 437 p.
- MINTZBERG H., 2014, *Le management Voyage au centre des organisations*, 2^{ème} édition, 8^{ème} tirage, Paris : Les Editions d'Organisation, 570 p.
- MIRAMON J.M., MORDOHAY F.O., 2003, *Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales*, Paris : Dunod, 152 p.
- MIRAMON J.M., 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux*, 3^{ème} édition, Rennes : Presses de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, 152 p.
- OTT L., 2006, *Travailler avec les familles, parents-professionnels : un nouveau partage de la relation éducative*, Toulouse : Erès, 128 p.
- PAUGAM S. 1997, *La disqualification sociale, essai sur la nouvelle pauvreté*, 4^{ème} édition, Paris : Presses Universitaires de France, 255 p.
- PAUGAM S., 2010, *Les 100 mots de la sociologie*, Paris : Presses Universitaires de France, coll. Que Sais je ?, 128 p.
- De ROBERTIS C. (dir.), 2014, *L'intervention sociale d'intérêt collectif, de la personne au territoire*, Rennes : Presses de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, 302 p.
- SELLENET C., 2004, *Animer des groupes de parole de parents – Silence... On parle !*, Paris : L'Harmattan, 229 p.
- VERDIER P., *L'enfant en miettes*, 4^{ème} édition, Paris : Dunod, 192 p.

ARTICLES :

- ANDRE S., 2010, « La médiation familiale », *Actualité Sociale Hebdomadaire Supplément*, décembre.
- BEN MRAD F., 2012, « Médiation et protection de l'enfance, le travail social à l'épreuve de la conflictualité parentale », *Politiques sociales et familiales Action sociale*, n°107, mars, p. 65-75.

- BOUCHER M., 2012, « Le travail social face aux familles populaires : la nébuleuse de la parentalité en question », *Pensée plurielle*, n°29, pp. 75-96.
- CASTEL R., 1990, « Le roman de la désaffiliation », *Le Débat*, n°61, pp. 155-167.
- CASTEL R., 2014, « La nouvelle question sociale », *Spécificités*, n°6, pp. 19-29.
- CNAPE, 2013, « *La médiation familiale dans le contexte de protection de l'enfance* », Groupe d'appui à la protection de l'enfance, avril, [visité le 07.03.2015], disponible sur Internet : <http://www.cnape.fr/files/news/1175.pdf>.
- CORPART I., 2002, « L'autorité parentale, après la loi du 4 mars 2002 », *Actualité Sociale Hebdomadaire Supplément*, décembre.
- DUBASQUE D., 2009, « L'intervention sociale d'intérêt collectif : un mode d'intervention en travail social pour retrouver le sens du vivre ensemble ? », *Informations sociales*, n°152, pp. 106-114.
- JUSTON M., 2011, « Le juge aux affaires familiales face au syndrome d'aliénation parentale : comment le repérer et le gérer », *Journal du droit des jeunes*, n°307, pp. 19-27.
- LENFANT A., 2009, « De la fragilité de l'enfance à la fragilité sociale », *Spécificités*, n°2, pp. 179-186.
- LE RUN J.L., 2012, « Les séparations conflictuelles : du conflit parental au conflit de loyauté », *Enfance et Psy*, n°56, pp. 57-69.
- LHUILLIER J.M., 2007, « La protection de l'enfance », *Actualité Sociale Hebdomadaire Supplément*, décembre.
- MARTY M., 2014, « De la médiation dans un service d'AEMO, S'accorder dans l'intérêt de l'enfant », *Actualité Sociales Hebdomadaires*, 17 octobre, n°2879, pp. 28-31.
- RHIZOME, 2009, « De l'exil à la précarité contemporaine, difficile parentalité », *Bulletin national santé mentale et précarité*, n°37.
- SEDRATI DINET C., 2014, « L'aide à la gestion du budget familial : une mesure mésestimée », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, 26 septembre, n°2876, pp. 26-29.
- SEDRATI DINET C., 2014, « Médiation familiale et protection de l'enfance : une articulation encore rare », *Actualités Sociales Hebdomadaires*, 7 mars, n°2850, pp. 24-27.
- SELLENET C., 2007, « La reconnaissance de la place des parents dans les institutions de protection de l'enfance en France », *La revue internationale de l'éducation familiale*, n°21, pp. 29-49.
- SELLENET C., 2008, « Coopération, coéducation entre parents et professionnels de la protection de l'enfance », *Vie sociale*, n°2, pp. 15-30.

- SELLENET C., 2009, « Approche critique de la notion de « compétences parentales » », *La revue internationale de l'éducation familiale*, n°26, pp. 95-116, [en ligne], [visité le 25.04.2015], disponible sur Internet : www.cairn.info/revue-la-revue-internationale-de-l-education-familiale-2009-2-page-95.htm.
- VAN KOTE A., 2010, « Médiation familiale : une autre parole entre l'enfant et ses parents séparés », *Connexions*, n°93, pp. 109-119.
- VERDIER P., 2003, « L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance », *Bulletin d'information du CREA Bourgogne*, n°222, janvier, pp. 5-16.

RAPPORTS :

Nationaux :

- CONSEIL SUPERIEUR DU TRAVAIL SOCIAL, 2007, « Le travail social confronté aux nouveaux visages de la pauvreté et de l'exclusion », *Rapport au ministre chargé des affaires sociales*, Rennes : Edition Nationale de la Santé Publique.
- CONSEIL SUPERIEUR DU TRAVAIL SOCIAL, 2010, « Développer et réussir l'intervention sociale d'intérêt collectif », *Rapport au ministre chargé des affaires sociales*, Rennes : Edition Nationale de la Santé Publique.
- DINI M., MEUNIER M., 25 juin 2014, « Protection de l'enfance ; améliorer le dispositif dans l'intérêt de l'enfant », *Rapport d'information n°265 rédigé au nom de la Commission des affaires sociales*, [en ligne], [visité le 18.10.2014], disponible sur Internet : <http://www.senat.fr/rap/r13-655/r13-6551.pdf>.
- JUSTON M., GARGOULLAUD S., 2014, « Médiation familiale et contrats de coparentalité », Rapport du groupe de travail mis en place par Mme Dominique BERTINOTTI, [en ligne], [visité le 19.01.2015], disponible sur Internet : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/144000530.pdf>.
- ONED, 2001, « Parents, enfants, familles en protection de l'enfance », *Actes du séminaire co-organisé par l'ONED et l'INSET d'Angers, 27 et 28 septembre*, [visité le 6.05.2015], disponible sur Internet : http://www.oned.gouv.fr/system/files/publication/seminaire_oned_cnfpt_2011.pdf.
- ONED, 2013, Huitième rapport remis au Gouvernement et au Parlement, [en ligne], [visité le 19.01.2015], disponible sur Internet : http://www.oned.gouv.fr/system/files/publication/ran20130521_bd_0.pdf.
- ODAS, 2010, « La place des parents dans la protection de l'enfance », *Les cahiers de l'ODAS*, [en ligne], [visité le 14.03.2015], disponible sur Internet : http://odas.net/IMG/pdf/Cahiers_de_l'Odas-place_des_parents_en_protection_de_l'enfance_-_Juin_2010.pdf.

- VERSINI D, 2008, « Enfants au cœur des séparations parentales conflictuelles », *Rapport de la Défenseure des enfants*, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000714/0000.pdf>.
- VERSINI D., 2010, « Précarité et protection des droits de l'enfant – Etat des lieux et recommandations », *Rapport de la Défenseure des enfants*, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000603.pdf>.
- WRESINSKI J., 1987, « Grande pauvreté et précarité économique et sociale », *Avis et rapport du Conseil économique et social*, n°6, [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet : <http://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Rapports/1987/Rapport-WRESINSKI.pdf>.

Départementaux :

- Conseil départemental de l'Ain, *Agenda 21 du département de l'Ain – Diagnostic partagé*, [en ligne], [visité le 07.03.2015], disponible sur Internet : http://www.ain.fr/upload/docs/application/pdf/2011-10/diagnostic_territorial_complet.pdf.
- Conseil départemental de l'Ain, Direction Générale de l'Action Sociale Domaine Insertion, *Tableau de bord Revenu de Solidarité Active 2013*, [en ligne], [visité le 07.03.2015], disponible sur Internet : http://www.ain.fr/upload/docs/application/pdf/2014-08/tableau_de_bord_rsa_annee_2013.pdf.
- Conseil départemental de l'Ain, Domaine Enfance, *Rapport final d'évaluation du Schéma Départemental de la Protection de l'Enfance 2009-2013*, [en ligne], [visité le 07.03.2015], disponible sur Internet : http://www.ain.fr/jcms/int_73929/schema-de-protection-de-l-enfance.

TEXTES ET DOCUMENTS OFFICIELS:

Guides :

- MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, « La cellule départementale de recueil, de traitement et d'évaluation », *Guide pratique Protection de l'Enfance*, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet : http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_Cellule_depart_3_BAT-3.pdf.

- MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, « Intervenir à domicile pour la protection de l'enfant », *Guide pratique Protection de l'Enfance*, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet : http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_Intervenir_3_BAT-2.pdf.
- MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES, « Prévention en faveur de l'enfant et de l'adolescent », *Guide pratique Protection de l'Enfance*, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet : http://www.social-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Guide_prevention_3_BAT-2.pdf.

Recommandations :

- ANESM, 2013, « L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure », *Recommandation de Bonnes Pratiques Professionnelles*, mai, [en ligne], [visité le 28.12.2014], disponible sur Internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/ANESM-Enfance-Guide-Evaluation-Mai_2013.pdf.
- ANESM, 2014, « L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance », *Recommandation des Bonnes Pratiques Professionnelles*, décembre, [en ligne], [visité le 31.01.2015], disponible sur Internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/ANESM-RBPP-Protection_de_l'enfance-Decembre_2014-INTERACTIF.pdf.

LEGISLATION :

Nationale :

Lois :

- MINISTERE DE LA JUSTICE, Loi n°70-459 du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale, Journal Officiel du 5 juin 1970, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet : http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do ;jsessionid=CC9373B107DC28BE56C7EF60C96D72DF.tpdjo16v_2 ?cidTexte=JORFTEXT000000693433&categorieLien=id.
- MINISTERE DE L'ECONOMIE, DES FINANCES ET DU BUDGET, Loi n°86-17 du 6 janvier 1986 adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétence en matière d'aide sociale et de santé, Journal Officiel du 8 janvier 1986, [en ligne], [visité le 18.01.2015], disponible sur Internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do ?cidTexte=JORFTEXT000000512457>.

- MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS, Loi n°89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs et à la protection de l'enfance, Journal Officiel du 14 juillet 1989, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet : <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000509315>.
- MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, Journal Officiel du 3 janvier 2002, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id>.
- MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, Loi n°2002-305 du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale, Journal Officiel du 5 mars 2002, [en ligne], [visité le 21.01.2015], disponible sur Internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000776352&dateTexte=&categorieLien=id>.
- MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES, DU TRAVAIL ET DE LA SOLIDARITE, Loi n°2004-1 du 2 janvier 2004 relative à l'accueil et à la protection de l'enfant, Journal Officiel du 3 janvier 2004, [en ligne], [visité le 19.01.2015], disponible sur Internet : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000431282&dateTexte=&categorieLien=id>.
- MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA SOLIDARITE, Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, Journal Officiel du 6 mars 2007, [en ligne], [visité le 18.01.2015], disponible sur Internet : http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=CC9373B107DC28BE56C7EF60C96D72DF.tpdjo16v_2?cidTexte=JORFTEXT000000823100&categorieLien=id.
- MEUNIER M, DINI M., Proposition de loi relative à la protection de l'enfant adoptée par l'Assemblée Nationale le 12 mai 2015, [en ligne], [visité le 13.06.2015], disponible sur Internet : <http://www.senat.fr/leg/pp13-799.pdf>.

Ordonnances

- MINISTERE DE LA JUSTICE, Ordonnance n°45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante, Journal Officiel du 4 février 1945, [en ligne], [visité le 28.12.2014], disponible sur Internet : http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=CC9373B107DC28BE56C7EF60C96D72DF.tpdjo16v_2?cidTexte=JORFTEXT000000517521&categorieLien=id.

- MINISTERE DE LA JUSTICE, Ordonnance n°58-1301 du 23 décembre 1958 relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger, Journal Officiel du 24 décembre 1958, [en ligne], [visité le 28.12.2014], disponible sur Internet : [http ://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do ;jsessionid=CC9373B107DC28BE56C7EF60C96D72DF.tpdjo16v_2 ?cidTexte=JORFTEXT000000886585&dateTexte=20150207](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do ;jsessionid=CC9373B107DC28BE56C7EF60C96D72DF.tpdjo16v_2 ?cidTexte=JORFTEXT000000886585&dateTexte=20150207).

Décret

- MINISTERE DE LA SANTE PUBLIQUE ET DES POPULATIONS, Décret n°59-100 du 7 janvier 1959 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger (abrogé), [en ligne], [visité le 28.12.2014], disponible sur Internet : [http ://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do ?cidTexte=JORFTEXT000000306925](http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do ?cidTexte=JORFTEXT000000306925)

Codes

- Code de l'Action Sociale et des Familles.
- Code Civil.

Internationale :

- NATIONS UNIES, Convention internationale des droits de l'enfant, adoptée le 20 novembre 1989 par l'Assemblée générale des Nations Unis et ratifiée le 2 septembre 1990 par la France.
- CONSEIL DE L'EUROPE, Convention européenne des droits de l'Homme, adoptée le 4 novembre 1950 par le Conseil de l'Europe, entrée en vigueur le 3 septembre 1953 et promulguée en 1974 par la France.

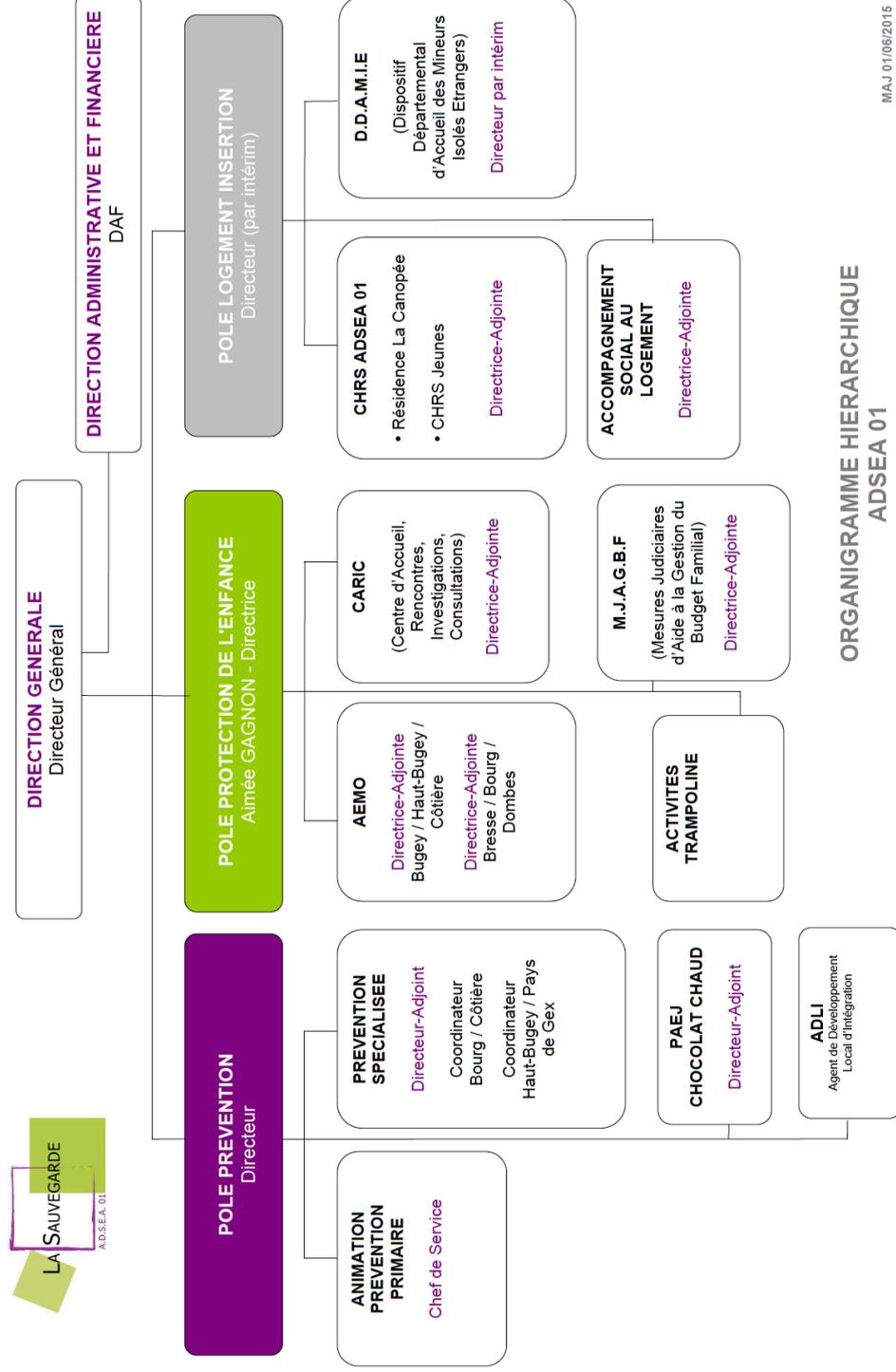
SITES INTERNET :

- www.cairn.fr
- www.cnaemo.com
- www.cnape.fr
- www.insee.fr
- www.legifrance.fr
- www.odas.net
- www.oned.gouv.fr
- www.sauvegarde01.fr
- www.social-sante.gouv.fr

Liste des annexes

ANNEXE 1	Organigramme hiérarchique de l'ADSEA.....	p.	II
ANNEXE 2	Organigramme du Pôle Protection de l'Enfance au 31.12.2014	p.	III
ANNEXE 3	Cartographie des effectifs du Pôle Protection de l'Enfance au 31.12.2014.....	p.	IV
ANNEXE 4	Synthèse des missions du Pôle Protection de l'Enfance.....	p.	V
ANNEXE 5	Extraits du Référentiel « Droit de visite » du Conseil départemental de l'Ain	p.	VII
ANNEXE 6	Extraits des Statistiques 2014 AEMO, AGBF et CARIC.....	p.	IX
ANNEXE 7	Carte du Carrefour National de l'Action Educative en Milieu Ouvert représentant le nombre de mesures moyennes exercées par travailleur social et par département.....	p.	XI
ANNEXE 8	Diagnostic Pôle Protection de l'Enfance suite prise de poste (avril 2014).....	p.	XII
ANNEXE 9	Cadre logique Projet 2014-2015.....	p.	XIII
ANNEXE 10	Chronogramme d'activités.....	p.	XVI
ANNEXE 11	Document Individuel de Prise en Charge (version 2015).....	p.	XIX
ANNEXE 12	Fiche action « Groupe de parole ».....	p.	XXIII
ANNEXE 13	Fiche action « Sortie collective ».....	p.	XXIV
ANNEXE 14	Fiche action « Intervention sociale collective » de la Maison Départementale de la Solidarité de Bourg-en-Bresse.....	p.	XXVI
ANNEXE 15	Présentation poste « Volant »	p.	XXVII
ANNEXE 16	Trame Synthèse.....	p.	XXXI
ANNEXE 17	Extraits de la Fiche de Poste « Coordinateur ».....	p.	XXXIII
ANNEXE 18	Organigramme du Pôle Protection de l'Enfance en 2016.....	p.	XXXIV
ANNEXE 19	Documents projet Réorganisation 2015-2016.....	p.	XXXV

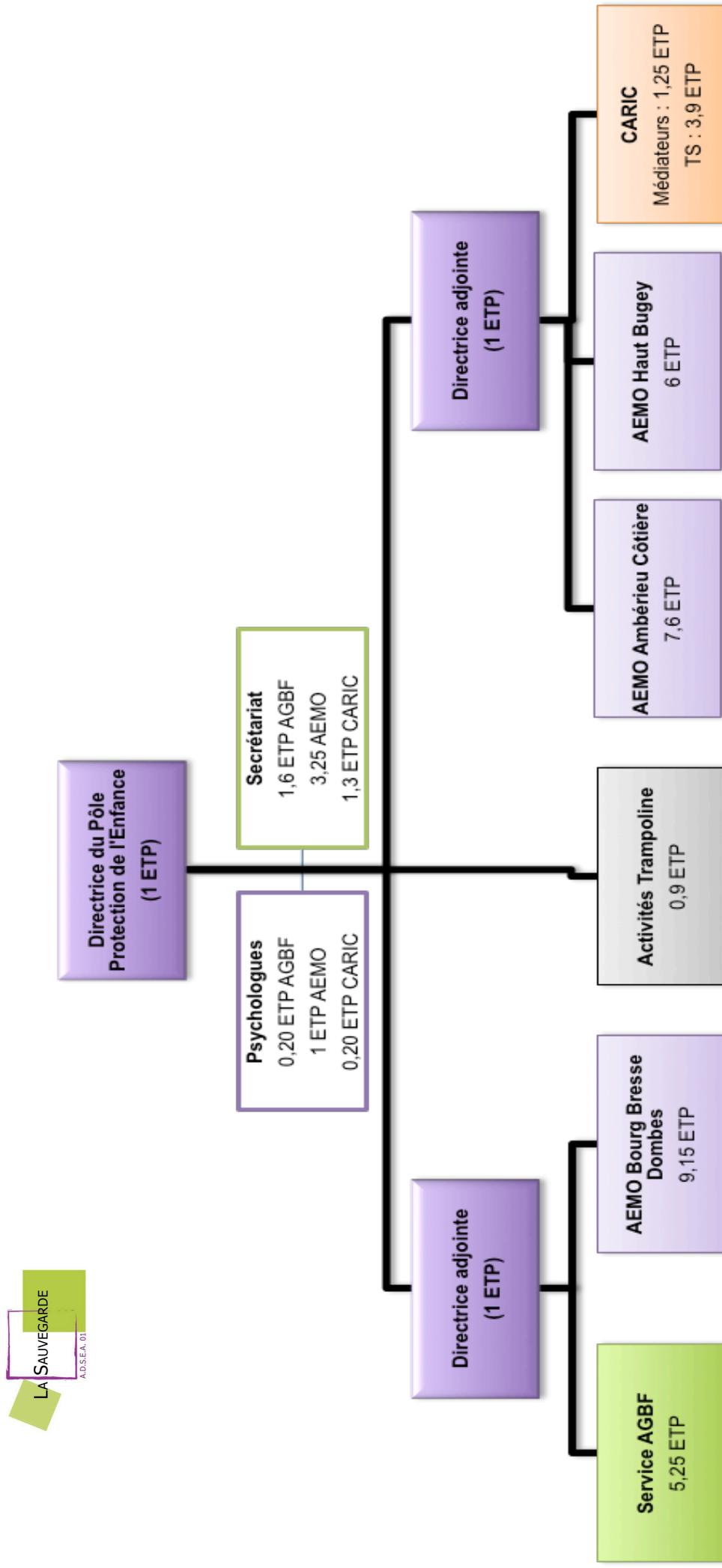
ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE DE L'ASSOCIATION DE SAUVEGARDE DE L'ENFANT A L'ADULTE DE L'AIN



MAJ 01/06/2015

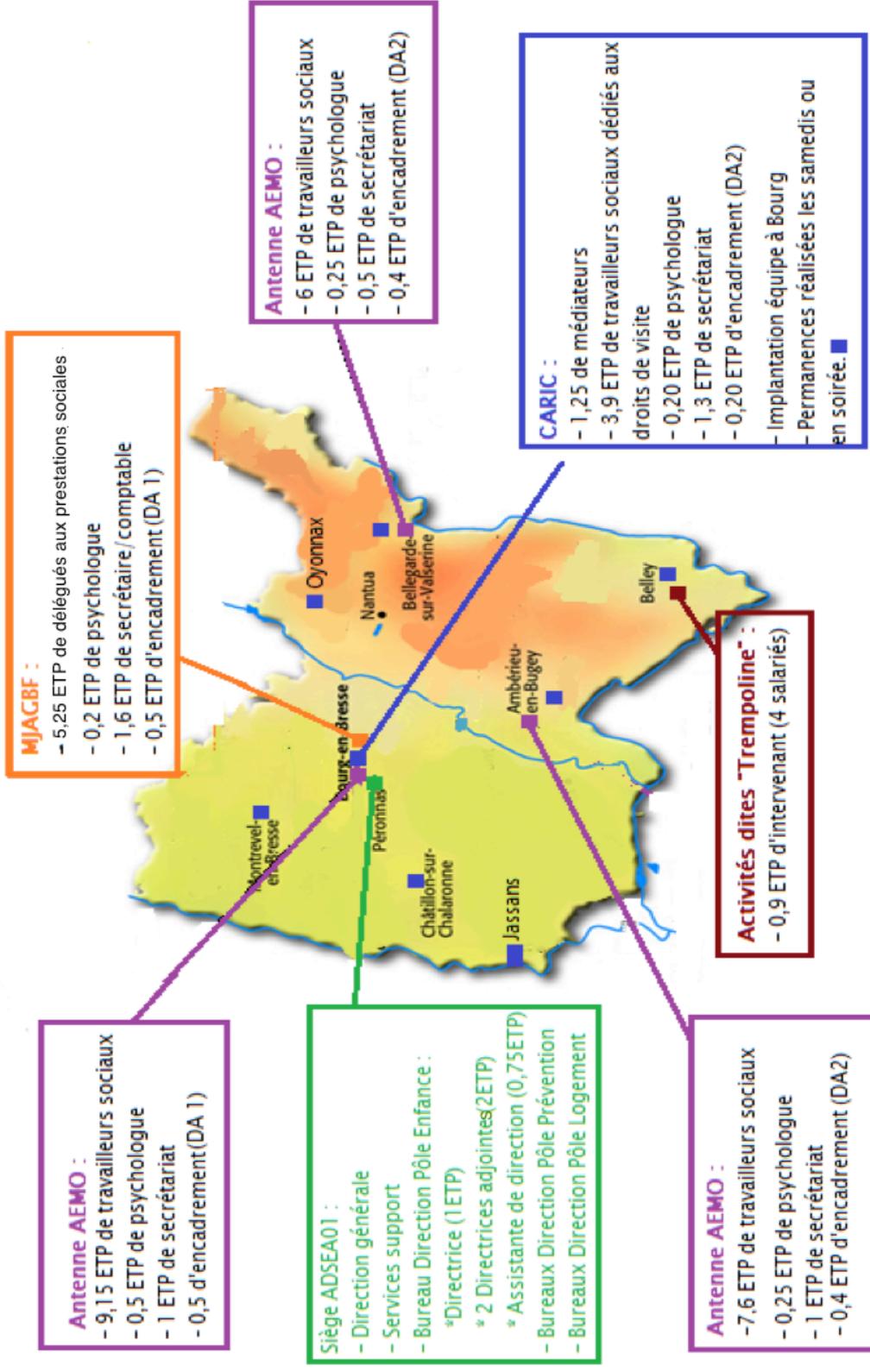
ORGANIGRAMME HIERARCHIQUE
ADSEA 01

ANNEXE 2 : ORGANIGRAMME DU POLE PROTECTION DE L'ENFANCE AU 31.12.2014



ANNEXE 3 : CARTOGRAPHIE DES EFFECTIFS DU POLE PROTECTION DE L'ENFANCE

AU 31.12.2014



Effectif au 31.12.2014

ANNEXE 4 : SYNTHÈSE DES MISSIONS DU POLE PROTECTION DE L'ENFANCE (1/2)



Type de mesure	Juge compétent	Cadre juridique	Objectif de la mesure	Financement	Effectif en ETP au 31.12.2014				Service de rattachement au Pôle		
					Educatifs	Psycho.	Secrétariat	Cadre de proximité (DA)		Directrice pôle	TOTAL
AEMO	JE	Art. 375 et suiv du Code civil	<ul style="list-style-type: none"> * Contribuer à ramener le mineur dans une situation ou un environnement familial favorable à son développement et son épanouissement * Développer son autonomie afin qu'il puisse s'insérer dans la société * Apporter aide et conseil à la famille afin de résorber les dangers qui ont amené la décision judiciaire * Maintenir la qualité de l'action dans le respect de l'autorité parentale et l'intérêt des enfants concernés 	CD Convention triennale 1,9M d'€	22,75 ETP (pour 22,5 ETP par convention)	1 ETP	3,25 ETP	1,3 ETP	0,5 ETP	28,8 ETP	AEMO
Activités Trampoline	mesure administrative	art. L112-3 du CASF	Action de soutien à la parentalité par le média de l'aide aux devoirs et l'ouverture culturelle.	CD : convention triennale ; 56 000€ + Communes (subvention)	0,9 ETP				0,1 ETP	1 ETP	Activités Trampoline
MJAGBF	JE	Art. 375-9-1 du Code civil Art. L.552-6 et L755-4 du Code de la Sécurité sociale	<ul style="list-style-type: none"> Co-gestion des prestations familiales par le service et la famille dans le but de : * Veiller à l'équilibre, la protection et la sécurité des enfants * Travailler sur les relations dans la famille * Assurer un budget familial viable * Permettre l'accès aux soins * Soutenir l'insertion professionnelle sociale * Améliorer l'organisation familiale 	Financement CAF avec une tarification DDCCS (DGF 565 000€)	5,25 ETP	0,2 ETP	1,6 ETP	0,5 ETP	0,2 ETP	7,5 ETP	MJAGBF

ANNEXE 4 : SYNTHÈSE DES MISSIONS DU POLE PROTECTION DE L'ENFANCE (2/2)



Type de mesure	Juge compétent	Cadre juridique	Objectif de la mesure	Financement	Effectif en ETP au 31.12.2014					TOTAL	Service de rattachement au Pôle		
					Educatifs	Psycho.	Secrétariat	Cadre de proximité (DA)	Directrice pôle				
Droit de visite : visites médiatisées	JAF	Art. 371-4 et 371-5 du Code civil	* Favoriser et maintenir le lien entre un enfant et/ou ses parents (père, mère, frère et sœur, grands-parents...) lors d'une séparation. Pas de danger repéré pour l'enfant.	CAF/MSA, DDCS, Justice (32 000€)								CARIC	
Droit de visite : Visites protégées	JE	Art. 375-3 du Code civil	* Demande par l'AEMO auprès du JE ou par le CD dans le cadre d'un placement d'un enfant confié. * Maintenir un lien entre l'enfant placé et son parent	CD (220 000€)	3,9 ETP	0,20 ETP							CARIC
Enquête sociale	JAF	Art. 1072 du Code de Procédure Civile Art. 373-2-12 du Code civil	* Apporter une vision complète et objective de la situation d'une famille pour laquelle le JAF doit prendre une décision. * Collecter des renseignements sur la situation matérielle et morale de la famille, les conditions de vie des enfants.	Justice (forfait par enquête sociale)			1,3 ETP	0,20 ETP	0,2 ETP				CARIC
Médiation familiale civile	JAF ou démarche volontaire	Loi du 4 mars 2002 Art. 371-4, 372 et 373-2-10 du Code civil.	* Préserver les liens entre les membres d'une famille * Restaurer la communication * Prendre des décisions communes dans l'intérêt de l'enfant * Soutien l'autorité parentale et tente de rééquilibrer les rôles parentaux	CAF/MSA, DDCS (90 000€)									CARIC
Médiation familiale pénale	Procureur de la République	Art. 41 du Code de procédure pénale	* Alternative aux poursuites * Mettre fin à une infraction : non représentation d'enfant et non paiement de la pension alimentaire	Justice (forfait)									CARIC
TOTAL				2 863 000 €	33,8 ETP	1,4 ETP	6,15 ETP	2 ETP	1 ETP	44,35 ETP			

ANNEXE 5 : EXTRAITS DU REFERENTIEL « DROIT DE VISITE » DU CONSEIL DEPARTEMENTAL DE L'AIN

Les visites protégées dont la mise en œuvre est confiée au Conseil général
Référentiel du département de l'Ain

03/10/2013

(...) La représentation que l'on a du lieu des visites est d'abord un lieu où l'on prend en compte l'intérêt de l'enfant dans le but de le protéger. La mission prioritaire est donc la protection de l'enfant. En ce sens la médiation, le soutien à la parentalité n'apparaissent que dans un second temps quand ils sont possibles.

Cette prise en compte de l'intérêt de l'enfant qu'il convient de protéger d'un danger conduit à retenir la dénomination de **visite protégée** plutôt que de **visite médiatisée**. L'organisation des visites est prévue dans le projet pour l'enfant. (...)

La situation de danger réside dans le fait d'être en relation avec des parents plus ou moins perturbants :

- (1) Parents qui présentent une pathologie **psychiatrique** empêchant un discours éducatif cohérent.
- (2) Parents **maltraitants**, risques de pressions psychologiques
- (3) Parents agressifs, **violents**, dépendants, présentant des risques de violences verbales et/ou physiques
- (4) Parents **carencés** mais présentant un **potentiel d'évolution**.

La notion de lieu neutre

La neutralité se définit par rapport à un conflit :

- Entre les parents
- Entre parents et enfant
- Entre parents et Maison départementale de la Solidarité (y compris famille d'accueil)
- Entre parents et établissement d'accueil de l'enfant.

Le lieu neutre ne peut être ni le lieu de résidence de l'enfant, ni celui des parents, ni la Maison départementale de la Solidarité. C'est un lieu sans enjeu c'est à dire un autre lieu que celui où vit un des protagonistes.

La notion de tiers

(...) On considèrera que le tiers est une personne, un professionnel : travailleur social (éducateur, assistant social, TISF...) psychologue. Le choix de ce professionnel doit être adapté à la situation et à la problématique qui a conduit le juge à restreindre le droit de visite des parents. La présence du tiers peut être requise durant toute la durée de la visite, ou modulée en fonction du degré de danger.

Ainsi dans le cas 4 (parents carencés mais présentant un potentiel d'évolution) le tiers pourra avoir davantage un rôle de soutien à la parentalité, sa présence continue ne sera pas toujours indispensable.

Ainsi, certaines visites sont dites « accompagnées » (à la Maison de l'Enfance par exemple). Le tiers n'est pas présent en continu mais pose le cadre et veille, à distance, à son respect. Il peut intervenir en cas de besoin.

En revanche dans les cas 1, 2 et 3, la présence du tiers doit être continue dans le lieu. La présence est constante, à proximité de la famille ou avec la famille afin de protéger l'enfant à tout moment des actes, paroles ou attitudes des parents, qui pourraient être nocifs. (...)

Les différentes modalités de mise en œuvre des visites protégées

- A CARIC
- En MECS
- Par la Maison départementale de la Solidarité dans ses locaux ou d'autres lieux adaptés à la situation
- Avec une TISF

En aucun cas les visites protégées ne peuvent se dérouler au domicile d'une famille d'accueil, la sécurité de l'enfant et celle des membres de la famille d'accueil ne pouvant être toujours assurées. Par ailleurs la famille d'accueil doit rester un lieu pour l'enfant qui ne doit pas risquer d'être envahi par les parents. (...)

Les visites organisées à partir de CARIC

➤ **Les visites protégées**

- ***Le degré de danger et la nécessité élevée de protection physique et psychologique***

La situation de danger réside dans le fait d'être en relation avec des parents plus ou moins perturbants :

Parents maltraitants, risques de pressions psychologiques → oui

Parents agressifs, violents, dépendants, présentant des conduites addictives, présentant des risques de violences verbales et/ou physiques → oui

Parents qui présentent une pathologie psychiatrique empêchant un discours éducatif cohérent → oui

Parents carencés mais présentant un potentiel d'évolution → non

- ***Le refus des parents de présence d'un tiers*** impose de choisir CARIC
- ***La nécessité d'un lieu neutre*** : les intervenants de CARIC n'ont pas en charge le suivi de l'enfant et/ou de sa famille
- ***Le besoin d'une médiation dans les relations intra-familiales*** : le personnel de CARIC est formé à la médiation

Après évaluation partenariale, les parents, en grande difficulté, pourront bénéficier d'un assouplissement des conditions de visite à partir de CARIC. Selon l'évolution, cela permettra d'envisager une sortie du dispositif CARIC ou de revenir à une surveillance constante.

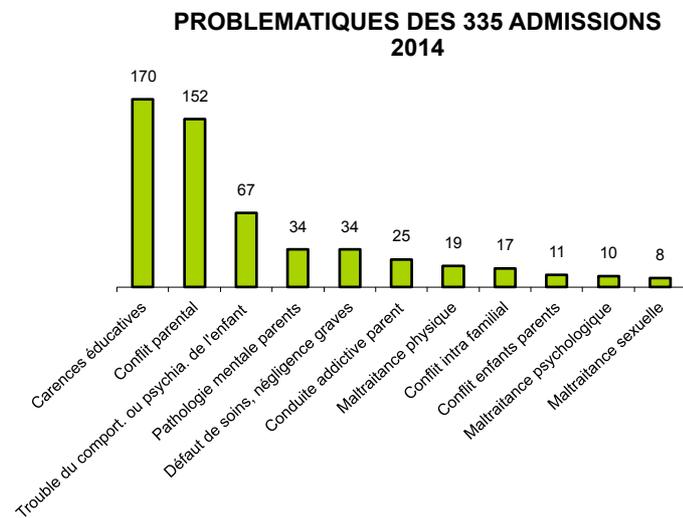
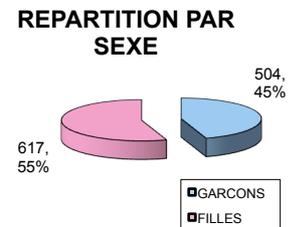
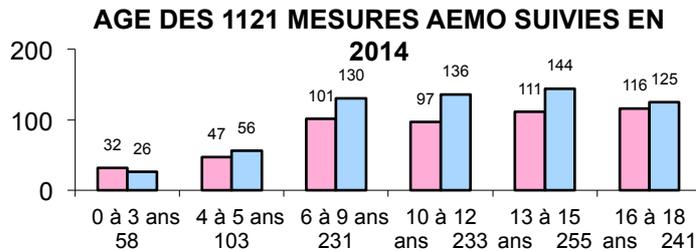
Les attentes vis-à-vis de CARIC

- Présence continue avec la famille ou à proximité.
- Préservation de l'intimité de chaque famille
- Vérification de l'état des parents avant la mise en présence de l'enfant avec eux
- Evaluation du déroulement des visites et de leur effet sur l'enfant, évaluation de l'évolution de la qualité du lien, donnant lieu à compte-rendu écrit, note d'incident si nécessaire
- Ouverture le mercredi, le samedi et durant les vacances scolaires, voire d'autres jours pour les familles dont les parents sont inactifs et l'enfant non scolarisé ou non soumis à la scolarité obligatoire
- Gratuité pour les familles
- Souplesse de fonctionnement afin de s'adapter aux prescriptions du juge
- Réduction des délais d'attente lorsque la décision du juge est assortie de l'exécution provisoire.

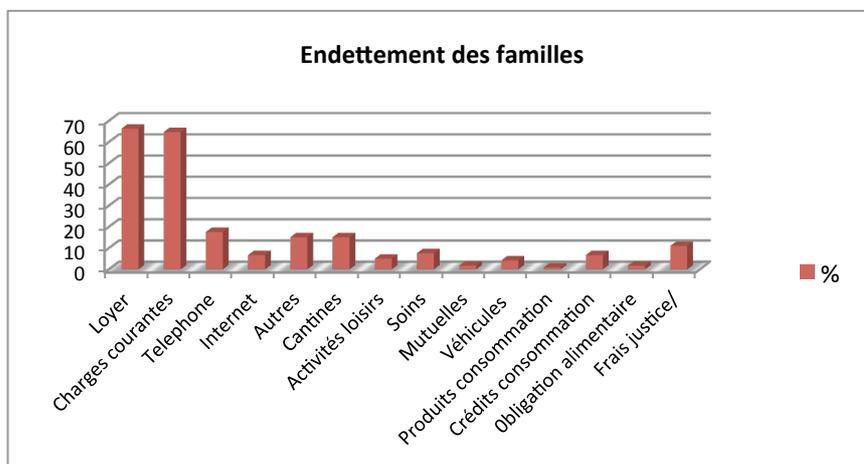
ANNEXE 6 : EXTRAITS DES STATISTIQUES 2014

AEMO, AGBF et CARIC

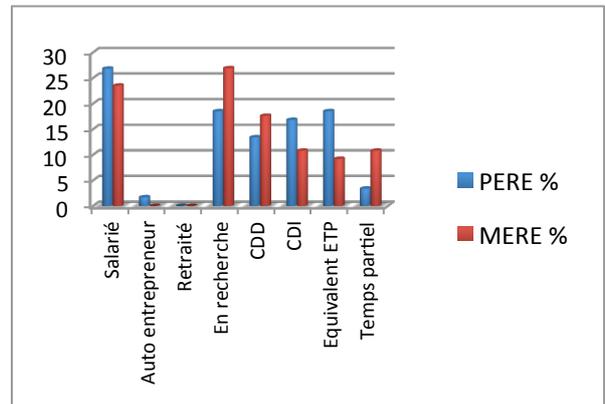
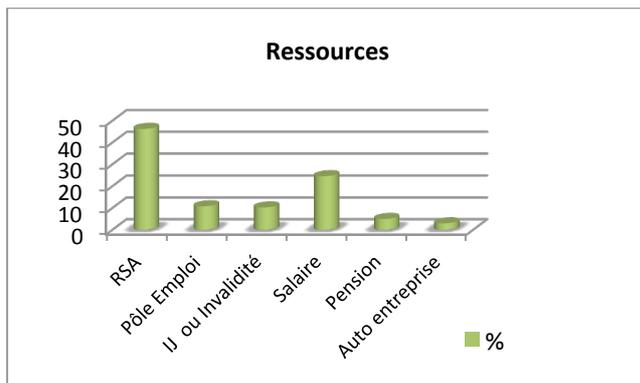
Statistiques 2014 AEMO



Statistiques 2014 AGBF



Il peut exister plusieurs problématiques dans une seule famille.



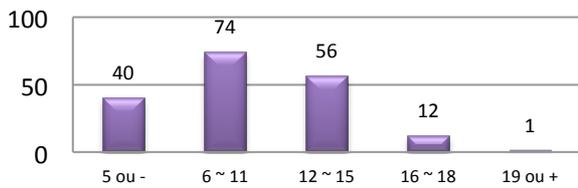
Statistiques 2014 CARIC

Droit de visite

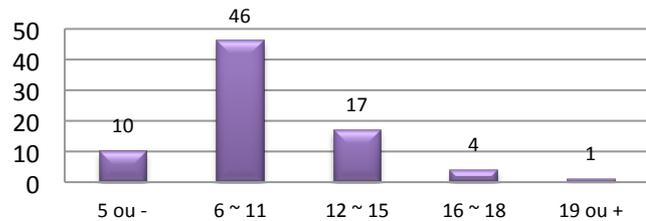
Visites protégées

Visites médiatisées :

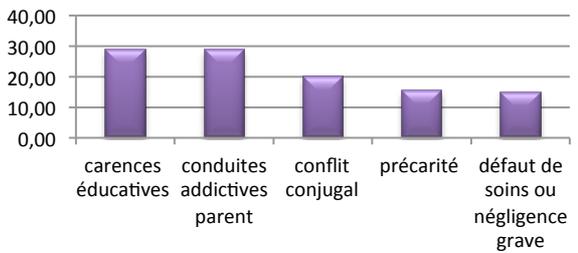
AGE ET NOMBRE D'ENFANTS SUIVIS



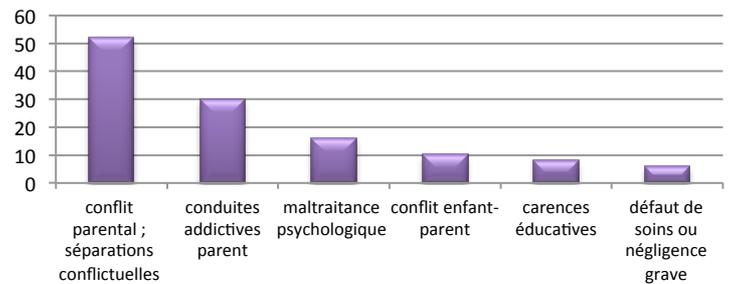
TRANCHE D'AGE ET NOMBRE DES ENFANTS SUIVIS



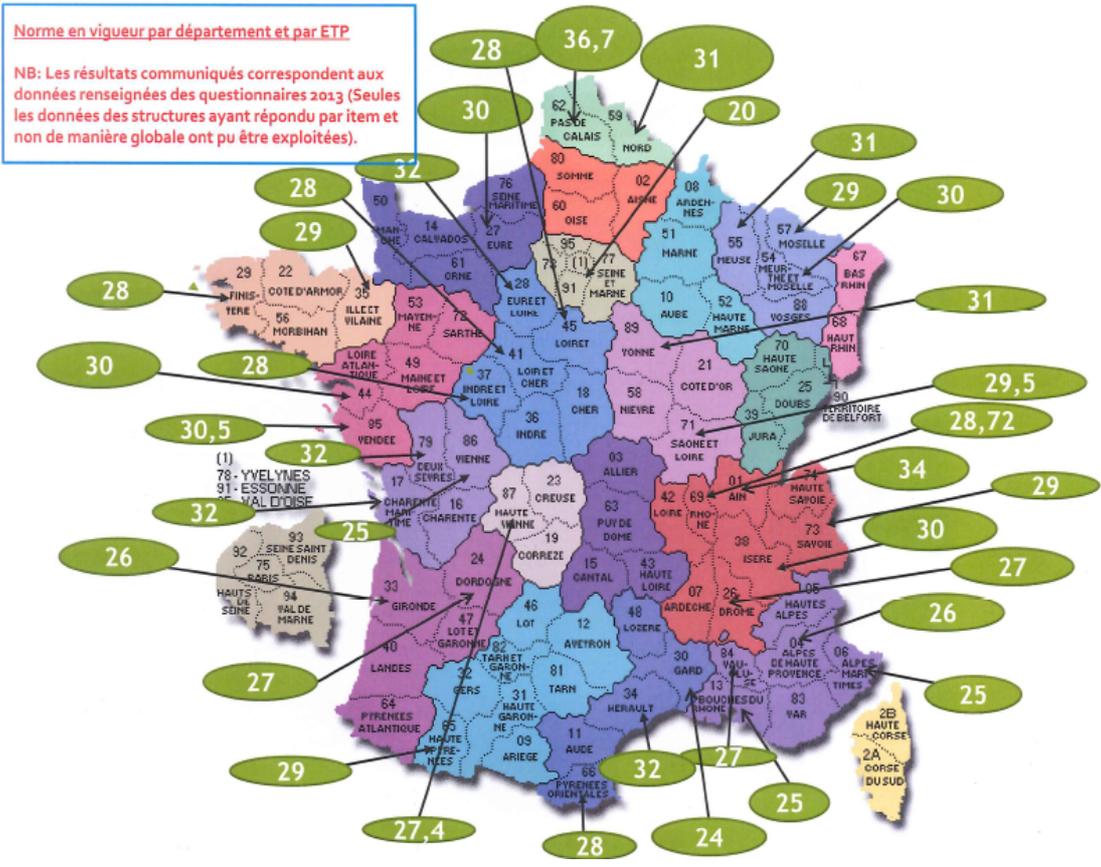
Problématiques Droit de visites protégées



Problématiques Droit de visites médiatisées



ANNEXE 7 : CARTE DU CARREFOUR NATIONAL DE L'ACTION EDUCATIVE EN MILIEU OUVERT REPRESENTANT LE NOMBRE DE MESURES MOYENNES EXERCEES PAR UN TRAVAILLEUR SOCIAL PAR DEPARTEMENT



ANNEXE 8 : DIAGNOSTIC POLE PROTECTION DE L'ENFANCE SUITE PRISE DE POSTE (avril 2014)

08/08/14

PUBLIC		PISTES DE TRAVAIL	
CONSTATS	A TRAITER	PISTES DE TRAVAIL	
Une augmentation de la problématique des conflits parentaux	Comment concilier travail éducatif et soutien à la parentalité ? Piste de l'approche médiation ? Quid de l'articulation entre contrainte et médiation ?	Michèle Savourey et approche médiation en protection de l'enfance. Formation de salariés ?	
Une précarité des familles évoquées de manière récurrente par les équipes	Lien AGBF / AEMO ? Lien avec le droit commun qui pourrait étayer les équipes	Renforcer le partenariat ; penser le partenariat comme ressources aux familles	
un Schéma Enfance-Famille qui questionne :			
* la prise en compte des familles et la réalisation d'un travail avec les familles	Quel regard sur les familles ? Quel accompagnement ?	Passer de la prise en compte à la prise en charge ; des défaillances parentales aux compétences parentales	
* les mesures d'accompagnement qui s'allongent	Etude des mesures AEMO de + 5 ans : combien ? Pour quel type de situation ?	Re questionner le projet d'accompagnement pour les mesures longues ? Quels relais peuvent être mis en place avec le droit commun ?	
* les accompagnements multiples	Quelle cohérence entre les accompagnements ?	Créer de la transversalité entre les équipes Améliorer les synthèses (inviter les autres acteurs auprès de la familles...)	

ACTIVITES		PISTES DE TRAVAIL	
CONSTATS	A TRAITER	PISTES DE TRAVAIL	
Une baisse continue de l'activité AGBF depuis 4 ans	Améliorer la connaissance de la mesure auprès des TS	Présenter le projet de service aux TS du CG	
Une saturation des mesures AEMO et une liste d'attente qui s'allonge du côté des usagers.	La dégradation des situations et mécontentement des familles qui nuit à l'adhésion	Comment diminuer l'attente pour les familles ? Création d'un poste de volant	
Une activité basée quasi uniquement sur des entretiens individuels	Intérêt du collectif auprès des familles	Diversifier les modalités d'intervention	
Aucune transversalité entre les équipes alors que des enfants sont suivis par tous les services du Pôle	Améliorer les liens entre les équipes et entre les services	Ordre du jour des réunions de Pôle doivent proposer une transversalité Créer des temps de travail commun aux 4 services	

BUDGET		PISTES DE TRAVAIL	
CONSTATS	A TRAITER	PISTES DE TRAVAIL	
Une baisse MJAAGBF qui va entraîner une baisse de budget		Voir pour diminuer les effectifs	
Une diminution de 5% des budgets CG		Voir quelles poches d'économie pourraient être faites (départs à la retraite ? mutualisation locaux ?)	

RH		PISTES DE TRAVAIL	
CONSTATS	A TRAITER	PISTES DE TRAVAIL	
Des délégations à revoir au niveau des DA		Reprendre les fiches de délégation Séminaire cadre ?	
Un manque de coordination dans l'équipe de direction de Pôle		Créer une instance afin de mieux coordonner l'activité de la direction Objectifs EI	
Des équipes repliées sur elles-mêmes et ne travaillant que peu ensemble		Faire du lien entre les 4 services : groupe de travail commun	
Un travail avec les structures du territoire basé sur du réseau ; peu de partenariat		Renforcer le partenariat (cf. Délégations)	
Un isolement et une solitude des TS remontés par l'enquête RPS		Utiliser l'outil "actions collectives" pour diminuer l'isolement Renforcer les collectifs équipe => projet d'équipe	
Une pyramide des âges avec 6 départs à la retraite dans les 18 mois		Améliorer l'accueil des nouveaux salariés Travailler la transmission entre "anciens" et "nouveaux"	
Des jeunes professionnels recrutés qui questionnent la notion d'équipe en milieu ouvert		Valoriser les secrétaires lors des réunions institutionnelles Pôle	
Des secrétaires en manque de reconnaissance		Mettre en place un groupe de travail (3 fois par an) pour faire rencontrer les psychologues et travailler la place du psy dans les équipes	

Comment améliorer les accompagnements proposés aux familles ?

ANNEXE 9 : CADRE LOGIQUE POUR PROJET 2014-2015

1/3

LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS		SOURCES DE VERIFICATION		EFFETS ATTENDUS	
OBJECTIF GENERAL							
Améliorer l'intervention proposée par les services du Pôle Protection de l'Enfance de l'ADSEA en direction des familles							
OBJECTIFS SPECIFIQUES							
OS1	Mieux évaluer les capacités parentales en lien avec les besoins de l'enfant	% d'utilisation de la grille "observation capacité parentales"	Diminution de la durée des mesures Augmentation des mainlevées Meilleure collaboration au cours de la mesure avec les familles	Retour statistiques interne (EVA) Questionnaires de satisfaction Retours Conseil Départemental, Juges des Enfants et autres partenaires Retour Salariés du Pôle			
OS2	Repérer et prendre en compte la problématique de gestion des conflits parentaux	Nb de problématiques "gestion du conflit" repérées par le juge Nb de problématiques "gestion du conflit" repérés en cours de mesure AEMO/AGBF Nb de mesures "gestion du conflit" réalisées dans le cadre d'une mesure AEMO/AGBF			Dossier du mineur		Diminution du danger pour l'enfant Arrêt d'une mesure éducative si les capacités parentales sont en adéquation avec les besoins de l'enfant
OS3	Prendre en compte les ressources de proximité pour soutenir une famille isolée ou précarisée socialement	Cartographie des partenaires Cartographie des pairs ressources			Classeur équipe		Diminution du danger pour l'enfant par le traitement de la problématique de gestion du conflit
OS4	Mieux prendre en compte les familles tout au long de la mesure	Nb de bilans réalisés avec les familles Nb de propositions conjointes de solution Nb de questionnaires de satisfaction positifs			Dossier du mineur Questionnaire de satisfaction		Inscription de la famille dans son environnement de proximité Une meilleure articulation entre adhésion de la famille et contrainte judiciaire
OS5	Décloisonner les services du Pôle en interne et en externe	Nb de projets co-construits Nb de synthèses menées conjointement Nb de rencontres partenariales			Rapport d'activité Tableau synthèse Entretien annuel salarié		Un travail conjoint sur les situations communes La réduction du sentiment d'isolement et de solitude des TS La création de partenariat

ANNEXE 9 : CADRE LOGIQUE POUR PROJET 2014-2015

2/3

LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS		SOURCES DE VERIFICATION		EFFETS ATTENDUS	
RESULTATS							
R1	Une meilleure évaluation de la situation familiale est conduite et permet de mieux évaluer la suppression ou la continuité du danger pour l'enfant	Nb de synthèses réalisées Nb de DIPEC rédigés	Tableau synthèse Outil statistique interne (EVA)				
R2	Le conflit parental est réduit et entrave moins le travail éducatif mené au sein de la famille	Nb de conflits parentaux aboutissant à la rédaction d'un accord (écrit ou verbal) Nb d'accords tenus pendant le cadre de la mesure éducative	Outil statistique interne (EVA)				
R3	La famille est insérée dans son environnement de proximité et est en capacité d'actionner les ressources nécessaires en cas de difficultés	Nb d'acteurs présentés à la famille Nb de liens/contacts entre ces acteurs et la famille	Dossier du mineur Questionnaire de satisfaction				
R4	<ul style="list-style-type: none"> - L'expression de la famille est favorisée ; - Les délais d'attente sont réduits ; - Les objectifs d'accompagnement des doubles interventions (AEMO-AGBF ; AEMO/AGBF-CARIC) ou en cas de mesures longues (+5 ans) sont questionnés régulièrement ; - Les modalités d'intervention sont diversifiées et adaptées aux besoins de chaque famille. 	Diminution des familles en attente Diminution du % de double mesure Diminution du % de mesure de + de 5 ans Diversité des outils utilisés	Outil statistique interne (EVA)				
R5	Des liens opérationnels de travail existent entre les services du Pôle et entre les services du Pôle et des partenaires de droit commun	Nb de partenaires rencontrés Nb de réunions partenariales conduites Nb d'actions communes conduites / type d'action Nb de parents présents	Rapport activité Outil statistique interne (EVA)				

ANNEXE 9 : CADRE LOGIQUE POUR PROJET 2014-2015

3/3

ACTIVITES		MOYENS/RESSOURCES	
A1.1	Elaboration d'une grille d'observation des capacités parentales en lien avec les besoins de l'enfant	Bilans réalisés avec les familles	
A1.2	Observation des capacités parentales par l'intermédiaire d'activités concrètes (sortie, démarches administratives...)	Grille "Observation des capacités parentales"	
A1.3	Réalisation de bilans réguliers avec la famille	Plan de formation	
A2.1	Formation des TS à l'approche médiation	Présentation de la démarche au Conseil Départemental et aux Juges des Enfants	850€/personne pour 5 jours de formation
A2.2	Inscription de cet outil comme un véritable démarche "protection de l'enfance"	Salariés volontaires	
A2.3	Mise en œuvre de la mesure "Gestion du conflit parental" pendant une expérimentation d'une année	Médiateurs familiaux formés à la médiation	
A3.1	Elaboration d'une cartographie des partenaires et des actions existantes sur un territoire		
A3.2	Présentation des mesures "protection de l'enfance" aux partenaires	Temps de travail à destination de la rencontre avec les partenaires du territoire	
A3.3	Création d'actions communes avec les partenaires et/ou prenant en compte des groupes de pairs		
A4.1	Création d'un poste supplémentaire de "volant"		
A4.3	Réalisation de synthèses communes aux trois services et/ou invitant des services extérieurs		
A4.4	Mise en place d'un tableau récapitulatif les mesures démarrées depuis 3 mois et se terminant dans 3 mois afin de prévoir les synthèses	Temps de travail commun à créer	50 000€ de budget supplémentaire pour la création du poste
A4.5	Création d'interventions collectives en destination des familles	Temps donné à la mise en place d'action collective	
A5.1	Création d'actions collectives avec les partenaires extérieurs en direction des familles	Temps de travail commun à créer	

ANNEXE 10 : CHRONOGRAMME D'ACTIVITES PROJET 2014-2015 POLE PROTECTION DE L'ENFANCE

1/3

LOGIQUE D'INTERVENTION		2014			2015			2016		Réfèrent action Suivi/Evaluateur
		Avril-Juin	Juill.-Sept.	Oct.-Déc.	Janv.-Mars	Avril-Juin	Juill.-Sept.	Oct.-Déc.	Janv.-Mars	
Objectif général	Améliorer l'intervention proposée par les services du Pôle Protection de l'Enfance de l'ADSEA en direction des familles									
Résultat général	Le lien et la collaboration direction/équipe, entre équipe et Pôle/CD est renforcée permettant l'amélioration de l'offre de service proposées aux familles									
Activité 1	Réalisation d'un diagnostic	Réalisation d'un diagnostic suite prise de poste	Présentation diagnostic DG et CA puis aux DA	Présentation aux équipes	Diagnostic permanent	Diagnostic permanent	Diagnostic permanent	Diagnostic permanent	Diagnostic permanent	Directrice Pôle
Activité 2	Constitution d'une direction de Pôle	Mise en place réunion hebdomadaire	Séminaire cadre Travail sur délégation pouvoir	Entretiens annuels avec détermination d'objectifs de travail			Entretiens annuels			Directrice Pôle DG
Activité 3	Création d'un groupe projet chargé d'impulser et suivre la démarche			Création groupe	Rencontre mensuelle	Rencontre mensuelle	Rencontre mensuelle Bilan groupe	Reconduite du groupe ?		Directrice Pôle
Activité 4	Communication auprès de la DG et du CA	Point régulier	Point régulier	Point régulier	Point régulier	Point régulier	Point régulier	Point régulier		Directrice Pôle DG
Activité 5	Rencontres régulières avec le Conseil Départemental	Présentation suite prise de poste	Rencontre pour obtention poste supplémentaire	Présentation projet	Point d'étape	Point d'étape	Point d'étape	Point d'étape		Directrice Pôle DG
Activité 6	Rencontres régulières avec les Juges des Enfants						Nouveau Juge des Enfants			Directrice Pôle DG

ANNEXE 10 : CHRONOGRAMME D'ACTIVITES PROJET 2014-2015 POLE PROTECTION DE L'ENFANCE

2/3

LOGIQUE D'INTERVENTION	2014			2015			2016		Réfèrent action Suivi/Evaluateur
	Avril-Juin	Juill.-Sept.	Oct.-Déc.	Janv.-Mars	Avril-Juin	Juill.-Sept.	Oct.-Déc.	Janv.-Mars	
OS1	Mieux évaluer les capacités parentales en lien avec les besoins de l'enfant								
R1	Une meilleure évaluation de la situation familiale est conduite et permet de mieux évaluer la suppression ou la continuité du danger pour l'enfant								
A1.1	Elaboration d'une grille d'observation des capacités parentales en lien avec les besoins de l'enfant				Stage à l'ASEAU : découverte des outils dont la grille des capacités parentales constituées par les équipes			Directrice Pôle en lien avec DA	Directrice Pôle
A1.2	Observation des capacités parentales par l'intermédiaire d'activités concrètes (sortie, démarches administratives...)							Educateur référent	Directrice adjointe
A1.3	Réalisation de bilan régulier avec la famille							Educateur référent	Directrice adjointe
OS2	Repérer et prendre en compte la problématique de gestion des conflits parentaux								
R2	Le conflit parental est réduit et entrave moins le travail éducatif mené au sein de la famille								
A2.1	Formation des TS à l'approche médiation				Module de 5j de formation				Directrice pôle
A2.2	Inscription de cet outil comme un véritable démarche "protection de l'enfance"				Rédaction projet	Rencontre régulière pour analyse situation et attribution	Rencontre régulière pour analyse situation et attribution	Rencontre régulière pour analyse situation et attribution	Directrices adjointes
A2.3	Mise en œuvre de la mesure "Gestion du conflit parental" pendant une expérimentation d'une année				Création groupe GCP	Expérimentation		Bilan	Directrice adjointe Groupe GCP

ANNEXE 10 : CHRONOGRAMME D'ACTIVITES PROJET 2014-2015 POLE PROTECTION DE L'ENFANCE

LOGIQUE D'INTERVENTION	2014			2015			2016		Réfèrent action Suivi/Evaluateur	
	Avril-Juin	Juill.-Sept.	Oct.-Déc.	Janv.-Mars	Avril-Juin	Juill.-Sept.	Oct.-Déc.	Janv.-Mars		
OS3	Prendre en compte les ressources de proximité pour soutenir une famille isolée ou précarisée socialement									
R3	La famille est insérée dans son environnement de proximité et est en capacité d'actionner les ressources nécessaires en cas de difficultés									
A3.1	Elaboration d'une cartographie des partenaires et des actions existantes sur un territoire								Directrices adjointes Equipes	Directrice Pôle
A3.2	Présentation des mesures "protection de l'enfance" aux partenaires				Mai : Forum Dombes Rencontre organisée par CD		Rencontre acteurs		Directrices adjointes Equipes	Directrice Pôle
A3.3	Création d'actions communes avec les partenaires et/ou prenant en compte des groupes de pairs							?	Directrices adjointes Equipes	Directrice Pôle
OS4	Mieux prendre en compte les familles tout au long de la mesure									
R4	L'expression de la famille est favorisée : - Les délais d'attente sont réduits ; - Les objectifs d'accompagnement des doubles interventions (AEMO-AGBF ; AEMO/AGBF-CARIC) ou en cas de mesures longues (+5 ans) sont requestionnées régulièrement ; - Les modalités d'intervention sont diversifiées et adaptées aux besoins de chaque famille.									
A4.1	Révision du DIPEC								Directrices adjointes	Directrice Pôle
A4.2	Création d'un poste supplémentaire de "volant"		Création poste septembre 2015				Evaluation poste		Directrice Pôle	DG
A4.3	Réalisation de synthèses communes aux trois services et/ou invitant des services extérieurs								Directrices adjointes	Directrice Pôle
A4.4	Mise en place d'un tableau récapitulatif des mesures démarrées depuis 3 mois et se terminant dans 3 mois afin de préparer les synthèses.								Directrices adjointes	Directrice Pôle
A4.5	Création d'interventions collectives en destination des familles						Atelier-Jeux	Sortie Ferme pédagogique Groupe de parole	Travailleurs sociaux	Directrices adjointes
OS5	Décloisonner les services du Pôle en interne et en externe									
R5	Des liens opérationnels de travail existent entre les services du Pôle et entre les services du Pôle et des partenaires de droit commun									
A5.1	Création ou participation à des actions collectives avec les partenaires extérieurs en direction des familles								Directrices adjointes	Directrice Pôle

ANNEXE 11 : DOCUMENT INDIVIDUEL DE PRISE EN CHARGE (VERSION 2015)



ASSOCIATION DE SAUVEGARDE DE L'ENFANT À L'ADULTE DE L'AIN



DOCUMENT INDIVIDUEL DE PRISE EN CHARGE

Pôle Protection de l'Enfance

L'article L 311_4 du Code de l'Action sociale et des familles soumet le service à l'élaboration d'un document appelé « Document individuel de prise en charge (DIPEC). Il est établi en double exemplaire dans les 15 jours après votre premier entretien avec le service et sera amendé au cours de la mesure. Il est établi en double exemplaire, dans la cadre de la mesure AEMO qui a été ordonnée par le juge des enfants et remis à chaque représentant légal ainsi qu'à votre enfant âgé de plus de 13 ans.

ENFANT

NOM :

PRENOM :

SEXE :

DATE ET LIEU DE NAISSANCE :

RESIDENCE HABITUELLE DE L'ENFANT : Père Mère Autre

AUTORITE PARENTALE : Père Mère Conjointe

MESURE

ORIGINE DE LA MESURE :

DATE DE LA DECISION JUDICIAIRE :

RENOUVELLEMENT :

DATE ARRIVEE AU SERVICE :

DATE ECHEANCE DE LA MESURE :

DATE DU PREMIER ENTRETIEN

TRAVAILLEUR SOCIAL REFERENT :

COORDONNEES DU TRAVAILLEUR SOCIAL REFERENT :

MDS DE REFERENCE :



PERE

Nom :

Prénom

Date de naissance :

Adresse :

N° de téléphone :

N° de portable :

Mail :

MERE

Nom :

Nom de jeune fille :

Prénom

Date de naissance :

Adresse :

N° de téléphone :

N° de portable :

Mail :

TIERS DIGNE DE CONFIANCE

Nom :

Nom de jeune fille :

Prénom

Date de naissance :

Adresse :

N° de téléphone :

N° de portable



DOCUMENT INDIVIDUEL DE PRISE EN CHARGE INITIAL

Le présent document est conclu pour une durée équivalente à celle de la décision judiciaire. Il sera revu au cours de la mesure d'AEMO et fera l'objet d'avenant(s).

ELEMENTS DE DANGER MENTIONNES DANS LE JUGEMENT :

COMMENTAIRE PAR RAPPORT A L'AUDIENCE :

OBJECTIFS DETERMINES DANS LE CADRE DU JUGEMENT :

ATTENTES SPECIFIQUES DE LA MESURE :

Date :

Signatures :

<u>Représentant(s) légal(aux) :</u>	<u>Mineur concerné :</u>	<u>Tiers digne de confiance :</u>	<u>Signature du travailleur social :</u>	<u>Responsable du service :</u>



DOCUMENT INDIVIDUEL DE PRISE EN CHARGE

AVENANT N°.....

Le présent document est conclu pour une durée équivalente à celle de la décision judiciaire. Il vient amender le Document individuel de prise en charge initial signé le

OBJECTIFS INITIAUX INDIQUES DANS LE JUGEMENT :

OBJECTIFS AFFINES :

MOYENS ENGAGES :

Par le service :

Par la famille :

PARTENARIAT MIS EN PLACE :

ADHESION DE LA FAMILLE : OUI NON

PARTICIPATION A L'ELABORATION : OUI NON

Date :

Signatures :

<u>Représentant(s) légal(aux) :</u>	<u>Mineur concerné :</u>	<u>Tiers digne de confiance :</u>	<u>Signature du travailleur social :</u>	<u>Responsable du service :</u>

ANNEXE 12 : FICHE ACTION « GROUPE DE PAROLE »



Public concerné

Deux groupes d'une dizaine de parents repérés par les travailleurs sociaux et présentés en réunion d'équipe

Encadrants du groupe

Psychologue du service + 1 Educateur tournant

Lieu

Antenne de Montholon

Date

2 jeudis par mois (groupe 1 : 1^{er} et groupe 2 : 3^{ème} jeudi) de 17h30 à 19h30

Démarrage :

- ✓ Repérage des parents : septembre (présentation du groupe par l'éducateur référent, rencontre avec la psychologue du service si besoin à la demande du parent).
- ✓ Groupe de parole : 1er octobre 2015 – Fin du cycle : Mars 2016

Suspension pendant les vacances scolaires

Constats

Nous constatons l'augmentation de parents isolés qui se trouvent démunis face aux comportements de leurs enfants. Les interventions individuelles restent relativement espacées et ne permettent pas une réponse suffisante pour le parent ni sa valorisation. Ces parents doivent être soutenus dans leur parentalité. Le regard du professionnel est parfois trop oppressant, l'œil bienveillant de parents dans la même situation pourrait être un support afin d'engager un autre type d'accompagnement.

Objectifs

- Engager une dynamique d'accompagnement différente par l'intermédiaire d'un groupe de parole parents permettant :
 - ✓ une prise de parole des parents qui le souhaitent
 - ✓ une écoute afin de favoriser les interrogations des parents qui pourront être reprises par l'éducateur référent de la mesure.
- Adopter une posture de « neutralité bienveillante » à l'égard du groupe afin de favoriser les échanges (le psychologue du service anime et assure le lien entre chaque séance, l'éducateur est dans une posture d'observation).

Moyens utilisés

Véranda Antenne de Montholon

Véhicules de service pour aller chercher les parents sur les premières séances

Interventions : médecin de la PMI, psychologue Maison des Adolescents, TS MDS Bourg en Bresse pour une séance sur l'alimentation et le budget familial.

Budget :

Pas de budget activité.

Evaluation : A rédiger après la sortie

ANNEXE 13 : FICHE ACTION « SORTIES COLLECTIVES »



Projet de sortie « Ferme pédagogique » Vacances Toussaint

Public concerné

12 enfants de 3 à 6 ans suivis dans le cadre de l'AEMO et leurs parents

Lieu

Ferme pédagogique 01240 La Chapelle de Chatelard

Constats et objectifs éducatifs

- Il est difficile de créer un lien avec les enfants de cette tranche d'âge, il s'agit alors de proposer un autre temps d'accompagnement que la visite à domicile et ainsi créer du lien avec un support ludique et pédagogique
- Nous souhaitons évaluer les capacités de socialisation des enfants avec leurs pairs à l'extérieur et observer leurs comportements sur un temps hors de la présence parentale et sur un temps avec une présence parentale.
- Certains enfants vivent de façon très isolée et manquent d'ouverture sur l'extérieur, l'idée étant de découvrir la ferme, les animaux et la fabrication d'aliments qu'ils pourront amener chez eux et ainsi faire le lien entre l'intérieur et l'extérieur
- Nous pourrions évaluer la capacité des enfants à restituer leur journée, et la capacité des parents à organiser la journée (pique-nique, horaires, tenue adaptée, ...).
- Nous allons pouvoir croiser nos regards entre professionnels sur le comportement des enfants et réaliser une observation plus fine

Organisation de l'activité:

1 journée (19/10 8h30-17h00) : Ferme pédagogique

- ✓ **9h30-10h** Accueil du groupe et goûter : (tarte bressane cuite au four à pain, pain au levain maison, pâte de fruit : coing, jus de fruit)
- ✓ **10h-11h** Fabrication du pain par les enfants
- ✓ **11h-12h30** Visite des animaux dans la bergerie (moutons et chèvres roves et angoras) ; Visite de la basse-cour (poules, canard, oies et lapins) ; Visite des cochons laineux (truie, verrat et leurs porcelets) ; Explication des élevages (l'anatomie de l'animal, son alimentation et ses productions)
- ✓ **12h30-13h30** Pique-nique
- ✓ **13h30-14h** Façonnage des pains par les enfants

- ✓ **14h-15h** Cuisson des pains dans le four à pain. Pendant la cuisson, une promenade à proximité de chevaux et de vaches est proposée si les conditions climatiques sont acceptables
- ✓ **16h** Départ

1 journée (24/10 14h-17h) : Restitution aux parents

- ✓ **14h** : Arrivée des parents et des enfants
- ✓ **14h30** : Présentation par les enfants de la sortie aux parents par l'intermédiaire des photos prises la veille ;
- ✓ **15h30** : Réalisation des albums photos parents/enfants;
- ✓ **16h30** : Goûter
- ✓ **17h30** : Fin de l'activité

Moyens

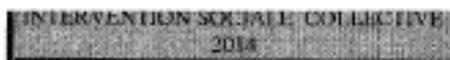
- Le service AEMO prend en charge la sortie et le goûter du 24/10.
- Il appartient aux parents de prévoir le pique-nique de leurs enfants
- Nous réaliserons un « reportage photos » au cours de la journée que nous ferons développer ultérieurement par l'association « LE PAR CHEMIN », imprimerie du CPA.
- Achat de 12 petits albums photos pour chaque enfant
- Chaque éducateur utilisera sa voiture de service et ira chercher les enfants à leurs domiciles

Budget :

Dépenses	Montant	Recette	Montant
Journée Ferme pédagogique (12 enfants)	103,20	ADSEA	321,20
12 albums photos	120,00		
Tirage photos (0,20 x 20 photos x 12 enfants)	48,00		
Gouter	50,00		
<u>TOTAL</u>	321,20	<u>TOTAL</u>	321,20

Evaluation : A rédiger après la sortie

ANNEXE 14 : FICHE ACTION « INTERVENTION SOCIALE COLLECTIVE » DE LA MAISON DEPARTEMENTALE DE LA SOLIDARITE DE BOURG EN BRESSE



Instance du : 19/09/2014

MDS : BOURG EN BRESSE

NOM DU PROJET : Système D'Hoos (Point d'Ain)

PUBLIC : public ciblé tout public

Public en situation de précarité ou d'isolement, orienté par les travailleurs sociaux et les différents partenaires. Une grande partie des publics de l'action ont déjà eu recours à des associations caritatives.

9 personnes présentes.

THEMATIQUE PRINCIPALE : Lien social et vie quotidienne

OBJECTIFS SPECIFIQUES:

- Créer une dynamique de groupe qui amène l'entraide et la solidarité au sein du groupe.
- Permettre une ouverture sur l'extérieur, sortir de l'isolement, élargir le cercle de connaissance.
- Concilier équilibre alimentaire et budget.
- Sensibiliser les élus des communes à cette problématique.

ACTIONS : Rencontre les 3èmes jeudis matin du mois autour du thème de l'alimentation. Ces séances alternent des visites, des ateliers cuisine, de l'information.

Selon la nature des séances les lieux varient (Point Accueil Solidarité, salles de mairies ou extérieur)

DUREE : Jusqu'en avril 2016

REFERENT : * Stéphanie NATIEZ, assistance sociale CAF

* Sonia MORANDAT CESP CG sonia.morandat@cg01.fr

AUTRES PARTENAIRES : Secours catholique, TISF ADMR et Aide aux mères, banque alimentaire, élus locaux.

GESTIONNAIRE : ADMR

FINANCEMENT : * reliquat : 398 € ; * Conseil Général : 150 € ; * CAF : 150 €

Avenant possible après juin 2015.

AVIS DU RESPONSABLE DU DEVELOPPEMENT SOCIAL ET DE LA RESPONSABLE DU SERVICE ACCOMPAGNEMENT SOCIAL DES FAMILLES DE LA CAF DE L'AIN :

Avis favorable pour la poursuite de cette action.

Un groupe qui a pu se constituer durant cette année, devrait s'étoffer avec l'accueil de nouvelles personnes.

La structuration de la conduite de l'action se met en place progressivement. Il est à noter une implication plus large des différents professionnels du Point Accueil Solidarité.

La prochaine étape devrait permettre d'impliquer davantage les participants à la réalisation de l'action.

Le : 28 OCT. 2014

P/décision du directeur DGAS

Favorable

P/décision du directeur CAF

Accord

ANNEXE 15 : PRESENTATION POSTE « VOLANT » (1^{ER} SEPTEMBRE 2014)



EDUCATEUR VOLANT EN AEMO :

Définition du poste et référentiel d'intervention

Démarrage du poste : 1^{er} septembre 2014

Contexte :

Il apparaît depuis quelques années que le service d'AEMO de l'ADSEA ne peut affecter toutes les mesures dans un délai jugé « raisonnable » et qu'une liste d'attente se crée entraînant des délais dans l'affectation des mesures confiées au service par les juges des enfants.

Après discussion avec notre financeur principal, le Conseil général, l'ADSEA a obtenu en septembre 2014 un financement supplémentaire sur 6 mois d'un poste avec pour objectif de résorber cette liste d'attente. L'ADSEA a fait le choix de créer un poste dit de volant qui prendra de manière transitoire les mesures en attente avant de les réaffecter à un éducateur du secteur. Ce volant aura donc une intervention départementale et transitoire auprès des familles.

Ce document a pour objectif de définir le cadre de travail de ce nouveau poste. Il est transmis aux équipes du service et expliqué au Conseil général et aux juges.

ORGANISATION DU TRAVAIL

- **Volant** : H. B.
- **Référent direction** : C. G.
- **Référent secrétaire** : P. G.
- **Référent psychologue** : E. V.
- **Bureau** : Ambérieu-en-Bugey avec possibilité de se poser dans tous les locaux Sauvegarde
- **Analyse de la Pratique** : Ambérieu-en-Bugey
- **Réunion d'équipe** : présence au prorata des situations.

OBJECTIF DU POSTE

- **Démarrer la prise en charge des mesures AEMO les plus anciennes afin de résorber la liste d'attente**

ATTENTION

Pour les autres mesures en attente, l'attribution au volant sera réalisée **uniquement** par l'équipe de direction. Celle-ci sera faite après étude en réunion d'équipe par la DA en fonction des situations et des places disponibles à court terme et discussion en réunion d'encadrement du pôle.

REFERENTIEL

PREMIER ENTRETIEN

Principe :

Le premier entretien d'une mesure attribuée au volant devra être réalisé :
volant + le référent qui prendra la mesure (si possible).

Aménagements possibles :

Si cela ne peut se mettre en place pour une question d'urgence ou autre, le premier entretien se fera : **volant + psychologue de l'équipe ou la directrice adjointe.**

Si le volant se retrouve dans l'obligation d'aller faire un 1^{er} entretien à domicile seul, il est important de caler un second entretien à l'antenne (volant + référent ou volant + psychologue ou DA)

Courrier à transmettre aux familles :

Quand la mesure est prise par le volant, il faudra indiquer dans le courrier que la prise en charge mise en place sera **transitoire** et permettra **un travail préalable avant la prise en charge** effective par un éducateur attitré.

Cette modalité devra être rappelée lors du 1^{er} entretien.

**DEFINITION DU TRAVAIL PREALABLE AVANT PRISE EN CHARGE EFFECTIVE
PAR UN EDUCATEUR ATTITRE**

Dans le cadre de sa mission, le volant réalisera :

- 1^{er} entretien
- le recueil des informations nécessaires au démarrage de la mesure :
 - ✓ Prise de contact
 - ✓ Relevé judiciaire
 - ✓ Contacts avec les services sociaux + partenaires qui gravitent autour de la famille
- Evaluation de la situation :
 - ✓ Rédaction du DIPEC avec les familles
 - ✓ Recueil d'informations pertinentes afin de procéder à une première évaluation de la famille
 - ✓ Si le temps d'intervention du volant le permet, des hypothèses de travail pourront être posées voire des pistes de projet à entreprendre avec la famille

MODALITES D'INTERVENTION AUPRES DES FAMILLES :

Elles seront identiques à celles définies dans le cadre du projet de service et que l'on peut retrouver dans le chapitre « types d'intervention avec la famille et les partenaires ».

A titre de rappel :

- Les interventions sont adaptées à chaque situation
- Elles peuvent prendre plusieurs formes :
 - ✓ Accompagnement à l'extérieur
 - ✓ Entretiens à l'antenne ou au PAS : rencontre parent ou tiers digne de confiance, rencontre avec l'enfant seul, rencontre avec la famille élargie, accompagnement individualisé des parents
 - ✓ Visite à domicile
 - ✓ Atelier ou sortie collective.

Le volant devra être vigilant à ne pas « aller trop loin » dans son intervention puisqu'il s'agit bien d'une première évaluation avec démarrage de pistes de projet. Cette posture devra être interrogée à chaque nouvelle intervention en lien avec le psychologue du service dédié au poste de volant et la directrice adjointe.

PASSAGE DE RELAIS :

Le passage de relais doit se penser dès le démarrage de la mesure. Il doit être pensé aussi bien auprès de la famille que de l'équipe.

Il se réalisera :

- ✓ **A destination de l'équipe** lors d'une réunion d'équipe. Une synthèse de la situation sera présentée par le volant à l'équipe. Si cette transmission n'est pas possible en réunion d'équipe pour des questions logistiques ou autres, elle se fera par un temps spécifique éducateur référent de la mesure + volant + cadre.

- ✓ **A destination de la famille** : une visite avec les 2 éducateurs (volant + référent) sera réalisée à domicile. Le support du DIPEC servira à finaliser la prise en charge transitoire et à valider celle de l'éducateur attitré à la mesure.

Pour chaque mesure, le volant aura la responsabilité :

- De mettre en ordre le dossier du mineur
- De rédiger un mini rapport à destination de l'éducateur référent avec son analyse de la situation
- De remplir la grille relative aux informations famille/enfant/environnement.

EVALUATION DU POSTE

L'évaluation doit être continue.

Les modalités d'intervention décrites dans ce document servent de support à l'intervention de l'éducateur volant. Celles-ci pourront être revues ou adaptées si l'éducateur volant, le psychologue et l'équipe de direction en estiment le besoin. Les équipes seront, bien entendu, consultées afin de percevoir leur analyse de ce poste.

Le Conseil général sera destinataire de cette évaluation afin d'obtenir un financement pérenne de ce poste.

ANNEXE 16 : DOCUMENT « SYNTHÈSE »



SYNTHÈSE

Nom mineur :	Date d'audience :
Parents :	Date jugement : Reçu le :
Résidence chez :	Attribuée le :
Autorité parentale :	Educateur référent :
Droit de visite et d'hébergement :	Consultation dossier greffes : OUI : NON

Problématiques mentionnées dans le jugement	Objectifs AEMO mentionnés dans le jugement :
DIPEC initial : Date : Objectifs :	Avenant DIPEC : Date : Objectifs :
Attentes parents : Attentes mineur :	Attentes parents : Attentes mineur :

Date synthèse :

Situation actuelle :	Hypothèse de travail :
Problématique familiale :	
Besoins insatisfaits de l'enfant :	Nature du danger :
Observation analyse :	
Projet d'intervention :	Hypothèse de travail :

ANNEXE 17 : FICHE DE POSTE « COORDINATEUR » (EXTRAITS)



20 avril 2015

1. RESUME DE LA FONCTION

- Il participe à l'élaboration des stratégies éducatives, à la mise en œuvre de projets personnalisés concernant les mesures.
- Il fait le lien avec la direction de pôle pour le suivi des mesures.

2. SITUATION DANS LE SERVICE : ANTENNE BOURG

- Le supérieur hiérarchique immédiat est la directrice adjointe par des temps réguliers de rencontre (1 fois par semaine).

3. PRINCIPALES ATTRIBUTIONS

- Il participe au soutien des membres de l'équipe dans les situations rencontrées, en apportant une aide réflexive en termes d'hypothèses concernant les orientations de travail.
- Il accompagne l'équipe éducative soit individuellement, soit collectivement en fonction des situations et projets.
- Il constitue un repère par l'expérience, sa connaissance des institutions, du travail social, des textes régissant celui-ci.
- Il assiste aux deux sous groupes de réunion d'équipe.
- Il participe à la conception du projet de service, au même titre que les autres membres de l'équipe.
- Il anticipe les absences (synthèses, bilans, audiences) pour réguler le fonctionnement en lien avec les directives de la directrice de Pôle.
- Il repère et signale tout dysfonctionnement tant au plan humain que matériel à la directrice de Pôle.
- En cas d'absence d'un des membres de l'équipe, le référent équipe est vigilant sur les situations complexes.
- Il peut participer aux réunions d'encadrement Pôle pour informer, rendre compte des difficultés de fonctionnement rencontrées (1 fois par mois).
- Il n'occupe pas de rôle hiérarchique vis-à-vis de l'équipe éducative.

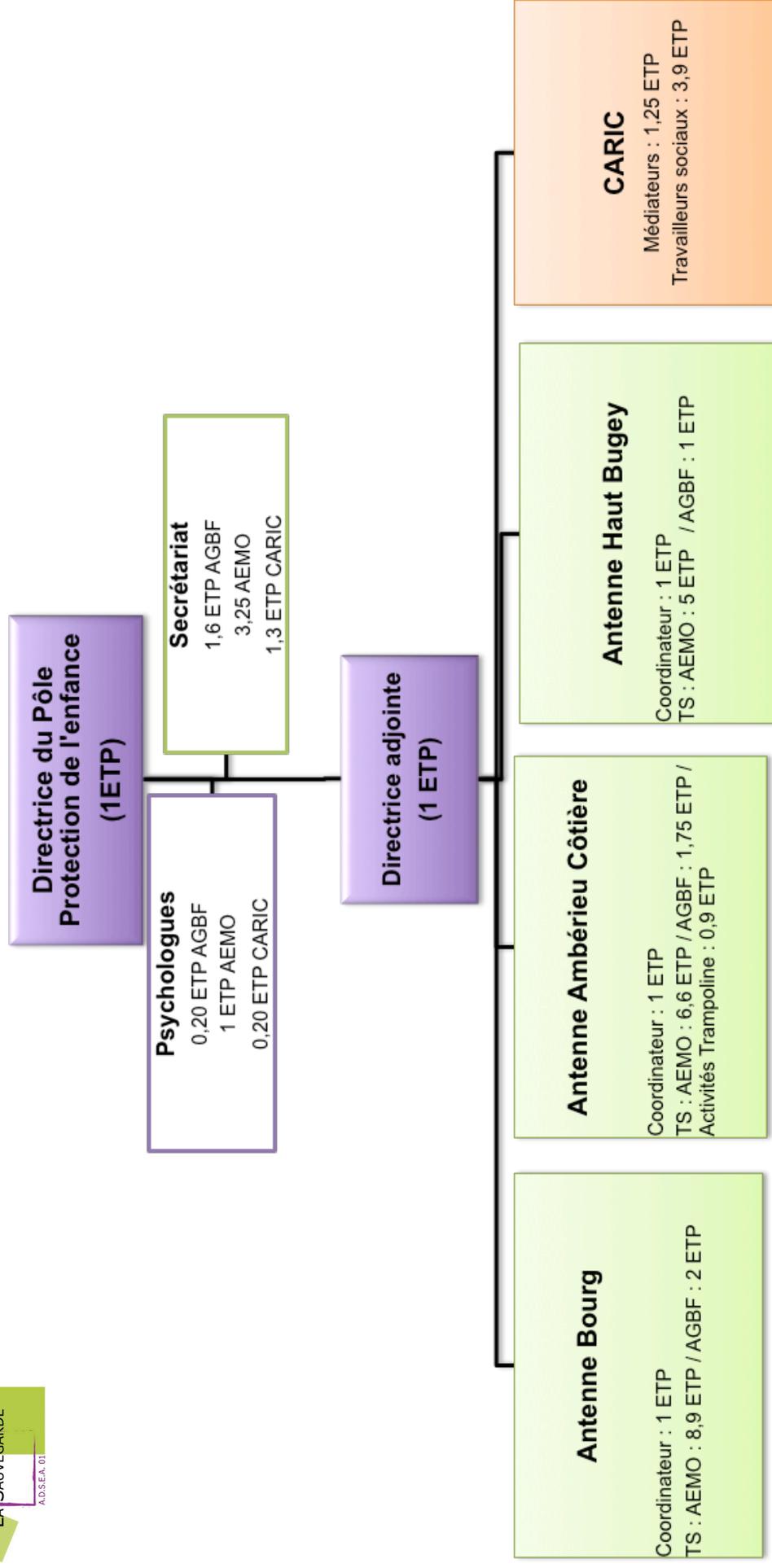
4. MOYENS A DISPOSITION

- Bénéficie du soutien de la directrice de Pôle, de la directrice adjointe.
- L'ensemble des locaux, matériels et moyens techniques mis à disposition par l'association.
- Il dispose d'une voiture de service avec une utilisation générale sur le Département sans paiement d'un forfait.

5. CONDITIONS DE TRAVAIL

- Il bénéficie de temps dégagé pour assurer sa fonction notamment par la diminution du nombre de mesures (28 mesures).
- Il dispose d'une autonomie quant à l'élaboration et à l'organisation de son planning.
- 85 points supplémentaires lui seront octroyés.

ANNEXE 18 : ORGANIGRAMME DU POLE PROTECTION DE L'ENFANCE EN 2016



ANNEXE 19 : REORGANISATION 2015-2016



LOGIQUE D'INTERVENTION		INDICATEURS		SOURCES DE VERIFICATION		EFFETS ATTENDUS	
OBJECTIF GENERAL							
Piloter une réorganisation du Pôle Protection de l'Enfance du fait de la baisse des crédits "protection de l'enfance"		Réorganisation faite Nb de réunions transversales Projet "compétences parentales" mené à son terme		Organigramme Modalités d'organisation du Pôle Calendrier des réunions du Pôle			
OBJECTIFS SPECIFIQUES							
OS1	Tenir l'équilibre budgétaire des quatre services du Pôle	Situation d'équilibre des budgets du Pôle		Compte de résultat			
OS2	Maintenir une proximité d'encadrement auprès des équipes	Plus value du poste Diminution du sentiment d'isolement des travailleurs sociaux		Temps de bilan salariés Rencontres partenariales		Un étayage servant la mission est maintenu auprès des équipes	
OS3	Participer au décloisonnement des services du Pôle	Nb d'interactions entre les travailleurs sociaux Nb de réunions métier		Cahier de réunion Fiche projet		Une transversalité s'instaure dans les accompagnements menés auprès des usagers	
OS4	Mener à son terme le projet relatif à la mise en place d'une palette d'outils autour des capacités parentales	Nb d'actions menées en commun Projet réalisé		Calendrier des réunions Evaluation du projet		La réorganisation ne remet pas en cause le projet construit	
RESULTATS							
R1	Les moyens au fonctionnement du Pôle sont suffisants pour assurer les missions dévolues	Evaluations des services menées en lien avec les indicateurs formulés par la DG		Rapport d'activités Indicateurs DG			
R2	Le poste de coordinateur apporte un étayage suffisant aux équipes en lien avec la directrice adjointe Ce poste est mis en place sur les deux autres antennes	Retours du coordinateur Retours des salariés Retour des partenaires		Réunions hebdomadaires Réunions partenariales			
R3	La réorganisation facilite les transversalités entre les équipes du fait d'une direction adjointe unique sur l'ensemble des services	Nb d'interaction entre les salariés Nb de projets menés en commun		Réunions hebdomadaires d'antenne Fiche projet			
R4	Le projet n'est pas suspendu du fait de la réorganisation mais des adaptations sont pensées au fur et à mesure pour le mener à son terme	Projet mené à son terme		Evaluation projet			
ACTIVITES							
A1.1	Suivi des budgets en lien avec la Direction administrative et financière et la Direction générale	Réunions hebdomadaires avec la DG/DAF					
A1.2	Réunion de travail avec le Domaine Enfance du CD, la DDCS et la CAF sur le budget des services	Réunions trimestrielles avec Responsable du Domaine Enfance					
A2.1	Suivi du poste de coordinateur et l'ajuster au besoin	Réunions régulières avec le coordinateur et la directrice adjointe					
A2.2	Veille quant à la qualité des apports en synthèse						
A2.3	Maintien de temps de la directrice de Pôle sur les réunions d'équipe						
A3.1	Mise en place de réunions transversales aux services	Calendrier de réunion					
A3.2	Création de projets communs aux services						
A4.1	Maintien des réunions et des échéances prévues pour le projet "compétences parentales"	Cadre logique et moyens afférents à ce projet					
A4.3	Prévision de temps dans l'évaluation du projet afin de pouvoir questionner la réorganisation						

CHRONOGRAMME D'ACTIVITES REORGANISATION POLE PROTECTION DE L'ENFANCE

LOGIQUE D'INTERVENTION		2015				2016				Réfèrent action	Suivi/Evaluation	
		Sept.	Oct.	Nov.	Déc.	1er trim.	2ème trim.	3ème trim.	4ème trim.			
Objectif général		Piloter une réorganisation du Pôle Protection de l'Enfance du fait de la baisse de crédits										
Résultat général		Les missions du Pôle continuant à être pleinement exercées et cette réorganisation influe sur le décloisonnement des services										
Tenir l'équilibre budgétaire des quatre services du Pôle												
OS1		Les moyens au fonctionnement du Pôle sont suffisants pour assurer les missions dévolues										
R1												
A1.1		Suivi des budgets en lien avec la Direction Administrative et Financière et la Direction générale										
A1.2		Réunions de travail avec le Domaine Enfance, la DDCS et la CAF.										
OS2		Maintenir une proximité d'encadrement auprès des équipes										
R2		Le poste de coordinateur apporte un étayage suffisant auprès des équipes en lien avec la directrice adjointe. Ce poste est mis en place sur les deux autres antennes										
A2.1				Entretien annuel coordinateur				Bilan poste		Mise en place sur les 2 autres antennes ?		Directrice Pôle / Directrice adjointe
A2.2		Veille quant à la qualité des apports dans les synthèses										
A2.3		Maintien de temps de la directrice de Pôle dans toutes les réunions d'équipe										
OS3		Participer au décloisonnement des services du Pôle										
R3		La réorganisation facilite la transversalité inter services et inter équipes.										
A3.1		Calendrier réunion		Eval		Réadaptation calendrier		Nouveau calendrier réunion		Eval		Directrice adjointe / Directrice Pôle
A3.2		Mise en place		Eval		Reconduite ?						Directrice adjointe / Directrice Pôle
A3.3		Réunion préparatoire		Temps de travail équipe		Temps de travail équipe		Temps de travail équipe		Réalisation effective : Juin/Sept		Directrice Pôle
OS4		Mener à son terme le projet relatif à la mise en place d'une palette d'outils autour des capacités parentales										
R4		Le projet n'est pas suspendu du fait de la réorganisation mais des adaptations sont pensées au fur et à mesure pour le mener à son terme.										
A4.1				Eval Déc.		Eval Mars		Eval Juin				
A4.2				Eval Déc.		Eval Mars		Eval Juin				

GAGNON

Aimée

Novembre 2015

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**
ETABLISSEMENT DE FORMATION : ARAFDES

**PROMOUVOIR L'EXPRESSION ET LES COMPETENCES DES PARENTS DANS LES MESURES
EDUCATIVES EN MILIEU OUVERT**

Résumé :

Les services AEMO et AGBF du Pôle Protection de l'Enfance de l'ADSEA de l'Ain accompagnent des parents dans la réalisation de leur autorité parentale afin de préserver l'intérêt de l'enfant et de satisfaire ses besoins fondamentaux.

Face aux difficultés parentales repérées, plusieurs thématiques ont été travaillées :

- ✓ le conflit parental ;
- ✓ la diversification des modalités d'intervention ;
- ✓ l'inscription de la famille dans un réseau de proximité ;
- ✓ l'évaluation des compétences parentales existantes et mobilisables en lien avec les besoins de l'enfant ;
- ✓ le décloisonnement des services du Pôle.

Ceci a conduit à envisager les parents sous un nouvel angle en partant de leurs potentialités et non de leurs défaillances et à favoriser leur expression dans l'exécution des mesures éducatives.

Ce projet s'est mis en place dans un contexte de repli sur soi des services et de diminution budgétaire obligeant à une réorganisation du Pôle.

Mots clés :

PROTECTION DE L'ENFANCE, MILIEU OUVERT, AEMO, AGBF, APPROCHE MEDIATION, CONFLIT PARENTAL, PRECARITE, ISOLEMENT SOCIAL, TRAVAIL AVEC LES FAMILLES, CO-CONSTRUCTION, CAPACITES PARENTALES, EXPRESSION DES PARENTS, PARTENARIAT.

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.