

**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

---

**CAFDES**

**Promotion 2004**

**Enfance**

---

**Transformer des contraintes en  
opportunités pour contribuer à  
l'évolution d'un service d'assistance  
éducative**

---

**Marie-Josée TAULEMESSE**

---

# Sommaire

---

## Liste des sigles utilisés

## EN GUISE DE PRÉAMBULE

## INTRODUCTION.....6

## 1 - LE CONTEXTE ÉVOLUTIF DE L'ASSISTANCE ÉDUCATIVE..... 3

### 1.1 Le cadre juridique de l'assistance éducative .....3

#### 1.1.1 Le dispositif de la protection judiciaire de l'enfance.....4

#### 1.1.2 Différents rapports précédant la récente évolution législative .....8

#### 1.1.3 L'évolution législative en 2002.....10

### 1.2 Le cadre institutionnel .....14

#### 1.2.1 L'Association de la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte (A.S.E.A. 43) .....14

#### 1.2.2 Le service d'Assistance Educative .....15

### 1.3 L'évolution des problématiques.....22

#### 1.3.1 Les nouvelles familles .....23

#### 1.3.2 La problématique des pères .....24

#### 1.3.3 La perte des repères éducatifs .....25

#### 1.3.4 La crise identitaire des mineurs de la troisième génération .....26

#### Conclusion de la première partie : fondements d'une position éthique.....27

## 2 - L'ÉVOLUTION DU SERVICE D'ASSISTANCE ÉDUCATIVE : UNE PRATIQUE FONDÉE SUR UNE DÉMARCHE RÉFLEXIVE..... 28

### 2.1 Contraintes et opportunités liées à l'évolution législative .....28

#### 2.1.1 L'usager au centre de nos préoccupations .....28

#### 2.1.2 Renforcer le droit des familles par l'accès au dossier : la réforme de l'assistance éducative : .....32

#### 2.1.3 La réforme de l'autorité parentale : une opportunité pour favoriser la co-parentalité .....34

<b>2.2</b>	<b>Contraintes et opportunités liées à l'équipe.....</b>	<b>39</b>
2.2.1	Des attentes paradoxales face à une nouvelle forme de direction.....	39
2.2.2	Le concept d'autorité éclairé par une approche philosophique .....	41
2.2.3	Les assises sur lesquelles se fonde mon positionnement.....	44
<b>2.3</b>	<b>Contraintes et opportunités liées à l'évolution des problématiques .....</b>	<b>46</b>
2.3.1	Mise en place de groupes de parents d'adolescents.....	46
2.3.2	La médiation familiale : une évolution possible au regard de nouvelles problématiques .....	48
	Conclusion de la deuxième partie : principes d'une analyse.....	49

### **3 - UNE MISE EN ŒUVRE QUI TRANSFORME DES CONTRAINTES EN OPPORTUNITÉS ..... 50**

<b>3.1</b>	<b>Introduire le changement.....</b>	<b>50</b>
3.1.1	Renforcer le pilotage des services .....	51
3.1.2	Redéfinir des réunions .....	53
3.1.3	Différencier les rôles et les délégations en passant par l'élaboration de fiches de poste .....	54
3.1.4	Différencier les missions.....	54
3.1.5	Un effet de cette réorganisation : mieux se repérer pour mieux qu'ils se repèrent .....	55
<b>3.2</b>	<b>Les moyens institutionnels garantissant la fonction de tiers de l'institution et le droit des usagers.....</b>	<b>57</b>
3.2.1	Revisiter le projet de service ou reconstruire une grammaire et une langue commune.....	58
3.2.2	Les référentiels .....	59
3.2.3	L'attribution des mesures.....	60
3.2.4	Le secrétariat .....	60
3.2.5	Les écrits.....	61
3.2.6	Les analyses de situation .....	62
3.2.7	Le livret d'accueil .....	63
3.2.8	Le document individuel de prise en charge .....	64
3.2.9	Le premier entretien au service.....	66
3.2.10	Le dernier entretien.....	67
3.2.11	L'analyse des pratiques .....	68

3.2.12	La représentation des personnes accompagnées dans le service d'assistance éducative .....	69
3.2.13	Les nouveaux locaux ou une métaphore de l'organisation .....	69
<b>3.3</b>	<b>De nouveaux projets pour répondre à l'évolution des problématiques.....</b>	<b>70</b>
3.3.1	Mise en place de groupes de soutien à la parentalité au bénéfice de parents d'adolescents.....	70
3.3.2	Un service de médiation familiale et la perspective d'un lieu d'accueil .....	73
<b>3.4</b>	<b>La formation : levier de changement.....</b>	<b>75</b>
3.4.1	Le certificat universitaire de médiateur familial.....	75
3.4.2	Formations associatives autour de la loi 2002-2 et de l'évaluation .....	76
3.4.3	Prévision d'une formation institutionnelle autour de l'écrit.....	77
<b>3.5</b>	<b>Le réseau : un autre type de réponse.....</b>	<b>77</b>
	Conclusion de la troisième partie.....	78
	<b>CONCLUSION.....</b>	<b>79</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>80</b>
	<b>Liste des annexes</b>	<b>82</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

<b>A.E.M.O.</b>	<b>Action Educative en Milieu Ouvert</b>
<b>A.N.</b>	<b>Assemblée Nationale</b>
<b>A.P.A.</b>	<b>Allocation Personnalisée d'Autonomie</b>
<b>A.S.E.</b>	<b>Aide Sociale à l'Enfance</b>
<b>A.S.E.A.</b>	<b>Association pour la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte</b>
<b>A.S.H.</b>	<b>Actualités Sociales Hebdomadaires</b>
<b>C.A.F.</b>	<b>Caisse d'Allocations Familiales</b>
<b>C.A.F.D.E.S.</b>	<b>Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement Social</b>
<b>C.N.A.E.M.O.</b>	<b>Carrefour National de l'Action Educative en Milieu Ouvert</b>
<b>C.N.A.F.</b>	<b>Caisse Nationale d'Allocations Familiales</b>
<b>C.T.N.</b>	<b>Comité Technique National</b>
<b>D.A.S.</b>	<b>Direction de l'Action Sociale</b>
<b>D.D.A.S.S.</b>	<b>Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale</b>
<b>D.D.P.J.J.</b>	<b>Direction Départementale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse</b>
<b>D.I.F.</b>	<b>Direction Interministérielle à la Famille</b>
<b>D.I.V.</b>	<b>Direction Interministérielle à la Ville</b>
<b>D.P.J.J.</b>	<b>Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse</b>
<b>D.P.M.</b>	<b>Direction des Populations et des Migrations</b>
<b>D.R.P.J.J.</b>	<b>Direction Régionale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse</b>
<b>E.N.S.P.</b>	<b>Ecole Nationale de la Santé Publique</b>
<b>E.S.</b>	<b>Enquêtes Sociales</b>
<b>F.A.S.</b>	<b>Fonds d'Action Sociale</b>
<b>I.O.E.</b>	<b>Investigation et Orientation Educative</b>
<b>I.S.A.P.</b>	<b>Intervention Sociale d'Aide à la Personne</b>
<b>J.D.J.</b>	<b>Journal du Droit des Jeunes</b>
<b>M.J.C.</b>	<b>Maison des Jeunes et de la Culture</b>
<b>M.P.T.</b>	<b>Maison Pour Tous</b>
<b>O.M.O.</b>	<b>Observation en Milieu Ouvert</b>
<b>P.A.U.F.</b>	<b>Programme Annuel d'Utilisation des Fonds</b>
<b>P.J.J.</b>	<b>Protection Judiciaire de la Jeunesse</b>
<b>P.M.I.</b>	<b>Protection Maternelle et Infantile</b>
<b>U.R.S.S.A.F.</b>	<b>Union des Recouvrements de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales</b>

**En guise de préambule,**

## **Une petite histoire**

C'est l'histoire de familles dans lesquelles la justice, par l'intermédiaire du Juge des Enfants, fait, un jour, irruption.

C'est l'histoire d'une souffrance familiale, signalée, repérée. Souffrance psychologique, toujours ; physique parfois. Souffrance de la séparation, du mal à se séparer, à se défaire d'un passé envahissant, qui se répète au travers des générations, souvent sur fond d'exclusion sociale, de chômage, de pauvreté, d'alcoolisme. Quelquefois sur fond de luttes intestines où le champ de bataille est jonché de cadavres que l'on retrouve ensuite dissimulés dans les placards, quand le travailleur social essaie de dégager la trame de l'histoire et de remonter le fil d'Ariane.

C'est l'histoire de personnes perdues dans les dédales de la justice entre civil et pénal, entre protection et stigmatisation.

C'est l'histoire d'un moment passé ensemble à apprendre à se rencontrer, à se connaître, à dégager ses compétences, celles des autres, les limites de chacun, la notion de danger ; danger signalé, avéré, réel ou projeté.

C'est l'histoire d'un bout de chemin, jalonné par les audiences, les rencontres, les rendez-vous honorés ou ratés. Chacun va à son pas, prend son temps ou se fait bousculer. Il va falloir s'adapter au pas de l'autre, trouver ensemble la bonne direction, éviter les écueils de sa propre façon de regarder le monde. Il va falloir accepter que ces familles puissent avoir d'autres points de vue tout au long de la route, qu'elles aient le temps de souffler, de repartir même si nous connaissons les échéances, les contraintes.

C'est l'histoire de familles qui ont besoin d'être reconnues derrière les oripeaux du signalement dans ce qu'elles ont de bien, dans leurs propres ressources ; c'est sur celles-ci que nous allons nous appuyer pour les accompagner.

Familles pour qui, quelquefois, nous allons signifier que nous avons atteint les limites, les nôtres, les leurs et qu'en raison du danger et de la protection de l'enfant, nous allons passer le relais. Nous allons séparer l'enfant de sa famille sans pouvoir mesurer, jamais, les conséquences heureuses ou malheureuses qui s'ensuivront pour lui, futur adulte, futur parent, qui devra, à son tour, trouver en lui et autour de lui, les ressources pour grandir et élever ses propres enfants.

L'histoire de Manon abusée par son père, toute frêle, cachée derrière un pull immense, murée dans son silence et sa culpabilité, qu'il va falloir accompagner dans une longue procédure semée d'embûches.

L'histoire de Lucas, instrumentalisé, utilisé comme arme de guerre entre papa et maman qui ont oublié derrière leur souffrance que leur petit garçon a mal, lui aussi, et se demande quelle grosse bêtise il a pu faire pour que ses parents se disputent si fort.

L'histoire d'Arnaud et de Baptiste dont la maman vient de mourir et qui ne peuvent exprimer leur tristesse à un papa qui se réfugie dans l'alcool.

Mais c'est aussi le sourire de Victoria, le jour où elle peut, à nouveau, serrer son petit frère dans les bras parce que le Juge a ordonné « sa main levée ». Qu'est ce que ça peut bien vouloir dire pour une petite fille de six ans que le Juge lève la main ? Mais dans ce moment de retrouvailles, est-ce vraiment bien important ?

## INTRODUCTION

L'assistance éducative judiciaire regroupe un ensemble d'interventions sociales qui se mettent en oeuvre en application d'une ordonnance du juge des enfants. Elles allient assistance et contrainte et n'ont pas besoin de demande pour s'exercer. Il s'agit, pour le service auquel elles sont confiées, d'apporter tout à la fois protection à l'enfant en danger au titre de l'article 375 du code civil et aide et conseil à sa famille.

Par l'intermédiaire du juge, la puissance publique fait irruption dans la sphère familiale. Pour le service d'assistance éducative, l'enjeu va être de passer de cette aide contrainte à un temps où la famille va se saisir de la mesure pour devenir acteur du changement dans un processus de co-éducation.

L'enjeu est de taille, les enfants d'aujourd'hui seront les parents de demain, ils sont de futurs citoyens, ils donneront demain ce que nous leur aurons offert, ce qu'ils auront reçu des adultes que nous sommes. La dette que nous leur aurons permis ainsi de constituer, ils s'en acquitteront avec leurs propres enfants.

C'est une tâche difficile, semée d'embûches, nul ne peut s'y atteler seul sans que la subjectivité de chacun soit lourdement sollicitée ; la notion d'équipe prend largement, ici, toute sa dimension.

Comment, en effet, s'ouvrir totalement à l'autre, dans toute sa complexité sans se référer à un tiers institutionnel ? Comment lui permettre de trouver ses propres solutions aux problèmes pour lesquels le juge des enfants nous a sollicités ? De quels moyens se doter pour fournir aux professionnels des outils qui vont leur permettre d'intervenir sans s'autoriser seulement d'eux-mêmes mais en référence au cadre associatif, institutionnel, juridique, éthique, théorique, qui seul peut garantir le droit des usagers ?

Mais avant de poursuivre la présentation de la démarche proposée, il est d'emblée nécessaire, puisqu'ils constituent le fil d'Ariane de ce mémoire, de définir les mots "contrainte" et "opportunité".

D'après le petit Larousse, une contrainte est "une pression morale ou physique exercée sur quelqu'un ou quelque chose", ou bien encore, "une obligation créée par les règles en usage dans un milieu, par une nécessité". Une opportunité est quant à elle : "une occasion favorable".

Il est bien entendu que toutes les contraintes ne représentent pas des opportunités. Cependant un certain nombre d'entre elles peuvent être utilisées comme leviers pour contribuer à des changements nécessaires, c'est de celles-ci dont il sera question ici.

Dans un service d'assistance éducative, au carrefour des difficultés sociales et familiales, elles sont nombreuses tant du point de vue de l'évolution législative que du côté de l'équipe et de l'évolution des problématiques.

Dans la première partie de ce mémoire, il s'agit de présenter le contexte évolutif du service d'assistance éducative que je dirige : le cadre juridique, le cadre institutionnel et les différentes problématiques rencontrées chez les personnes accompagnées dans le service.

C'est, ensuite, une réflexion sur ce contexte qui s'impose pour donner du sens à l'action à entreprendre. Cette deuxième partie est construite selon le même schéma que la première. Des interrogations, concernant les truismes de ces dernières années, méritent de s'y attarder un moment et nous renvoient au droit mais aussi à l'éthique. C'est de l'usager dont il est d'abord question, puis de l'accès des familles à leurs dossiers et de leurs droits à une procédure contradictoire, inscrits dans la réforme de l'assistance éducative de mars 2002. Je donne ensuite une définition de la parentalité et présente les interventions éducatives proposées par le service afin de favoriser la co-parentalité lorsque les parents sont séparés. Ceci afin de préserver aux enfants accompagnés le droit d'être élevé par leurs deux parents, comme le préconise la réforme de l'autorité parentale de mars 2002. Vient alors une réflexion autour du contexte institutionnel au moment de ma prise de fonction. Sur quelles assises fonder mon positionnement de directrice ? Comment se dégager d'une position autoritaire pour faire autorité dans une équipe où seule la dimension de l'altérité peut garantir à l'autre toute sa place ? Une réflexion sur d'autres propositions d'accompagnement au regard des nouvelles problématiques familiales rencontrées clôture cette démarche réflexive.

La mise en œuvre du changement nécessaire et la transformation des différentes contraintes en opportunités pour contribuer à l'évolution du service d'assistance éducative sont développées dans une troisième partie où se déclinent la démarche entreprise pour amorcer les changements nécessaires puis les moyens institutionnels garantissant la fonction tierce de l'institution et le droit des usagers ainsi que les projets prenant en compte l'évolution des problématiques.

En prenant l'enfant ou les parents accompagnés dans leur dimension singulière, unique, en pariant sur leurs compétences et en mettant en place dans notre institution des moyens leur garantissant un accompagnement fondé sur l'éthique, la loi, la différenciation, la triangulation institutionnelle, je souhaite que notre service s'inscrive dans quelque chose de l'ordre de la transmission et du modèle, du respect et de la confiance auxquels nous sommes toujours invités dès lors qu'il s'agit d'éducation et d'action sociale.

# **1 - LE CONTEXTE ÉVOLUTIF DE L'ASSISTANCE ÉDUCATIVE**

C'est d'emblée le cadre juridique de l'assistance éducative judiciaire que je vais définir. Pour moi, le cadre est ce qui limite et borne notre action. C'est aussi ce sur quoi nous pouvons nous appuyer pour définir notre mission auprès des personnes que nous rencontrons. Ce cadre nous permet de renforcer chez elles ce qui, bien souvent, leur fait défaut : les limites, les repères, la loi symbolique.

En matière d'assistance éducative, la mission du service est bien de réintroduire, par sa fonction de tiers, la loi symbolique qui ordonne l'humanité en s'appuyant sur la loi sociale.

Je présente ensuite l'évolution législative de ces dernières années. Celle-ci prend en compte les nouvelles données en matière familiale (réforme de l'autorité parentale, mars 2002), en matière d'assistance éducative (réforme de l'assistance éducative, mars 2002) ; tandis que la loi du 2 janvier 2002 met l'accent sur l'obligation de placer l'usager au centre de nos dispositifs par la mise en place de nouveaux outils et de nouvelles procédures.

Nouvelles contraintes pour nous, mais aussi nouvelles opportunités pour réinterroger nos valeurs, notre positionnement éthique, le sens de nos projets, leur mise en œuvre.

Le droit est ici envisagé non comme une finalité mais comme tiers et outil pour accomplir la mission confiée, il est donc situé au service de la prise en charge.

## **1.1 LE CADRE JURIDIQUE DE L'ASSISTANCE ÉDUCATIVE**

Le dispositif public en France peut intervenir pour protéger un mineur au titre de la protection de l'enfance. Ce dispositif s'articule autour de deux volets : l'un est administratif et l'autre judiciaire.

C'est dans les années cinquante que le législateur a démontré la volonté des pouvoirs publics de s'immiscer dans la sphère privée à propos de l'éducation des mineurs soit par des actions de protection judiciaire (ordonnance de 1958), soit par des actions de prévention dans le cadre de la protection administrative (décret de 1959).

### 1.1.1 Le dispositif de la protection judiciaire<sup>1</sup> de l'enfance

Aujourd'hui le service d'assistance éducative que je dirige se voit confier exclusivement des mesures d'assistance éducative dans le cadre judiciaire. C'est donc uniquement de ce dispositif dont il sera question ici.

Il s'inscrit dans le champ de la justice des mineurs et il a un caractère plus affirmé de protection que la protection administrative qui implique une contractualisation avec les parents. L'autorité judiciaire peut l'imposer à la famille sans qu'il y ait nécessité d'établir une faute. Le juge des enfants remplit deux missions :

- La répression des mineurs délinquants dans le cadre de procédures judiciaires pénales (en Haute-Loire la mise en œuvre de ces décisions est confiée au service de la D.P.J.J.).
- La protection des enfants et des jeunes "en danger" dans le cadre de procédures judiciaires civiles (dans notre département, la mise en œuvre de ces décisions est confiée à notre service d'assistance éducative).

Le texte fondateur de la justice des mineurs relève de l'ordonnance du 2 février 1945 qui pose le principe de la primauté de l'éducatif sur le répressif. Ces prérogatives seront étendues à l'enfance en danger par l'ordonnance du 23 décembre 1958.

Le juge des enfants peut, dès lors, ordonner des mesures "d'assistance éducative".

Cette ordonnance est reprise dans la loi sur l'autorité parentale en 1970, puis en 2002. Elle est aussi insérée dans le code civil.

#### L'assistance éducative : une procédure judiciaire civile

L'assistance éducative relève du code civil (article 375)<sup>2</sup>. Il s'agit d'assurer la protection d'enfants et d'apporter aide et conseil aux parents dans leur mission éducative.

Les relations parents / enfants sont longtemps restées une affaire privée (règles du code civil de 1804). A la fin du 19ème siècle, l'état fait voter des lois qui prévoient des mesures de placement pour mettre les enfants à l'abri des mauvais traitements et de la débauche en

---

<sup>1</sup> Protection judiciaire : ordonnance du 23 décembre 1958 sur la protection judiciaire reprise dans la loi du 4 juillet 1970 puis dans celle du 4 mars 2002 consacrée à l'autorité parentale.

<sup>2</sup> Chaque fois qu'il est possible le mineur doit être maintenu dans son milieu naturel. Dans ce cas le juge désigne soit une personne qualifiée, soit un service d'observation, d'éducation ou de rééducation en milieu ouvert, en lui donnant pour mission aide et conseil à la famille afin de surmonter les difficultés matérielles et morales qu'elle rencontre ".

dehors de toute condamnation pénale. Ces textes introduisent aussi une possible déchéance parentale pour conduite immorale.

C'est dans le décret-loi du 30 octobre 1935, qui supprime le droit de correction paternelle et prévoit que la justice prendra des mesures d'assistance éducative ou de surveillance en milieu ouvert pour l'enfant en danger, que l'Assistance Educative voit le jour.

Cette intervention est ordonnée à la requête du parquet, par le président du tribunal civil, "si la santé, la sécurité, la moralité ou l'éducation de l'enfant sont compromises ou insuffisamment sauvegardées par les père et mère".

Ce décret ouvre la voie à la dépénalisation et à l'inscription de la Protection de l'Enfance dans le code civil et non plus dans le code pénal.

Plusieurs types de mesures en faveur du mineur en danger, mais non délinquant, peuvent être prises depuis l'ordonnance du 13/12/58. Les juges pour enfants (instaurés dans la juridiction française de 1912), jusqu'alors compétents en matière de délinquance des mineurs, voient leurs attributions étendues pour toutes les situations familiales où la notion de danger pour un enfant est signalée.

#### Une mesure spécifique sur le plan du droit

L'autorité publique intervient ici dans la sphère privée.

Le Procureur de la République représentant le ministère public peut saisir le juge des enfants en lui présentant une requête, en dehors de toute saisine des personnes concernées par la procédure.

En matière d'assistance éducative, c'est le juge des enfants qui décide des mesures à prendre (article 375.2 du code civil) en fonction de son appréciation des éléments qui caractérisent l'état de danger du mineur. Il dispose de pouvoirs importants dans les différentes phases de la procédure (instruction, décision et exécution des mesures). Il est tenu de rechercher un équilibre entre la protection de l'enfant et le respect des droits attachés à l'exercice de l'autorité parentale. Face au signalement d'un enfant en danger, le juge des enfants a trois possibilités :

- il peut, pour étayer les éléments signalés, prendre une mesure d'investigation : Enquête Sociale (E.S.), Investigation et Orientation Educative (I.O.E.), et parfois une expertise médico-psychologique,
- il a la possibilité de prononcer une mesure d'Action Educative en Milieu Ouvert (A.E.M.O. judiciaire) pour intervenir et agir auprès de l'enfant dans son milieu de vie,
- il peut aussi décider d'un placement et retirer l'enfant de son milieu naturel pour le protéger.

Pour cette protection judiciaire de l'enfant, le principe du contradictoire était dérogatoire, jusqu'à la loi réformant l'assistance éducative (15 mars 2002) ; en effet, le respect du droit des parties était considéré comme pouvant être incompatible avec la protection de l'enfant.

La référence au cadre institutionnel qui prescrit l'intervention : la justice, constitue la pierre angulaire de l'élaboration professionnelle de nos services. Là, se dessine très bien la tension qui organise notre travail. Comment, en effet, passer d'une notion de contrainte (l'ordonnance du magistrat) à une notion d'aide ? Comment passer d'un temps où le sujet est soumis par le juge, au temps où, avec le travailleur social, il va pouvoir "participer" à la mesure, en devenir acteur ? Comment se servir de cette contrainte, comme d'une opportunité, pour lui permettre de trouver la voie du changement nécessaire afin que la justice se retire de la sphère privée où la loi lui a imposé d'intervenir ?

### Les mesures exercées dans le service d'Assistance Educative de l'A.S.E.A. 43

**L'A.E.M.O. judiciaire** est une mesure d'action éducative auprès d'un mineur considéré en danger. Son exercice doit permettre d'apporter aide et soutien au jeune et à sa famille et de faire évoluer positivement la situation, de limiter, voire de supprimer le danger. Elle peut se situer dans le registre de la contrainte lorsque les circonstances l'exigent (manque de soin, maltraitance...).

Dans certains cas, elle peut déboucher sur un placement si le travail éducatif ne parvient pas à assurer les garanties nécessaires au maintien de l'enfant dans sa famille.

Mais, l'objectif est de maintenir l'enfant dans son milieu naturel en écartant le danger qui le concerne.

La mesure d'A.E.M.O. est le plus souvent de six mois à un an. Elle est susceptible d'appel et peut être renouvelée<sup>3</sup>. A l'occasion des audiences, le service, par l'intermédiaire du travailleur social, fait un rapport sur l'évolution du mineur et de sa famille et sur l'exercice de la mesure. En 2002, nous avons réalisé 121 800 journées d'A.E.M.O..

Les moyens utilisés sont prioritairement les entretiens avec le mineur, les parents, l'entourage de l'enfant. Nous organisons aussi des séjours autour de thèmes précis comme "la première séparation de l'enfant avec sa famille". Ces mesures sont réalisées, dans notre service, par les assistants sociaux ou les éducateurs spécialisés.

---

<sup>3</sup> Art.375 du Code Civil "la décision fixe la durée de la mesure sans que celle-ci puisse, lorsqu'il s'agit d'une mesure exercée par un service ou une institution, excéder un an".

**L'I.O.E.** est une mesure d'Investigation et d'Orientation Educative exercée par une équipe pluridisciplinaire (éducateur spécialisé, psychologue et psychiatre). Cette mesure, considérée comme une mesure d'instruction, n'est pas susceptible d'appel, sa durée est limitée à six mois. Elle doit apporter un éclairage au magistrat sur la personnalité du mineur, son environnement, sa scolarité, sa situation familiale. La mobilisation des parents, pour trouver leurs propres solutions ou, au contraire, leur déni des difficultés et l'évolution dynamique de ces processus, seront observés tout au long de la mesure. Dans leurs rapports, les intervenants doivent faire des propositions d'actions et d'orientations possibles (éducatives, thérapeutiques, médicales...) pour l'enfant et pour sa famille. Les rencontres avec l'enfant et ses parents ont lieu au service pour le psychologue et le psychiatre. Les éducateurs peuvent se rendre dans la famille et alterner les entretiens au domicile et au service. Cependant, en ce qui nous concerne, le premier entretien a lieu au service et la famille est reçue conjointement par le psychologue et l'éducateur avec un référentiel d'entretien précis.

En fonction des spécialités des intervenants, différentes techniques sont utilisées (tests, entretiens familiaux). Le service est habilité pour quatre vingt trois mesures d'I.O.E. par an.

**L'E.S.** (Enquête Sociale) : la durée moyenne d'une enquête est de trois ou quatre mois. Dans notre service, les enquêtes sont réalisées par les assistants sociaux. Conduites à partir d'entretiens avec le mineur, sa famille, son entourage, (services sociaux, enseignants) elles doivent fournir au juge des enfants qui les a ordonnées, une information concrète et objective, qui lui permettra d'évaluer la notion de danger et de prendre une décision adaptée. Un rapport écrit comprenant des éléments de synthèse, des hypothèses et des propositions est adressé au juge par le service, au terme de la mission. Les enquêtes sont considérées comme des procédures d'instruction et ne sont donc pas susceptibles d'appel. Elles représentent une petite part de notre activité puisque nous sommes habilités pour exercer trente trois enquêtes par an.

A l'image du juge des enfants qui doit, à la fois, "s'efforcer de recueillir l'adhésion de la famille à la mesure d'assistance éducative envisagée"<sup>4</sup>, et le cas échéant, imposer sa décision, le travailleur social intervenant dans le cadre judiciaire est investi d'une double mission d'aide et de contrôle.

Dans le contrôle, action de surveillance, de vérification qui s'impose au "contrôlé", la notion de contrainte prédomine. Le travail consiste alors à passer de cette notion de contrainte à la notion d'aide pour l'enfant et pour les parents.

---

<sup>4</sup> Article 375-1 du code civil.

L'aide, intervention en faveur d'une personne en joignant ses efforts aux siens, suppose l'adhésion des deux parties à la poursuite d'un même objectif. Quand la mesure est acceptée, la famille et l'enfant vont s'en saisir comme d'une opportunité pour retrouver un équilibre familial où l'enfant ne sera plus en danger. Les membres de la famille deviennent alors acteurs du changement.

### **1.1.2 Différents rapports précédant la récente évolution législative**

Les quatre rapports que j'ai choisis de présenter maintenant précèdent la récente évolution législative. Ils considèrent les personnes aidées, en l'occurrence pour nous l'enfant et sa famille, comme sujets de droit et de devoir à égalité devant la loi avec les autres citoyens. Les auteurs de ces différents rapports préconisent que les droits de chacun soient renforcés et rejoignent les droits de tout citoyen et de tout justiciable.

L'I.S.A.P. (L'intervention sociale d'aide à la personne) est destiné au ministre des affaires sociales et émane d'un groupe de travail du Conseil Supérieur du Travail Social (1996). Ce rapport formule diverses propositions :

- s'appuyer sur "le respect et la valeur intrinsèque de chaque personne en tant qu'acteur et sujet de droit et de devoir",
- viser "l'autonomie par la pédagogie de la réussite en s'appuyant sur les capacités et les potentialités, si diminuées soient-elles, de cette personne". Il s'agit que celle-ci soit aidée, participe au processus d'aide, à sa définition et à sa mise en œuvre. Le groupe de travail préconise le principe "d'humanisme social" comme fondement éthique possible et approprié à l'aide à la personne.

Le rapport Naves-Cathala (2000) : "Pauvreté des familles et placement des enfants" préconise la mise en place obligatoire de l'audition des parents et des enfants, dès l'ouverture du dossier d'assistance éducative et souligne le non-respect du contradictoire quand la famille n'a pas accès à son dossier avant l'audience.

Il souhaite aussi voir limiter le nombre de cas d'urgence permettant au parquet de placer les mineurs sans entendre les parents et rappelle aux juges des enfants l'obligation de motiver, de façon explicite et dans un langage accessible, leurs décisions. Il remet en cause des mesures trop stéréotypées et préconise une diversification des modes d'intervention.

Le rapport Deschamps (2001) : "Le contradictoire et la communication des dossiers en assistance éducative", conclut à la nécessité de renforcer "l'information des justiciables" et le caractère contradictoire de la procédure d'assistance éducative.

Ce renforcement est sans doute motivé par la nécessaire harmonisation de la jurisprudence et du droit français avec la jurisprudence et le droit européen, mais aussi et surtout par l'évolution de notre démocratie vers "une meilleure reconnaissance de la responsabilité des citoyens".

Le rapport Roméo (2001) : "L'évolution des relations "parents, enfants, professionnels" dans le cadre de la protection de l'enfance", rappelle les lois du 6 juin 1984 et du 6 janvier 1986 reconnaissant les parents comme sujets de droits : droit à être informés, assistés, associés, droit de participer aux décisions essentielles, droit de l'enfant d'être associé aux décisions. Claude Roméo précise, en outre, que la place des parents doit être reconnue et confortée le plus en amont possible et dans le respect du contradictoire. Il incite à associer étroitement les parents à la réalisation du projet éducatif de leur(s) enfant(s) dans le cadre d'une démarche co-éducative.

Il souhaite aussi l'accès des parents aux rapports, évaluations et signalements les concernant.

Dans son axe deux, il préconise une évolution des pratiques professionnelles en contractualisant, chaque fois que cela est possible, avec les familles, en favorisant l'exercice des droits des parents, en mettant en place la médiation familiale et les réseaux de soutien et d'appui à la parentalité.

Ces différents rapports mettent en évidence la non prise en compte des droits des personnes et particulièrement des parents s'agissant d'assistance éducative et d'autorité parentale.

Ces droits, pour être respectés, doivent nécessairement rejoindre les droits de tous les citoyens. C'est vers cette égalité de chacun devant la loi que le législateur a voulu tendre, à travers différents textes votés en 2002 directement liés à notre secteur d'activité.

### 1.1.3 L'évolution législative en 2002

L'évolution de la société, les différents rapports faisant force de propositions pour moderniser les textes législatifs ont fait, en effet, de l'année 2002 une année riche sur le plan des textes de lois en matière d'action sociale et médico-sociale, en matière d'autorité parentale et d'assistance éducative. Il ne s'agit pas pour moi de les considérer comme simplement applicables, mais plutôt de les utiliser comme des moyens qui vont nous permettre de favoriser l'accès à la citoyenneté, en aidant les personnes accompagnées à en comprendre le sens, l'intérêt et la nécessité. Il en va de même avec l'équipe de professionnels du service. Avant d'appliquer des textes, il est nécessaire d'analyser ce qui guide notre action et d'être nous-mêmes soumis au même cadre, non pas parce qu'il s'impose à nous mais parce que nous y adhérons. C'est en fédérant l'équipe autour d'un projet qui a fait l'objet de réels débats démocratiques que chacun a pu s'approprier les différentes modalités de sa mise en œuvre et que les compétences individuelles ont pu se mettre au service du projet associatif et du projet institutionnel.

#### La loi du 2 janvier 2002

Cette loi, rénovant l'action sociale et médico-sociale, a été votée par l'assemblée nationale le 2 janvier 2002. Elle réforme la loi N°75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

Les principales orientations de cette nouvelle législation sont :

- la reconnaissance du droit des usagers,
- des outils de pilotage renforcés,
- l'évaluation et les moyens spécifiques à mettre en place,
- la définition de l'action sociale et médico-sociale, les objectifs et les acteurs concourant à sa mise en œuvre, les missions dans lesquelles elle s'inscrit.

Concernant l'effet de la loi sur les usagers et donc une des parties de mon travail, citons les nouveaux droits dressés par la loi :

- la prise en charge ou l'accompagnement individualisé de qualité,
- le droit prévoyant l'accès de la personne à toute information et documentation relatives à sa prise en charge,
- le droit portant sur la participation directe de la personne ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre de son projet d'accueil ou d'accompagnement,

- le droit garantissant à la personne une information complète sur ses droits fondamentaux et les protections particulières légales ou contractuelles dont elle bénéficie.

Des instruments sont prévus pour la mise en œuvre de ces droits. Particulièrement, l'obligation de formaliser sept outils qui représentent leurs modalités d'exercice :

- le livret d'accueil (article 8),
- la charte des droits et liberté (article 8),
- le contrat de séjour ou le document individuel de prise en charge (article 8),
- le conciliateur ou médiateur (article 9),
- le conseil de la vie sociale ou tout autre forme de participation des usagers (article10),
- le règlement de fonctionnement (article11),
- le projet d'établissement (article 12).

Ces nouvelles dispositions, qui tendent à rendre l'usager acteur de son projet, renforcent également la garantie et le respect des droits et des libertés individuelles "sous réserve des pouvoirs reconnus à l'autorité judiciaire". Nous sommes donc, malgré le cadre particulier dans lequel nous exerçons, soumis à la mise en place des outils préconisés. Nous sommes aussi, invités à nous pencher, dans l'élaboration du projet institutionnel, sur la prise en compte réelle de ces droits dans le cadre spécifique de l'assistance éducative où le droit de l'enfant n'est pas toujours conciliable avec le droit des parents.

#### La réforme de l'autorité parentale du 4 mars 2002

Cette réforme a pour objectif de renforcer la co-parentalité, le droit pour l'enfant d'être élevé par ses deux parents et d'harmoniser les conditions d'exercice de l'autorité parentale quelle que soit la situation matrimoniale des parents. Ce texte met en place de nouvelles procédures, notamment la médiation familiale et l'inscription dans le code civil de la résidence alternée. La loi du 4 mars 2002 rappelle que l'autorité parentale est un ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité "l'intérêt de l'enfant"<sup>5</sup>. Elle vise à répondre aux exigences de la convention internationale des droits de l'enfant<sup>6</sup> et réaffirme le principe de l'exercice en commun de l'autorité parentale déjà posée par la loi de 1993 relative à "l'état civil, à la famille et aux droits de l'enfant et instituant le juge aux affaires familiales".

---

<sup>5</sup> Code civil, art.371-1, al. nouveau.

<sup>6</sup> La responsabilité d'élever l'enfant et d'assurer son développement incombe au premier chef aux parents ou, le cas échéant, à ses représentants légaux. Ceux-ci doivent être guidés avant tout par l'intérêt supérieur de l'enfant."

Selon la loi du 4 mars 2002, les parents peuvent saisir le juge aux affaires familiales pour faire homologuer la convention par laquelle ils organisent les modalités d'exercice de l'autorité parentale. "L'idée est de responsabiliser les parents en leur permettant de prendre en main les conséquences de leur séparation, avec à l'esprit que des solutions élaborées en commun sont mieux respectées, mieux assumées, que des décisions imposées de l'extérieur".<sup>7</sup>

En cas de désaccord, le juge, pour faciliter la recherche par les parents d'un exercice consensuel de l'autorité parentale, peut leur proposer une mesure de médiation et, après avoir obtenu leur accord, désigner un médiateur familial pour y procéder. L'objectif de cette mesure de médiation est précisé : "Faciliter la recherche par les parents d'un exercice consensuel de l'autorité parentale". La médiation permet de restaurer le dialogue dans le couple parental et d'aboutir à un accord qui, négocié et accepté par les deux parents, sera mieux respecté qu'une décision imposée par le juge.

D'autre part, le juge peut prendre les mesures permettant de garantir la continuité et l'effectivité des liens avec chacun des parents<sup>8</sup>. Ces mesures sont, par exemple, l'organisation de rencontres dans un lieu neutre pour restaurer les liens après une rupture prolongée.

Chaque année, en France, 300 000 enfants naissent hors mariage, soit 40% du total des naissances, contre 6% il y a 30 ans. Près de 120 000 divorces sont prononcés annuellement pour 280 000 mariages environ et deux couples sur trois, en instance de divorce, ont des enfants impliqués dans la procédure.

Dans de nombreuses situations, le juge des enfants va être saisi et nous mandatera pour exercer une mesure d'assistance éducative ayant pour attendu de préserver l'intérêt de l'enfant dans le cadre de la séparation de ses parents. Aussi sommes-nous confrontés à de nouvelles problématiques que nous devons nécessairement prendre en compte.

### La réforme de la procédure d'assistance éducative du 15 mars 2002

Cette réforme comporte trois objectifs :

- celui de donner au mineur et à ses parents la possibilité de consulter leur dossier sans subordonner cette possibilité à la présence de leur avocat, certaines pièces pouvant toutefois être écartées par décision motivée et susceptible d'appel,

---

<sup>7</sup> Rap.A.N.n°3117, juin 2001, Dolez, p. 31

<sup>8</sup> Code civ. Art.373-2-6 nouveau

- celui de garantir aux familles leurs droits, particulièrement celui d'être informé dès la saisine du juge des enfants, puis tout au long de la procédure. Pour l'ensemble de celle-ci, les recours en appel devront être examinés rapidement,
- celui de renforcer les garanties en cas de placement par l'audition obligatoire des parents dans des délais rapides.

Cette réforme vient renforcer le droit des familles en assistance éducative. Elle reconnaît les parents comme détenteurs de l'autorité parentale, affirme le principe du contradictoire et harmonise les procédures judiciaires pour mineurs avec la jurisprudence européenne.

En conclusion :

Les différents rapports et l'évolution législative qui en découle sont autant de supports sur lesquelles je m'appuie pour redéfinir l'organisation et les projets de service.

Rendre les personnes, auprès de qui nous exerçons les mesures, sujets et acteurs de leur devenir, leur permettre d'accéder à la citoyenneté, nous appuyer sur leurs ressources intrinsèques sont des objectifs qui guident mon positionnement éthique.

Pour cela, je dois amener l'équipe à associer les parents à la réalisation du projet éducatif de leur(s) enfant (s) dans le cadre d'une démarche co-éducative ; je dois permettre aux parents d'accéder à des dossiers écrits dans un langage accessible et clair et mettre en place de nouveaux projets en réponse à de nouvelles problématiques.

Au moment d'exercer une fonction que je découvre, les nouvelles dispositions législatives, loin de me paraître seulement contraignantes, vont me permettre de m'appuyer sur leur contenu pour engager le service vers des changements qui, j'en suis convaincue, bénéficieront en miroir aux enfants et aux familles que nous accompagnons. Le rôle du directeur, dans un service d'assistance éducative, est de maintenir l'équilibre entre la technicité et l'espace de la rencontre, en ayant toujours à l'esprit que le service, au travers de la loi sociale, est un vecteur de la loi symbolique.

## 1.2 LE CADRE INSTITUTIONNEL

### 1.2.1 L'Association de la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte (A.S.E.A. 43)

L'A.S.E.A. a été déclarée en préfecture du Puy en Velay le 30 novembre 1948, (J.O. du 17 décembre 1948). C'est une association régie par la loi du 17 juillet 1901.

Elle gère quatorze types de structures offrant diverses prestations :

- hébergement,
- scolarité,
- formation professionnelle,
- soin et soutien psychologique,
- réadaptation à l'emploi.

Deux cent trente trois salariés oeuvrent dans le cadre de missions de protection, d'éducation, d'accompagnement social et d'insertion professionnelle au service de 2 280 personnes accueillies ou prises en charge.

Son but est de "sauvegarder et faire valoir les droits fondamentaux de l'enfant et de l'adulte en vue de favoriser l'accès à une citoyenneté pleine et entière, notamment lorsque l'exercice de celle-ci est mis en péril par la pauvreté, l'exclusion, l'inadaptation ou un handicap quel qu'il soit."<sup>9</sup>

Ce sont essentiellement autour de valeurs humanistes et de considérations relatives aux droits des personnes que la "Sauvegarde" reconnaît chacun dans son identité individuelle et collective. En 2000, soucieuse de redéfinir son projet associatif au regard de l'évolution des problématiques et d'un contexte social et législatif en mouvement, l'association a interrogé tous ses salariés par l'intermédiaire d'un questionnaire portant sur les valeurs partagées, la dimension politique et sociale de ses missions, et a reformulé le projet associatif dont la réécriture a été adoptée à l'Assemblée Générale de 2001.

Le départ à la retraite de son directeur général en 1998 a été l'occasion pour son successeur de conforter l'organisation administrative du siège et la présence associative au sein des établissements et services. Lors de mon entretien de recrutement, en juin 2001, j'étais sollicitée par le conseil d'administration pour renforcer l'organisation administrative du service. Cette mission a été une contrainte pour débiter, mais aussi l'opportunité de m'appuyer sur le directeur général, ayant lui-même à aborder sa mission avec les mêmes directives.

---

<sup>9</sup> *Projet associatif* de l'A.S.E.A. 43 (juin 2001)

## 1.2.2 Le service d'Assistance Educative

### Historique

Le service d'A.E.M.O. est créé fin 1969 par l'Association de la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte de Haute-Loire. Il emploie alors cinq personnes et a en charge environ cent vingt enfants dans le cadre administratif et judiciaire. Un autre service de la Sauvegarde assure des prestations en milieu ouvert : le service d'O.M.O. (Observation en Milieu Ouvert) et d'Enquêtes Sociales.

En 1983 ces deux services, qui assurent un travail très proche dans le cadre de la protection de l'enfance, fusionnent. Ils sont habilités par l'Aide Sociale à l'Enfance et la Protection Judiciaire de la Jeunesse pour l'A.E.M.O., par la Protection Judiciaire de la Jeunesse pour l'O.M.O. et les enquêtes sociales.

De la création des services à l'année 1976, le responsable hiérarchique est d'abord chef de service. Il est ensuite nommé directeur à mi-temps jusqu'en décembre 2000.

Il est pertinent, pour rendre un aperçu de l'histoire, de reprendre le programme institutionnel d'action socio-éducative, daté d'avril 1975 :

"Par choix personnel, le chef de service participe, au même titre que les autres membres de l'équipe, à l'action éducative (il a lui-même des cas en charge) et joue un rôle d'animateur technique, en dehors de tout statut réglementaire (...). Il est apparu que la cohabitation des deux rôles (traditionnel et d'animateur) provoque un sentiment d'ambiguïté aussi bien chez lui que chez les autres membres de l'équipe. En réalité, ce fonctionnement est le fait d'un consensus de l'équipe et le danger de la simultanéité des deux rôles ne réside que dans le risque de transgression de la relation de confiance qui s'est établie de part et d'autre".

En 1983, dans un document appelé "le diagramme prévisionnel", concernant le fonctionnement interne, il est envisagé "de répartir les tâches en attribuant à une personne, pendant un an, un rôle de "conseiller" pour le budget, la documentation, la relation avec les tutelles, le matériel de service".

Ces deux documents témoignent d'une indifférenciation des rôles et des fonctions à l'interne. Il faudra ensuite attendre le 1<sup>er</sup> janvier 2001 pour que le directeur voie sa mission redéfinie plus clairement par le conseil d'administration.

Il passe alors à plein temps directeur des services, abandonnant un mi-temps éducatif. Ce changement s'est effectué suite à un audit du Conseil Général et de la PJJ qui a eu lieu en 2000 et qui préconisait :

"L'abandon de l'éducatif par le directeur et son recentrage autour des missions définies dans la fiche de poste des directeurs de l'A.S.E.A. 43."

Le 1<sup>er</sup> janvier 2002, le directeur du service prend sa retraite. Il en était le père fondateur. J'exerçais moi-même, à mi-temps, dans le service, en qualité de psychologue, depuis 1993. En deuxième année C.A.F.D.E.S., j'étais recrutée à ce poste avec pour mission de "renforcer l'organisation administrative du service d'assistance éducative".

Chaque recrutement de directeur me semble être, pour une association, l'occasion de garder un cap politique. Mon prédécesseur, embauché en 1969 à un moment où le travail social et particulièrement le milieu ouvert était investi de missions innovantes et pleines d'espoir au regard des pratiques antérieures (le maintien des enfants dans leur milieu naturel, l'accès pour chacun à une égalité de chances) avait mis en place une équipe où la qualité du travail, l'implication de chacun étaient reconnues.

Mais l'animation d'une petite équipe, la communication externe et interne, ne nécessitent pas la même organisation que celle d'une équipe de vingt cinq personnes.

La gestion administrative, la gestion financière d'un petit service ne génèrent pas les mêmes exigences et méritaient d'être réinterrogées en s'appuyant sur l'histoire, en questionnant les évidences et en élaborant de nouveaux outils et de nouveaux projets. Il fallait créer une nouvelle dynamique avec une équipe dont certains membres étaient là depuis l'origine et avaient élaboré au fil du temps, des règles basées sur l'autonomie et la cogestion.

Après ce bref rappel historique, nécessaire pour comprendre le contexte institutionnel précédant ma prise de fonction, il est maintenant nécessaire de présenter les spécificités du service.

### Situation

Le service d'assistance éducative est positionné sur le territoire du tribunal de grande instance de Haute-Loire en situation de monopole avec d'une part, le service de la D.D.P.J.J. qui exerce exclusivement en matière pénale et d'autre part, les services du Conseil Général pour les "A.E.M.O. administratives" ou "Aides Educatives à Domicile".

Depuis 1998, le service, en raison d'une activité croissante, n'exerce plus que des A.E.M.O. judiciaires malgré une double habilitation.

Si cette position peut paraître, au premier abord, confortable il n'en reste pas moins que, compte tenu du nombre d'habitants dans le département (220 000), le Tribunal de Grande Instance ne dispose que d'un seul juge des enfants.

Nous sommes donc largement tributaires des pratiques de celui-ci puisqu'il est le seul à ordonner les trois types de mesures d'assistance éducative. A noter que le turn-over des magistrats pour enfants s'effectue à un rythme de trois ans environ en Haute-Loire.

Le département est semi rural avec trois pôles économiques et urbains : le Puy-en-Velay, chef lieu et préfecture, petite ville administrative et commerçante où les situations d'exclusion liées aux problématiques de la précarité et du chômage sont en augmentation, Sainte Florine et Brioude au nord-ouest du département, petites villes industrielles largement touchées par la récession économique et Sainte-Sigolène, la troisième zone urbaine au nord est du département. Sainte-Sigolène concentre des usines de plasturgies avec une population composite constituée d'autochtones, d'une communauté turque mais aussi d'habitants originaires de la Loire venus dans le département pour rechercher un emploi ou pour éviter les problèmes urbains et sociaux de la région stéphanoise.

Au-delà de ces trois pôles, une population rurale essentiellement agricole ou salariée de petites entreprises locales vit dans des bourgs ou des villages. La région est semi montagneuse. La densité du département est de 42 habitants au km<sup>2</sup>, la moyenne française est de 104. Le sud du département en direction de l'Ardèche et de la Lozère se désertifie (15 habitants au km<sup>2</sup>).

La contrainte se situe ici autour de l'injonction par nos organismes de contrôle de sectoriser les travailleurs sociaux pour que les déplacements soient réduits et le partenariat renforcé avec le service social de secteur. Si le département est étendu, les transports publics y sont limités, les familles ne possèdent pas toujours de moyens de locomotion, les visites à domicile sont nombreuses.

La majorité de la population vit au nord du département, il faut donc concevoir des secteurs en tenant compte de plusieurs facteurs : le nombre réduit de mesures d'investigation (I.O.E., E.S.), le fait que les éducateurs exercent les mesures d'I.O.E. et les assistants sociaux les enquêtes sociales<sup>10</sup>. De plus, pour absorber des flux aléatoires de mesures (selon les différentes pratiques des magistrats qui se succèdent) chaque intervenant exerce à la fois en investigation et en A.E.M.O..

C'est aussi pour moi, l'opportunité de remettre en question l'organisation de la répartition des mesures et le travail de partenariat.

### Le personnel

L'équipe est constituée de vingt quatre personnes plus le comptable, à mi-temps, détaché du siège social mais travaillant sous ma responsabilité.

---

<sup>10</sup> Ceci a été une contrainte imposée au service lors de la conclusion de l'audit des organismes de contrôle en 2000, ce même fonctionnement existe dans les services de la protection judiciaire de la jeunesse (circulaire n° NOR JUS F02 50 047 C).

Quinze travailleurs sociaux (éducateurs spécialisés et assistants sociaux) sont salariés des trois services (9,85 E.T.P. en A.E.M.O., 2,30 en I.O.E., 0,60 en enquêtes sociales).

La moyenne d'âge de l'ensemble du personnel est de 44 ans (36 % a entre 50 et 60 ans, 28% entre 40 et 50 ans ; 32 % entre 30 et 40 ans et 4 % entre 20 et 30 ans).

Depuis ma prise de fonction, les travailleurs sociaux recrutés (4 personnes) m'ont permis de rajeunir cette catégorie de personnel, les nouveaux salariés ayant 32 ans en moyenne.

Deux critères ont guidé mon choix, outre la qualification et l'expérience, il s'agissait de rajeunir l'équipe éducative et d'engager des personnes ayant des compétences particulières au regard des projets à réaliser. Je reviendrai ultérieurement sur ceux-ci.

Six travailleurs sociaux et une secrétaire occupent leurs fonctions depuis la création du service, ils en constituent le socle, l'histoire. Ils ont exercé pendant trente quatre ans au travers des principes fondateurs qu'ils ont transmis, au fur et à mesure, aux nouveaux arrivants. Ces valeurs humanistes reposent sur une implication importante et une large place faite aux notions d'autonomie et de responsabilité. Aussi, une réorganisation administrative, comme celle demandée par l'association gestionnaire, a été connotée, dans un premier temps, d'une notion de contrôle qui a ébranlé le personnel. Celui-ci fonctionnait depuis sa création sur un modèle co-gestionnaire comme beaucoup de services créés dans les années 70.

A partir du rapport du C. T. N. publié en 1979 Christian VOGT repère, "le refus de la hiérarchie, l'exigence d'horizontalité, le souhait d'exercer une responsabilité collective (...) qu'exprime la quasi-totalité des équipes de milieu ouvert"<sup>11</sup>.

L'audit Conseil Général / P.J.J. réalisé en 2000 a d'ailleurs évoqué des liens fonctionnels et hiérarchiques flous et a conclu à la nécessité d'une réorganisation administrative.

Lors de ma prise de poste, le fonctionnement institutionnel est, en effet, peu lisible, il n'existe pas de procédures construites, pas d'instances de réunions instituées et repérées en fonction de leur objet. Il n'y a pas d'organigramme.

Chaque travailleur social exerce les trois types de mesure. Suite à l'audit, les organismes de contrôle demandent une réorganisation des affectations et une redistribution des dossiers entre les différents travailleurs sociaux, en les affectant à un service en fonction des ratios imposés. Cette réorganisation devient effective en 2001.

Après un an de fonctionnement, nous la ré interrogeons au regard des conséquences sur les suivis et des spécificités de notre département (présence d'un seul Juge des Enfants, taille des services, zone géographique d'intervention, peu de transports publics d'où nécessité de

---

<sup>11</sup> Christian VOGT *Grammaire des institutions*. E.N.S.P. 1992. p. 54

déplacements importants). Nous faisons une nouvelle proposition aux organismes de contrôle selon le principe de répartition suivant :

Chaque travailleur social a son temps fractionné sur deux services :

- les assistants sociaux exercent des enquêtes sociales et des A.E.M.O. ;
- les éducateurs spécialisés des I.O.E. et des A.E.M.O. ;
- l'affectation des dossiers s'effectue sous la responsabilité du directeur, au prorata des Equivalents Temps Plein acceptés ;
- les propositions budgétaires sont propres à chaque service en tenant compte de cette répartition ;
- lors des comptes administratifs, nous fournissons le détail des dossiers suivis.

Cette proposition, jugée intéressante par le Conseil Général et la P.J.J., a été acceptée. Ce qui nous permet aujourd'hui d'assurer une activité plus linéaire au regard des besoins très irréguliers en volume et en flux et de bénéficier d'un choix plus large de compétences.

Ceci nous oblige aussi à définir précisément chaque type de mission et à élaborer des référentiels spécifiques sur lesquels peuvent s'appuyer les travailleurs sociaux. Pour bien différencier le positionnement de chacun, selon le type de mesure exercé, nous nous sommes engagés à ce qu'un travailleur social, ayant exercé une mesure d'investigation, ne poursuive pas avec la même famille si une A.E.M.O. judiciaire est ordonnée ensuite.

Deux psychologues, dont les temps sont partagés entre l'A.E.M.O. et l'I.O.E., complètent l'équipe. En A.E.M.O., ils assurent des soutiens psychologiques d'enfants et de parents. En I.O.E., ils interviennent dès le premier entretien avec l'éducateur spécialisé et vont, ensuite, rencontrer le jeune et sa famille tout au long de la mesure à un rythme adapté à chaque situation et selon les attendus du magistrat. Pour toutes les mesures, ils apportent leur éclairage spécifique lors des réunions d'analyse de situation.

D'autre part je souhaite aussi qu'ils mettent leur technicité au service de l'institution et se positionnent en tant que conseillers techniques de la direction dans le cadre de réunions "équipe de direction", je les considère ainsi comme des cadres techniques ayant une responsabilité quant au fonctionnement institutionnel.

Un psychiatre intervient sur le service d'I.O.E. à temps partiel (0,10), il effectue les bilans ordonnés par le juge et apporte lui aussi son éclairage spécifique lors des réunions d'analyse qui ponctuent le temps de la mesure.

Le personnel administratif est composé de trois secrétaires dont deux à mi-temps. Elles assurent les tâches administratives mais aussi l'accueil physique et téléphonique des personnes.

Leur permanence, dans un service où les travailleurs sociaux circulent beaucoup, en font des personnes ressources qui occupent une place importante dans le fonctionnement du service à l'interface des professionnels et des personnes accompagnées.

L'entretien des locaux est assuré par un agent des services généraux.

### Les locaux

Situés dans le centre ville du Puy-en-Velay, les services occupent le rez-de-chaussée d'un immeuble bourgeois, l'association est propriétaire des locaux.

Dans les années 70, nos usagers stigmatisés par les résidents, repérés comme susceptibles de créer des nuisances, (tapage, incivilités) se sont vus interdire l'accès de la porte principale et l'entrée actuelle se situe dans une petite rue parallèle.

Cet espace de 220 m<sup>2</sup> environ, suffisant au temps où l'équipe était constituée de moins de salariés, est devenu exigu au fil des années. Les travailleurs sociaux partagent leurs bureaux à trois ou quatre. La salle de réunion doit être traversée pour accéder à deux d'entre eux, il n'y a pas de bureau pour les entretiens.

Le service administratif est éclaté, mon bureau se situe loin du secrétariat / accueil tandis que celui du comptable et de quelques éducateurs nouvellement arrivés sont dans un appartement loué de l'autre côté du jardin.

En résumé, des locaux peu fonctionnels, vieillots où les espaces ne sont pas clairement définis.

La contrainte se situe là devant la nécessité rapide de trouver de nouveaux locaux plus adaptés à notre activité. Une opportunité à saisir pour moi avec l'idée sous-jacente que leur aménagement pourra être l'occasion de traduire dans la réalité ce que je souhaite mettre en place implicitement du côté de la différenciation des rôles et des places.

### Un mode de financement spécifique

Si pour les services d'investigation (I.O.E. /E.S.) les budgets sont soumis à la D.R.P.J.J. et financés par le ministère de la justice par l'intermédiaire de la P.J.J., les budgets de l'A.E.M.O., comme son habilitation, sont étudiés conjointement par le Conseil Général et la P.J.J.. En A.E.M.O. le Conseil Général finance les mesures concernant les mineurs (97%) et le ministère de la justice les mesures jeunes majeurs (3%).

En 1990, alors que le service rencontre d'importants problèmes de trésorerie dus à une sous activité, une convention de financement est signée entre le président du Conseil Général et le président de l'A.S.E.A.. Elle fait passer le service en dotation globale versée par douzième et calculée par rapport à une activité prévisionnelle.

Les résultats sont réintégrés à N+1 par diminution ou augmentation du prix de journée. La réserve de trésorerie constituée est reprise, cette année là.

Depuis, l'augmentation exponentielle des mesures d'A.E.M.O. ne s'est jamais interrompue (230 enfants pour l'habilitation de 1990, pour 499 suivis en 2002). Ce mode de financement, s'il a suppléé une activité déficitaire antérieure, représente en 2002 bien des inconvénients. La reprise des résultats à N+1 le met en marge de tous les autres modes de financements, hors du cadre légal et réglementaire. La reprise automatique des résultats par diminution ou augmentation du prix de journée, avec un réajustement en cours d'année, coupe court à des négociations possibles avec les financeurs.

Je suis, à mon arrivée, face à une contrainte financière importante (75 % de la totalité des budgets est réparti sur le service d'A.E.M.O., pour 20 % en I.O.E. et 5 % en Enquêtes Sociales). Mais le changement de directeur peut être l'occasion d'interroger l'association sur le bien fondé de maintenir cette convention de financement avec le Conseil Général.

La difficulté majeure est, sans aucun doute, un contexte financier où avec l'A.P.A. (Allocation Personnalisée d' Autonomie), les Conseils Généraux doivent faire face à de nouveaux financements ; celui de la Haute-Loire privilégiant les charges fixes (dotation globale par mensualisation) à un financement variable par prix de journée.

### Activité

Pendant l'année 2002, le service A.E.M.O. de L'A.S.E.A. a suivi 499 jeunes (274 garçons et 225 filles) et 186 familles.

Le service d'Investigation a suivi 122 enfants (68 garçons et 54 filles) et 79 familles.

Le service d'Enquêtes Sociales a réalisé 33 enquêtes pour 33 prévues. Elles ont concerné 62 enfants.

Le juge des enfants a changé en septembre 2002 et le service a été confronté à un nouveau fonctionnement. Ce changement nous a permis de remonter, en quatre mois, une activité déficitaire en enquêtes alors que nous nous apprêtions à une sous activité importante. La présence d'un seul magistrat pour enfants contribue à une activité aléatoire en fonction des magistrats qui se succèdent.

En A.E.M.O., sur les 194 enfants confiés dans l'année, 185 viennent de la Haute-Loire. Presque toutes les mesures sont donc financées par le Conseil Général du département qui en fonction de la politique qu'il applique et des priorités qu'il affiche contribue ou non au bon fonctionnement du service. Durant ces deux années l'A.P.A. est la préoccupation majeure pour équilibrer les budgets, la protection de l'enfance ne fait pas partie des priorités.

Mes interlocuteurs financiers sont donc peu enclins à revoir un mode de financement global qui leur permet de considérer notre activité comme une charge fixe dont ils maîtrisent les coûts.

Soixante et onze jeunes sur cent quatre vingt quatorze sont arrivés en A.E.M.O. suite à une I.O.E. ou une enquête sociale soit 37%.

A l'issue de la prise en charge cent six enfants sur les cent cinquante quatre sortis dans l'année 2002 sont chez leurs parents sans mesure éducative soit 69%.

En A.E.M.O., au 31 décembre 2002, 52% des enfants ont entre 10 et 18 ans, un grand nombre de situations concerne des parents démunis devant les problèmes liés à l'adolescence.

Dans 28% des situations, il existe des conflits parentaux.

Dans 29% des situations, des carences éducatives sont signalées. Souvent les problématiques sont alors pluri factorielles (précarité, problèmes d'alcoolisme, difficultés psychologiques ou psychiatriques etc.).

### **1.3 L'ÉVOLUTION DES PROBLÉMATIQUES**

L'observatoire national de l'action sociale décentralisé (O.D.A.S.), à l'occasion de la présentation des chiffres de signalements d'enfants en danger pour 2002, souligne que les mesures d'accompagnement en milieu ouvert se sont accrues au rythme moyen de 1600 par an depuis 1984 (on en compte 128 000 en 2002), contrairement au nombre des placements qui est stabilisé autour de 135 000 depuis 1989. Dans notre service, le nombre de mesures augmente aussi régulièrement ce qui provoque toujours un écart entre l'activité et les moyens alloués et nous met dans l'obligation de recourir à la pratique d'une liste d'attente. Ceci génère une perte de sens pour les enfants et leurs familles, des tensions avec nos partenaires et du stress à l'intérieur du service.

Lorsqu'une ordonnance est confiée aux services par le juge des enfants, nous sommes confrontés à des attendus révélant des situations très diverses. Les symptômes reconnus et annoncés (absentéisme scolaire, fugues, problèmes de comportement...) témoignent de situations relationnelles complexes et perturbées.

Dans son rapport 2002, l'O.D.A.S. souligne une évolution des types de maltraitance sur cinq ans. Les signalements pour violences physiques et négligences lourdes diminuent tandis que les abus sexuels et les violences psychologiques augmentent, du moins dans leur prise en compte. Les attendus des ordonnances confiées au service témoignent de cette évolution. En parallèle, les troubles psychologiques des enfants, ceux d'un ou des parents,

fréquemment liés à une enfance entachée de carences affectives et éducatives, sont nombreux et doivent nécessairement être pris en compte.

Dans beaucoup de situations, les causes des dysfonctionnements familiaux sont multifactorielles et s'auto alimentent. La perte de socialisation produite par des situations d'exclusion, engendre une perte de repères qui entretient la méconnaissance des places respectives de chacun et qui peut entraîner les adultes à compenser un vécu d'impuissance par des attitudes réactionnelles de toute puissance avec l'enfant et les amener à être maltraitants ou à donner un cadre éducatif rigide mais peu stimulant, générant, à son tour, des situations d'exclusion. Dans d'autres situations, ces dysfonctionnements entraînent une démission des parents dépassés par la scolarité de leur enfant et leurs tâches éducatives.

Ainsi, sommes-nous amenés à intervenir dans le cadre d'une mesure d'A.E.M.O. pour Fanny et Jean dont le père au chômage depuis quelques années a sombré dans la dépression et l'alcool et dont la mère, lassée par cette situation, vient de quitter le domicile sans laisser d'adresse.

François, qui a été confié à sa grand-mère suite à la disparition de sa mère et que son père a laissé là après avoir trouvé du travail et une nouvelle compagne dans un autre département, bénéficiera, quant à lui, d'une mesure d'I.O.E.. Elle lui permettra de trouver une orientation adaptée aux troubles de comportement qu'il manifeste à l'école suite à cette situation.

### **1.3.1 Les nouvelles familles**

Irène THERY<sup>12</sup> évoque "une mutation anthropologique qui oblige à repenser autrement l'articulation du lien de couple et de filiation, dans les années 60/70". Aujourd'hui, il existe une pluralité de familles qui s'organisent autour de couples parentaux unis, désunis, recomposés, selon différentes figures qui évoluent dans le temps et l'espace. Ces différents remaniements, en général fondés sur une exigence d'épanouissement personnel et de qualité relationnelle, engendrent une perte de repères et/ou une confusion des rôles de chacun.

Dans de nombreuses situations, les tensions entre adultes sont nombreuses, couples en conflit (ensemble ou séparés) instrumentalisant les enfants et dont la souffrance ne leur

---

<sup>12</sup> *Les implicites de la politique familiale* ; sous la direction de M. CHAUVIERE, M. SASSIER, B. BOUQUET, R. ALLARD, B. RIBES ; DUNOD ; 2000, p.201.

permet plus de prendre en compte et de préserver l'intérêt du ou des enfants ; beaux-parents partageant le quotidien d'enfants, sans être légitimés dans des fonctions éducatives, ni par les parents eux-mêmes, ni par les enfants pris dans des conflits de loyauté. Que l'absence du père soit réelle et/ou symbolique, nous sommes souvent confrontés à des enfants "parentifiés" devenus confidents ou protecteurs de leur mère et installés dans des positions de toute puissance qui rendent complexes leur socialisation et leur autonomisation.<sup>13</sup>

C'est le cas de Martin, trois ans, dont le papa a quitté le domicile conjugal il y a un an et qui est inscrit à l'école sous le nom de sa mère. Martin refuse la scolarisation et développe de nombreux troubles psychosomatiques qui ont alerté la maîtresse.

Devant une maman très dépressive, refusant d'entreprendre les soins que nécessite son état et sans aucune personne ressource dans son entourage, la maîtresse en informera les autorités judiciaires après en avoir parlé à la maman. Le juge ordonnera alors une mesure d'A.E.M.O..

La justice, par l'intermédiaire du juge des enfants qui confie l'exercice des mesures à notre service, vient faire tiers dans cette relation fusionnelle et va tenter de resituer chacun à sa juste place dans l'ordre des générations.

Les signalements d'abus sexuels et d'incestes se multiplient. Les formations des travailleurs sociaux, des enseignants permettent sans aucun doute un meilleur repérage et des interventions plus précoces mais les services d'investigations (I.O.E. / E.S.) interviennent maintenant régulièrement dans des situations d'allégations sexuelles sur fond de séparation où ils vont devoir décrypter le sens à donner à ces révélations intervenant dans un temps particulier.

### **1.3.2 La problématique des pères**

Après les années 70, les questions de la fonction paternelle et de la problématique du père ont largement été débattues par les spécialistes du travail social et de la psychanalyse.

La loi de 1970 qui transforme la puissance paternelle en autorité parentale exercée en commun, met sur un pied d'égalité la mère et le père, faisant perdre à celui-ci son statut politique de chef de famille.

---

<sup>13</sup> " Nous avons à faire là à de la « maltraitance douce » dans une situation latente de délinquance symbolique où l'enfant est imaginativement convoqué à la place du conjoint absent ou disparu tandis que le parent restant demeure « tout » pour l'enfant. Le tiers physiquement abandonnant devient ainsi tiers exclu, symboliquement " - *Parents en souffrance*, RENE CLEMENT, Stock. 1993, p.102.

Aux relations de pouvoir dans la famille ont été substituées des "relations de parole" comme a pu le développer dans ses séminaires le psychanalyste Jacques LACAN (1953 à 1960).

Avec les nouvelles familles basées sur le couple et non sur la filiation, l'histoire récente de la paternité est traversée par la question d'une filiation paternelle qui soit opérante pour les enfants. Les enjeux en sont les conditions de la différenciation subjective pour les enfants, le respect des places généalogiques, la transmission de la Loi et de l'interdit de l'inceste.

Dans de nombreuses situations, le service est vigilant à restituer une fonction au père de l'enfant au travers de l'exercice de la mesure. Même si les parents sont séparés et si les enfants ne rencontrent plus leur père, nous sommes attentifs, dès l'ordonnance, à ce que celui-ci soit informé de la prise de la mesure. Nous le convoquons au service pour un premier entretien et les courriers adressés aux deux parents partent du service à la même date.

Si nous ne possédons pas son adresse, nous allons malgré tout, signaler son existence dès le premier entretien et le faire exister au travers des mots que nous allons prononcer à son sujet.

Devant la multiplication des séparations entraînant une rupture des liens père/enfant, devant les allégations d'abus sexuels lors des séparations, je me suis interrogée sur nos moyens d'action pour que les enfants puissent bénéficier de leurs deux parents qu'elle que soit la situation conjugale de ceux-ci, et ce, afin de mieux répondre à cette problématique.

### **1.3.3 La perte des repères éducatifs**

C'est la perte de repères éducatifs qui caractérise ces dernières années, les problématiques des mineurs rencontrés.

Que ce soit dans les attendus des ordonnances, dans les rapports éducatifs ou dans les entretiens avec les jeunes ou leurs familles, le problème du cadre éducatif est récurrent. Les parents que nous rencontrons sont très souvent aimants mais démunis face aux exigences d'enfants qui, en grandissant, n'acceptent pas les contraintes sociales et parentales qui n'ont pas été clairement posées antérieurement.

En quelques décennies, nous sommes passés d'une éducation où la puissance paternelle, l'autorité, pouvaient entraîner des révoltes, des heurts ou de la soumission à un moment où les parents des générations "post 68" ont privilégié le dialogue, les principes libertaires, au détriment de règles éducatives structurantes.

Le : "il est interdit d'interdire" laisse derrière lui des parents démunis devant des enfants devenus adolescents et entraîne à sa suite des jeunes surpris et décontenancés face à des exigences sociales bien supérieures observées dans le cadre familial.

Ces dernières décennies, le droit est venu valider l'évolution de la société. Les évolutions juridiques du droit familial participent à l'affaiblissement de l'autorité dans la famille. A la notion de la créance exclusive de l'enfant envers ses parents, s'est peu à peu ajoutée celle de droit, conduisant à l'idée d'une réciprocité et à la gestion d'une famille à l'instar d'une démocratie, c'est-à-dire un lieu de négociation.

Si l'on ne peut que se féliciter de la prise en compte des intérêts de l'enfant, une des conséquences de cette évolution en matière éducative est la difficulté pour chacun, enfant et parents, de trouver de nouveaux repères.

Aujourd'hui les parents sont en quête de références alors qu'ils sont souvent isolés des personnes ressources habituelles (grands-parents, familles élargies).

#### **1.3.4 La crise identitaire des mineurs de la troisième génération**

Dans le département, les petites villes accueillent des communautés turques ou maghrébines. Les grands-parents ou les parents des mineurs d'aujourd'hui ont immigré à une période où l'emploi dans les petites industries locales leur a permis une intégration réussie.

Les années 80 et la récession économique ont conduit cette population, peu qualifiée, à un taux de chômage important et à des situations de précarité et d'exclusion sociale entraînant, à leur tour, un repli sur eux-mêmes. Des conflits intergénérationnels avec les enfants de la 3<sup>ème</sup> génération sont apparus.

Bien souvent les valeurs culturelles des parents n'ont pas pu être transmises, soit parce que les enfants ne les reconnaissent pas comme partageables, soit tout simplement parce que leurs parents, soucieux de leur adaptation, n'ont pas pu ou pas voulu les leur faire connaître. De plus les pères n'ont pas pu honorer la promesse de l'exil : le retour. Ils se sont trouvés ainsi discrédités au niveau de leur autorité.

Ces jeunes sont aujourd'hui confrontés à une perte de repères sans pour autant en avoir intégré d'autres. Le contexte économique, politique et social en fait une génération fragilisée qui a besoin de trouver des repères fiables et des modèles identificatoires structurants.

Ce phénomène se traduit souvent, chez les garçons, par un échec scolaire, des incivilités, de la petite délinquance et chez les filles, par des heurts violents à l'intérieur de la famille.

Ces problématiques produisent, chez certaines d'entre elles, des conflits intrapsychiques qu'il est indispensable de repérer et d'accompagner pour qu'elles puissent accéder à une réelle autonomie tout en préservant les liens familiaux. Par sa mission, ordonnée par le juge des enfants, le travailleur social vient faire tiers et crée un espace de parole à chacun pour que la circulation de celle-ci vienne prévenir le passage à l'acte.

## **CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE : FONDEMENTS D'UNE POSITION ÉTHIQUE**

En présentant d'emblée le cadre juridique de l'assistance éducative et l'évolution récente des textes législatifs de notre secteur, j'ai voulu dégager l'esprit et les valeurs qui sous-tendent cet ensemble de textes et fondent le socle de mon positionnement éthique.

Les lois représentent, pour nous, des contraintes et délimitent notre champ d'action et nos pratiques mais elles s'appliquent aussi à tout citoyen et nous y sommes soumis de la même façon que les personnes accompagnées. Elles font partie du fondement du lien social.

Leur application et le sens que nous allons leur donner vont nous permettre de dégager tout un espace de liberté et de créativité dans nos pratiques professionnelles, mais aussi dans le quotidien des enfants et de leurs parents.

Le cadre juridique représente ici une opportunité pour contribuer à l'évolution du service en référant ma pratique à la loi et à l'éthique tant pour le personnel que pour les personnes accompagnées. Aujourd'hui, les droits des usagers inversent l'injonction de la justice ; l'enfant, le parent, deviennent "sujets" et non plus "objets" d'une prise en charge.

La présentation du cadre associatif et institutionnel du service, l'histoire de celui-ci, l'évolution des problématiques des mineurs et de leurs familles m'ont permis ensuite de mettre en évidence des contraintes qui, d'emblée, ont été les miennes.

L'ensemble de ces éléments doit être pris en compte pour occuper ma nouvelle fonction. Il va falloir les analyser, les utiliser pour prendre la direction la plus adaptée et répondre, au plus près, aux missions qui nous sont confiées. Il ne s'agit en aucun cas de faire table rase du passé. Les réponses apportées en leur temps par un autre directeur étaient inscrites dans un contexte donné. Tout en s'appuyant sur les valeurs qui ont présidé les modes d'action d'alors, il s'agit aujourd'hui de penser des réponses qui s'inscrivent dans un tout autre contexte.

Les contraintes sont nombreuses, mais certaines d'entre elles peuvent être considérées comme des leviers pour introduire les changements nécessaires.

## **2 - L'ÉVOLUTION DU SERVICE D'ASSISTANCE ÉDUCATIVE : UNE PRATIQUE FONDÉE SUR UNE DÉMARCHE RÉFLEXIVE**

Cette deuxième partie va me permettre de reprendre les différentes contraintes auxquelles je suis soumise en prenant la direction du service d'assistance éducative. Ces contraintes tout à la fois s'imposent à moi mais m'invitent aussi à la réflexion et à la recherche théorique par l'intermédiaire de ce mémoire.

C'est d'abord des interrogations sur les contraintes et les opportunités liées à l'évolution législative, en considérant la position éthique comme indissociable d'une pratique fondée sur la loi et la restauration de la place de chacun, qui vont être présentées.

Je me pencherai, ensuite, sur l'analyse des contraintes liées à une prise de fonction dans une situation particulière, celle d'être issue de l'équipe, celle-ci fonctionnant depuis sa création sur un mode co-gestionnaire. Cette réflexion m'amènera alors à considérer le concept d'autorité à travers quelques concepts philosophiques.

Je reviendrai ensuite sur l'évolution des problématiques et l'adaptation nécessaire en terme de projets, pour prendre en charge de nouveaux besoins.

### **2.1 CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS LIÉES À L'ÉVOLUTION LÉGISLATIVE**

Je vais d'abord m'intéresser aux différentes contraintes que représente pour notre service l'évolution législative de l'année 2002 et analyser en quoi celles-ci peuvent être considérées comme des opportunités pour réinterroger nos pratiques tant du côté des procédures que sur le fond. J'amènerai, dans un premier temps, une réflexion sur l'éthique et sur la question de l'usager dans un service d'assistance éducative en référence à la loi du 2 janvier 2002. Je commenterai ensuite la réforme de l'assistance éducative et la réforme de l'autorité parentale.

#### **2.1.1 L'usager au centre de nos préoccupations**

##### Fondements éthiques de nos pratiques

La loi du 2 janvier 2002 définit les droits fondamentaux des usagers du secteur social et médico-social et précise les outils pour les garantir : participation directe au projet de vie, livret d'accueil, contrat de séjour etc.. Mais la mise en place de procédures est loin d'être

suffisante, et c'est sur le fondement éthique de nos pratiques que nous devons nous interroger.

Comme le dit M. LAFORCADE : "Si remettre l'utilisateur au centre devient un paradigme dominant (...) les professionnels ont la responsabilité d'éviter qu'il ne vire au lieu commun dans son acception la plus péjorative, celle du discours dominant qui tient lieu d'action".<sup>14</sup>

Dans un service d'assistance éducative où des mesures judiciaires, ordonnées par le juge des enfants, sont exercées, il est essentiel, si nous voulons mobiliser les enfants et leurs parents pour promouvoir un changement et faire en sorte que le danger signalé à l'autorité judiciaire soit levé, de "s'appuyer sur le respect et la valeur intrinsèque de chaque personne en tant qu'acteur et sujet de droits et de devoirs".

Ce postulat, développé par le Conseil Supérieur du Travail Social dans l'Intervention Sociale d'Aide à la Personne, renvoie à la définition de l'éthique par E. LEVINAS que R. CALIN résume ainsi : " L'éthique signifie (...) l'éveil du moi à un Autre qui résiste à toute appropriation et qui résiste par conséquent aussi au savoir qui comporte en tant que réduction de l'autre au connu, une "mainmise" sur l'autre"<sup>15</sup>. Il s'agit bien de l'Autre en tant qu'Autre car nous ne pouvons penser à partir de la logique du même, encore moins à partir de la logique de la différence. "L'éthique est justement cette rencontre de l'Autre comme Autre qui s'appuie sur l'exigence de la liberté d'autrui et donc le respect de sa complexité, de sa non transparence (...). L'éthique de la diversité a comme lieu propre la relation entre des sujets, et non pas l'action sur l'Autre."<sup>16</sup>

Il s'agit donc d'agir avec, et non pas sur autrui, c'est ce qui rend l'action éducative aussi riche car elle ne se situe pas dans une logique de maîtrise.

Pour déjouer les pièges de la rhétorique et ne pas se contenter de la mise en place de procédures, je considère que les préalables à cette mise en conformité avec la loi 2002-2 doivent nécessairement passer par une réflexion collective sur la question de l'éthique qui doit traverser nos pratiques et en garantir le sens, éthique de la référence à l'autre, au tiers, à la loi qui déloge l'intervenant de tout projet de toute puissance sur l'autre.

Ainsi en se référant à l'instance tierce de la loi, le service "rappelle aux parents qu'ils ne sont pas souverains à l'égard de leurs enfants mais représentent eux aussi la loi symbolique, humaine et sociale à laquelle ils sont assujettis."<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> IV<sup>es</sup> journées d'étude "Reconnaître et promouvoir la participation des usagers. Nouvel enjeu des pratiques sanitaires et sociales. Attentes, impasses, issues". BORDEAUX novembre 2001.

<sup>15</sup> Magazine littéraire n° 419 avril 2003 consacré à E. LEVINAS p. 59

<sup>16</sup> Espace Social Actes des XVIII<sup>e</sup> assises du CNAEMO "Pour une éthique de la diversité"

M. Abdallah-Pretceille p. 43

<sup>17</sup> Topo-guide de L'A.E.M.O. 2000, réalisation du C.N.A.E.M.O. p.190

Au sein même du service, l'intervention technique de chaque professionnel se trouve elle-même référée à la responsabilité du directeur, ce rôle de tiers pédagogique et technique qu'il assume est d'autre part largement délégué à l'instance collective à travers l'ensemble des réunions où s'élaborent et s'organisent les interventions. Ce n'est qu'en garantissant aux enfants et aux parents accompagnés cette fonction tierce que seront réellement renforcés leurs droits. Pour lutter contre l'arbitraire subjectif du travailleur social solitaire dans ses interventions, seule une éthique de la responsabilité (institutionnelle, professionnelle, personnelle) doit permettre que l'acte professionnel soit fondamentalement référé à l'autre.

Cette éthique de la référence à l'autre, de la responsabilité renvoie à une pédagogie du cadre et de la loi, mais aussi à une pédagogie de l'effacement car si nous intervenons en tant qu'instance éducative réelle et imaginaire c'est pour que le groupe familial intègre l'instance symbolique de la loi sociale dont nous n'aurons été, mandatés par le juge, qu'un relais provisoire.

C'est donc en reconnaissant à chaque famille sa dimension unique, ses compétences, tout en relançant ses efforts, en contrôlant ses défaillances, en éveillant ses désirs de changement que notre service va, dans l'exercice de ses mandats, faire participer les personnes au projet de changement, puisqu'il y a lieu de changer quelque chose de leur fonctionnement dans le cadre de la protection de leur(s) enfant(s).

### La question de l'utilisateur dans le service d'assistance éducative

La loi, rénovant l'action sociale et médico-sociale du 2 janvier 2002 en se fondant sur la place centrale de l'utilisateur dans nos dispositifs et dans nos procédures, m'amène d'abord à une question : qui est l'utilisateur dans un service d'assistance éducative ? La mesure est toujours nominative ; il s'agit de l'enfant, l'intérêt de cet enfant est l'objectif prioritaire mais même lorsqu'il s'agit de produire un acte éducatif en direction de celui-ci (participation à des loisirs, soutien scolaire, suivi médical) cela recouvre toujours une production d'actes pédagogiques en direction des parents. Il s'agira d'une pédagogie de la parentalité qui va d'ailleurs essentiellement passer par la parole et l'accompagnement sans jamais "se substituer à".

Autoriser un parent à parler de son histoire, de sa place dans l'ordre générationnel, va lui permettre de se resituer et ainsi de repositionner son enfant à la bonne place, du côté de la filiation. L'autoriser à exprimer son manque d'estime de soi va lui permettre de reconnaître la nécessité d'encourager et de souligner les compétences de son enfant et de se valoriser ainsi en tant que parent etc..

En assistance éducative, l'éthique professionnelle est fondée tant sur la légitimité de la famille à éduquer que sur le droit de l'enfant à être protégé. Devant ces deux missions,

souvent mises en tension dans le cadre de l'exercice des mesures, sont mis en évidence les risques permanents d'erreurs auxquels nous sommes confrontés, soit par défaut d'intervention soit par excès, et qui sont susceptibles de mettre en cause ou bien l'autorité et la responsabilité parentale ou bien la protection de l'enfant.

Avant de terminer sur ces quelques réflexions concernant l'éthique, abordons en quelques mots la question du temps et du rythme dans l'exercice des mesures éducatives.

Mettre les personnes dont nous nous occupons au centre de nos préoccupations, c'est prendre en compte le temps nécessaire à chacun, enfants et parents pour pouvoir dépasser le temps de sidération qui est bien souvent lié au signalement. C'est accepter de prendre en compte le temps qu'il faut pour reconnaître un problème, en comprendre quelque chose du côté du sens, pour pouvoir ensuite amorcer un changement induit non pas par l'autre mais reconnu par soi comme nécessaire dans un processus de co-construction.

C'est aussi utiliser le rythme des rencontres en fonction, non pas de procédures préalablement établies, mais en tenant compte de l'évolution de la problématique de la famille et de l'enfant. Il nous faudra, par exemple, intervenir plusieurs fois par semaine, sur quelques mois dans une situation ; puis ce sera ensuite judicieux de laisser à la famille des espaces/temps où elle va éprouver que la démarche co-éducative lui a permis de se repositionner et de mieux prendre en charge l'enfant. Le travailleur social espacera alors le rythme de ses visites pour que chacun expérimente ce nouveau fonctionnement. Mais le tiers institutionnel, par le biais des réunions, doit dûment analyser ces mouvements avec l'intervenant pour qu'ils fassent partie du processus éducatif et ne traduisent pas des mouvements relationnels et émotionnels non repérés par le travailleur social. C'est donc croire aux potentialités de la famille et lui préserver des espaces/temps dont nous serons absents en misant sur ses propres compétences à résoudre certaines de ses difficultés et en s'extrayant d'une situation dont nous aurions l'illusion de maîtriser la complexité.

Ces temps, ces rythmes là, n'ont rien à voir avec le temps des procédures judiciaires, le temps du service, des travailleurs sociaux, des partenaires et des financeurs. C'est au directeur d'être vigilant à ce que chacun le respecte pour ne pas se tromper sur la question de l'usager qui ne peut être que l'enfant et sa famille mais en aucun cas le magistrat à qui nous devons rendre compte du travail effectué ou les financeurs à qui nous rendons compte de l'utilisation des moyens alloués au service d'un projet.

### La loi du 2 janvier 2002, une opportunité pour questionner nos procédures

Sans entrer dans le détail des moyens institutionnels mis en œuvre pour garantir le droit des usagers, sur lesquels je reviendrai dans la troisième partie, il convient de resituer l'avènement de cette loi dans le contexte institutionnel du service.

Après plusieurs années de gestation, la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale est parue au journal officiel le lendemain de ma prise de fonction, ce texte m'a permis d'impulser un travail de réflexion sur nos pratiques et les outils institutionnels nous permettant de remplir notre mission, tout en m'inspirant de son contenu quant au sens, aux moyens et aux objectifs à atteindre. S'en référer à la loi, constitue pour nous une obligation mais dégage tout un espace de créativité pour adapter la législation aux spécificités de nos missions d'assistance (du latin assistere : se tenir au côté de) éducative (du latin e-ducare: conduire hors de ); hors d'une position d'enfant (in-fans: qui ne parle pas) pour accéder à une position subjective (faite de droits et de devoirs) et citoyenne (ayant sa place et son mot à dire dans la cité).

### **2.1.2 Renforcer le droit des familles par l'accès au dossier : la réforme de l'assistance éducative :**

Longtemps, le droit français en ce qui concerne les mineurs s'est tenu hors du principe qui fonde le socle de toute action en justice : le respect du débat contradictoire. Or la réforme de la procédure d'assistance éducative du 15 mars 2002 applicable au 1<sup>er</sup> septembre 2002 permet aujourd'hui l'accès direct, aux enfants (accompagnés) et aux parents, au dossier d'assistance éducative et notamment aux écrits des professionnels.

#### Une nouvelle contrainte s'impose : le débat contradictoire

L'objectif de cette réforme est précisé dans la circulaire du ministère de la justice du 26 avril 2002." Les parents doivent être en mesure de connaître les raisons pour lesquelles ils sont convoqués devant un magistrat et de préparer leur intervention et leur défense en toute connaissance de cause des éléments du dossier." Même si avec la réforme il demeure des disparités de traitements des familles, selon que celles-ci aient eu recours ou non à un avocat (sans avocat la famille ne peut pas avoir de copie, des pièces peuvent être soustraites par mesure de protection, des rendez-vous doivent être fixés pour la consultation) il s'agit d'une avancée pour le respect des droits fondamentaux de la famille. Cette avancée peut aussi être considérée comme une aide au travail éducatif : " laisser les familles accéder à leur dossier judiciaire participe à la mise en place de mesures mieux comprises, donc mieux acceptées, donc finalement plus efficaces."<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Michel HUYETTE *J.D.J.* N°197 *Le contradictoire en assistance éducative ou l'accès des familles à leur dossier judiciaire.* sept.2000 p. 25

Mais encore faut-il en comprendre le sens et respecter certaines précautions sur le fond et sur la forme pour que l'objectif du législateur soit appliqué, autrement dit pour que le respect des droits des personnes et le principe du contradictoire soient respectés.

### Favoriser le débat contradictoire au travers des écrits et des procédures mises en place

Sur la forme, il s'agit de mettre en place et de respecter des procédures qui vont permettre aux familles et aux enfants de pouvoir concrètement accéder à leur dossier. Certes, depuis plusieurs années, les travailleurs sociaux du service rendent compte en fin de mesure, au cours d'un entretien dévolu à cet effet, du contenu de l'écrit qui va être transmis au magistrat y compris des conclusions et orientations préconisées.

Cependant, si certains lisent intégralement le rapport, d'autres vont seulement en donner les grandes lignes.

L'accès des familles au dossier nous oblige à réinterroger nos procédures et à les mettre en cohérence avec la loi.

Des délais suffisants doivent être respectés pour rendre les rapports des intervenants afin que les familles puissent véritablement consulter leur dossier en tenant compte de l'organisation du planning des rendez-vous de consultation. Il s'agit pour moi d'être vigilante à la mise en place de calendriers d'analyse de situations, dès la prise de mesure par un travailleur social, pour que le service puisse respecter cette contrainte (délais d'écriture, de secrétariat, de relecture etc.). Dans un service où l'inattendu est quotidien, le directeur doit veiller à ne pas laisser l'urgence prendre le pas sur la concertation et la réflexion. L'institution vient faire tiers par la consultation de l'équipe pluridisciplinaire et par la direction, pour que l'enfant et sa famille ne soient pas livrés à l'arbitraire et à la subjectivité de l'intervenant et c'est en partie par le respect des procédures mises en place que cette fonction tierce sera réellement efficiente.

Sur le fond, il s'agit d'utiliser l'écrit comme un espace de négociations. Un effort particulier sur la qualité des écrits et l'argumentation doit accompagner le respect des procédures.

" Notre jargon ne doit pas servir à imposer un savoir aux familles ni former un écran de fumée qui nous soustrait à la critique de l'utilisateur."<sup>19</sup>. Respecter le droit des familles en leur permettant d'accéder à leur dossier c'est faire l'effort d'un langage clair, accessible ; c'est travailler ensemble sur la construction d'un écrit en plusieurs parties déclinant les observations, les hypothèses, le travail accompli, les indications, en portant une grande attention aux propos qui témoignent souvent des mécanismes de défenses de l'intervenant

---

<sup>19</sup> Xavier BOUCHEREAU ASH 15 février 2002 N°2250. "*Que reste-t-il de leur intimité ?*"

plus que des résistances des personnes accompagnées. C'est aussi utiliser l'écrit comme un espace de négociations entre l'intervenant et la famille et l'accompagner ainsi jusqu'à l'audience en préparant les nouvelles orientations sans anticiper sur la décision que seul le magistrat est habilité à prendre. M. HUYETTE<sup>20</sup> souligne combien pour "les familles ayant un fort sentiment de dévalorisation, l'estime de ceux qui les côtoient est nécessaire et passe, notamment, par la place qui leur est faite dans les procédures judiciaires, et par la façon dont on y parle d'elles."

C'est au travers de la mise en place de différents moments comme les réunions d'analyse des situations, les temps de formation consacrés à l'écrit, l'analyse des pratiques que je positionne le tiers institution, en mettant à la disposition des travailleurs sociaux des outils facilitant le travail de clarification nécessaire à un meilleur repérage des places dans l'écriture. C'est en provoquant une réflexion sur le contenu du rapport, sur ce qu'il est indispensable de signifier, sur les éléments qui vont permettre de prendre une décision éclairée, sur la position subjective de celui qui écrit, que je favorise la mise en place d'outils nécessaires à une réelle possibilité d'accès au dossier pour les familles.

Le respect du contradictoire dans le cadre de l'assistance éducative a été pour moi, en 2002, une contrainte à transformer en opportunité pour élaborer de nouveaux moyens institutionnels au service des personnes accompagnées, qui seront développés dans la troisième partie. Je terminerai sur ce point en soulignant combien cet accès au dossier me semble d'abord une opportunité pour le jeune et sa famille dans la mesure où il participe à l'appropriation, par chacun, de la démarche éducative.

### **2.1.3 La réforme de l'autorité parentale : une opportunité pour favoriser la coparentalité**

Il me paraît nécessaire, dans un premier temps, de me pencher sur la définition de la parentalité et sur les enjeux de celle-ci, avant de présenter les grands principes de la loi et nos modes d'intervention dans ce type de situations.

La parentalité est un processus qui s'élabore dans le temps. Etre parents, nous dit Pierre LEGENDRE<sup>21</sup>, c'est faire naître l'enfant à l'humanité, à la société, à la temporalité, c'est l'inscrire dans l'ordre des générations et répondre de lui.

---

<sup>20</sup> JDJ N°197 Sept 2000. *Le contradictoire en assistance éducative ou l'accès des familles à leur dossier judiciaire.* p. 27

<sup>21</sup> LEGENDRE P. *L'inestimable objet de la transmission.* Fayard. 1985

Ces fonctions parentales qui dépassent en quelque sorte les individus parents, vont autoriser l'enfant à vivre en lui permettant de se différencier en tant que sujet, de s'identifier, de se structurer.

La parentalité apparaît comme un terme spécifique du vocabulaire médico-psycho-social et désigne d'une façon très large la fonction "d'être parent". Ceci inclut à la fois des responsabilités juridiques telles que la loi les définit, des responsabilités morales telles que la socio-culture les impose et des responsabilités éducatives.

Dans l'acception la plus répandue au sein des institutions spécialisées, la parentalité désigne aussi, et de façon privilégiée, la fonction parentale considérée comme support de l'évolution psychoaffective de l'enfant, c'est-à-dire dans cette fonction essentielle qui accompagne l'enfant depuis les processus primaires d'individuation jusqu'à la sortie du réaménagement de l'adolescence.

La psychanalyse insiste sur l'importance de l'identification et des fonctions symboliques dans la structuration de l'enfant.

Pour qu'un enfant accède au statut de sujet, il faudra qu'il sorte de l'aliénation à la relation maternelle, celle qui comble et qui remplit. D'une place où il est appelé à satisfaire le manque inassouvi de sa mère, il devra accéder à celle de sujet désirant.

La fonction paternelle, par la position de tiers qu'elle introduit, viendra signifier à l'enfant qu'un autre que lui vaut pour la mère.

Cette désillusion, marquée par l'existence du père qui lui donne son nom, l'obligera à se séparer psychiquement de sa mère, pour fixer son désir sur un autre qu'elle.

Communément, c'est par le complexe d'Œdipe et la castration qu'il induit, qu'est illustré ce processus indispensable à la socialisation de l'enfant.

Par ce "manque à être" existentiel qui l'envahit, il aura accès à la parole donc à la symbolisation. Il pourra mettre un mot sur la chose pour se la représenter, lorsqu'elle est absente, manquante. La période de latence qui s'ensuivra caractérisera ce moment où l'enfant portera sa curiosité sur le monde et facilitera les apprentissages et l'individuation.

La fonction paternelle est donc une instance séparatrice qui permet à l'enfant de sortir de la fusion maternelle. Le père en frustrant l'enfant de sa mère inscrit le manque structural qui le fonde dans son humanité.

Plus qu'un personnage, cette fonction pourra être tenue par toute personne soumise à la castration. Les institutions sociales telles que la crèche, l'école, le travail, l'insertion sociale dans son ensemble, les professionnels de la protection de l'enfance pourront jouer ce rôle, à leur manière, en rappelant à la mère et à l'enfant qu'ils ne sont pas tout l'un pour l'autre.

Au regard de la psychanalyse, la position de l'intervenant social ou éducatif ne peut être que du côté de cette fonction paternelle.

### Les enjeux de la parentalité

Le parent sert à introduire l'enfant dans le social en le faisant assumer humainement, à travers lui, la différence des sexes et la différence des générations. Il fait participer l'enfant en l'inscrivant dans un lignage, c'est-à-dire dans une chaîne intergénérationnelle où chaque membre tient sa place et se situe par rapport aux autres. En d'autres termes, le parent met de l'ordre dans le monde social auquel l'enfant vient s'intégrer. Il l'ouvre à l'altérité, à la relation à autrui. En contre partie l'enfant devra à son tour rembourser la dette ainsi constituée au travers de l'éducation de ses propres enfants. C'est ce maillage interrelationnel qui donne toute sa richesse, sa complexité et sa dimension citoyenne à l'assistance éducative car au travers de nos interventions, dans l'accompagnement des enfants et de leurs parents, ce sont les enfants et les parents de demain qui nous interpellent et légitiment notre action.

### Les grands principes de la loi réformant l'autorité parentale (4 mars 2002)

En 2002, notre service est confronté dans 28% des situations à d'importants conflits parentaux qui ont nécessité un signalement auprès de l'instance judiciaire et la mise en place d'une mesure d'assistance éducative.

La question d'une filiation paternelle, qui soit opérante pour l'enfant et qui lui permette d'accéder à la loi symbolique en venant faire tiers dans la relation mère/enfant (l'autorisant ainsi à se positionner comme sujet désirant pouvant accéder à l'autonomie et à la socialisation) est essentielle dans nos pratiques éducatives.

Dans bon nombre de situations pour lesquelles sont ordonnées des mesures d'assistance éducative sur fond de séparation, la souffrance des parents ne leur permet plus de prendre en compte l'intérêt de l'enfant. "La violence n'est pas toujours le fait d'un seul parent mais d'une dynamique parentale complexe".<sup>22</sup>

Le juge des affaires familiales peut alors saisir le juge des enfants par l'intermédiaire du procureur de la république, en raison des dangers que peuvent représenter pour lui le conflit parental et la place que ses parents lui font occuper dans ce conflit. Bien souvent l'enfant, quand nous le rencontrons pour la première fois, est pris dans un conflit de loyauté dans lequel l'ont placé ses deux parents.

---

<sup>22</sup> J.L.VIAUX, *L'enfant et le couple en crise*, DUNOD, 1997, p. 66

Il se positionne principalement du côté de celui qu'il considère comme le plus malheureux, victime de l'abandon de l'autre parent, au détriment d'une relation équilibrée avec les deux qui lui permettrait de maintenir des relations avec les deux familles dont il est issu.

La loi du 4 mars 2002 relative à l'autorité parentale a pour objectif d'assurer l'égalité entre tous les enfants quelle que soit la situation matrimoniale de leurs parents. D'autre part, elle s'attache à renforcer le principe de co-parentalité selon lequel il est dans l'intérêt de l'enfant d'être élevé par ses deux parents même lorsque ceux-ci sont séparés, la co-parentalité étant entendue comme le partage de la fonction parentale et donc de l'autorité parentale.

Près de 40% des mariages se terminent aujourd'hui en divorce et deux couples sur trois en instance de divorce ont des enfants impliqués dans la procédure. Si les chiffres relatifs aux ruptures de concubinage ne sont pas connus, le taux d'échec est probablement sensiblement le même.

Le maintien des relations de l'enfant avec ses deux parents est l'objectif premier de la loi dont le principe est l'exercice conjoint de l'autorité parentale. L'application concrète du principe de co-parentalité instauré par la loi est la résidence alternée. En réalité, il semble que ces dispositions entendent surtout revaloriser le rôle des pères en luttant contre la "mono-parentalité maternelle". En effet, 88% des enfants de parents séparés vivent avec leur mère. De plus 16% d'entre eux ne voient plus leur père et 16% le voient moins d'une fois par semaine.

### Nos interventions dans ce type de situations

Dans les faits, notre service est de plus en plus souvent sollicité pour exercer des mesures aux fins de médiation dont l'objectif est de désengager l'enfant du conflit afin qu'il puisse retrouver une place d'enfant en abandonnant un rôle de soutien/confident, la plupart du temps de sa mère.

Nos interventions dans les trois types de mesure exercées vont pouvoir s'appuyer sur la réforme de l'autorité parentale pour rappeler à chaque parent la nécessité de respecter la place de l'autre dans l'intérêt de l'enfant et de l'adulte en devenir qu'il représente.

Actuellement, chacun des parents est convoqué par courrier daté du même jour par le service. Chacun est invité à tenir sa place et à respecter celle de l'autre parent en matière d'éducation, de scolarité, de loisirs, de soins etc..

La place des beaux-parents, quand il y en a, est prise en compte comme occupant eux aussi une fonction éducative auprès de l'enfant, fonction qui, pour être efficiente, a besoin d'être reconnue et légitimée par chacun. Le devoir de l'enfant envers ses deux parents est rappelé dans la procédure d'assistance éducative.

La réforme de l'autorité parentale peut, à chaque instant, servir d'échafaudage pour renforcer la fonction parentale mais aussi les devoirs de l'enfant envers ses deux parents.

Le travailleur social, confronté à des situations conjugales conflictuelles, va toujours être pris à témoin, comme l'enfant, des torts réciproques de chacun des parents.

Ceux-ci cherchent consciemment ou inconsciemment un allié pour témoigner de leur bonne foi afin qu'ils obtiennent reconnaissance et compensation par la justice de leur souffrance et de leur bon droit, en la personne de leur enfant.

Dans ce type de situations, la subjectivité de l'intervenant est fortement sollicitée et le service par la fonction tierce qu'il représente, les outils organisationnels qu'il propose (analyse de situations, analyse de la pratique) doit permettre à celui-ci de ne pas être à son tour utilisé pour alimenter le conflit mais pour bien se positionner du côté de l'intérêt de l'enfant. L'équipe pluridisciplinaire peut jouer là tout son rôle en confrontant des éclairages différents en fonction des formations de base de chacun. La dimension psychique à prendre en compte est garantie par la présence, en première ligne et dans les temps de réunion, des psychologues.

En tant que directrice, je suis responsable de la mise en place et du bon fonctionnement de toutes les instances qui vont permettre que les difficultés et les souffrances des enfants et de leurs parents soient réellement traitées.

Il s'agit de considérer les enfants comme des êtres en devenir qui seront à leur tour parents et utiliseront, pour ce faire, ce qu'ils auront intériorisé de leurs modèles parentaux. Il me semble que c'est essentiellement la fonction tiers qui peut garantir la reconnaissance de chacun comme sujet désirant : tiers paternel, tiers judiciaire, tiers institutionnel. Je dois aussi m'assurer que le personnel alimente sa pratique de nouvelles connaissances tant au regard de l'évolution du contexte législatif que des nouvelles problématiques. Dans ce sens il est indispensable d'engager l'institution dans une réflexion permanente qui fasse de l'équipe une équipe apprenante et en mouvement. Le changement devant être considéré comme un état et non comme un moment qu'il va falloir vivre avec plus ou moins d'enthousiasme. Mais pour impulser de nouveaux projets encore faut-il passer par toutes les étapes nécessaires de ma prise de fonction.

Je viens de présenter l'évolution législative de l'année 2002 en ce qui concerne le service d'assistance éducative et de définir en quoi je la considère à la fois comme une contrainte et une opportunité pour favoriser l'évolution du service en ayant dégagé plusieurs pistes de réflexion.

Je vais maintenant m'intéresser aux différentes contraintes et opportunités liées à l'équipe en tenant compte de l'histoire du service et en me penchant sur une approche philosophique du concept d'autorité. Je terminerai par l'examen des assises sur lesquelles se fonde ma pratique.

## **2.2 CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS LIÉES À L'ÉQUIPE**

Dés mon arrivée, en matière de management de l'équipe, deux contraintes essentielles s'imposent à moi.

La première contrainte est la mission reçue : "renforcer la structure administrative du service". La deuxième vient de la place particulière pour remplir cette mission : je travaille dans cette équipe, depuis neuf ans, en qualité de psychologue.

Une place pour laquelle elle me reconnaît des compétences particulières, bien différentes de celles que je vais devoir mettre en œuvre.

### **2.2.1 Des attentes paradoxales face à une nouvelle forme de direction**

Dans une équipe où des principes de cogestion sont institués et où chacun a sa part de pouvoir décisionnel, "l'illusion groupale" est importante.

Si dans un premier temps, le choix du conseil d'administration est apprécié par le personnel, ce sont des attentes paradoxales auxquelles je vais être confrontée. La plupart des salariés attendent une nouvelle organisation de cette nouvelle direction, mais sans que celle-ci ne vienne déranger les habitudes qui, pour certains, existent depuis trente deux ans. Jusqu'alors les nouveaux arrivants ont adopté les modes de travail des plus anciens. Chacun est responsable de l'organisation de son travail, de la prise en charge de ses mesures. C'est au magistrat que l'on rend des comptes en fin d'exercice au travers du rapport écrit. L'attribution des mesures est faite en réunion et elle est basée sur l'estimation que chacun a de son activité. Nous avons donc à faire à une auto prescription du travail.

Ces points sont d'ailleurs évoqués par l'audit P.J.J. / Conseil Général, réalisé en 2000, qui souligne que la responsabilité du directeur n'apparaît pas dans l'organisation et le rendu des rapports et que le magistrat est mis à une place de chef de service.

Cette organisation, qui favorisait la communication et le partage des responsabilités, était efficiente quand l'équipe était peu importante mais devient moins opérante au fur et à mesure de sa croissance.

L'exercice du pouvoir peut se déléguer mais encore faut-il que la délégation soit claire, repérée et contrôlée. De plus, quand le pouvoir ne se prend pas, il se redistribue autrement.

Le fait que je sois issue de cette équipe était à la fois une contrainte et une opportunité. En effet, j'en connaissais bien le fonctionnement et j'appréhendais la complexité de l'organisation du service, mais il fallait que je me dégage de cette position co-gestionnaire pour occuper une position nettement hiérarchique tout en acquérant une autre légitimité.

Créé dans le prolongement de mai 68 le service portait " plusieurs notions extrêmement fortes, constitutives de l'identité culturelle du secteur :

- une contestation de l'institutionnalisation,
- une remise en question du pouvoir hiérarchique traditionnel,
- la valorisation du concept d'équipe pluridisciplinaire,
- le refus explicite du contrôle social,
- la recherche de l'adhésion de l'utilisateur.

Ces observations sont importantes pour comprendre comment ce secteur a pu résister aux thèses relatives à l'organisation, au management et à l'évaluation, prenant appui sur une culture de l'autogestion, du mythe de l'équipe et de la liberté des acteurs, usagers et professionnels, dans l'acte éducatif et de soin." <sup>23</sup>

Le rappel historique de la première partie témoigne du fonctionnement sur un mode co-gestionnaire de l'équipe ce qui favorisait l'émergence de certaines qualités : responsabilité, autonomie, mais provoquait une confusion des rôles et des places. J'avais exercé de cette façon-là avec cette équipe, mais ma nouvelle mission, ma conception du management m'imposaient désormais de mettre en place une nouvelle organisation tout en préservant les compétences développées antérieurement par chacun.

Si le positionnement d'un directeur est radicalement différent (parce qu'ancré dans la réalité du service et prenant en compte toute sa complexité) de celui d'un psychologue dont l'objet professionnel est la prise en compte de la dimension psychique, il n'en reste pas moins que les compétences acquises pendant une vingtaine d'années, en qualité de psychologue, représentent pour moi un atout pour occuper ma fonction. Qu'il s'agisse des personnes accompagnées (enfants ou parents pour lesquelles je suis quelquefois amenée à intervenir pour repréciser le cadre institutionnel ou trianguler dans une relation usager / travailleur social) ou pour comprendre les mouvements inhérents à l'équipe lors de réunions et me positionner au mieux, ces compétences sont précieuses.

De formation psychanalytique j'ai suivi, ensuite, pendant plusieurs années, une formation à l'analyse systémique et cette approche a nourri ma pratique et ma réflexion.

Des concepts comme la circularité, l'homéostasie, la méta communication, la nécessité de considérer la personne comme faisant partie d'un système peuvent, bien entendu, être utilisés pour analyser et travailler avec un système institutionnel et son environnement.

---

<sup>23</sup> Patrick LEFEVRE. *Guide de la fonction de directeur*. DUNOD.1999. p 110

## 2.2.2 Le concept d'autorité éclairé par une approche philosophique

Ce concept mérite que je m'arrête un instant sur son analyse que j'ai choisie philosophique. Que nous interrogeons cette notion au travers de la parentalité ou au travers de la fonction de direction, nous retrouvons des points communs sur lesquels il est intéressant, me semble-t-il, de se pencher.

Au cours des siècles, de PLATON à Hannah ARENDT, certains philosophes ont cherché à comprendre les fondements de l'autorité.

En effet, il est bon de ne pas céder aux illusions rétrospectives, sources de découragement : elle n'a, sans doute, jamais été ni aussi clairement définie ni aussi solidement assurée qu'on voudrait nous le faire croire. Je vais donc entreprendre un effort de clarification qui me permettra de rendre manifestes les conditions d'une refondation de l'autorité possible, me semble-t-il, à travers la tempérance, la confiance et le respect.

Telle qu'elle est définie dans la plupart des dictionnaires du Littré au Robert, l'autorité a une double signification. Elle est d'abord le droit de commander. En ce sens, elle est un pouvoir : celui du père, du magistrat, du directeur qui se font obéir. Lorsque l'on parle d'autorité de tutelle ou des autorités, il s'agit de la même expression ou de la même organisation d'un pouvoir.

En second lieu, l'autorité est l'origine de ce pouvoir ou de ce droit. Elle est le crédit, la considération, le mérite qui investissent le savant, l'expert et font d'eux des référents.

Par extension, on ne peut agir "de pleine autorité" (et non "de sa propre autorité") que préalablement investi d'un droit de délégation.

Ainsi doublement dimensionné, le concept d'autorité pose toujours la question de l'exécutif et de ce qui autorise et, in fine, de la légitimité du pouvoir.

Mais être une autorité ne signifie pas être autoritaire. Est autoritaire celui qui exerce une autorité en voulant à tout prix imposer sa décision ou sa volonté.

Cette constellation sémantique, brièvement présentée, ne permet pas de poser rigoureusement la problématique du fondement de l'autorité, puisque quelqu'un peut être détenteur de l'autorité sans pour autant avoir d'autorité.

Je vais donc passer à la série conceptuelle qui nous apportera de nouvelles précisions.<sup>24</sup>

La puissance, selon Max WEBER, se définit par la chance que possède un acteur d'imposer sa volonté à un autre, même contre la résistance de celui-ci.

---

<sup>24</sup> Cette série conceptuelle a été présentée par S. MONNIER, professeur de philosophie, lors des Journées de l'Adolescence organisées par le Comité d'Environnement Social du Velay en novembre 2000.

Mais le commandement qui s'ensuit n'est pas nécessairement légitime et la soumission n'est pas obligatoirement un devoir.

Ainsi s'installe et s'exerce le pouvoir, le sujet fait ce qui lui est commandé par crainte d'une peine à venir, à savoir l'emploi de la force par celui qui détient le pouvoir.

Malgré sa connotation péjorative en français, nous pouvons reprendre le terme : domination (*herrschaft* dans le vocabulaire de Max WEBER), lorsque l'expression de la volonté obtient l'obéissance de la part de ceux qui acceptent le pouvoir en le trouvant légitime.

Nous rejoignons alors la définition de l'autorité élaborée par Hannah ARENDT : "L'autorité désigne le pouvoir d'obtenir l'obéissance grâce au consentement des subordonnés qui acceptent cette hiérarchie." Or, pour que cette obéissance soit obtenue, il est nécessaire que ses fondements soient solides.

En nous inspirant de *La République* de PLATON<sup>25</sup>, nous voyons comment la vertu de tempérance, qui implique la confiance et le respect, peut conduire à une refondation de l'autorité.

PLATON développe dans cet ouvrage l'idée que, pour la cité tout comme pour l'âme individuelle, la justice est synonyme de santé : un être vivant est en bonne santé lorsque les grandes fonctions indispensables sont correctement remplies par l'organe approprié. Ces fonctions sont au nombre de trois : la production, l'énergie et la raison. Ces fonctions sont assurées dans la cité par trois classes distinctes, chacune étant spécialisée dans l'accomplissement de l'une d'elle.

A cette condition, la cité est juste et possède trois autres vertus fondamentales : la sagesse, le courage et la tempérance, cette dernière permettant qu'il n'y ait pas d'oppression des gouvernés par les gouvernants. Un homme tempérant est maître de lui-même et capable de s'obéir à lui-même. Cela suppose que la partie rationnelle commande à la partie désirante pour la guider et lui imposer des limites. Ainsi dans la cité juste et tempérante, les gouvernés acceptent volontiers d'être gouvernés par ceux chez qui prédomine la raison. Ils leur font confiance et acceptent leur autorité. La confiance apparaît donc comme un fondement de l'autorité. Plus qu'un "droit de commander", l'autorité est un art de conduire, de diriger car commander n'est pas un moyen, la finalité étant de conduire l'autre vers le bien.

PLATON fait le pari d'un homme sage, le seul qui puisse prétendre à l'autorité, qui a assez de discernement pour être toujours capable de diriger l'autre vers ce qu'il a de meilleur. Autrement dit, diriger c'est connaître. Mais cette connaissance là n'est pas un savoir arrêté, qui n'aurait qu'à s'appliquer. La connaissance, chez PLATON, est un amour de la vérité et de la justice qui va au-delà de ce qu'on pense savoir, du savoir établi et de l'ordre établi.

---

<sup>25</sup> PLATON : *La République*. G.F.FLAMMARION. 1996

L'autorité est ce qui permet de diriger les hommes non pas en fonction de ce que nous pensons savoir (nos théories) mais à la lumière d'un idéal auquel nous choisissons de ne jamais renoncer. L'autorité platonicienne exige un amour toujours en éveil : un amour des autres, pas forcément en chacun de leur trait, mais dans ce qu'ils ont de meilleur (leur nature ou leur vocation). Diriger, c'est dégager en chacun ce qui le met en harmonie avec le bien. Toute la difficulté, dans cette conception, c'est qu'elle suppose que les hommes, ou du moins certains d'entre eux, ont une vision intime du bien.

Dans *Le Banquet* de PLATON<sup>26</sup>, pour fonder pleinement l'autorité, la confiance doit s'accompagner du respect que SOCRATE inspire à Alcibiade car le philosophe révèle à celui-ci la meilleure partie de lui-même et suscite en lui une profonde aspiration au bien. Pour fonder pleinement l'autorité, la confiance doit s'accompagner du respect, dont Emmanuel KANT nous dit qu'il est présent en nous par la loi morale. C'est dans cette aptitude à la moralité que consiste la dignité de toute personne humaine.

L'autorité susceptible d'obtenir une obéissance librement consentie nécessite donc tout à la fois confiance et respect ; de cette façon, les exigences de l'autorité apparaîtront au service de la vraie liberté de la personne.

Notre difficulté est de refonder l'autorité dans le cadre démocratique, autrement dit : de manager selon des principes démocratiques. Cela signifie que le directeur doit éviter le piège de répondre trop rapidement aux questions qui se posent mais veille au contraire à ce qu'elles restent ouvertes et donnent lieu à de réels débats. Son rôle est ici de garantir une véritable éthique de la discussion.

N'idéalisons donc pas le passé en rêvant d'un impossible retour à l'exercice d'une autorité incontestée qui n'a, sans doute, jamais existé. Il nous reste à susciter la confiance et à inspirer le respect au travers des missions de direction ou d'éducation qui nous sont confiées.

Je conclus ce chapitre par une citation d'André MALRAUX. Dans *L'espoir*<sup>27</sup>, le vieux colonel Ximénès s'adresse à Manuel, jeune officier du camp républicain : "Bientôt vous aurez vous-mêmes à former de jeunes officiers. Ils veulent être aimés. Cela est naturel à l'homme. Et rien de mieux, à condition de leur faire comprendre ceci : un officier doit être aimé dans la nature de son commandement - plus juste, plus efficace, meilleur - et non dans les particularités de sa personne. Mon enfant, me comprenez-vous si je vous dis qu'un officier ne doit jamais séduire ? Manuel écoutait en pensant au chef révolutionnaire, et il pensait qu'être aimé sans séduire est un des beaux destins de l'homme."

---

<sup>26</sup> PLATON : *Le Banquet*. G.F.FLAMMARION. 1996

<sup>27</sup> André MALRAUX. *L'Espoir*. FOLIO. p 204. 2001

### 2.2.3 Les assises sur lesquelles se fonde mon positionnement

#### Les lois et les textes réglementaires

Mon positionnement est sans cesse et prioritairement référencé au cadre et à la loi.

Nous devons appuyer nos pratiques sur les textes qui nous permettent de signifier le cadre et de réaffirmer, par l'intermédiaire de la loi sociale, l'importance de la loi symbolique dans les relations humaines et plus particulièrement dans l'éducation des enfants.

C'est donc une bonne connaissance des textes et de leurs évolutions qui nous permettent d'intervenir de manière appropriée et c'est sur leur mise en application que je fonde ma pratique professionnelle garantissant ainsi les droits et la place de chacun.

Le droit doit être convoqué comme tiers qui permet de se resituer dans un cadre de travail limité et encadré par des textes qui ne sont pas des productions auto générées mais qui nous viennent de l'autre social, principe supérieur de référence.

Il est nécessaire, aussi de rappeler aux professionnels que notre pratique n'est pas une pratique libérale, mais encadrée par un projet et un règlement intérieur associatif. Celui-ci est élaboré en respectant le Code du Travail et la Convention Collective de juin 1966. Ces différents textes doivent nécessairement nous amener à renforcer notre structure administrative, à nous mettre en conformité avec les différentes réglementations et à consolider ainsi un ordre symbolique.

#### L'éthique

Seule une philosophie de la loi au champ suffisamment large permet d'énoncer la dimension éthique de l'intervention éducative, intégrant à la fois l'espace intersubjectif du sens vécu, et celui normatif du droit.

C'est en s'inspirant de l'approche de Paul Ricoeur<sup>28</sup> que les auteurs du Topo-guide de l'A.E.M.O. 2000<sup>29</sup> proposent quelques ouvertures pour sortir du conflit entre éducatif et judiciaire : "La visée de tout acte éducatif résiderait dans l'émergence d'un "je" capable d'un dialogue vrai avec un "tu" dans la reconnaissance d'un "il" s'offrant comme une référence extérieure communément acceptable. Ainsi se fonde le jeu de la liberté (ou de l'autonomie du sujet), de l'intersubjectivité (ou de la relation) et de la loi.

---

<sup>28</sup> Paul RICOEUR- *Avant la loi morale, l'éthique* - Encyclopédie Universalis, Symposium 1, les enjeux p. 62-66

<sup>29</sup> *Topo-guide 2000 de l'A.E.M.O.* Réalisation du C.N.A.E.M.O. Editions Accima. p 220

Le projet éthique s'élabore dans l'articulation entre ces trois pôles du "je", du "tu" et du "il"(...). L'articulation des trois introduit la loi, à terme, comme un objectif dynamique, dans le cadre large du projet ou de l'intentionnalité éthique, et non comme un code d'emblée enfermant. La loi, pour être véritablement structurante, ne peut qu'être précédée par le vécu de l'intersubjectivité, de la relation, du pédagogique par excellence."

Les lois ne sont donc pas suffisantes pour prendre en compte et respecter le droit des personnes et c'est l'éthique associative, professionnelle et personnelle qui doit être sans cesse réaffirmée dans le cadre des différentes réunions, garantie par la mise en place d'outils propres à positionner la fonction tierce de l'institution. C'est aussi à elle que nous devons nous référer lors des journées de réflexion sur le projet permettant ainsi à chacun de s'approprier celui-ci.

### La participation : un impératif catégorique

Les membres de l'équipe doivent être résolument inscrits dans une démarche participative en intégrant esprit de loi, projet associatif et institutionnel et engagement personnel. C'est en créant cette dynamique de participation active que le directeur va pouvoir inscrire cette dimension symbolique de sa place. Ainsi la participation à l'élaboration du projet de prise en charge, à une évaluation permanente va permettre à chacun en fonction de sa mission et des délégations qui lui sont attribuées de devenir acteur de la prise en charge.

### Des recherches théoriques et la transmission de celles-ci

Notre pratique doit toujours se référer à des fondements théoriques solides pour garantir aux personnes accompagnées une qualité technique. Celle-ci devra nécessairement être accompagnée d'un travail d'analyse de la pratique permettant aux intervenants de prendre en compte la dimension subjective. Il me paraît indispensable que les professionnels élargissent leurs connaissances de base par le biais de formations, de séminaires, de groupes de travail autour de thèmes précis et pouvant donner lieu à des publications. La mise en œuvre de ce type de groupe en interne ou en collaboration avec certains de nos partenaires sera présentée dans la troisième partie.

L'essentiel est pour moi que chacun se réfère à des grilles d'analyses théoriques lui fournissant une clef d'entrée dans les problématiques familiales et institutionnelles rencontrées et que celles-ci puissent être confrontées à d'autres dans le respect et la confiance mutuelle et sur les bases de réels débats où la parole de chacun puisse être dite et entendue.

Après avoir présenté les différentes contraintes liées à l'équipe et à l'histoire du service, en me penchant sur le concept d'autorité et sur les assises qui fondent mon positionnement de directrice, je vais évoquer l'évolution des problématiques et deux types de réponse à mettre en œuvre et à considérer comme des opportunités pour contribuer à l'évolution du service.

## **2.3 CONTRAINTES ET OPPORTUNITÉS LIÉES À L'ÉVOLUTION DES PROBLÉMATIQUES**

Si, depuis les lois de décentralisation, le nombre de mesures d'A.E.M.O. ne cessent d'augmenter, la fragilisation de l'institution que représente la famille n'est plus à démontrer et les situations d'enfants en danger, menacés dans leurs droits et dans leur intégrité, nécessitent l'intervention de la justice dans la sphère privée de l'intimité familiale. Cependant, il faut aussi reconnaître que, faute de moyens alternatifs, nous sommes souvent sollicités dans des situations où un traitement en amont aurait pu éviter un signalement aux autorités judiciaires avec tout ce que représente de stigmatisation ce type de procédures.

Le rôle du directeur est aussi de se pencher sur l'évolution des problématiques rencontrées afin de trouver d'autres types de prises en charge s'adaptant à de nouveaux besoins. Il s'agit là de toutes les familles d'adolescents qui, faute d'avoir trouvé un lieu où parler de leurs difficultés éducatives, demandent une audience au juge pour enfants et s'auto signalent pour pouvoir dépasser, par des conseils éducatifs, la période difficile que représente l'adolescence de leur enfant. Je pense aussi à tous les couples en cours de séparation qui instrumentalisent leur enfant car une trop grande souffrance ne leur permet plus de prendre en compte l'intérêt de celui-ci. Une médiation familiale pourrait, sans doute, les aider à mieux se séparer en préservant les droits de leur enfant à être élevé par ses deux parents.

### **2.3.1 Mise en place de groupes de parents d'adolescents**

Lors de ma prise de fonction, l'activité du service d'enquêtes sociales était depuis plusieurs années déficitaire, le magistrat en place préférait utiliser l'I.O.E. comme mode d'investigation. Malgré une année 2002 équilibrée sur le plan budgétaire, il sera peut être nécessaire, dans le futur, de redéployer cette activité.

Le chapitre précédent met en évidence la nécessité, tout à la fois, d'impulser des changements et de fédérer une équipe autour de nouveaux projets qui correspondent en

même temps à un besoin et anticipent, peut être, un redéploiement futur d'une partie de nos activités.

Au cours de notre assemblée générale 2001, la Directrice de la D.D.A.S.S. sollicite notre association et particulièrement les services de milieu ouvert pour développer des actions sur le département en faveur de la parentalité.

Considérant que le travail de revalorisation des compétences existantes fait partie de nos tâches essentielles et au regard des missions associatives et des difficultés que nous repérons quotidiennement dans les familles, je mobilise, début 2002, des travailleurs sociaux volontaires pour élaborer une action de soutien à la parentalité en faveur des parents d'adolescents.

Une équipe de huit personnes, dont je fais partie, va pendant plusieurs mois construire des modalités d'action pour proposer, en septembre, un projet de travail sur le bassin du Puy en Velay au comité de pilotage départemental.

Ce projet a été validé et co-financé par la D.D.A.S.S., la C.A.F. et la Communauté d'Agglomération. Il s'adresse à tous les parents d'adolescents du Puy en Velay.

Sur la base du volontariat, les parents qui le souhaitent peuvent y participer. Il s'agit de rencontres où chacun va partager des points de vue et fédérer des ressources intrinsèques. Le travailleur social est là pour rappeler les règles du groupe, faire circuler la parole, l'inciter. Il ne représente pas le savoir mais favorise les compétences par le partage des expériences. Je reviendrai dans la troisième partie sur sa mise en œuvre.

Cette expérience, outre le fait qu'elle a pour objectif premier de soutenir les parents dans leurs fonctions parentales, en amont du judiciaire aura été, pour l'équipe, apprenante dans le sens où une partie des salariés allait se mobiliser pour mener une action sans que, pour autant, cette action mobilise l'ensemble du groupe. La difficulté résidait et réside toujours dans l'appropriation par tous de ce mode d'action comme une réponse adaptée à l'évolution des problématiques rencontrées.

L'écriture actuelle du projet institutionnel donnera l'occasion de rendre cohérente cette action pour tous et de faire énoncer les craintes correspondant sans doute à une perte de cohésion à l'intérieur des travailleurs sociaux. C'est une difficulté qu'il est nécessaire d'évoquer et de traiter pour que l'équipe n'ait pas l'impression d'un fonctionnement à deux vitesses.

### **2.3.2 La médiation familiale : une évolution possible au regard de nouvelles problématiques**

La médiation familiale, introduite dans le code civil par la réforme de l'autorité parentale (mars 2002), favorise la co-parentalité en cas de séparation et le droit de chaque enfant à être élevé par ses deux parents.

Comme nous l'avons abordé précédemment, le service se voit, aujourd'hui, confier de plus en plus de mesures aux fins de médiation car le juge des enfants a été saisi suite à des décisions du juge des affaires familiales qui n'ont pas été respectées.

Dans notre département, il n'existe pas de service de médiation familiale (hormis celui de l'association pour la défense du droit des femmes auprès duquel les pères hésitent à s'adresser). Exercer ce type d'attentes dans une mesure d'assistance éducative participe de l'engorgement du service et un nouveau service mérite d'être développé pour répondre aux nouveaux besoins des familles.

La médiation familiale, va permettre au couple conjugal qui se sépare ou qui va se séparer de se mettre d'accord en ce qui concerne le ou les enfants : exercice de la parentalité, lieu(x) de résidence, résidence alternée. Le but est de rendre les parents acteurs d'une décision qui sera ensuite validée par le juge aux affaires familiales.

Les accords conclus seront en général mieux respectés que ceux imposés par le magistrat et ce dans l'intérêt de l'enfant. Il s'agit aussi de redonner de la place au père et à sa fonction symbolique de tiers.

Au carrefour des difficultés sociales et familiales le service est un partenaire reconnu par les magistrats du tribunal de grande instance comme un interlocuteur valable dans la perspective de cette création.

D'autre part, l'élaboration très prochaine du nouveau schéma départemental de l'enfance et de la famille sera l'occasion de nous positionner face à de nouvelles instances.

En aval de cette mise en place, j'espère créer un "hôtel familial". Il s'agirait d'une petite structure permettant d'offrir à des parents ne pouvant pas exercer leurs droits de visite et d'hébergement à domicile, de rencontrer leurs enfants dans un lieu neutre médiatisé (de façon intensive ou pas) en fonction des ordonnances du magistrat.

Ces temps de rencontre permettraient que le lien parental ne s'interrompe pas le temps d'une procédure ou d'une instruction. Il pourrait représenter aussi, pour des familles dont un enfant est placé, un lieu neutre entre institution et famille où les droits de visite pourraient s'exercer.

## CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE : PRINCIPES D'UNE ANALYSE

Cette deuxième partie m'a permis d'analyser comment les différentes contraintes auxquelles je suis soumise, en prenant mes fonctions, peuvent et pourront être utilisées comme des opportunités pour contribuer à l'évolution du service d'assistance éducative.

L'année 2002 ayant été riche en ce qui concerne l'évolution législative de notre secteur d'activité, c'est d'abord cette évolution et les réflexions et interrogations qu'elle suscite dans nos pratiques que j'ai présentées en mettant en évidence comment elles peuvent être utilisées pour impulser une nouvelle dynamique.

J'expose ensuite les contraintes que je rencontre, du côté de l'équipe. Je vais devoir les utiliser pour introduire un nouveau mode de management référencé essentiellement au cadre, à la loi, à l'éthique et à une démarche participative.

Enfin, au regard de l'émergence de nouvelles problématiques, je présente différents projets susceptibles d'être mis en place pour répondre au plus près de celles-ci.

La troisième partie va me permettre à présent de développer la mise en œuvre nécessaire pour transformer ces différentes contraintes en opportunités pour contribuer à l'évolution du service.

Agis de telle sorte que tu traites l'humanité aussi bien dans ta personne que dans la personne de tout autre toujours en même temps comme une fin, et jamais simplement comme un moyen<sup>30</sup>

E. KANT

### **3 - UNE MISE EN ŒUVRE QUI TRANSFORME DES CONTRAINTES EN OPPORTUNITÉS**

C'est d'abord en définissant clairement les rôles, les responsabilités, les fonctions, les réunions puis en élaborant le projet de service en impulsant une démarche participative que nous avons pu redéfinir notre projet d'accompagnement des enfants et de leurs familles. Nous avons pu ainsi réinstaurer un ordre symbolique à l'interne. Il me paraît évident que cette expérience n'a pu que se refléter sur la prise en charge. Mieux se repérer pour le personnel permettait aux personnes accompagnées de mieux se repérer par rapport à notre cadre d'intervention. Renforcer le cadre institutionnel et définir clairement les rôles et les fonctions permettait en miroir aux travailleurs sociaux d'aider les familles à renforcer leurs frontières intergénérationnelles, à repérer la place de chacun.

Petit à petit, le système institutionnel s'est ouvert à d'autres niveaux du système (financeurs, partenaires) et à des logiques différentes qu'il devait nécessairement prendre en compte. Nous avons reconstruit ainsi une grammaire au sens développé par C. VOGT dans "*grammaire des institutions*".

#### **3.1 INTRODUIRE LE CHANGEMENT**

J'ai décidé d'introduire rapidement du changement dans l'organisation. La maintenir telle quelle signifiait que je la cautionnais ainsi, mais la bousculer allait créer une nouvelle difficulté que j'allais rapidement appréhender : celle de la reconnaissance réciproque.

"Rappelons que la notion de décision est inséparable de celle de crise. En chinois, le mot crise est constitué de deux idéogrammes, l'un signifiant danger, l'autre opportunité : la décision se situe bien au carrefour de ces deux concepts."<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> E. KANT. *Fondement de la métaphysique des mœurs*. Livre de poche. 1993. p. 105

<sup>31</sup> J.M. MIRAMON. *Manager le changement dans l'action sociale*. ENSP 2001. p. 81

Les six premiers mois, en introduisant des modifications dans l'organisation, j'allais engendrer une rupture et de l'instabilité susceptible de générer du changement. C'était donc pour chacun, une perte de repères qui ébranlait et tendait à rigidifier les positions.

C'était un moment où le fantôme de mon prédécesseur hantait le service, étayant les échanges sur la nouvelle organisation.

Ce fantôme évoqué par R Kaës<sup>32</sup> jouait un quadruple rôle. Il permettait :

- d'"exprimer qu'au temps primordial, celui de l'origine, existait une équipe cohésive,"
- de "maintenir le pouvoir des fondateurs,"
- de "ne pas remettre en cause le projet initial,"
- de "favoriser les histoires, les légendes, les contrevérités, les rumeurs les plus folles."

Les échanges étaient souvent introduits par : "Avant c'était comme ça", "Avant le travail était basé sur la confiance" impliquant que la notion de contrôle était antinomique avec celle de confiance alors qu'elle fait partie intégrante des missions du directeur et qu'il ne peut y avoir de délégations sans contrôle.

Ainsi, les premiers mois ont vu se succéder des réunions houleuses où alternaient des phases d'idéalisation de la période précédente et des remises en cause régulières de mon positionnement et des changements entrepris comme si de nouveaux outils organisationnels mettaient à mal toute la qualité d'un travail que je reconnaissais par ailleurs régulièrement. Cependant, si sur la forme les négociations sont toujours restées ouvertes, je n'ai jamais dérogé sur le fond, la mise en conformité administrative du service étant une priorité associative et un préalable pour moi pour le repositionner du côté de la règle, de la différenciation des places, des rôles et du droit comme nous devons par ailleurs le faire dans l'accompagnement des familles accompagnées.

### **3.1.1 Renforcer le pilotage des services**

Dès les premiers mois, j'ai mis en place des emplois du temps hebdomadaires pour chaque personne travaillant auprès des familles ; ces emplois du temps que je signe et qui sont déposés au secrétariat ont plusieurs fonctions.

Ils nous permettent :

- de répondre aux communications téléphoniques en précisant le moment où la personne peut être jointe au service,

---

<sup>32</sup> R KAËS et al. *L'institution et les institutions*. DUNOD. 2000. p. 83

- de vérifier si un rendez-vous est bien prévu suite à l'appel téléphonique d'un usager ou d'un service social,
- de nous repérer quant à la fréquence des rendez-vous dans telle famille et d'en décrypter le sens si nécessaire lors des réunions d'analyse de situation,
- d'attester du lien de subordination d'un salarié lors de déplacements au cas où un accident se produirait,
- de répondre d'un suivi aux instances administratives et judiciaires,
- d'évaluer les moyens qui nous sont nécessaires pour la mise en œuvre des trois types d'activité.

Des carnets de bord pour les véhicules ont été mis en place et des grilles horaires déposées au secrétariat après que je les ai validées.

La souplesse a été maintenue avec les emplois du temps qui permettent de déborder des grilles horaires. Les modifications impliquent, s'il y a lieu, des récupérations et nous mettent en conformité avec la loi sur les 35 heures, l'inspection du travail et l'U.R.S.S.A.F.. Etablis chaque semaine, ils permettent plus de souplesse et de disponibilité donc une optimisation des réponses.

Un temps important est à signaler et a compté pour l'élaboration de ces nouveaux outils. J'avais sollicité la présence de l'association, par l'intermédiaire du directeur général, à une réunion concernant leur mise en place. Ceux-ci, présentés comme non négociables sur le fond ont fait l'objet de discussions et de négociations quant à leurs formes. La présence d'un tiers, représentant l'association, a rappelé avec moi le contexte social en mouvement dans lequel le service s'inscrivait : "Le groupe institutionnel doit être régulièrement en contact avec des éléments forts de la réalité extérieure, presque des inoculations de cette réalité même (...). La réalité présente le grand avantage de contraindre les participants du groupe à confronter leurs mondes, essentiellement isolés, à des mondes extérieurs qui se renouvellent continuellement, (...) elle oblige le groupe à mêler constamment ses souvenirs figés à la réalité actuelle."<sup>33</sup>

Cette présence a témoigné de la délégation qui m'était confiée. Elle a mis en évidence que le personnel n'était pas livré à mon arbitraire mais que le principe de délégation me donnait pouvoir de mettre en œuvre une volonté associative et de renforcer l'organisation administrative du service.

Un tableau de l'activité de chacun a été affiché. Il est réactualisé chaque semaine. Il comprend le nombre de situations par travailleur social et le lieu de résidence de la famille, par secteur, en fonction des mains levées du magistrat et de l'attribution hebdomadaire des

---

<sup>33</sup> R.KAËS et al. *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels*. DUNOD. 1996. p. 114

mesures. Un partage équitable et transparent dont chacun est dorénavant témoin est ainsi visualisé, le bassin du Puy étant divisé entre tous.

### 3.1.2 Redéfinir des réunions

Un autre impératif s'imposait. Celui de la différenciation des réunions pour réinscrire des espaces différenciés et séparer clairement les différentes instances de décision. Les réunions d'équipe à vingt cinq personnes où tous les points concernant le service étaient discutés entre tous, n'étaient plus opérantes.

Il fallait donc instaurer des réunions où selon les fonctions et les responsabilités, la parole de chacun pourrait être dite et entendue et où les personnes présentes étaient les plus proches des organisations à mettre en place ou des décisions à prendre en fonction des délégations attribuées. "Tout d'abord, il importe de désintriquer, autant que faire se peut, les temps consacrés aux prises de décision, au pouvoir somme toute, et ceux qui relèvent de la connaissance scientifique, autrement dit ceux qui concernent les pratiques et leurs techniques. Chaque instance autonome doit organiser ses temps de réunions en conséquence."<sup>34</sup>

Le grand nombre confrontait chacun à une déperdition d'énergie mais surtout à une perte de réels débats démocratiques. La nature ayant horreur du vide quand le pouvoir n'est pas pris ou dilué, certains s'en emparent sans que la mission du service et l'intérêt des personnes salariées ou accompagnées soient garantis.

Mais la crainte énoncée régulièrement était de voir disparaître "l'équipe" si les réunions étaient scindées par groupes fonctionnels ; cette nouvelle organisation a aussi induit des résistances. Des réunions administratives, des réunions par objectifs, des élections de délégués du personnel ont pourtant été organisées tandis que les réunions d'analyse de situation étaient réinterrogées dans leur forme. Celles-ci, touchant directement le projet du suivi des enfants et de leurs familles, feront l'objet d'un point particulier. Chaque réunion fait désormais l'objet d'un compte rendu écrit qui peut être distribué ou affiché selon son objet. Archivé dans un deuxième temps, il peut ainsi servir de repère et de référence.

En parallèle, un intervenant vacataire était recruté pour mettre en place des groupes d'analyse de la pratique, ce point sera développé ultérieurement.

---

<sup>34</sup> C VOGT. *Grammaire des institutions*. E.N.S.P. Editeur. p. 78

### **3.1.3 Différencier les rôles et les délégations en passant par l'élaboration de fiches de poste**

Le déficit de symbolisation entraînait pour le personnel du service une indifférenciation des rôles, des places et une confusion obérant la mission du service.

Un des concepts qui guide mon action de directrice est celui de différenciation. Ce principe garantit ainsi la place, le rôle, la mission et les responsabilités de chacun en fonction des délégations attribuées. Il permet un retour à plus de démocratie institutionnelle et surtout un renforcement de l'ordre symbolique.

L'élaboration d'un document du siège social concernant le personnel administratif de l'association a été une opportunité pour que le personnel administratif des services (secrétaires et comptable) se réapproprient ces documents. Je leur ai proposé de retravailler ces fiches de poste en les adaptant à leurs missions particulières, puis nous les avons abordés à nouveau en réunion administrative. Après validation de ma part, elles sont devenues un document annexé au contrat de travail.

La réécriture du projet institutionnel, que j'aborderai ensuite, va m'amener à élargir ce travail à toutes les catégories de personnel. Les missions seront repérées pour être ensuite déclinées au travers d'un document devant être annexé au contrat de travail de chaque salarié.

Au niveau de l'association, chaque directeur possède également une fiche de mission détaillant sa mission générale, son rôle, ses attributions et ses pouvoirs délégués. Ce document, paraphé et signé par le président et le directeur, est un document officiel.

### **3.1.4 Différencier les missions**

Exercer pour chaque travailleur social deux types de mesure (éducateur spécialisé : A.E.M.O. / I.O.E., assistant social : A.E.M.O. / enquête sociale) permet au service de gérer des flux aléatoires, très fortement liés aux pratiques d'un seul magistrat sur un territoire étendu et peu peuplé, tout en étant sectorisé.

Mais cette pratique nécessite un positionnement technique très clair et une différenciation très nette des pratiques selon que le travailleur social exerce dans tel ou tel type de mesure. L'audit Conseil Général / PJJ en 2000 était à la fois une contrainte et une opportunité pour réaffirmer cette différenciation entre les trois types de mesures exercées. La réorganisation des services en 2002 nous a mis dans l'obligation, en parallèle avec la loi du 2 janvier 2002, de clarifier les différentes missions.

Le projet de service a permis d'élaborer des référentiels de pratiques professionnelles. Désormais, chaque professionnel peut s'y référer dans l'exercice des missions qui lui sont confiées.

Cette différenciation sera mise en évidence dans d'autres documents (livret d'accueil, documents individuels de prise en charge), je reviendrai ultérieurement sur leur élaboration.

### **3.1.5 Un effet de cette réorganisation : mieux se repérer pour mieux qu'ils se repèrent**

#### Pour les enfants et leurs familles

Le signalement dont ils font l'objet, une convocation chez le juge des enfants, l'intrusion de la sphère publique dans l'intimité de la famille entraînent très souvent, dans un premier temps, une sidération qui rend les paroles et les attendus du magistrat peu accessibles.

Le premier entretien avec l'enfant et la famille sera donc, en partie, consacré à la reprise de tous ces éléments mais aussi à la présentation du service et des différentes mesures que nous exerçons. Cette clarification, nécessaire pour un meilleur repérage, témoigne aussi du cadre institutionnel et de sa fonction de tiers. Le premier entretien au service vient, dans le premier temps de la rencontre, le symboliser. Le livret d'accueil remis à la famille, à ce moment là, permet à celle-ci de reprendre, lorsqu'elle le souhaite, les éléments fournis.

#### Pour l'association

Les premiers conseils d'administration, la première assemblée générale auxquels j'ai participé ont été l'occasion pour moi de rappeler nos différentes missions et les différentes interventions nécessaires. Différencier les missions des trois services, leurs fonctionnements permettait à mes interlocuteurs de mieux en appréhender la complexité et de mieux se repérer afin de pouvoir prendre ensuite des décisions éclairées quant aux orientations politiques.

#### Pour les salariés

Travailler sur deux types de mesure demande une rigueur importante et des référentiels précis pour avoir un positionnement différent en investigation, où l'objet est de donner des éléments informatifs au magistrat lui permettant d'étayer une prise de décision, et en

A.E.M.O. où le travailleur social intervient auprès de l'enfant et de sa famille pour réduire ou supprimer la notion de danger sur laquelle se fonde l'intervention.

Mais une relation d'aide entraîne pour chacun de nous une subjectivité importante et se référer à des référentiels élaborés par l'équipe permet un positionnement plus juste quand nous sommes fortement sollicités au niveau psychique.

Par ailleurs, il est important de noter que cette nouvelle organisation institutionnelle, après bientôt deux ans de fonctionnement, a beaucoup rassuré le personnel qui se sent aujourd'hui dégagé d'une responsabilité collective mais diluée où les rôles n'étaient pas clairement définis et où le pouvoir, en matière de décisions, était diffus. De plus, les référentiels et les différentes réunions d'analyse ont permis à chacun de se référer au fonctionnement institutionnel au cours de l'exercice des mesures.

### Pour les partenaires

Qu'il s'agisse du service social de secteur, des établissements de soins, des établissements scolaires ou même des structures d'accueil, nos missions étaient regroupées sous le signe A.E.M.O. sans que chacun différencie exactement nos différentes interventions, ce qui entraînait, de part et d'autre, des frustrations et de l'incompréhension.

Retravailler à l'interne les différents types de mission, introduire dans notre fonctionnement la règle suivant laquelle un travailleur social ayant exercé dans une mesure d'investigation ne continue pas à travailler auprès de la même famille en A.E.M.O. vont permettre au service de se repérer et de mieux être identifié dans ses modes d'action. Désormais les trois services sont regroupés sous l'intitulé : Service d'Assistance Educative.

Cependant, quand nous gérons une suractivité par la pratique d'une liste d'attente, le fonctionnement n'est pas satisfaisant. En effet, une famille peut faire, pendant quelques mois, l'objet d'une investigation concluant à la nécessité d'intervenir car des éléments de danger sont signalés ; le juge va, à l'occasion de l'audience de fin de mesure, le lui signifier, mais la famille et les enfants devront attendre qu'une mesure d'A.E.M.O. puisse réellement s'exercer, ce qui, bien entendu, est porteur de non-sens.

C'est, alors, la pratique de la liste d'attente qui doit être interrogée et la question d'un clivage entre celui qui mandate : le juge des enfants et le financeur, le Conseil Général pour la majeure partie ; celui-ci entend bien avoir son mot à dire sur une activité dont le pilotage ne lui appartient pas tout en gardant une certaine maîtrise des dépenses. Ceci crée, souvent, une mise en tension importante entre les financeurs, le magistrat et le service, chacun ayant des contraintes et des priorités qui lui sont propres, les nôtres se situant du côté de la qualité du service rendu.

Dans le cadre de la réforme relative à la décentralisation, le Parlement a adopté en juillet 2003 le projet de loi organique définissant les modalités de l'expérimentation pour les collectivités locales.

Le gouvernement étudie la possibilité de mener des expérimentations locales, d'une durée de trois ans, dont l'objet serait d'élargir les compétences des Conseils Généraux en ce qui concerne la mise en œuvre des mesures d'assistance éducative.

Actuellement le magistrat décide de la mesure à prendre et en confie l'exécution soit au Conseil Général, soit à une personne physique, soit à un service ou à un établissement public ou privé.

Dans le projet étudié, le magistrat confie obligatoirement la mise en œuvre de la mesure d'assistance éducative au titre des articles 375 à 375.8 du code civil au Conseil Général. Il ne peut plus saisir directement les associations ni les services de la P.J.J.. Ceci ne manque pas de poser un certain nombre de questions sur la dépendance des associations vis-à-vis du Conseil Général : modalités de collaboration, renforcement de la mise en concurrence, enjeux politiques, etc.

### **3.2 LES MOYENS INSTITUTIONNELS GARANTISSANT LA FONCTION DE TIERS DE L'INSTITUTION ET LE DROIT DES USAGERS**

Le dernier projet institutionnel datant de 1999, sa réécriture ne s'imposait pas dès mon arrivée au poste de direction mais les changements des premiers mois en matière d'organisation avaient entraîné une perte de repères chez le personnel.

Il était opportun de fédérer l'équipe autour de valeurs communes mais aussi de remettre à plat les pratiques pour créer des référentiels communs tout en précisant les missions et les délégations de chacun pour les rendre plus explicites. Il fallait aussi s'approprier les nouveaux outils à mettre en place avec la loi du 2 janvier 2002, en comprendre l'esprit, définir ensemble les moyens pour qu'ils soient mis en œuvre et réfléchir à la mise en place de projets liés à l'évolution des problématiques.

Les règles essentielles de fonctionnement avaient été mises en place peu après mon arrivée. Celles-ci constituaient, en effet, un préalable incontournable pour moi puisqu'elles correspondaient à la fois à une exigence associative et à un renforcement de l'ordre symbolique à l'interne, nécessaire pour une prise en charge adaptée aux missions qui nous sont confiées.

### **3.2.1 Revisiter le projet de service ou reconstruire une grammaire et une langue commune**

Le moment d'engager une démarche participative, où chacun pourrait s'exprimer par rapport à ses valeurs professionnelles et personnelles, était venu. Il s'agissait de partager, entre les membres de l'équipe, la conception du travail de chacun afin de dégager des pratiques communes au regard des missions qui nous sont confiées et des valeurs associatives.

Ce travail a d'abord nécessité la mise en place d'un comité de pilotage composé de personnes volontaires pour organiser le programme des journées et leur déroulement.

Ce comité de pilotage, que je préside, comprend un représentant de chaque catégorie de personnel, des salariés expérimentés et anciens dans l'équipe pour apporter au groupe leur expérience et des salariés plus récemment recrutés pouvant interroger les évidences et enrichir le groupe. Ce groupe ainsi constitué se réunit après chaque journée de réflexion pour faire le point sur l'avancée des travaux. La démarche qui a été choisie a permis de définir les thèmes abordés à chaque séance.

Nous avons choisi de reprendre, pour commencer, le projet associatif et les valeurs déclinées dans celui-ci, ce qui a permis au groupe de se les réapproprier. Puis, nous avons déroulé le temps d'une mesure en y associant, chaque fois que cela était nécessaire, un travail sur les nouveaux outils à mettre en place : livret d'accueil, document individuel de prise en charge, règlement de fonctionnement et mode de participation des usagers.

Sur la forme, le comité de pilotage a fixé une journée mensuelle de travail sur une année civile. La présence de tout le personnel y est obligatoire. Le temps est partagé entre des séances de travail en petits groupes de sept ou huit personnes et une restitution de ce travail au grand groupe permettant des échanges entre tous.

Dans chaque groupe un garant du cadre est désigné ainsi qu'un rapporteur qui transmet au grand groupe les éléments recueillis. Les secrétaires de séances se rencontrent ensuite pour élaborer un document concernant le thème de la journée. D'abord soumis à mon approbation, il est ensuite partagé avec le groupe, à la séance suivante, où il peut être amendé et/ou complété. Ces documents permettront, dans un deuxième temps, de réécrire le projet qui sera soumis ensuite au conseil d'administration pour être validé.

Ce travail a débuté en janvier 2003 et devrait s'achever en décembre 2003. Après toutes les journées, des expérimentations ont été mises en place concernant de nouvelles organisations ou procédures (courriers, bilans, document individuel de prise en charge, remise du livret d'accueil) et j'ai pu constater que la démarche participative permettait à chacun de s'approprier des changements qui auraient pu entraîner d'importantes résistances s'ils avaient été imposés.

"Le travail consiste donc à esquisser les grandes lignes des mécanismes permettant à la direction et à l'ensemble des personnels de se donner le minimum de règles pour un fonctionnement souple et le moins arbitraire possible et à prévoir des dispositions susceptibles de faciliter l'actualisation du règlement : Une sorte de constitution interne."<sup>35</sup>

### 3.2.2 Les référentiels

A l'occasion du travail de réflexion sur le projet, nous avons élaboré, pour chaque type de mesure, des référentiels que j'ai validés et qui servent à présent de base d'intervention.

En effet, le positionnement du professionnel doit être différent selon qu'il exerce une mesure d'investigation ou une mesure d'action éducative.

Si la posture éducative faite d'écoute, d'ouverture à l'autre est identique, il n'en demeure pas moins que les interventions sont différentes.

Les objectifs de l'I.O.E. et de l'enquête sont de renseigner le magistrat sur des éléments lui permettant d'apprécier une notion de danger afin qu'il puisse prendre une décision éclairée.

Ces mesures ont aussi pour but, dans notre service, de permettre aux mineurs et à leurs familles de s'exprimer, de mieux comprendre leur situation et de participer ainsi aux réponses à apporter au juge.

Les référentiels d'I.O.E. et d'enquête sociale offrent des pistes d'intervention et des grilles de rédaction qui déclinent différents items (état civil, situation matérielle, histoire familiale, entretiens avec la famille - forme et contenu -, entretiens avec les enfants et avec l'environnement social). La notion de danger, au titre de l'article 375 du code civil, est centrale. Une conclusion permet de résumer les différentes observations recueillies, les interrogations, et les diverses orientations et propositions. Dans l'I.O.E., mesure exercée en interdisciplinarité avec psychologue et psychiatre, le premier entretien est toujours réalisé à deux et au service, pour affirmer, d'emblée, la dimension institutionnelle de l'intervention. A partir de l'attribution de la mesure, les travailleurs sociaux qui, par délégation assurent la mission d'assistance éducative, sont responsables de sa mise en œuvre. Mais le service doit leur apporter les soutiens nécessaires à l'exercice de leur pratique professionnelle et je suis la garante de cette dimension institutionnelle.

---

<sup>35</sup> C. VOGT. *Grammaire des institutions*. E.N.S.P. Editeur. p. 80

Pour la mesure d'A.E.M.O. les attendus de l'ordonnance et la situation familiale laissent souvent une large part à la créativité de l'intervenant pour définir les modalités d'action.

Ce sont donc les valeurs propres à l'assistance éducative qui ont été réaffirmées : l'écoute, le respect, la discrétion, la responsabilité, la définition du cadre et des limites de l'intervention et la mobilisation des compétences de chacun. Ceci nous permet d'éviter les débordements de territoires pour ne pas envahir de façon abusive la sphère des intimités et des libertés personnelles et familiales. Ainsi, nous centrons-nous sur la notion de danger signalé et sur les évolutions possibles de la situation en restituant aux personnes une position d'acteur dans une démarche non pas substitutive mais de co-éducation et de co-construction.

### **3.2.3 L'attribution des mesures**

Les journées de réflexion ayant été élaborées autour du déroulement de la mesure, l'arrivée de l'ordonnance au service a fait l'objet d'une réflexion particulière.

Pour réaffirmer la dimension institutionnelle du service, il m'appartient désormais, sur un rythme hebdomadaire, de prendre possession des ordonnances au tribunal pour enfants, après m'être entretenue avec le magistrat des nouvelles mesures et de l'activité du service.

L'attribution des mesures s'effectue au cours de la réunion d'équipe après la lecture des attendus et l'apport d'informations concernant la situation.

Deux critères sont pris en compte :

- les secteurs géographiques ; le "Grand Puy" servant de zone de rééquilibrage entre les travailleurs sociaux, puisque tous y interviennent ;
- le nombre de situations par travailleur social dans tel ou tel type de mesures soit un critère quantitatif qui laisse, malgré tout, une certaine place aux critères qualitatifs et au fait que certaines mesures nécessitent, à certains moments, des interventions très fréquentes.

La présence de la totalité de l'équipe permet une appropriation symbolique de la situation afin de limiter les pratiques solitaires. Un tableau du nombre de mesures théoriques et effectives, par travailleur social, est remis à jour toutes les semaines et affiché. Il sert de base à la répartition des dossiers.

### **3.2.4 Le secrétariat**

Les secrétaires participent à la réunion hebdomadaire appelée "réunion fonctionnelle". Par délégation, elles occupent, en effet, une place active dans l'instauration et le développement de la dimension institutionnelle.

Dès la réception d'une nouvelle ordonnance au service, elles constituent le dossier qui comporte trois sous chemises : mandats, courriers, document individuel de prise en charge et relations avec le juge des enfants.

Ce sont elles qui sont chargées de taper les écrits et d'en vérifier la validité administrative en enregistrant les courriers. Elles sont aussi chargées de l'élaboration des différents tableaux concernant l'activité du service et les échéances (réunion d'analyse, dates de rapports), tableaux qu'elles me remettent régulièrement avant la réunion fonctionnelle hebdomadaire.

En ce qui concerne l'accueil physique et téléphonique des usagers et de nos partenaires, les secrétaires ont aussi un rôle important pour pré-représenter le service dans sa dimension institutionnelle et leur capacité d'écoute et de retransmission des messages, leur rigueur et leur disponibilité en font des éléments clés de l'équipe à l'interface entre l'intérieur et l'extérieur du service.

### **3.2.5 Les écrits**

J'ai demandé que des courriers types, que je signe soient adressés au juge des enfants, aux parents (aux deux parents en cas de séparation) et à la hiérarchie du service social concerné après la réunion fonctionnelle où les mesures sont attribuées.

Ces courriers positionnent le service, précisent que la mesure va être exercée, le nom de l'intervenant et le fait que je reste à la disposition des personnes pendant son exercice (ces différents courriers types sont présentés en annexe).

Si la mesure n'est pas attribuée et se trouve en attente, un autre courrier type est adressé à la famille dans lequel je me présente comme interlocuteur en garantissant à la famille que la mesure sera exercée dans les meilleurs délais.

Auparavant, c'était le travailleur social qui, par courrier ou par téléphone, s'annonçait à la famille. A lui seul, il représentait l'intervenant, l'institution et le juge. La famille, comme l'intervenant, pouvait être confrontée à la confusion des rôles et à une non différenciation des places.

De même, chaque rapport d'échéance de mesure est accompagné d'un courrier type où je rappelle au magistrat que l'exercice de la mesure a été confié à nos services dans le cadre de l'association et exercée par un des travailleurs sociaux. Je précise qu'une note de restitution du travail en équipe, que j'ai validée, accompagne ce rapport.

Pour respecter le contenu de la réforme de l'assistance éducative applicable depuis le décret de septembre 2002, ce rapport de fin de mesure est remis au magistrat un mois avant l'audience pour qu'il puisse être consulté dans le respect de la procédure contradictoire.

La note de restitution du travail en équipe comporte, outre les éléments essentiels de l'exercice de la mesure, les orientations suggérées et notre avis sur la nécessité de poursuivre ou d'arrêter l'intervention. Elle contient aussi des propositions quant au contenu d'éventuels nouveaux "attendus" que seul le magistrat pourra décliner, s'il le juge opportun, dans le cadre d'une nouvelle ordonnance.

Comme pour ces divers courriers, les travailleurs sociaux correspondent avec les familles et les partenaires avec du papier à en-tête du service et de l'association.

Pour respecter le cadre de la loi, le magistrat est le seul habilité à recevoir les rapports concernant l'exercice des mesures et les notes de situation qui peuvent le jalonner.

Si une admission en établissement nécessite une présentation de la situation, celle-ci, à ma demande, fait l'objet d'un document spécifique.

### **3.2.6 Les analyses de situation**

Des échéanciers élaborés par les secrétaires et à la disposition des travailleurs sociaux leur permettent, dès l'attribution de la mesure, de fixer les dates des deux temps d'évaluation obligatoires que nous avons appelés le bilan intermédiaire et le point "fin de mesure".

Ces temps d'élaboration des pratiques éducatives renforcent la représentation de chacun d'un travail d'équipe et d'un fonctionnement institutionnel.

Ils se déroulent selon des modalités que nous avons définies lors des journées de réflexion. Nous devons faire un bilan concernant leur organisation dans quelques mois, avant d'adopter leur forme définitive.

#### Le bilan intermédiaire

Il permet au travailleur social exerçant la mesure, de présenter dans cet espace / temps les premiers éléments d'intervention et l'écart entre les hypothèses élaborées lors de l'attribution des mesures et ce qu'il a mis en œuvre avec la famille.

Ce moment lui permet de confirmer ses axes de travail, mais aussi de définir d'autres pistes et de construire avec ses collègues une représentation de l'enfant et de la famille inscrite dans une dynamique et plus distanciée.

Ce travail en équipe rappelle la dimension de celle-ci. Chacun prend connaissance des situations de l'autre et apporte "sa pierre à l'édifice". Il permet au travailleur social de renforcer son appartenance institutionnelle, et de s'appuyer sur les propositions de travail de l'équipe pour poursuivre sa mission éducative.

Le travailleur social peut aussi, en évoquant les hypothèses de travail qui lui ont été soumises, rappeler à la famille qu'elle n'est pas livrée à son arbitraire et à sa subjectivité mais qu'une équipe éducative, au sein d'un service, se concerte pour élaborer des modalités de prise en charge.

### Le point de fin de mesure

Ce point de fin de mesure permet de retravailler collectivement autour des orientations à proposer au magistrat.

Le travailleur social, après avoir exposé la situation et ses modalités de prise en charge, propose à l'équipe ses conclusions. Celles-ci sont interrogées et rediscutées. Ce travail fait l'objet d'un document écrit, appelé : note de restitution du travail d'équipe qui est transmis au magistrat après que je l'ai avalisée et signée.

Des études de situations, suite à un évènement particulier ou à des difficultés propres à l'exercice de la mesure, peuvent aussi être proposées par un travailleur social, lors de ces deux temps de réunion, sans qu'elles soient programmées.

Une réunion hebdomadaire est organisée pour chacun de ces temps d'analyse de situations. Cependant, actuellement, compte tenu du nombre de situations qui sont étudiées en audience chaque semaine, il arrive fréquemment que certaines d'entre elles ne soient pas étudiées en équipe mais simplement évoquées dans mon bureau avec le travailleur social. Le nombre d'enfants suivis et le volume de l'équipe nécessiteraient aujourd'hui un poste de chef de service dont la mission serait principalement consacrée à l'animation de l'équipe éducative. Ce poste, qui a été refusé en 2003 par les autorités de contrôle, sera à nouveau sollicité lors des prochains budgets prévisionnels.

### **3.2.7 Le livret d'accueil**

Le déroulement d'une mesure ayant servi de fil d'Ariane au travail de réflexion sur le projet institutionnel, nous avons élaboré le livret d'accueil dès les premières journées de réunion. Ce document est remis, lors du premier entretien, aux parents (ou à chacun des deux si le couple est séparé) ainsi qu'aux adolescents et aux personnes ayant en charge les enfants.

Il est aussi transmis à tous les professionnels et stagiaires du service et à nos partenaires (juge des enfants, P.J.J., A.S.E., service social de secteur, P.M.I., pédopsychiatrie, pédiatrie etc.) Il constitue une base de discussion et permet à nos interlocuteurs de s'y référer tout au long de l'intervention.

Il est rédigé de façon à pouvoir être consulté facilement. Les mots employés font partie du vocabulaire courant et nous avons eu un réel souci d'un langage intelligible, simple et clair.

Elaboré par les trois rapporteurs de la journée consacrée à sa création, il a été, ensuite, présenté aux autres professionnels. Enfin, je l'ai validé, puisqu'il correspondait aux exigences de l'avant projet de décret et à ma conception de l'accueil, et je l'ai présenté au conseil d'administration qui, à son tour, l'a avalisé.

Il comporte cinq parties :

- une présentation générale qui décline l'association, le service, l'organigramme, le territoire d'intervention, les modes d'intervention,
- le cadre juridique des interventions et les droits des usagers,
- une présentation de chaque mesure, cette présentation mettant l'accent sur notre souci d'aider l'enfant et ses parents à acquérir une meilleure compréhension de leur situation et à mettre eux-mêmes en œuvre les solutions propres à résoudre leurs difficultés,
- un plan de situation pour l'accessibilité,
- une liste de nos partenaires.

### **3.2.8 Le document individuel de prise en charge**

Le sens de ce document et les moyens de l'élaborer avec l'enfant et sa famille ont fait, eux aussi, partie des points abordés lors des journées de réflexion sur le projet institutionnel.

Il fait partie, comme le livret d'accueil et le conseil de la vie sociale, des outils à mettre en place dans le cadre de la loi de rénovation sociale (2002-2). Ils ont donc été présentés à tous les salariés de l'association dans le cadre d'une journée de formation organisée par un service extérieur ayant pour thème "les droits des usagers depuis la loi de rénovation sociale". Je reviendrai ultérieurement sur ce type de formation.

Comme pour toutes les modalités de mise en œuvre de notre projet, les questions du sens de l'action, des moyens et des objectifs ont été abordées, tour à tour, afin que chacun s'approprie la démarche et se sente co-auteur de celle-ci.

Ce sont le renforcement des droits des usagers, leur responsabilisation, l'exercice commun de notre citoyenneté qui président notre action.

Mobiliser l'intérêt des personnes dans la mise en œuvre de la mesure, avec comme but de passer de la notion de contrainte introduite par le juge à la notion d'aide, est l'objectif prioritaire.

L'élaboration de ce document a pour but :

- l'appropriation de la démarche par les personnes accompagnées,
- l'exercice de leur citoyenneté au sens où elles participent activement à un processus social,
- l'offre aux usagers de signes de reconnaissance et de considération (autour de leurs droits, de leurs devoirs mais aussi de leurs compétences),
- la formalisation de cette prise en compte autour d'un écrit, en prenant soin que ce document soit lisible et intelligible pour tous.

Il est rédigé dans le mois qui suit l'exercice de la mesure. Un exemplaire est remis à la famille, un autre figure dans le dossier interne au service.

Ce document étant un document de prise en charge et non un projet individualisé qui nécessite l'entière adhésion de l'usager, il n'est pas considéré comme un contrat mais nous demandons à la famille de certifier par une signature qu'il lui a été remis. Il sert ainsi de document de référence.

Fondé sur les attendus de l'ordonnance, il fait ressortir les points d'accord, les points de divergence, ceux sur lesquels nous allons pouvoir, mais aussi devoir travailler autour du danger signalé.

Un ordre de priorités d'actions ou d'investigations est retenu. Le travailleur social doit prendre soin de restituer le sens et le contenu des démarches qu'il effectue, mais, prioritairement d'inciter, quand le cadre de l'intervention le permet, les personnes à l'accompagner dans ces démarches.

Le document individuel de prise en charge doit faciliter l'évaluation au moment du bilan intermédiaire et du bilan de fin de mesure.

Il permet aussi de mobiliser les personnes accompagnées en s'appuyant sur ce qui a été inscrit lors de son élaboration et en mesurant l'écart entre ce qui a été entrepris ensemble ou séparément, par eux ou par le travailleur social.

L'intervenant peut ainsi pointer ce qui a changé, les solutions qui ont été trouvées, celles que les familles ont proposées, acceptées, qu'elles se sont appropriées. Ceci lui permet d'utiliser et de souligner les compétences de chacun dans une démarche de co-construction et de co-éducation. Le document individuel de prise en charge doit enfin permettre de favoriser les liens entre les différents partenaires sociaux.

Bien que nous ayons déjà abordé le règlement de fonctionnement, celui-ci n'a pas encore été finalisé et doit être mis en place dans les prochains mois.

### 3.2.9 Le premier entretien au service

Ce premier temps de la rencontre est celui qui va fonder le cadre de l'intervention. Aussi, a-t-il fait l'objet dans notre travail de réflexion d'un temps particulier qui nous a amené à le formaliser au travers d'une "grille du premier entretien" pour que chacun puisse s'y référer.

Dans "*l'intervention sociale d'aide à la personne*" les auteurs du rapport différencient plusieurs moments de l'intervention qui se recoupent avec ceux que nous avons repérés.

" L'objectif est de s'ajuster mutuellement sur un projet qui correspond aux aspirations de la personne et au cadre de l'intervention."<sup>36</sup> C'est donc de ce cadre dont il va d'abord être question en précisant qui nous sommes, dans quelle association nous travaillons tout en rappelant la commande du magistrat et les obligations de rapport qui nous sont faites. "Chacun doit être clair sur l'identité de son interlocuteur et sur le sens qu'il donne à sa démarche."<sup>37</sup> Le travailleur social va donc reprendre, avec la famille, les attendus de l'ordonnance, s'assurer qu'elle les a compris, interroger son adhésion, ses craintes.

La question est, dans cette relation de contrainte et tout en répondant à la commande institutionnelle, d'amener les personnes à exprimer leur souffrance, leurs attentes et à formuler une demande authentique. De là peut découler une démarche d'accompagnement dont les objectifs seront, tout à la fois, de faire disparaître ou de réduire le danger signalé mais aussi la souffrance des personnes concernées par la mesure.

Vient ensuite une phase d'évaluation des capacités des personnes, de leur dynamisme, de leurs désirs et de leur volonté à trouver en eux-mêmes et dans leur entourage, avec l'aide de l'intervenant, des solutions aux difficultés rencontrées et signalées.

---

<sup>36</sup> *L'intervention sociale d'aide à la personne*. Rapport du Conseil Supérieur du Travail Social. 1998.  
p. 94

<sup>37</sup> Opus déjà cité. p. 94

Ce premier entretien, s'il se peut, doit avoir lieu au service. Il prend ainsi toute sa dimension institutionnelle tant pour la famille que pour l'intervenant dont la première représentation sera à l'intérieur du cadre, des murs.

Cependant, si la famille ne peut pas se déplacer ou si elle refuse de le faire n'adhérant pas à la démarche entreprise, ce premier entretien devra porter le sceau institutionnel au travers de la présentation que fera le travailleur social de l'association, du service et de la remise du livret d'accueil.

### **3.2.10 Le dernier entretien**

Comme je l'ai précisé dans la deuxième partie, ce dernier entretien, finalise aujourd'hui pour nous la mise en application de la réforme de l'assistance éducative, applicable depuis septembre 2002.

Un travail de réflexion, concernant cette réforme, a d'emblée été intégré dans nos réflexions et nous avons pu ainsi introduire, dans nos modalités d'accompagnement, de nouvelles procédures prenant en compte le respect du contradictoire en assistance éducative.

Si l'intérêt de la réforme a rapidement été partagé par l'équipe, elle a, aussi, suscité bien des questionnements. Comment, en effet, rester fidèle à l'esprit de la loi au risque de mettre en péril une relation qui va devoir, dans de nombreux cas, se poursuivre ? Comment, en parallèle, répondre à la commande du juge sans minorer ses propos en sachant que l'enfant et sa famille, s'ils le désirent, vont pouvoir avoir un accès direct au dossier ?

Comme pour le secret médical, certaines personnes ne souhaitent pas tout connaître de leur dossier, le respect de la loi doit-il nous amener forcément à faire une lecture complète du rapport lors du dernier entretien et dans toutes les situations ou, doit-on, au cas par cas, essayer de respecter le rythme propre à chacun, son degré d'élaboration de la problématique, dont va dépendre ce qu'il pourra ou non entendre et comprendre à ce moment là ?

Sans que ce type de questions ne nous empêche de mettre en place les moyens pour respecter une réforme qui s'impose à tous et qui va dans le sens d'une plus grande égalité de chacun devant la loi, là encore, c'est une réflexion sur le sens, les objectifs à poursuivre qui doit précéder la mise en œuvre.

Ce dernier entretien, que nous organisons le plus souvent possible au service, pour signifier la dimension institutionnelle qui a présidé tout au long de la mesure, va ouvrir, suite à la restitution de son rapport par le travailleur social, un ultime espace de négociations avant l'audience.

Même si la famille ne va pas consulter son dossier au tribunal, grâce à la restitution du travailleur social, elle connaît ainsi la position de l'intervenant. Elle sait si une mesure d'assistance éducative est à nouveau préconisée et nous pouvons avec elle, le cas échéant, définir quelles pourraient être les prochaines pistes de travail. Nous parlons ensemble de nos limites respectives, de celles de l'intervention. C'est ensemble que nous évoquons d'autres modes de prise en charge (thérapie, placement).

Il peut arriver que je reçoive la famille avec le travailleur social afin de garantir à chacun la fonction tierce de l'institution. Mais dans l'avenir, il sera nécessaire de formaliser cette rencontre qui devra être un bilan avec la famille de l'action ou de l'investigation entreprise, afin que jusqu'au bout celle-ci participe pleinement au processus de co-construction qui fonde notre positionnement éthique. Si nous obtenons le poste de chef de service, ces rencontres pourraient faire partie de ses attributions.

### **3.2.11 L'analyse des pratiques**

Dès ma prise de fonction, j'ai souhaité mettre en place un groupe d'analyse des pratiques au sein du service. Le poste de psychologue que je laissais vacant a été une opportunité pour redéfinir le temps d'intervention des deux autres psychologues. 10% du temps a été consacré à un intervenant extérieur vacataire avec qui j'ai signé une convention annuelle. Chaque année, un bilan du travail est effectué. Je participe à cette évaluation et reconduit ou non la convention en fonction de celle-ci. Les séances d'analyse de la pratique sont mensuelles, elles ne sont pas obligatoires mais la présence est indispensable pour les personnes engagées dans le travail. Un règlement de fonctionnement propre à cette activité a été élaboré par l'intervenant et moi-même et engage tout le personnel concerné en matière de confidentialité et d'assiduité. Une fois constitué, le groupe est clos pour l'année.

Par définition, il ne s'agit pas d'un groupe de régulation qui nécessiterait la présence de toute l'équipe mais d'un groupe qui travaille sur les dimensions interpersonnelles et intrapsychiques qui sont fortement sollicitées dès qu'il s'agit de problématiques familiales.

Ce travail d'élaboration garantit, à mon sens, de bonnes pratiques professionnelles mais la question de le rendre obligatoire reste posée et demande à être débattue, ce qui fera l'objet d'un thème abordé lors des journées de réflexion sur le projet institutionnel.

### **3.2.12 La représentation des personnes accompagnées dans le service d'assistance éducative**

La loi de rénovation de l'action sociale nous invite à organiser la représentation des usagers au sein des institutions. Mettre en place un conseil de la vie sociale dans un service d'assistance éducative et faire participer les usagers à une instance leur offrant la possibilité d'avoir une représentation à même d'interroger les fonctionnements institutionnels est intéressante sur le fond, mais se heurte à d'importantes difficultés de mise en place.

Les mesures sont ordonnées sur des périodes courtes et surtout les personnes auxquelles elles s'adressent sont souvent stigmatisées par l'intervention judiciaire, en proie à d'importantes difficultés personnelles et familiales qui rendent difficile le fait de passer d'une représentation personnelle à une représentation collective. C'est donc, certainement, vers d'autres modes de représentation que nous allons nous engager bien que les décrets d'application ne soient pas encore parus.

Des enquêtes de satisfaction remises en fin de mesure sont à élaborer et pourraient permettre aux personnes de s'exprimer sur les délais de prise en charge, la qualité de l'accueil, de l'information et d'autres items à définir mais qui doivent tenir compte de l'aide contrainte et du fait que, bien souvent, l'intervention peut provoquer des sentiments de colère ou de culpabilité qui peuvent se retourner vers l'intervenant.

### **3.2.13 Les nouveaux locaux ou une métaphore de l'organisation**

Nous avons vu, dans la première partie de ce travail, combien les locaux du service étaient devenus exigus et peu fonctionnels, ne permettant pas à chacun de se représenter dans l'espace, le rôle et la fonction des professionnels.

Dès les premiers mois de ma prise de fonction, j'ai activement recherché de nouveaux locaux et saisi une opportunité qui s'est présentée rapidement.

Le Conseil Général du département, qui réhabilitait un ancien bâtiment, a proposé à l'association, suite à l'assemblée générale au cours de laquelle j'avais fait part de mes préoccupations, de nous louer une surface de 425 m<sup>2</sup> de bureaux.

J'ai ainsi pu concevoir, avec l'architecte chargé des travaux, les aménagements intérieurs et traduire dans la réalité ce que j'avais décidé de mettre en place implicitement du côté de la différenciation.

Les bureaux, que nous occuperons fin 2004, sont distinctement répartis sur deux niveaux par secteur d'activité. L'entrée débouche sur un espace public constitué du secrétariat accueil, d'une salle d'attente et de bureaux d'entretiens.

Sur la droite, le pôle administratif avec le bureau du comptable, celui du directeur et d'un chef de service ainsi qu'une salle de réunions.

Sur la gauche, le pôle éducatif, composé de bureaux individuels ou occupés par deux personnes, à l'étage inférieur, l'espace thérapeutique destiné aux bureaux du psychiatre et des psychologues.

Cette nouvelle disposition, outre son caractère beaucoup plus fonctionnel, va permettre à chacun, personnes accompagnées, personnel, partenaires, de repérer plus aisément, grâce à des espaces clairement différenciés, la fonction et le rôle de la personne qui le reçoit.<sup>38</sup>

### **3.3 DE NOUVEAUX PROJETS POUR RÉPONDRE À L'ÉVOLUTION DES PROBLÉMATIQUES**

Aujourd'hui, beaucoup de parents ne savent plus très bien quelle est la légitimité de leur rôle, en particulier quand il implique d'interdire, de prescrire, d'imposer des limites et c'est ce travail d'accompagnement que nous avons souhaité offrir aux parents d'adolescents non signalés, dans une co-construction parents/professionnels où la créativité devait forcément émerger.

En parallèle aux mutations de la famille doit s'organiser une mutation des rôles des professionnels qui doivent s'interroger sur leurs missions et leurs projets.

Il est certain que nombre de difficultés pourraient être évitées ou facilement repérées, évaluées et dépassées si un travail d'accueil, d'écoute, de disponibilité était réservé aux familles.

#### **3.3.1 Mise en place de groupes de soutien à la parentalité au bénéfice de parents d'adolescents**

Le gouvernement a décidé, lors de la conférence de la famille du 12 juin 1998, de développer des réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents. Ce dispositif mis en place en mars 1999 sur l'initiative du Ministère (DIF, DAS, DIV, DPM) mobilise

---

<sup>38</sup> Les plans des nouveaux locaux sont présentés en annexe.

l'ensemble des associations du mouvement familial, les organisations de protection sociale (CNAF, FAS), les partenaires sociaux, les élus et les représentants des collectivités territoriales et des professionnels de la santé.

Une circulaire interministérielle 2001/150 du 20 mars 2001 relative au développement des réseaux d'écoute, d'appui et d'accompagnement des parents, précise les objectifs poursuivis :

- s'adresser à toutes les familles,
- valoriser prioritairement les rôles et les compétences des parents,
- aider et accompagner les familles en conflit,
- veiller à favoriser l'exercice équitable et responsable de la co-parentalité,
- aider les familles à prendre en charge les situations concernant plus particulièrement les préadolescents et adolescents.

Dans une note de service DIF N° 2011/233 du 23 mai 2001 complémentaire à la précédente, en matière de financement " *sont également concernées les actions développées en vue de permettre aux parents d'adolescents ou de préadolescents de mieux assumer leur rôle.*"

J'ai donc proposé au conseil d'administration de l'association de répondre aux sollicitations de la directrice de la D.D.A.S.S., exprimées lors de l'assemblée générale 2001 et d'élaborer un projet pouvant correspondre au cadre des réseaux de soutien et d'accompagnement des parents. Correspondant aux missions associatives, ce projet a été avalisé et s'est étayé sur le texte précédent, et plus particulièrement sur la Charte de la parentalité du 9 mars 1999 dont les grands principes sont :

- 1) valoriser prioritairement les rôles et les compétences des parents,
- 2) favoriser la relation entre les parents,
- 3) prévoir un cadre éthique favorisant l'équilibre des relations familiales et ouvert à toutes formes de familles,
- 4) prendre appui sur un réseau mobilisable et compétent, sur des professionnels qui partagent l'engagement d'accompagner les familles, dans le respect des personnes.

Les quatre groupes, que nous avons mis en place sur le bassin du Puy-en-Velay, s'adressent à **tous les parents d'adolescents** désireux d'échanger à propos de leur vécu, leurs expériences, leurs compétences, leurs ressentis avec d'autres parents pour cheminer ensemble. Notre projet s'articule autour de l'organisation de réunions mensuelles afin d'atteindre les objectifs suivants :

- permettre la rencontre de parents,
- faciliter la verbalisation, l'implication,
- accepter la diversité des approches,
- apprendre à relativiser les éventuels problèmes et (ou) à dédramatiser,
- découvrir que les questionnements et les difficultés peuvent se rejoindre,

- différencier la rupture de la séparation,
- inciter à une réflexion autour de la parentalité et des fonctions maternelle et paternelle.

Chaque groupe se retrouve dans une structure existante (MJC, MPT, Centre Social, etc.) sur le bassin du Puy. L'accès est libre et gratuit.

Les groupes sont animés par deux travailleurs sociaux du service d'A.E.M.O. (référents constants sur une année). Entre chaque rencontre mensuelle, les animateurs travaillent sur l'évaluation et préparent les rencontres suivantes.

L'information s'effectue par articles de presse, radio locale, affiches et plaquettes (centres sociaux, M.J.C., Maison pour Tous, cabinets médicaux, polyvalence de secteur, établissements scolaires, commerces).

Les animateurs sont les garants des règles du groupe. Ils doivent faciliter l'expression de chacun, permettre à tous de s'exprimer, susciter des questionnements. Ils incitent à des innovations et des idées nouvelles dans un souci "d'autogestion des membres du groupe" (lecture, projection de films etc.).

L'originalité du projet tient au fait :

- que ce sont les parents qui amènent les questionnements qu'ils souhaitent aborder avec les autres parents,
- que ce sont eux-mêmes qui "s'entraident" partant du principe que personne ne détient le savoir, la vérité, la solution au(x) problème(s).

Tous les sujets relatifs à l'adolescent peuvent être abordés sans limitation d'ordre philosophique, religieux ou politique.

Les animateurs proposent également des outils de travail et notamment les parents ont à leur disposition, des questions dans une "boîte à idées". Ils peuvent les utiliser comme support à la parole.

Une rencontre mensuelle a lieu entre les professionnels engagés dans le projet. Elle permet d'évaluer l'action en se basant sur des grilles d'évaluation élaborées en direction des intervenants et des parents.

En 2003, le budget prévisionnel s'élève à 8 880 euro. Nous avons obtenu la totalité du financement (60% D.D.A.S.S. soit 5 328 euro, 20% C.A.F. soit 1 776 euro, 20% communauté d'agglomération). En raison du professionnalisme de l'action, les charges salariales constituent la ligne budgétaire la plus importante ce qui m'a permis d'embaucher, à durée déterminée, un éducateur spécialisé pour remplacer partiellement les travailleurs sociaux engagés dans l'action.

D'autre part "le groupe parentalité" a organisé en mai une conférence ayant pour thème "L'enfant face à la séparation des parents". Le juge aux affaires familiales et le juge des enfants sont intervenus pour préciser leurs missions et les nouvelles dispositions législatives.

Le but de cette conférence, outre d'apporter des informations à un public de parents et de professionnels, était de positionner le service par rapport à un nouveau projet, que je souhaite développer prochainement, pour répondre aux problématiques de séparations conflictuelles dans lesquelles les enfants sont instrumentalisés par des parents trop en souffrance pour prendre en compte l'intérêt du ou des enfants.

Les groupes de soutien à la parentalité, pour lesquels une évaluation a été faite avec les intervenants et les partenaires, seront renouvelés en 2004. Deux groupes seront maintenus au Puy-en Velay, un troisième aura lieu au centre social de Brioude.

### **3.3.2 Un service de médiation familiale et la perspective d'un lieu d'accueil**

J'ai présenté, dans les chapitres précédents, l'évolution de la famille et du couple conjugal et l'évolution législative qui tend aujourd'hui à prendre en compte l'intérêt de l'enfant dans le cadre des séparations parentales.

De nombreuses situations en assistance éducative reflètent cette évolution de la société et nous pouvons constater que, quand le juge des enfants est saisi, au regard d'un danger pour l'enfant dans le cadre d'une séparation, il est bien souvent difficile d'intervenir efficacement car le conflit s'est cristallisé depuis de nombreux mois et même, quelquefois, de nombreuses années. Il est regrettable d'intervenir si tardivement alors que beaucoup de souffrance et de rancœur auraient peut-être pu être évitées si la communication n'avait pas été interrompue entre les adultes.

La médiation familiale, introduite dans le code civil par la réforme de l'autorité parentale, favorise la co-parentalité en cas de séparation et le droit de chaque enfant à être élevé par ses deux parents.

Par le biais d'un protocole, le médiateur va permettre aux parents et aux enfants de s'exprimer, et aux adultes de se mettre d'accord sur ce qui concerne leurs enfants (exercice de la parentalité, lieux de résidence, résidence alternée). La médiation familiale a pour but de rendre les parents acteurs d'une décision qui sera ensuite validée par le juge aux affaires familiales. Les accords ainsi conclus seront en général mieux respectés que ceux imposés par le magistrat.

Au carrefour des difficultés familiales, le service est à même d'évoluer pour proposer d'autres modes de prise en charge de ces difficultés spécifiques. Aussi, ai-je proposé au conseil d'administration la mise en place d'un service de médiation familiale.

Considérant que les objectifs associatifs correspondaient à ce type de projet, celui-ci a accepté que j'entreprenne des démarches prospectives et que certains salariés du service

bénéficient d'une formation qualifiante afin que, le moment venu, ils puissent mettre en œuvre les compétences nécessaires.

A ce jour, des contacts ont été pris avec les différents partenaires : juge aux affaires familiales, association "justice et partage" qui gère un point rencontre, Centre d'Information du Droit des Femmes.

Nous nous sommes positionnés sur le terrain en proposant la conférence sur "l'enfant face à la séparation des parents" dans le cadre du soutien à la parentalité.

Les journées de réflexion institutionnelles ont permis de sensibiliser tout le personnel autour de ce type de projet qui pourrait, selon la conjoncture, permettre un redéploiement de quelques salariés ou de nouvelles embauches.

D'autre part, un petit groupe de travailleurs sociaux, particulièrement intéressés, a accepté de mener une réflexion autour de la mise en place de ce service. L'année 2004 sera une année propice pour rencontrer partenaires et financeurs puisque le nouveau schéma départemental de l'enfance inadaptée doit être réalisé.

D'autres services de médiation familiale ont été et seront contactés pour étudier les cofinancements possibles (C.A.F., Conseil Général, D.D.A.S.S., ministère de la justice, participation des familles). Le projet, qui devrait sous-tendre nos demandes de financement, va être élaboré en 2004.

Je souhaiterai aussi mettre en place une petite structure de type "hôtel familial" où des parents, ne pouvant pas exercer leurs droits de visite et d'hébergement à domicile, pourraient être accueillis avec leurs enfants, pendant quelques heures ou le temps d'un week-end, lors de rencontres médiatisées ou pas, en fonction des situations, et de l'ordonnance du magistrat (juge pour enfants ou juge aux affaires familiales).

Là encore, ce projet est approuvé par le conseil d'administration de l'association. Des opportunités existent en matière de locaux. Une des maisons d'enfants de l'A.S.E.A. met en place actuellement de petites structures éclatées et les anciens locaux vont pouvoir être réemployés. Des contacts ont été pris avec des structures similaires à Grenoble et Lyon et vont me permettre d'étudier la faisabilité d'un projet qui pourrait compléter, dans le département, un équipement en faveur des personnes en difficultés sociales et familiales. Ce projet pourrait être aussi l'occasion de mettre en place un lieu neutre pour que les parents, dont les enfants sont placés et qui n'ont pas de droits d'hébergement, puissent rencontrer leurs enfants à l'extérieur du lieu où ceux-ci résident.

### **3.4 LA FORMATION : LEVIER DE CHANGEMENT**

"Le plan de formation des personnels salariés représente un atout majeur au service du projet".<sup>39</sup> C'est au directeur de décliner les orientations prioritaires de formation et de mettre en place, si nécessaire, des plans de formation pluriannuels en étudiant les différents types de financement possibles.

#### **3.4.1 Le certificat universitaire de médiateur familial**

Notre service étant confronté à de nombreuses situations de séparations conjugales très conflictuelles mettant en jeu une notion de danger pour l'enfant, j'ai envisagé la mise en place d'un nouveau service, axé sur la médiation familiale.

Il a d'abord s'agit, dès 2002, de mobiliser des travailleurs sociaux de l'équipe. L'action de soutien à la parentalité a constitué pour cela un tremplin, il était nécessaire, ensuite, de trouver des fonds pour financer la formation de trois professionnels en vue de l'obtention du "certificat pour la médiation familiale" mis en place à la faculté de droit et de sciences sociales de Lyon.

Cette formation pluriannuelle (4 580 euro par personne de frais pédagogiques) a été financée par PROMOFAP. Nous avons consacré 10 200 euro sur nos fonds mis à disposition et obtenu 23 000 euro sur le fonds d'intervention ; ce qui nous a permis de ne pas trop grever notre P.A.U.F. (Programme Annuel d'Utilisation des Fonds) et de remplacer, en partie, les salariés en formation sur le service d'A.E.M.O.. Ceux-ci ont pu ainsi être déchargés de quelques mesures.

A l'issue de leur formation (401 heures sur 24 mois) ces trois personnes auront acquis les aspects théoriques et pratiques de la médiation familiale et pourront prendre en charge des familles dans cette optique.

Notre logique s'est donc inscrite dans une logique d'anticipation qui nous conduit à constituer, à partir d'une équipe de professionnels existante, la future équipe d'un service de médiation. Cette manière de procéder, pour constituer cette équipe, ouvrira par ailleurs des perspectives de glissement pour un certain nombre de salariés pouvant accéder aux emplois libérés.

---

<sup>39</sup> MIRAMON JM-COUET DPATURET JB. *Le métier de directeur ; techniques et fictions*. ENSP ; Février 2001 ; p. 221

### **3.4.2 Formations associatives autour de la loi 2002-2 et de l'évaluation**

La loi 2002-2 nous impose la mise en place de plusieurs outils pour garantir les droits des usagers. Le comité de directeurs de l'association a souhaité que tous les salariés puissent participer à une journée de formation commune afin que chacun prenne connaissance de cette loi et considère que sa mise en place fait désormais partie des priorités associatives.

Cette journée de réflexion a été conduite par un organisme extérieur et financée avec le budget formation du siège. Une évaluation auprès du personnel a ensuite démontré l'impact très positif de cette information sur la compréhension des enjeux et l'implication de chacun en matière de mise en application de la loi.

Celle-ci nous fait aussi obligation de réaliser une autoévaluation dans une période de cinq ans après sa parution, et une évaluation par un organisme extérieur deux ans après. L'enjeu de ces contraintes est d'y répondre sans réduire la question à une simple mise en conformité mais bien de les mettre à profit pour améliorer la qualité du service rendu au regard des valeurs et des convictions défendues par l'association et les professionnels.

Mais l'évaluation n'est pas culturellement intégrée dans nos pratiques et il existe même une forte attitude de réserve de la part des professionnels.

L'association, relayée par ses directeurs, a donc souhaité s'engager de façon offensive sur cette question pour, à terme, ne pas être dessaisie de ses choix politiques. Elle a décidé d'engager cette réflexion culturelle et technique dans le cadre d'une formation pluriannuelle (2003/2004) prise sur le P.A.U.F. et imputée au prorata des personnes participantes et du nombre de jours de formation. L'équipe des directeurs de l'association a travaillé sur le projet en collaboration avec le directeur général et a défini, avec l'organisme de formation, les modalités pratiques. La formation ciblera des relais techniques ou stratégiques répartis en cinq groupes : cadres de direction, cadres intermédiaires, délégués du personnel, personnes ressources, groupes établissements. A l'issue, nous devrions intégrer dans nos pratiques les processus d'évaluation traversant tous les points de notre projet de service et pouvoir répondre aux exigences en la matière, mais surtout nous devrions être capables de nous donner les moyens d'une amélioration constante de nos modes de prise en charge.

Dans le service, les différents outils mis récemment en place et permettant d'évaluer les pratiques professionnelles, tout au long de l'exercice de la mesure, y trouveront naturellement leur place (référentiels, document individuel de prise en charge, bilan intermédiaire, point de fin de mesure, analyse des pratiques).

### **3.4.3 Prévision d'une formation institutionnelle autour de l'écrit**

La réforme de la procédure d'assistance éducative (15 mars 2002) qui donne au mineur et à ses parents la possibilité de consulter leur dossier, sans subordonner cette possibilité à la présence d'un avocat, nous oblige à un effort particulier sur la qualité de nos écrits et l'argumentation qui doit accompagner le respect des procédures. Je souhaite engager, pour le plan de formation 2005, une formation sur "les écrits en assistance éducative". Je constate, en effet, que certains travailleurs sociaux rencontrent des difficultés à exposer dans un rapport des faits objectifs, précis, puis à les argumenter de façon suffisamment distanciée en présentant clairement les éléments de danger qui motiveront, s'il se doit, la poursuite d'une action. Il est nécessaire que les rapports, qui doivent renseigner le juge, puissent aussi être lisibles et compréhensibles pour les familles.

Un travail institutionnel autour de l'écrit, pour certaines personnes désignées mais aussi pour d'autres particulièrement motivées qui auraient un rôle moteur, nous permettrait d'avoir ainsi une culture commune autour de ce moment essentiel de la restitution de notre travail.

Cependant, compte tenu de la formation associative sur l'évaluation, j'ai préféré la différer pour que tous les fonds ne soient pas employés à une démarche collective et que des demandes individuelles puissent être étudiées sur le plan de formation 2004.

### **3.5 LE RÉSEAU : UN AUTRE TYPE DE RÉPONSE**

Les difficultés des jeunes et des familles sont nombreuses et plurifactorielles. Aussi, pour réellement les prendre en compte autrement que par un empilement de dispositifs cloisonnés, il est indispensable de mettre en place, dans le cadre de réseaux, différents maillages qui vont permettre à chacun d'apporter la réponse la plus adéquate, puis d'orienter en connaissance de cause. Ce travail en réseau a pour but de favoriser de nouvelles prises en charge ou de mettre en place des passerelles qui vont faciliter des allers et venus en fonction de l'évolution des personnes ou des situations. C'est ainsi que nous avons mis en place un réseau d'accompagnement des enfants victimes d'abus sexuels sous l'égide du Procureur de la République et de l'Aide Sociale à l'Enfance. Des rencontres avec divers partenaires (éducation nationale, pédiatrie, gendarmerie, P.M.I., D.D.A.S.S., justice etc.) nous permettent d'échanger sur les différentes pratiques, de mieux orienter les personnes et d'intervenir plus rapidement et de façon plus efficace. Je participe aussi, dans le cadre de la mission locale, au comité de pilotage de P.R.I.M. (Programme de Re-mobilisation et d'Insertion Modulaire) qui permet à des adolescents très marginalisés de retrouver des

repères sociaux et professionnels. Je participe également à la cellule de régulation départementale qui permet à différents partenaires d'élaborer des dispositifs les plus adaptés possibles aux problématiques rencontrées.

C'est aussi dans cette optique que le service a mis en place, depuis quelques années, un groupe de réflexion autour de l'inceste qui mobilise divers partenaires et qui a donné lieu à différentes publications et conférences.

C'est enfin, pour favoriser les échanges avec nos différents partenaires que j'ai accepté la présidence de l'Association des Directeurs d'Etablissements Sociaux et médico-sociaux de la Haute-Loire. Cette responsabilité qui s'exerce aussi au niveau régional et national permet de favoriser une meilleure connaissance des dispositifs et de fédérer des compétences au service des personnes que nous accompagnons ou que nous accueillons dans nos structures.

## **CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE : DES PRINCIPES À LA MISE EN OEUVRE**

Dans cette troisième partie, il s'agissait pour moi d'explicitier comment, depuis ma prise de fonction, j'ai utilisé certaines contraintes rencontrées comme des opportunités pour introduire du changement dans l'organisation du service afin de réaffirmer la dimension institutionnelle et associative. Ce changement étant pour moi nécessaire pour que la fonction tierce de l'institution soit renforcée et que les droits des usagers, au regard de l'éthique et des nouvelles dispositions législatives, soient garantis. "Le directeur sera, (...) homme de l'éthique, s'il se positionne à la croisée de la maîtrise et de ce qui lui échappe ; entre la *poësis* et sa juste aspiration au contrôle par l'instrumentalité des ratios, et la *praxis* qui reconnaît un espace, une faille propre au sujet humain du désir et, de ce fait, sait laisser place à l'immaîtrisable." <sup>40</sup>Cette phrase de J. B. PATURET dans la préface de *Manager le changement* correspond à la démarche que j'ai voulue suivre en introduisant des changements nécessaires puis en conduisant, selon une démarche participative, une réflexion autour de notre projet institutionnel.

L'objectif est que chacun puisse y adhérer et se l'approprier pour répondre à la mission qui nous est confiée en rendant les personnes accompagnées co-auteurs de la démarche éducative. Une fois le cadre institutionnel renforcé, une fois les frontières générationnelles et le cadre éducatif posés dans les familles, il s'agit de favoriser tout un espace de créativité où chacun sera pris en compte dans sa dimension et sa richesse singulière.

---

<sup>40</sup>J.M. MIRAMON, *Manager le changement dans l'action sociale*, préface de J.B. PATURET, ENSP, 2001, p. XVI

L'évolution législative, les nouvelles problématiques doivent nous inciter à parfaire le service rendu au regard des valeurs associatives, sans jamais nous contenter de l'existant, mais en recherchant toujours à améliorer nos savoir-faire, nos savoirs être et la qualité de notre prise en charge. Ré instituer à l'interne l'ordre symbolique et le sens ont permis de mieux remplir la tâche primaire du service à savoir l'assistance éducative aux enfants et à leurs parents tout en permettant aux professionnels de ne pas se sentir isolés dans leurs pratiques mais sans cesse référés à une institution faisant fonction de tiers dans la relation aux personnes accompagnées.

## **CONCLUSION**

Transformer certaines contraintes en opportunités nécessite d'abord de repérer ces contraintes, de les analyser, pour ensuite les utiliser afin d'évoluer. Recevoir les délégations d'un conseil d'administration pour diriger un service d'assistance éducative donne l'occasion d'appréhender la complexité de différentes logiques (organisationnelles, financières, imaginaires, symboliques...) et de les prendre en compte pour contribuer à son évolution.

Le directeur, positionné à l'articulation des acteurs de terrain, des décideurs associatifs dont il tire ses pouvoirs délégués et sa légitimité, des partenaires et des usagers, est au cœur des enjeux, à une place où il doit nécessairement organiser et rendre compte de la mission qui lui a été confiée.

Dans un cadre de fonctionnement complexe, au carrefour des difficultés sociales et familiales, pour que soient garantis le droit, l'éthique et la dimension citoyenne de tous (professionnels et usagers), il est nécessaire que la parole de chacun soit entendue et prise en compte dans un projet commun, qu'il s'agisse de la famille ou de l'institution, dans une élaboration collective du sens.

Il s'agit donc de mettre en œuvre, à partir d'une éthique de la discussion, une véritable co-construction. C'est d'elle dont il est question dans notre démarche tant du côté des familles, au travers d'une co-éducation, que du côté de l'équipe, où chacun doit participer à l'élaboration d'un projet, le faire sien, dans un cadre de délégations définies où le contrôle et l'évaluation garantissent le bon fonctionnement institutionnel.

Pour les enfants auprès de qui nous intervenons, il s'agit de les aider à s'inscrire dans un ordre social, mais d'abord et avant tout symbolique, pour que notre intervention soit ponctuelle et efficace et que, devenus adultes et parents, ils puissent, à leur tour, inscrire les enfants de demain dans cet ordre symbolique et en faire des sujets acteurs de leur devenir et citoyens d'une société où ils prendront leur place.

L'organisation du service, la démarche participative de réflexion autour des modalités de prise en charge, l'élaboration de nouveaux projets doivent être un reflet de ce que nous voulons impulser auprès des familles et des enfants qui nous sont confiés.

La notion de danger, qui légitime notre intervention dans le cadre de la mission de protection de l'enfance, ne peut être réellement supprimée que si les personnes en comprennent le sens et s'approprient le processus de changement nécessaire. Pour les professionnels qui travaillent avec les enfants et leurs familles, il en va de même, l'évolution durable des pratiques professionnelles s'obtient par l'appropriation, par chacun, de leurs fondements éthiques et du sens qui les sous-tend. Je terminerai provisoirement ce travail, car l'évolution pour demeurer doit être permanente, par une citation de Goethe que je souhaite introductive à notre projet institutionnel : "Le but, c'est le chemin".

---

# Bibliographie

---

## Ouvrages spécialisés

- Sous la direction de CHAUVIERE M., SASSIER M., BOUQUET B., ALLARD R., RIBES B.  
*Les implicites de la politique familiale.* Paris : Dunod, 2000. 292 p.
- Sous la direction de COUM D. *Des parents ! À quoi ça sert ?* Paris : Eres, 2001. 183 p.
- CLEMENT R. *Parents en souffrance.* Paris : Editions Stock, 1993. 278 p.
- DE SINGLY F. *Le soi, le couple et la famille.* Essais et Recherches. Paris : Nathan, 1996. 255 p.
- ENRIQUEZ E. *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise.* Paris : D. De Brouwer, 1997. 409 p.
- FOURRE M. *L'acte du praticien et les politiques sociales.* Paris : E.F.Edition, 2001. 215 p.
- JANVIER R.- MATHO Y. *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale, 2<sup>ème</sup> édition.* Paris : Dunod, 2002. 214 p.
- KAES R. et al. *L'institution et les institutions.* Paris : Dunod, 2000. 214 p.
- KAES R. *Souffrance et psychopathologie des liens institutionnels.* Paris : Dunod, 1996. 216 p.
- Sous la direction de LAURENT-BOYER L. *La médiation familiale.* Paris : Bayard Editions, 1992. 266 p. Collection Travail social.
- LEFEVRE P. *Guide de la fonction de directeur.* Paris : Dunod, 1999. 305 p.
- LEGENDRE P. *L'inestimable objet de la transmission.* Paris : Fayard, 1985. 407 p.
- LE GOFF J-P. *Les illusions du management.* Paris : La découverte/Poche, 2000. 163 p.
- MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B. *Le métier de directeur, techniques et fictions.* Rennes : ENSP, 2001. 272 p.
- MIRAMON J. M. *Manager le changement dans l'action sociale.* Rennes : ENSP, 2001. 105 p.
- Topo-guide de l'A.E.M.O. Réalisation du C.N.A.E.M.O. année 2000. 512 p.
- VIAUX J.L. *L'enfant et le couple en crise.* Paris : Dunod, 1997. 219 p.
- VOGT C. *Grammaire des institutions.* Rennes : ENSP, 1992. 133 p.

## Autres ouvrages

- ARENDT H. *Condition de l'homme moderne.* Paris: Pocket : 1994. 404 p. Collection Agora
- KANT E. *Fondement de la métaphysique des mœurs.* Paris : Livre de poche, 1993. 252 p.
- MALRAUX A. *L'espoir.* Paris : Folio, 2001. Paris : Gallimard, 1937. 589 p.
- PLATON, *La république.* Paris : G. F. Flamarrion, 1966. 503 p.

## **Rapports**

- *"Le contradictoire et la communication des dossiers en Assistance Educative"* Rapport du groupe de travail présidé par DESCHAMPS J.P., président du tribunal pour enfants de Marseille, rendu le 19 mars 2001 au garde des sceaux, ministre de la justice
- *"L'évolution des relations "parents, enfants, professionnels" dans le cadre de la protection de l'enfance"* Rapport remis à Madame le ministre délégué à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, par M ROMEO Claude, directeur de l'enfance et de la famille de Seine Saint Denis, octobre 2001
- *"L'intervention Sociale d'Aide à la Personne"* Rapport du Conseil Supérieur du Travail Social. Politiques et interventions sociales. ENSP Rennes. Décembre 1998
- *"Pauvreté des familles et placements des enfants"*. Rapport de Ms NAVES et CATHALA inspecteurs. Juin 2000.

## **Articles**

- A.S.H., Hors série. juillet 1999, *"L'autorité parentale"*
- A.S.H., n° 2250. 15 février 2002, *"Que reste- t-il de leur intimité ?"*, BOUCHEREAU X.
- A.S.H., n°2270. 5 juillet 2002, *"Etre parent... en toute humiliation !"*, BOUCHEREAU X.
- Journal du droit des jeunes, n°197, septembre 2000, *"Le contradictoire en assistance éducative ou l'accès des familles à leur dossier judiciaire"*, HUYETTE M.
- Lien social n°646. 12 décembre 2002, *"L'écriture dans le travail social ou Devenir auteur"*, GATE MARTINEZ
- Lien social n°645 5 décembre 2002, *"Les écrits professionnels et leur évolution"*. ROUSSEL J
- Magazine Littéraire n° 419. avril 2003, consacré à E. LEVINAS.

## **Autres**

- Actes des XVIII<sup>e</sup> assises du C.N.A.E.M.O., *"Pour une éthique de la diversité"*, ABDALLAH PETCELLE M.
- IV<sup>es</sup> Journées d'étude *"Reconnaître et promouvoir la participation des usagers. Nouvel enjeu des pratiques sanitaires et sociales. Attentes, impasses, issues"*, BORDEAUX novembre 2001
- Actes des Journées de l'adolescence (organisées par le Comité d'Environnement Social du Velay), novembre 2000
- RICOEUR P., *Avant la loi morale l'éthique*, Encyclopédie Universalis.

---

## Liste des annexes

---

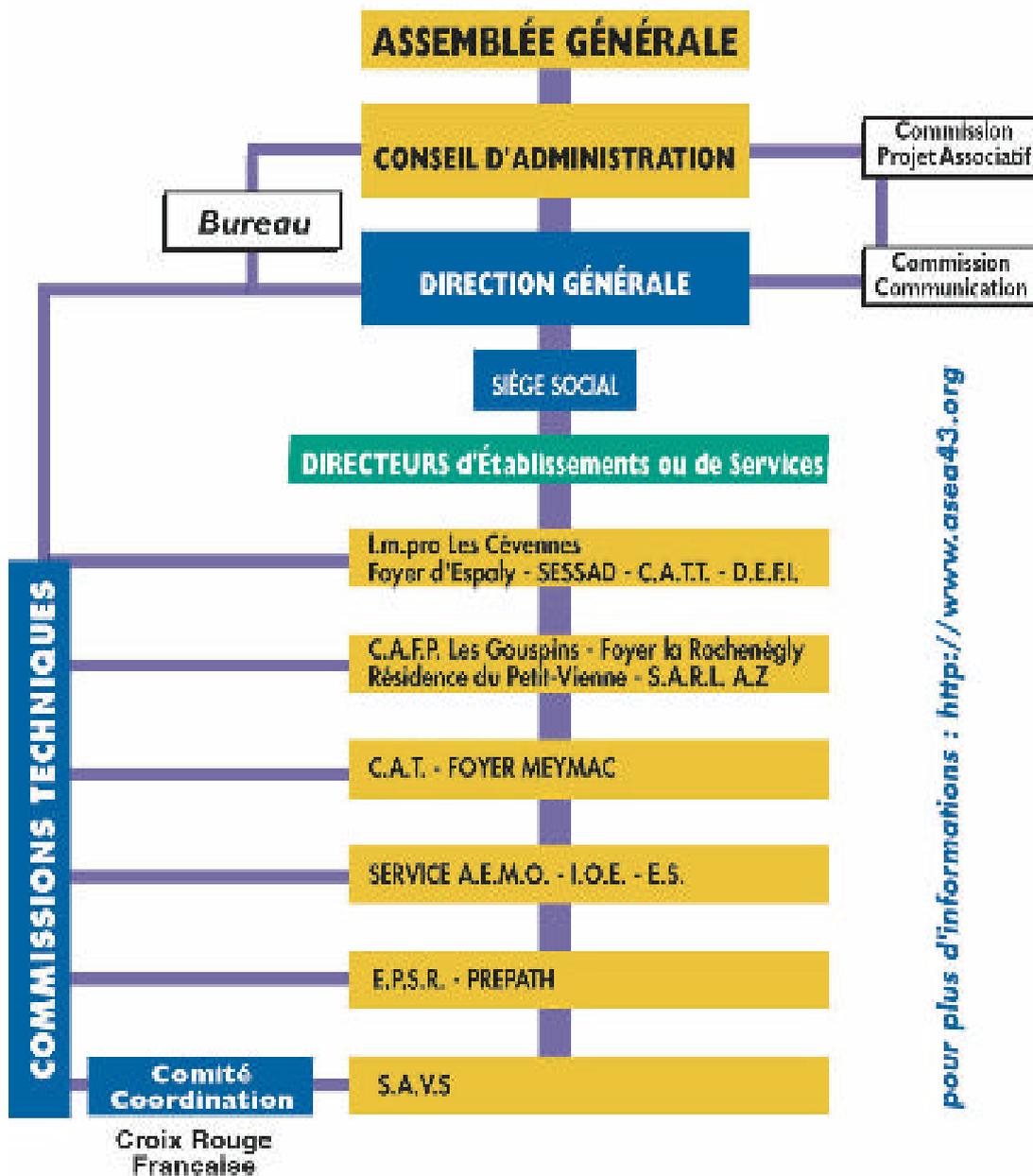
**Annexe 1** : Organigramme "A.S.E.A. 43"

**Annexe 2** : Organigramme du service d'Assistance Educative

**Annexe 3** : Plans des nouveaux locaux

**Annexe 4** : Courriers types envoyés aux familles, au juge des enfants, au responsable du service social départemental

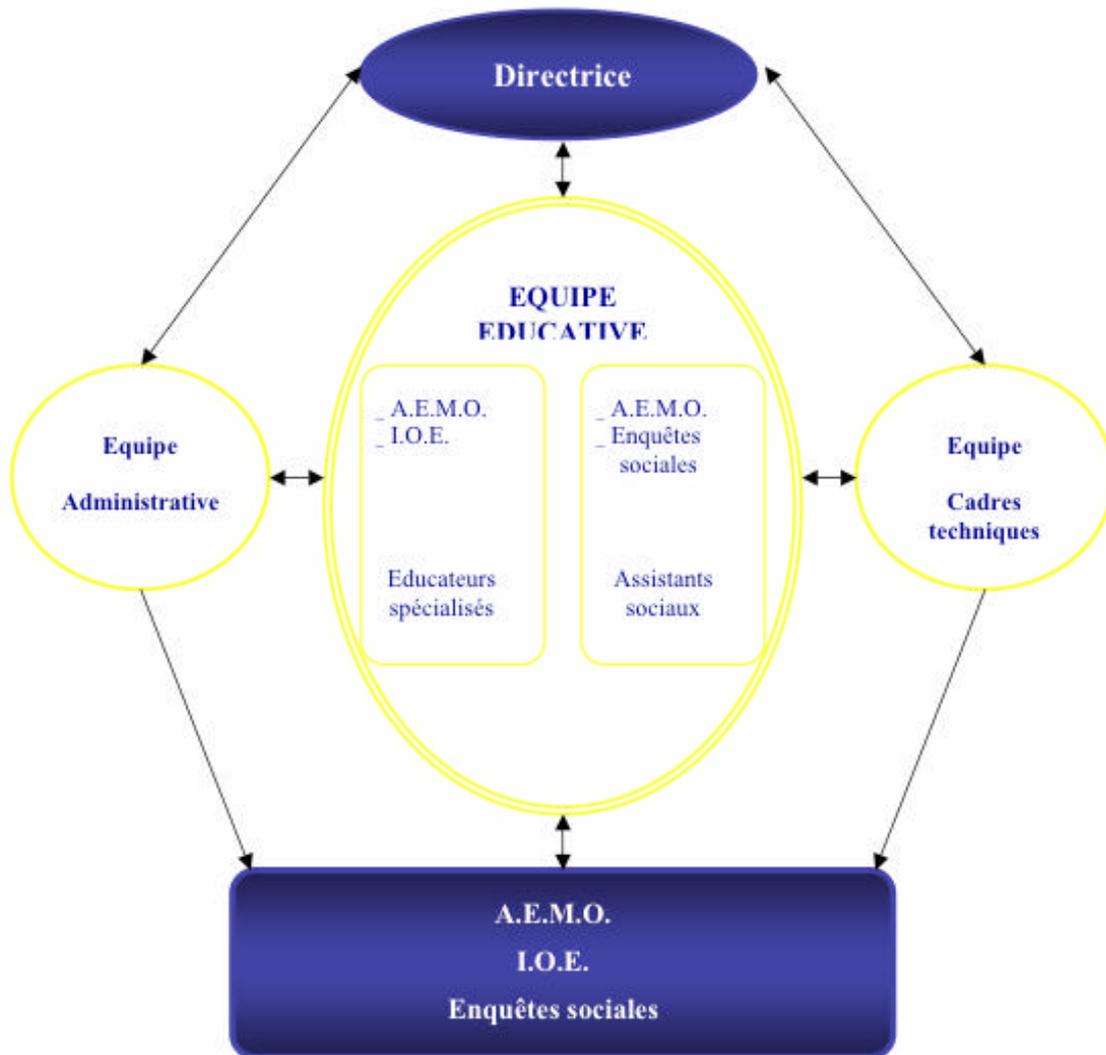
# ORGANIGRAMME





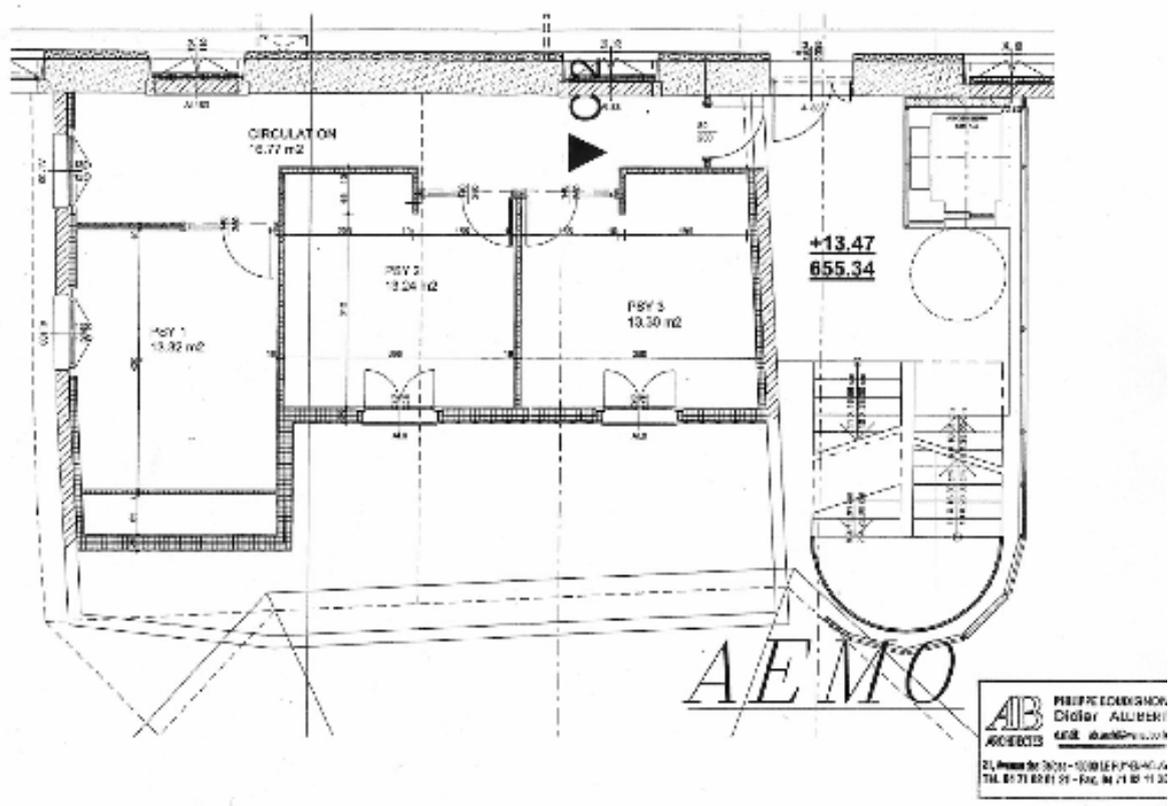
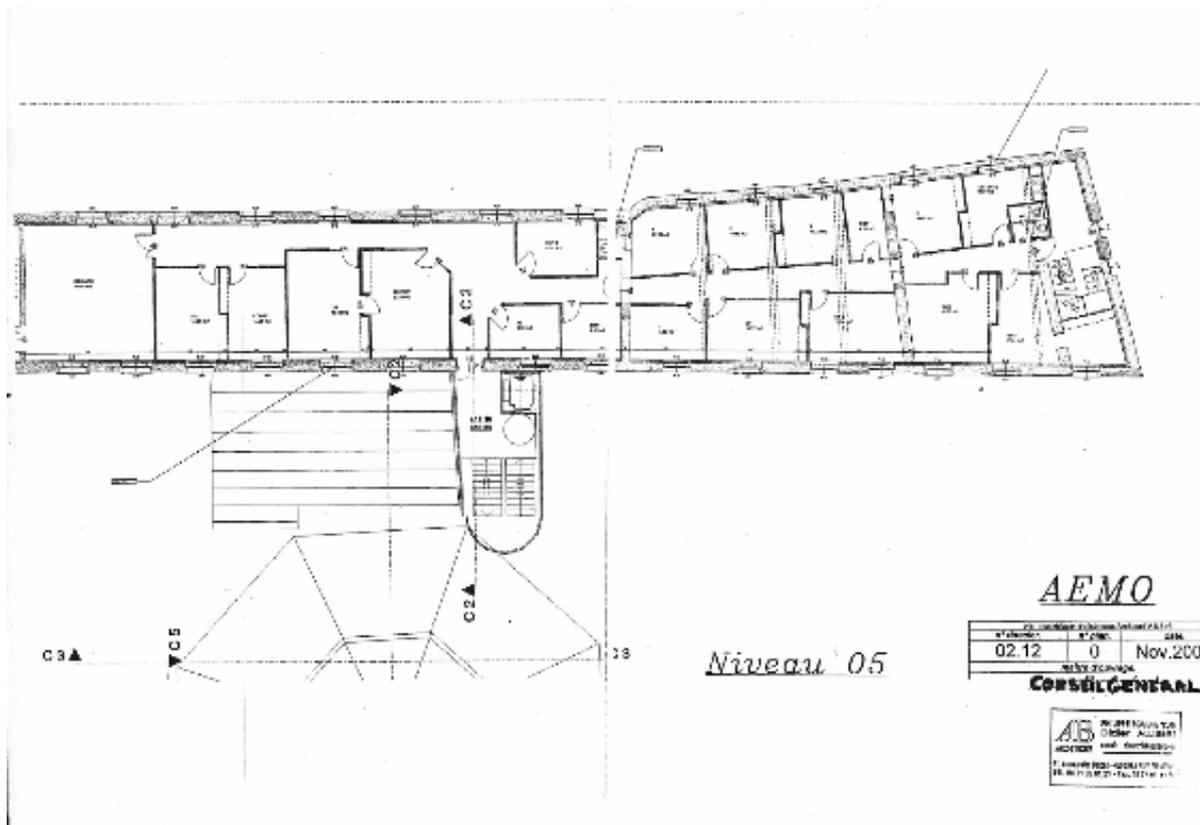
## Organigramme du Service d'Assistance Educative

Action Educative en Milieu Ouvert  
Investigation et Orientation Educative  
Enquêtes Sociales



- \_ Equipe éducative : 15 travailleurs sociaux pour 12,75 ETP  
(E.S. : 0.60 ETP ; I.O.E. : 2.30 ETP ; A.E.M.O. : 9.85 ETP)
- \_ Equipe administrative : 3 secrétaires pour 2,5 ETP
- \_ Equipe cadres techniques : 1 psychiatre pour 0.10 ETP et 2 psychologues pour 1.14 ETP







**Assistance Educative en Milieu Ouvert**  
Investigation et Orientation Educative  
**Enquêtes Sociales**

12, rue du 86ème Régiment d'Infanterie - 43000 LE PUY-EN-VELAY

1 - TEL : 04.71.09.43.66 - FAX 04.71.02.79.55 – E.MAIL : AEMO@ASEA43.ORG

M.....

Le Puy-en-Velay,  
le  
920/03 - BS/MJT

M.....,

Par Ordonnance en date du....., Madame le Juge des Enfants du Tribunal de Grande Instance du PUY-EN-VELAY a confié aux services d'A.E.M.O./I.O.E./E.S. de l'Association pour la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte une mesure d'Assistance Educative en Milieu Ouvert au bénéfice de vos enfants.....

Cette mesure sera exercée par M....., éducateur(trice) spécialisé(e).

Tout au long de la mesure, je reste à votre disposition pour échanger avec vous sur celle-ci.

Recevez, M....., mes sincères salutations.

Marie-Josée TAULEMESSE  
Directrice du Service d'Assistance Educative



**Assistance Educative en Milieu Ouvert**  
Investigation et Orientation Educative  
**Enquêtes Sociales**

12, rue du 86ème Régiment d'Infanterie - 43000 LE PUY-EN-VELAY

TEL : 04.71.09.43.66 - FAX 04.71.02.79.55 – E.MAIL : AEMO@ASEA43.ORG

Monsieur le Juge des Enfants  
Tribunal de Grande Instance  
Place du Breuil  
43000 LE PUY-EN-VELAY

Le Puy-en-Velay,  
le  
1264/03 - BS/MJT

Monsieur le Juge,

Par Ordonnance en date du....., vous avez confié au Service d'Assistance Educative de l'Association pour la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte une mesure d'I.O.E. au bénéfice de l'enfant : .....

Cette mesure sera exercée par M....., éducateur(trice) spécialisé(e) et M....., psychologue.

Tout au long de celle-ci, je reste à votre disposition pour échanger avec vous sur les modalités de mise en œuvre.

Veillez agréer, Monsieur le Juge, l'expression de mes salutations distinguées.

Marie-Josée TAULEMESSE  
Directrice du Service d'Assistance Educative



**Assistance Educative en Milieu Ouvert**  
Investigation et Orientation Educative  
**Enquêtes Sociales**

12, rue du 86ème Régiment d'Infanterie - 43000 LE PUY-EN-VELAY

3 - TEL : 04.71.09.43.66 - FAX 04.71.02.79.55 – E.MAIL :  
AEMO@ASEA43.ORG

M.....

Chef du Service Social Départemental  
1 Place Monseigneur de Galard - B.P.

310

43011 LE PUY-EN-VELAY

Le Puy-en-Velay,  
le  
1114/03 - BS/MJT

M,

Je vous informe que par Ordonnance en date du ....., Monsieur le  
Juge des Enfants a ordonné une mesure d'Enquête sociale à l'égard des enfants  
.....

Domicile Parents : .....

Cette enquête sera réalisée par M....., assistant(e) social(e).

Tout au long de celle-ci, je reste à votre disposition pour échanger à ce  
sujet.

Veuillez agréer, M....., l'expression de mes salutations distinguées.

Marie-Josée TAULEMESSE

Directrice du Service d'Assistance Educative

Marie-Josée TAULEMESSE - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 2004