



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES
Promotion 2005
Enfance

CONSTRUIRE UN RÉSEAU D'ACCOMPAGNEMENT EN AEMO
DANS « L'INTÉRÊT SUPÉRIEUR »
DE L'ENFANT ET DE SA FAMILLE

Nadine PARANIER

Remerciements

À tous ceux qui supportent
mes doutes et mes convictions

*L'homme est un sujet qu'il n'est pas facile de disposer
De faire sauter dans sa main. Il n'est pas facile de
Tourner autour de lui, de prendre le recul nécessaire.
Le difficile est dans le recul à prendre, et dans
L'accommodation du regard, la mise au point.
Pas facile à prendre sous l'objectif.*

Francis PONGE *Le parti pris des choses (1899-1988)*

Sommaire

INTRODUCTION	2
1 LA PROTECTION DE L'ENFANT ET DE LA FAMILLE : LES RESSORTS DU PARTENARIAT DANS LE TRAVAIL ÉDUCATIF EN MILIEU OUVERT	5
1.1 Histoire et développement de l'association Montjoye dans le champ de la protection de l'enfance : dispositifs organisationnels et nouvelles perspectives d'action	5
1.1.1 La protection de l'enfant et de la famille ; évolution d'une politique publique	5
1.1.2 Le public concerné par une mesure AEMO	8
1.1.3 L'assistance éducative en milieu ouvert à l'association Montjoye	10
A) Le contexte de création de l'association Montjoye	10
B) Adaptation et développement de l'association	11
1.1.4 Contexte institutionnel de la création des Services d'Actions Éducatives (SAE)	12
A) Le service AEMO	13
1.1.5 Les Services d'Actions Éducatives : ombre et lumière d'une recomposition	15
A) Les effets du changement	17
B) L'accompagnement aux changements	19
1.2 Problématique de la mise en œuvre de la mission d'AEMO et réseau d'accompagnement	21
1.2.1 Constats, questions et hypothèses de la nécessité d'un partenariat CAMS-AEMO	21
1.2.2 Partenariat et familles reçues en AEMO	23
1.2.3 L'activité des équipes et la qualité des prestations AEMO	24
1.2.4 Ressorts du partenariat et position du directeur	25
2 LOGIQUE DE RÉSEAU ET INTÉRÊT DE L'ENFANT ET DE SA FAMILLE	29
2.1 Méthode de constitution du réseau d'accompagnement en AEMO	29
2.2 Réseaux et partenariats dans le travail social ; définitions et choix	31
2.2.1 Travail en réseau et sociologie de la traduction	32
2.2.2 Réseaux et situations complexes	35
2.2.3 Du réseau au partenariat	36
2.2.4 Les deux pôles de la situation de coopération	37
2.3 L'intérêt de l'enfant : principe supérieur commun	39
2.3.1 Le principe supérieur commun dans la mission AEMO	39

2.3.2	L'intérêt de l'enfant ; in-définition autour de laquelle tout le monde s'accorde	40
2.3.3	L'intérêt de l'enfant à l'aune de la souffrance sociale	42
2.4	Le profil des familles reçues au service AEMO	45
2.4.1	Les Conseillères en Économie Sociale et Familiale ; un « pont professionnel » entre l'AEMO et les CAMS.	48
3	PILOTER LA CONSTRUCTION DU RÉSEAU D'ACCOMPAGNEMENT EN AEMO : MANAGEMENT INERNE ET EXTERNE	50
3.1	Créer les conditions de la constitution du réseau	50
3.1.1	Posture directoriale et plan d'action	50
3.1.2	La méthodologie du projet de changement	52
3.2	Analyse des premiers points d'accords	53
3.2.1	Les points d'ancrage du changement	53
a)	1 ^{er} point d'ancrage : les familles	53
b)	2 nd point d'ancrage : les orientations politiques	55
c)	3 ^{ème} point d'ancrage : les professionnels	57
3.3	Plan d'action en interne	58
3.3.1	Présentation de la démarche à mes supérieurs hiérarchiques	58
3.3.2	Animation de la démarche auprès des professionnels	60
3.3.3	Rencontres inter-services et groupes de travail ; prémices de l'idée du partenariat	61
A)	Le transfert d'une expérience partenariale en AED vers l'AEMO	61
B)	Démarche qualité et construction des outils d'accueil de la loi 2002-2 ; Les groupes de travail comme perspectives de rapprochement des services	62
C)	L'équipe de direction ; positionnement des chefs de service face aux changements.	63
3.3.4	Difficultés familiales et conditions de travail ; retour sur l'opération de traduction	64
3.3.5	La mobilisation pour la constitution du groupe projet ; présentation à l'une des équipes AEMO	65
3.4	Plan d'action en externe	67
3.4.1	Le partenariat inter-associatif	67
3.4.2	Analyse de la controverse	68
3.4.3	Les rencontres avec les acteurs professionnels et politiques	70
3.4.4	La constitution du réseau avec le Service Social Départemental	71
A)	La confirmation des possibilités de convergence entre les services	71
B)	Rencontres avec les professionnels des CAMS et constitution du groupe projet.	73
C)	Grille de proposition d'action pour les premières rencontres du groupe projet	74
CONCLUSION		77

Bibliographie	81
Liste des annexes	83

Liste des sigles utilisés

AAH :	Allocation Adulte Handicapé
AED :	Action Éducative à Domicile
AEMO :	Action Éducative en Milieu Ouvert
API :	Allocation de Parent Isolé
AS :	Assistante Sociale
ASE :	Aide Sociale à l'Enfance
ASEF :	Aide Sociale à l'Enfance et à la Famille
CAF :	Caisse d'Allocation Familiale
CAMS :	Circonscription d'Action Médico-Sociale
CASF :	Code de l'Action Sociale et des Familles
CC :	Code Civil
CDI :	Contrat à Durée Indéterminée
CEF :	Centre Éducatif Fermé
CERQ :	Comité d'Élaboration des Référentiels Qualité
CESF :	Conseillère en Économie Sociale et Familiale
CG :	Conseil Général
CPAM :	Caisse Primaire de l'Assurance Maladie
CSI :	Centre de Sociologie de l'Innovation
ES :	Éducateur spécialisé
ETP :	Équivalent Temps Plein
IRP :	Instances Représentatives du Personnel
MECS :	Maison d'Enfants à Caractère Social
ONED :	Observatoire National de l'Enfance en Danger
PJ :	Prix de Journée
PJJ :	Protection Judiciaire de la Jeunesse
RMI :	Revenu Minimum d'Insertion
SAE :	Service des Actions Éducatives
SSD :	Service Social Départemental
TISF :	Technicienne de l'Intervention Sociale et Familiale

INTRODUCTION

Il y a 17 ans, j'ai débuté dans le travail social comme conseillère en économie sociale et familiale. Mon premier poste, dans le champ de l'exclusion, m'a fait particulièrement connaître les parcours difficiles des « personnes démunies ». Je me souviens très bien des contacts affectés que j'entretenais avec les personnes qui venaient dans l'atelier de réinsertion que nous avons mis en place avec une autre collègue conseillère. Rapidement les compétences et les moments de bonne humeur dont elles faisaient preuve dans leurs inextricables situations m'ont appris à me détourner des images misérabilistes développées ci et là.

Au fil des formations et des lectures, j'ai appris à reconnaître ces personnes rencontrées, dans des exposés théoriques. Serge Paugam dans une étude sociologique de la disqualification sociale avance l'hypothèse que les conduites des « assistés » ne sont pas entièrement déterminées et produites par un système, montrant comment elles s'agent, s'harmonisent et prennent la forme de conduites d'acteurs sociaux disposant d'un espace de manœuvre et de savoir faire¹.

Depuis, je n'ai cessé de faire des allers-retours entre théorie et travail de terrain.

La formation professionnelle m'a permis d'accéder à des études supérieures ; d'abord le Diplôme de Hautes Études en Pratiques Sociales, puis encouragé par un chercheur sociologue, un Diplôme d'Étude Approfondie en sociologie.

Durant ces années de travail social, la sociologie a toujours pris sens pour m'aider à comprendre les situations, tant sur le plan du travail que sur celui des épreuves sociales des familles accueillies. D'ailleurs, toutes mes études étaient étroitement liées aux actes des travailleurs sociaux face aux parcours de vie des usagers des services sociaux ; au service AEMO d'abord, puis dans les Circonscriptions d'Action Médico-Sociales.

La micro-sociologie et notamment la sociologie de l'action développant l'idée que « *l'action implique une intervention concrète sur un état des choses pour le transformer, et un ajustement continu des agencements qui configurent de façon provisoire les conditions de la coordination entre individus* »², m'a aidé à comprendre que l'acteur n'était pas simplement un acteur rationnel bien que le pouvoir du « manager » dans les organisations n'a pas disparu pour autant.

¹ PAUGAM S. *La disqualification sociale* PUF, 1991

² OGIEN A. et QUÉRÉ L. *Le vocabulaire de la sociologie de l'action* ELLIPSES, Paris 2005

Cet enseignement a été illustré par une étude de N. Flamant faite dans une grande entreprise aéronautique qui conclut que « *Le pouvoir, comme capacité d'agir sur les représentations consiste ainsi à fournir à autrui une lecture de lui-même et de son environnement qui assigne le sens de sa présence, de son statut et de son action dans l'entreprise, et qui représente comme socialement acceptable, voire désirable ce qu'on attend de lui* »³.

Vint alors le moment où j'ai pris conscience de la possibilité de changer de métier et assumer un poste d'encadrement. Encouragée par le Directeur Général de l'association Montjoye où j'exerce depuis 16 ans dans une équipe d'AEMO, j'accède à la formation de Directeur en même temps que je rejoins l'équipe de direction du Service des Actions Éducatives.

À ce poste de direction, j'ai alors très rapidement été confrontée à plusieurs questions : d'une part re-mobiliser une équipe de cadres, et d'autre part formaliser des modalités d'action adaptées aux réalités sociales des usagers orientés au service. Réalités sociales qui selon moi ne me semblaient pas toujours faire l'objet d'une connaissance objective.

Face à ce double enjeu, je me suis demandée comment une analyse sociologique de l'évolution des structures familiales (*familles à risque ou familles démissionnaires*), s'appuyant sur des enquêtes de terrain, allaient pouvoir contribuer à changer le regard porté sur elles et donc les pratiques professionnelles.

Les travailleurs sociaux vers qui sont orientés ces types de famille qui pour une majorité d'entre elles ne font pas seulement l'épreuve d'une défaillance de leur autorité parentale, mais sont aussi à la recherche de ressources, de solutions meilleures d'hébergement, ont souvent l'impression qu'elles sont de plus en plus nombreuses et que leurs difficultés s'accroissent, notamment sur le plan de la pathologie psychologique.

La fonction de directeur que je compte développer n'est pas celle d'un « expert », mais plus simplement, grâce à mes connaissances en sciences sociales, celle d'un « co-producteur de sens » par des analyses compréhensives des situations de travail.

Tant le management d'équipes professionnelles que le développement d'actions auprès des familles accueillies, feront l'objet d'études en référence aux mutations des idées et réglementations sur ces questions « d'autorité familiale défaillante », dont les actes des travailleurs sociaux montrent une résistance à contourner la subjectivité, au détriment d'une constitution progressive de l'objectivité.

La loi du 2 janvier 2002 qui promeut les droits des usagers et préconise de les situer au centre des dispositifs des établissements sociaux et médico-sociaux est selon mes

³ FLAMANT N. *Une anthropologie des managers* PUF, Paris 2002

convictions professionnelles, une opportunité à saisir pour enfin les entendre et ne pas considérer leurs difficultés parentales, décrochées de leurs épreuves sociales.

C'est pourquoi j'ai choisi assez «naturellement» de travailler à la construction d'un réseau d'accompagnement qui tienne compte de ces orientations éthiques et politiques.

La question était de saisir comment, confrontés quotidiennement à des problématiques persistantes des personnes démunies, les travailleurs sociaux des équipes d'actions éducatives peuvent agir efficacement, ainsi que leurs responsables, pour éclairer les dysfonctionnements sociaux et participer modestement à l'amélioration des conditions de vie des familles accueillies au service.

Avant de proposer des clés de lecture pour mettre en œuvre les conditions optimales de constitution de réseau d'accompagnement en AEMO dans la troisième partie de mes développements, je situerai en première partie l'environnement social et organisationnel dans lequel j'exerce mon métier et ma fonction de direction. Cette présentation passera par un bref historique de l'évolution de la politique de protection de l'enfant et de la famille. La seconde partie expose des orientations théoriques qui tentent d'établir une progression professionnelle et opératoire entre les notions de réseau technique et de partenariat, ainsi qu'une définition de la notion d'intérêt de l'enfant construite par les acteurs selon l'idée que c'est par le recours à un principe commun que les accords se fondent.

L'étude présentée ci-après, décrit un long cheminement, processus de changement, allant de la problématisation des situations de travail aux réajustements managériaux, en passant par le recours aux orientations réglementaires et aux principes éthiques sous-tendus par la mission de protection de l'enfant et de la famille.

1 LA PROTECTION DE L'ENFANT ET DE LA FAMILLE : LES RESSORTS DU PARTENARIAT DANS LE TRAVAIL ÉDUCATIF EN MILIEU OUVERT

1.1 Histoire et développement de l'association Montjoye dans le champ de la protection de l'enfance : dispositifs organisationnels et nouvelles perspectives d'action

1.1.1 La protection de l'enfant et de la famille ; évolution d'une politique publique

La politique de la protection de l'enfance est issue historiquement de divers bouleversements sociétaux dont principalement à la Renaissance et au 19^{ième} siècle une perception nouvelle de l'enfance. L'œuvre incontournable en la matière de Philippe ARIES « *L'enfant et la famille sous l'ancien Régime* »⁴, nous indique que le concept d'enfance a vu progressivement le jour dans un contexte humaniste, philanthropique et socio-économique. Il souligne que la famille, sous l'influence des philosophes, se verra attribuer une fonction morale et spirituelle de préparation à la vie.

C'est au 19^{ième} siècle nous dit-il, que l'Etat intervient pour réglementer le travail des enfants et pondérer « la puissance paternelle » qui risquerait de porter atteinte à l'intérêt de l'enfant, faisant ainsi de l'enfance un bien national. Au 20^{ième} siècle, les abus de la puissance paternelle sont progressivement redéfinis en déviances familiales à contrôler. L'ère de l'éducatif est née avec les premières mesures de liberté surveillée et d'excuse atténuante due à la minorité. L'ordonnance du 23 décembre 1958 relative à l'assistance éducative permet aux juges des enfants de prendre toute mesure pour aider les familles à restaurer ou éviter des carences éducatives risquant d'entraîner des dangers pour leurs enfants. Tandis que c'est le décret du 7 janvier 1959 qui a organisé la protection administrative de l'enfance en danger. En 1970, la puissance paternelle est remplacée par la notion d'autorité parentale (4 juin 1970), devenant conjointe après la loi du 8 Janvier 1993. La loi du 4 mars 2002 fera quant à elle avancer la notion d'autorité vers une « co-parentalité » et donc co-responsabilité des parents.

⁴ ARIES P. *L'enfant et la famille sous l'ancien Régime* SEUIL, 1973

L'élément fondamental du dispositif de protection de l'enfance est le statut juridique donné à l'enfant, marqué par une relative incapacité ; la responsabilité civile étant confiée aux pères et mères. Ceux-ci doivent lui assurer une protection physique et morale jusqu'à sa majorité (18 ans depuis 1974).

Le législateur a estimé nécessaire de confier aux représentants de l'Etat la mission d'aider les parents dans l'exercice de leurs responsabilités et de donner à la justice en cas de danger encouru par le mineur, la possibilité d'intervenir dans la sphère familiale.

Les interventions de l'Autorité publique s'exercent à trois niveaux ; la santé physique et morale, l'action sociale et l'éducation.

La protection de l'enfant se fait sous forme de mesures d'assistance, dans une double articulation, soit sous l'égide des conseils généraux et de l'aide sociale à l'enfance (protection administrative) ou celle des magistrats pour enfants (protection judiciaire).

En cas de signalement d'un enfant en danger émanant de diverses sources privées ou publiques, la justice a le pouvoir d'intervenir du fait d'inaptitude, de carence ou de nocivité des titulaires de l'autorité parentale ; le juge des enfants contrôle cette autorité.

Il se saisit alors de l'article 375 et suivants du Code Civil « *si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger ou si les conditions de son éducation sont gravement compromises* », pour ordonner des mesures d'assistance éducative.

Les mesures d'Assistance Educative en Milieu Ouvert consistent ainsi « *à apporter aide et conseil à la famille afin de surmonter les difficultés matérielles et morales qu'elle rencontre, suivre le bon développement et d'en faire un rapport au juge périodiquement* » (art. 375-7)

L'action éducative est dite « en milieu ouvert » parce que les enfants sont laissés à la garde du ou des parents. Elle doit se situer autant dans le registre moral que matériel si l'on se rapporte aux termes de la loi.

C'est l'ASE des départements qui intervient pour mobiliser la protection administrative de l'enfant et de la famille, selon les termes du CASF. Le décret du 7 janvier 1959 indique qu'elle a une action préventive auprès des familles si « *les conditions d'existence risquent de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité ou l'éducation de l'enfant* » - intégré depuis les lois de décentralisation au CASF Titre II enfance – art.221 et suivants. Les actions requises consistent à « *apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique aux familles, après accord exprès des parents et avis du mineur* ». L' Action Éducative à Domicile dite aussi AEMO administrative, s'inscrit dans ce champ réglementaire.

La loi du 6 janvier 1986 précise depuis, les prérogatives du service départemental de l'aide sociale à enfance. Par la loi du 6 juin 1984, le législateur a précisé les droits des familles prises en charge par l'ASE, celles-ci composées des enfants et des parents.

Ces deux textes contemporains ont participé à un système de soutien à la famille.

Des évaluations de la mise en œuvre des actions, effectuées auprès des professionnels de la protection de l'enfance ont donné lieu entre autres, au rapport ministériel de Claude ROMÉO⁵. Celui-ci met en exergue la nécessité de considérer l'environnement familial de l'enfant et le ressort de l'engagement des parents dans l'action éducative ; recommandant une orientation professionnelle à prendre pour l'accomplissement de la protection des enfants tendant à : « *valoriser les potentialités des familles pour aider le plus précocement possible les parents à mettre en œuvre le projet éducatif de l'enfant...(pour) construire des projets individualisés de soutiens éducatifs* ».

La note d'étape de la mission parlementaire d'information, sur la famille et les droits des enfants du 28 juin 2005, s'est penchée sur une réforme de la protection de l'enfance. Elle a fait 52 propositions en vue de son amélioration sur le terrain, et dans le but d'harmoniser les compétences des instances judiciaires et de l'ASE. Elle a préconisé l'instauration d'un guide de bonnes pratiques relevant de l'intérêt des enfants à l'aune des carences éducatives plutôt que de mettre en avant la notion de danger qu'elle estime trop subjective⁶.

Par ailleurs, la mission met aussi en exergue que « *l'accompagnement social et médico-social des parents est indispensable pour éviter la récurrence de la maltraitance* » p.19

Cette note d'étape est du même ton que les derniers rapports en date sur la protection de l'enfance sous la direction de : - Louis De Broissia, « sur la prise en compte des mineurs protégés », qui remarque : « *l'AEMO peut être ordonnée par le juge hors de toute saisine de l'aide sociale à l'enfance, qui aura pourtant à en assumer le financement ; en outre, le service AEMO habilité, qui rend compte de son action directement au magistrat peut, hormis la période de tarification, ne jamais entrer en contact avec les services du départements qu'ils soient chargés d'une mission générale d'action sociale ou d'une mission de protection de l'enfance, et ce, en contradiction parfaite avec l'exigence d'une approche globale, décloisonnée et concertées des situations familiales* ». Et - Philippe Nogrix « sur les procédures de signalement », qui souligne « *le souci de faire circuler l'information par le truchement du « secret partagé* ».

Ces derniers insistent sur une indispensable coordination de l'action des départements et des services AEMO habilités. Tandis que d'autres acteurs politiques de la protection de l'enfance exposent leurs opinions sur la réforme de la protection de l'enfance ; centrant

⁵ Rapport ministériel de ROMÉO C. *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels* remis à Mme Ségolène ROYAL Ministre déléguée à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées – Octobre 2001

⁶ www.assemblée-nationale.fr

leurs propos sur le bien-fondé d'une instance unique pour que les professionnels repèrent plus rapidement les interlocuteurs vers qui ils doivent se tourner en cas de danger constaté.⁷

Le rapport annuel qu'a remis l'Observatoire National de l'Enfance en Danger au parlement et au gouvernement, le 5 septembre 2005 par l'intermédiaire du Groupement d'Intérêt Public Enfance Maltraitée⁸, fait remarquer que l'absence d'alternatives entre l'intervention judiciaire de milieu ouvert et le placement, en l'absence d'une réflexion sur « *les actions se situant entre AEMO/AED ... conduit à éluder les questions suivantes : - le travail avec les familles autour de l'enfant, - la collaboration-adhésion des familles, l'articulation entre intervention administrative et judiciaire et le caractère subsidiaire de cette dernière* ».

1.1.2 Le public concerné par une mesure AEMO

Dans l'ouvrage collectif « *L'AEMO en recherche ; l'état des connaissances et l'état des questions* »⁹, des études croisées exposent les caractéristiques générales concernant les familles qui ont été orientées en AEMO, regroupées en plusieurs catégories ; le statut juridique des parents, la situation socio-économique et les difficultés familiales, les caractéristiques des jeunes (foyer de vie, âge, sexe, fratrie, scolarité et santé).

Bien que ces études exploitent des données essentiellement quantitatives et regrettent l'absence d'approfondissement des « parcours de vie des jeunes », tout comme le souligne encore le rapport de l'ONED du 5 septembre 2005¹⁰, elles n'en sont pas moins une référence importante pour les services de milieu ouvert qui peuvent croiser leurs données locales avec les leurs qui proposent une montée en généralité.

Leurs résultats présentés synthétiquement ici sont :

- Un important pourcentage de parents vivent seuls, (incontestablement plus que l'ensemble de la population générale des mêmes âges),

⁷ Actualités Sociales Hebdomadaires – 8 juillet 2005 N° 2415 p.15 et du 9 septembre 2005 N°2420

⁸ Premier rapport au Parlement et au Gouvernement de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger Synthèse Septembre 2005 <[http:// www.oned.gouv.fr/](http://www.oned.gouv.fr/)>

⁹ DURNING P. et CHRÉTIEN J. (coord. par) *L'AEMO en recherche ; état des connaissances, état des questions*. Matrice, Vigneux sur Seine, 2001

¹⁰ op.cit. p.4 « *l'observatoire propose de demander aux actuels principaux collecteurs de données de clarifier et de développer certains items permettant une meilleure connaissance de l'enfance en danger et une approche en termes de « parcours »*

- la profession des pères est généralement peu connue des professionnels des services. Dans le cas contraire, le taux d'inactivité est important chez les pères (20 à 40%), et très important chez les mères (40 à 60%). Les parents qui exercent une profession sont quasi exclusivement ouvriers ou employés (60% des pères et 25% des mères) ;
- L'ensemble des études souligne la faiblesse des ressources économiques et insiste sur le faible pourcentage des revenus tirés de l'activité salariale. Les revenus des pères sont constitués à 40% des salaires et 25% de revenus de solidarité, ceux des mères, de 65% de prestations familiales (dont 17% venant du RMI) et 54% des salaires.
- Les difficultés économiques sont présentes pour 46% des mères et 63% des pères. 8% ont un dossier de surendettement. Les demandes de secours financiers s'établissent entre 25 et 40% des familles.
- 79% des familles sont locataires ; les logements étant souvent sur-occupés (65% des enfants n'ont pas de chambres particulières).
- Concernant la santé des parents, les études constatent l'absence importante de données dans les dossiers. Néanmoins, le premier descripteur tant pour les pères que les mères est l'alcoolisme (il est remarqué que l'alcoolisme semble cité une fois sur deux chez les pères), le second est les problèmes d'ordre psychologique (plus important chez les mères), notamment des tentatives de suicides, des hospitalisations psychiatriques et des troubles psychologiques.
- Les rapports avec le voisinage et le réseau relationnel paraissent pauvres. Quant ce dernier existe, il est en lien avec le réseau familial. Les familles connaissent une forte mobilité ; les jeunes ayant connu depuis leur naissance une moyenne de 4 déménagements ;

Pour ce qui concerne les jeunes, il est noté que

- Seulement un tiers d'entre eux vit avec les deux parents ; l'équilibre familial est reconnu précaire.
- Les jeunes sont à 55% de sexe masculin. Les tranches d'âges sont inégalement réparties ; la moitié de la population étudiée est constituée de jeunes de 12 à 18 ans. Indépendamment des carences éducatives, les difficultés des jeunes diffèrent selon leur sexe ; les garçons sont plus souvent signalés pour des délits, des violences sur autrui et des déscolarisations ou des problèmes de redoublement. Les filles sont plus souvent victimes d'abus sexuel. Chez ces dernières, les fugues et les tentatives de suicide sont plus fréquemment mentionnées.
- La majorité des jeunes appartient à des fratries pluriparentales (5,4 enfants par familles).

- Concernant leur santé, les études observent qu'elle est meilleure que celle des parents même si le pourcentage des troubles psychologique n'est pas négligeable.

En conclusion, les études remarquent l'absence dans les services d'analyse multivariées permettant de construire des profils. Néanmoins, les études convergent sur le fait que la majorité rencontre des situations sociales très précarisées.

Les motifs à l'origine de la mesure AEMO, imputés aux parents sont (par ordre d'importance) ; - carence éducative 30%, - situation matérielle difficile 14%, - conflits entre parents 12%, - Alcoolisme, drogue et maladie 11%, - mère défaillante 9%, - Mauvais traitement à l'enfant 6%, - violence au sein de la famille 5%, - parents se disputant la garde 5%, - délinquance des parents 2%, - viol, inceste et autres problèmes 2%.

On peut rajouter, concernant les difficultés des enfants qui on fait l'objet d'une orientation en AEMO ; absentéisme scolaire, déscolarisation, recherche de placement, aide à l'insertion professionnelle et scolaire, prostitution.

Mais les motifs diffèrent selon les tranches d'âges ; carences éducatives plus fréquentes dans les tranches 0-13ans et, conflits parents-enfants et problèmes scolaires dans les tranches 11-16ans. Les fugues apparaissent aux alentours de 16 ans.

1.1.3 L'assistance éducative en milieu ouvert à l'association Montjoye

A) Le contexte de création de l'association Montjoye

Créée au sortir de la seconde guerre mondiale, l'association Montjoye affirmait des valeurs de solidarité et d'éducation. Elle participe depuis, à la politique d'action sociale et plus particulièrement à la protection de l'enfance.

Elle s'est pour cela adaptée aux évolutions historiques et sociales des textes de politique publique de protection de l'enfance, passant du registre de l'enfant dangereux à celui de l'enfant en danger à protéger. L'ordonnance de février 1945 a particulièrement donné cette impulsion en favorisant l'éducatif sur le répressif.

L'objet du travail exposé se focalise plus particulièrement sur l'exercice de l'AEMO judiciaire ; le partenariat en AED étant sur une bonne voie de légitimation.

Pour autant, tout au long des propos, l'AED sera présente, comme ressource de travail transférable à l'exercice du service AEMO.

Dès lors qu'il sera question de protection judiciaire, j'emploierai le terme d'AEMO, et pour la protection administrative, celui d'AED.

B) Adaptation et développement de l'association

En 2003, face à ces évolutions de politiques publiques et de changements sociétaux, et concomitamment avec les prises de fonctions récentes d'un nouveau Directeur Général, sa charte éthique et son projet associatif ont été reformulés.

Montjoye réaffirme alors son choix de répondre aux valeurs fondatrices ; prévention, éducation et insertion des enfants, jeunes majeurs et leurs familles.

Promotion du développement, de l'épanouissement, de la dignité et de l'accès aux droits fondamentaux de l'homme sont les missions que se sont fixés les Administrateurs.

Ayant identifié différents publics vulnérabilisés pour leur offrir des prestations adaptées, le projet associatif propose des réponses évoluant vers des actions individualisées et des actions plus globales au système familial et à l'environnement social. Les accompagnements sont pensés dans la durée et s'orientent dans la mise en œuvre de prestations innovantes.

L'impulsion conjuguée d'un nouveau Conseil d'Administration et du Directeur Général, donne lieu à une nouvelle finalité organisationnelle ; les établissements et services sont restructurés en terme de champs d'intervention¹¹ :

- Champ 1 : Accompagnement et assistance éducative dans le cadre de vie (de l'enfant),
- Champ 2 : Suppléance et accompagnements hors cadre de vie (de l'enfant),
- Champ 3 : Accompagnements solidaires et citoyens (majeurs et jeunes majeurs),
- Champ 4 : Recherche et développement (créé en 2005).

Chaque champ est constitué d'un ou plusieurs pôles répondant à une cohérence organisationnelle liée aux politiques publiques.

Des passerelles entre les pôles et les champs sont à réfléchir par les directions respectives. Le champ 4 est transversal à tous les autres. Il est rattaché au Siège de l'association alors que l'on assiste par ailleurs à une décentralisation progressive de l'organisation administrative et comptable des autres établissements et services.

En 2004, après la reformulation des projets de service et d'établissements, l'association s'engage dans la démarche qualité et sollicite les professionnels à tous les niveaux hiérarchiques pour constituer un savoir collectif et l'optimisation de la maîtrise des pratiques.

Un engagement éthique dans la qualité est signé par le Conseil d'Administration, la Direction Générale et les Directions des établissements et services.

¹¹ Annexe I Le projet dynamique du service d'actions éducatives

Un comité de pilotage et un comité d'élaboration des « référentiels qualité » – le CERQ – ont été constitués avec des propositions de formations collectives internes ; la loi 2002-2 et l'évaluation des pratiques, les référents qualités et les auditeurs qualité.

Chaque directeur pilote un « référentiel qualité », commun à tous les champs d'intervention.

Le CERQ est composé d'un ou deux professionnels de terrain de chaque pôle et selon les référentiels, du « directeur pilote ». La conseillère technique recrutée pour la mise en application du champ 4, pilote l'ensemble de la démarche qualité, assistée par un cabinet-conseil et un consultant.

1.1.4 Contexte institutionnel de la création des Services d'Actions Éducatives (SAE)

L'association Montjoye est présente sur tout le territoire départemental. Elle fait partie des quatre plus importantes associations en matière de protection de l'enfance et de lutte contre l'exclusion.

Le directeur général de l'association Montjoye fait partie du GNDA (Groupe National de Directeurs d'Associations). Lui-même et des membres du Conseil d'Administration occupent des postes à responsabilité dans les fédérations nationales du secteur et des syndicats employeurs.

A la fin de l'année 2005 et en 2006, seront ouverts deux nouveaux services ; un CEF (Centre Éducatif Fermé) et un service d'accueils familiaux spécialisés (l'association ayant été retenue après la réponse à un appel à projet du CG pour exercer cette activité dans le milieu associatif).

Le Service d'Actions Educatives -SAE dont je suis directrice adjointe fait partie du champ 1, pôle 2 « accompagnements et assistance éducative dans le cadre de vie ».

A ce jour, il regroupe 4 services en lien avec la protection de l'enfance en milieu ouvert ;

- ➔ le service d'Action Educative en Milieu Ouvert - AEMO, et
- ➔ le service d'Enquêtes Sociales –SES pour la protection judiciaire, et
- ➔ le service d'Action Educative à Domicile - AED pour la protection administrative.
- ➔ l'espace rencontre parent-enfant à la demande des Juges des Affaires Familiales

L'association Montjoye est passée en trois ans de 150 à plus de 200 salariés, suite à la création de nouvelles prestations, créant du même coup les postes de Directeur Général Adjoint, Responsable des Ressources Humaines, Directeur financier et Conseiller technique recherche et développement, émargeant au Siège et intervenant auprès de tous les établissements et services¹²

¹² Annexe II « L'organigramme de l'association Montjoye

Dans chaque établissement ou service, des postes d'encadrement et de professionnels administratifs et sociaux ont été également créés.

Ainsi, l'essor de l'association a été fulgurant et va se poursuivre dans l'année à venir jusqu'à atteindre les 300 salariés.

Les représentations tant au niveau interne, qu'externe de l'association oscillent entre l'attrait provoqué par un tel développement, l'émulation due au changement que cela crée et la peur ou les questionnements qu'ils suscitent en retour.

Adaptation et innovation aux nouvelles formes de travail social en réponse aux évolutions sociétales ou mise en place d' « *une machine rendant captive la population accueillie* » (comme j'ai pu l'entendre dans les propos de quelques représentants du personnel) ?

Chacun se représente un aspect du développement selon sa vision du monde et ses capacités de réactivité à une donne sociale en pleine mutation.

J'ai choisi quant à moi, après plusieurs années de travail de terrain et des formations universitaires, de proposer ma participation au développement et au dynamisme qu'ont impulsé les nouveaux Conseil d'Administration et Directeur Général.

J'ai été retenue ces trois dernières années, chronologiquement aux postes de chef de service en AEMO, puis en AED à sa création, et récemment à celui de directrice adjointe au SAE (1^{er} octobre 2004).

A) Le service AEMO

C'est en 1961 qu'est créé le service AEMO de l'association Montjoye.

Contribuant à une mission d'intérêt général, l'association a obtenu le conventionnement de ce service au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance (arrêté préfectoral signé le 1^{er} septembre 1970)

Depuis sa création, le service est habilité par le Ministère de la Justice au titre de la protection de l'enfance (dernier renouvellement en date le 22 mai 2002).

Les mesures éducatives exercées sont financées pour les mineurs par le Conseil Général depuis les lois de décentralisation (1983), et par le Ministère de la justice pour les jeunes majeurs (18-21 ans).

A l'heure actuelle, faisant partie du SAE, le service intervient sur l'ensemble du département, organisé autour de l'implantation géographique de 5 équipes, basées selon le découpage territorial des Circonscriptions d'Action Médico-Sociales (CAMS).

4 à 5 CAMS pour une équipe AEMO, de telle sorte à respecter peu ou prou un nombre d'enfants suivis de 175 par équipe. Les mesures éducatives sont exprimées en nombre

d'enfants suivis et non pas de familles comme c'est le cas dans quelques autres départements.

L'attribution des mesures par équipe ne se fait pas sans discussion entre les chefs de service, soucieux de l'équilibre du nombre de mesures éducatives par éducateurs (25 est la moyenne annuelle retenue dans la négociation avec les Autorités de Tutelle).

Des antennes ont été créées en plus des locaux principaux pour éviter des déplacements coûteux pour les bénéficiaires quand ces derniers sont reçus par les différents membres de l'équipe. Ce ne sont pas uniquement les éducateurs qui se déplacent dans les annexes, à domicile ou auprès des partenaires sociaux, médico-sociaux, scolaires, associatifs et caritatifs. Les CESF et les chefs de service se déplacent autant et les psychologues sont aussi amenés à rencontrer les familles dans les annexes.

Cette option de travail requiert une organisation du temps assez fine, sous la responsabilité du chef de service qui se doit de faire respecter l'engagement des actions dans la pluridisciplinarité.

Équipes pluridisciplinaires donc, composées d'un chef de service, une secrétaire, une conseillère ESF, un(e) psychologue et 7 éducateurs spécialisés. Du personnel d'entretien et administratif est rattaché à la direction du service, à Nice. Il est d'usage de nommer « spécialistes » les professionnels qui ne sont pas référents directs des suivis d'enfants (La CESF et les « psy »).

Trois équipes reçoivent des mesures du tribunal pour enfants de Nice, et les deux autres du tribunal de Grasse.

Depuis trois années consécutives, l'activité du service est excédentaire par rapport aux négociations prévisionnelles relatives au nombre d'enfants orientés. Avec la reprise des mesures éducatives exercées par la Ville de Nice et partagées entre les deux associations habilitées du département, notre service a prévu d'accueillir en 2005 : 875 enfants (soit 175 par équipe).

Depuis les années 80, le service AEMO connaissait une stabilité organisationnelle. Ses professionnels y exerçaient aussi depuis longtemps et les renouvellements d'embauches étaient peu fréquents. Les équipes pensaient leur exercice selon la dynamique propre à chaque groupe qui revendique sa particularité. Les réflexions sur les pratiques s'élaboraient en « vase clos » autour de la science psychanalytique ou la thérapie familiale. Les besoins des familles accueillies ne faisaient pas l'objet d'un profilage objectif et étaient définis en fonction de ce que les travailleurs sociaux estimaient être « bon » pour elles. Cette option était en lien direct avec le postulat prôné de la singularité de chacune des personnes composant la famille. Les professionnels (et le directeur de l'époque) estimaient qu'un profilage sociologique ne pouvait donner des indications pour leurs orientations de travail, préférant s'en tenir aux éléments psychologiques repérés.

Depuis l'arrivée du nouveau directeur général donnant l'impulsion pour la reformulation du projet de service, les professionnels de terrain, avec la participation active des chefs de service, se sont penchés avec grand intérêt sur les fondements de leur mission.

Y a fait suite, la restructuration du service AEMO associée à celle de tous les autres établissements et service de Montjoye.

Lorsque le service AEMO a dû distinguer les interventions judiciaires des administratives, le choix a été laissé aux salariés de rester en AEMO ou de rejoindre les équipes d'AED. Ceux qui travaillaient avec le Tribunal de Nice ont choisi à 90% de rester en AEMO, et ceux qui travaillaient à l'ouest du département, avec le Tribunal de Grasse, se sont partagés ; 50% en AEMO et 50% en AED.

1.1.5 Les Services d'Actions Éducatives : ombre et lumière d'une recomposition

Le SAE est créé en 2003 avec le regroupement d'activités déjà existantes dans l'association : # un service d'AEMO, # un service d'enquêtes sociales et # un point rencontre parents-enfants. Nous avons suspendu les activités de ce dernier service pour 2006 par manque de financements et ce malgré une demande exponentielle des magistrats, à l'adresse du service¹³.

Cette recomposition est décidée en même temps que l'arrivée la même année d'un nouveau directeur au service AEMO. Celui-ci gère à l'époque 6 équipes intervenant sur l'ensemble du département, exerçant à la fois des mesures de protection judiciaire (Code Civil) et administratives (CASF). Il regroupe alors, en nombre de professionnels, 50 % de l'effectif total de l'association ; soit 77 salariés (60 ETP).

L'entité SAE se concrétise vraiment avec la distinction des activités AEMO judiciaires et administratives, consécutivement à l'obtention de deux équipes d'intervention d'AEMO administratives (renommées en fonction des termes du CASF « AED » – Action Éducative à Domicile), suite à un appel à projet du Conseil Général pour la création de quatre équipes d'AED, distinctes des AEMO judiciaires, dans les Alpes-Maritimes.

¹³ Tout récemment, suite aux interventions des Magistrats, le CG nous a octroyé une enveloppe financière conséquente afin que le service reprenne immédiatement son activité. Un projet de plus grande envergure va être réalisé, créant un service « espace rencontre » qui regroupera des demandes émanant des JAF, des juges pour enfants (c'est un constat de plus en plus fréquent des demandes en AEMO de médiatisation ou de reprise des liens entre un parent et son enfant), et du nouveau service d'accueil familial diversifié (rencontre entre l'enfant placé et ses parents).

En juin 2004, le service AED est créé selon un cahier des charges défini par le Conseil Général et un Protocole d'intervention AED proposé par l'ASEF en collaboration avec les CAMS de l'ensemble du territoire.

L'organisation territoriale du service AED Montjoye (2 équipes, l'une à l'Ouest du département, l'autre à l'Est) a contraint à une première réorganisation du service AEMO, passant de 6 équipes à 4 exerçant uniquement des mesures judiciaires sur l'ensemble du département.

Cette réorganisation d'un service représentant l'association depuis 1970, sur la scène de l'action sociale du département (et dont certains salariés ayant connu son avènement exercent toujours), n'a pas été sans heurts sur le plan du management.

En effet, en quasiment quatre années, de fin 2001 à 2005, les salariés ont connu (subi pour certains), un bouleversement culturel sans précédent dans lequel s'imbrique celui du SAE :

- Novembre 2001, arrivée du nouveau Directeur Général
- Janvier 2002 :
 - Promulgation de la loi 2002-2 et mise en exergue de la nécessité de reformuler les projets des services.
 - Reprise du dialogue avec les IRP, selon une volonté forte de la Direction Générale et du nouveau bureau de l'association.
 - Mise en place d'un comité de pilotage et de groupes de travail pour la reformulation du projet de service AEMO (non revu depuis 1986)
- Année 2003 :
 - Arrivée du nouveau directeur de l'AEMO
 - Reformulation du projet associatif regroupant les services en pôles et champs d'intervention,
 - Reformulation du projet de service AEMO et proposition de la création d'une équipe expérimentant uniquement le suivi administratif,
 - Appel à projet pour la création de l'AED auquel une petite partie des salariés s'oppose, mais qui est soutenue par la majorité des chefs de service des 6 équipes.
 - Sensibilisation à la mise en œuvre des outils prévus par la loi 2002-2 ; dispositifs d'accueil, d'information et d'expression des usagers, dispositif d'autoévaluation des pratiques.
 - Présentation de l'engagement dans une démarche qualité en fin d'année.
- Année 2004 :
 - Restructuration des équipes AEMO et AED, et création du poste de direction adjointe (que j'occupe depuis octobre 2004), de postes de secrétaires et de comptables suite à la décentralisation du Siège.

- Mise en place de groupes de travail (à mon initiative) pour la création des outils d'accueil et d'information : livret d'accueil, règlement de fonctionnement et document individuel de prise en charge, et pour la participation au CERQ d'un professionnel de chaque équipe du SAE (4 en AEMO, 2 en AED et 1 au SES).
- Participation de l'équipe des enquêtes sociales au projet du SAE et à la formulation de son nouveau projet de service basé sur une forme de travail en équipe pluridisciplinaire (toujours à mon initiative)
- En fin d'année, l'annonce de la fermeture d'un des trois services exerçant en AEMO sur le département (la Ville de Nice) conduit le service AEMO Montjoye à négocier avec les Autorités de Tutelle (PJJ et CG), la reprise des mesures suivies par ce service et à repenser une nouvelle fois la restructuration et la territorialisation des équipes.
- Année 2005 :
 - Création d'une 5^{ème} équipe AEMO judiciaire sur le territoire et redéploiement des secteurs géographiques d'intervention. Après une négociation ardue avec les Tutelles qui ont accepté de n'augmenter l'effectif des mesures suivies que de 50 enfants par équipes (passant de 5 à 7 éducateurs spécialisés et d'un temps plein de psychologue sur chacune), en baissant le temps d'intervention de médecin-psychiatre de 0,5 ETP sur l'ensemble du service et sans augmenter les temps de travail des autres professionnels de l'équipe ; chef de service, secrétaire, conseillère ESF (les temps des psychologues ont été ramenés à un temps complet pour ceux qui ne l'avaient pas). Cette négociation s'est faite avec en toile de fond la nécessité de baisser notre prix de journée (13€53) dépassant la moyenne nationale avoisinant les 8 €. Sachant que le PJ des mesures de la Ville de Nice que Montjoye va reprendre, n'atteignait pas les 8 €
 - Négociation avec la PJJ, le CG et la Ville de Nice pour intégrer aux équipes, ses assistantes sociales souhaitant poursuivre leur travail en AEMO, d'une convention de « mise à disposition » de ses salariées de la fonction publique, à l'association Montjoye.
 - 6 assistantes sociales ont rejoint les équipes, de mai à septembre après une importante demande émanant des assistantes sociales Ville de Nice (12 en tout).

A) Les effets du changement

Les effets de ces bouleversements se rappellent à nous au gré de chaque changement de repère de travail. Chaque phase de changement a connu des perturbations allant

crescendo. Les salariés n'ont pas eu le temps d'en saisir les effets que déjà elles étaient suivies dans un laps de temps très bref par de nouvelles contraintes de changement.

Les salariés du service AEMO, bien que pour la plupart favorable à des changements, principalement ceux qui relèvent des demandes de la loi 2002-2, ont difficilement accusé la distinction AEMO-AED, craignant une perte des moyens au même niveau que le cahier des charges de l'AED.

Qui plus est, ils n'ont pas compris la nécessité de réorganiser à deux reprises l'intervention des équipes (tant sur le plan géographique que de l'organisation du travail), avec une augmentation du nombre d'enfants à suivre.

J'ai alors mis en place un groupe de travail transverse aux 5 équipes composé du chef de service et d'un travailleur social de chaque équipe afin de redéfinir ensemble les contours géographiques de l'intervention des équipes.

Ce groupe a eu pour effet la compréhension de l'ensemble du dispositif, où lorsque l'on touche à la réorganisation territoriale d'une équipe, toutes les autres en sentent les effets.

A l'heure actuelle, nous nous trouvons dans un équilibre consensuel certes précaire, mais qui avance vers l'attention réciproque et la mutualisation des moyens en locaux. L'objectif est de parvenir à un sentiment d'appartenance à un service AEMO plutôt qu'à une équipe, comme c'était le cas depuis de nombreuses années.

L'effet positif des changements s'appréhende plus sur le service AED, légitimé et crédité par le CG, l'ASEF et les CAMS qui oeuvrent en partenariat.

La motivation des professionnels qui l'ont rejoint, en interne comme en externe, rejailit aussi sur la dynamique de mise en place des outils de la loi 2002-2 et la démarche qualité. Il faut reconnaître que ces derniers n'ont pas «subi» une recomposition de l'équipe et de ses secteurs d'intervention à l'instar de ceux du service AEMO. Ils se sont trouvés dans une perspective de changement différente, les plaçant au cœur d'une dynamique de création de leur outil de travail.

De plus, ces professionnels font l'épreuve positive, d'un partenariat nouveau avec les travailleurs sociaux exerçant dans les CAMS (même si tous les avantages liés à cette option de travail restent encore difficiles à évaluer sur tous les plans).

Pour autant, ils constatent professionnellement l'opérationnalité d'un protocole de travail en AED auprès des familles accueillies, mettant le partenariat au centre des moyens de travail. Ils constatent unanimement que les accompagnements débutent très rapidement auprès des familles, grâce aux évaluations sociales faites par les assistantes sociales des CAMS transmises au service AED. Mais aussi, grâce à l'écoute des parents exposant leurs difficultés sociales qui selon eux gênent l'exercice de leur autorité parentale.

Si le service reste centré sur l'accompagnement éducatif, sa prise en compte des épreuves sociales permet de créer très rapidement une relation avec les parents qui peu

à peu se transformera en relation éducative (et ce même dans les accompagnements sociaux).

Malgré un cahier des charges exigeant le suivi de 200 enfants par équipe, (20 enfants par éducateurs, soit 10 par équipe), les chefs de service avec leur équipe ont réagi rapidement pour trouver une organisation de travail dynamique sans surseoir à la qualité des interventions exprimée dans le projet de service retenu par le CG.

Le service AEMO qui pour l'heure est composé de 5 équipes s'estime toujours lésé et ressent les affres d'un changement trop rapide et pas maîtrisé aux dires de certains (selon 2 ou 3 chefs de services et les IRP).

La plupart regrettent, selon leurs termes « *la scission, le clivage* », dus à la distinction des services AEMO et AED, déplorant surtout moins de moyens en AEMO par rapport à l'AED.

L'argumentaire du « moins de moyens » est inexact d'un point de vue quantitatif (et des conditions de travail liées au nombre d'enfants suivis par équipe ; 175 en AEMO et 200 en AED pour un même nombre de spécialistes).

Néanmoins, l'amertume relative aux conditions de travail peut s'entendre si l'on observe la dynamique insufflée par la création d'un service à laquelle participent tous les professionnels de l'AED ; nouveaux locaux, matériels neufs, nouvelle donne partenariale, nouvelle forme de travail, etc ... , que ne connaissent pas les professionnels des équipes d'AEMO.

B) L'accompagnement aux changements

En fait, selon moi l'argutie du manque de moyens cache plutôt une différence de perspective quant à la forme de mise en œuvre de la protection de l'enfant.

Si l'on doit admettre l'idée d'un clivage, alors effectivement il est à ce niveau-là plus que sur les moyens ou les conditions de travail.

Autant, les salariés qui ont choisi de travailler en AED sont convaincus de l'opérationnalité de la participation reconnue légalement aux parents et avec lesquels sont formulés des objectifs d'accompagnement éducatif, n'éluant pas leurs difficultés, mais reconnaissant l'éventuel danger qu'ils pourraient faire encourir à leurs enfants.

Autant ceux qui ont choisi d'exercer en AEMO estiment que l'AED est une mesure qui tend vers la démagogie d'une demande supposée ou extirpée des parents, alors que la « figure du juge » reste le seul moteur valable d'une prise de conscience des dangers, agissant nettement mieux sur la défaillance des parents et les potentialités de travail des éducateurs.

A mon avis, les deux perspectives ne sont pas dichotomiques, et elles ne peuvent pas s'opposer de la sorte.

Il ne suffit pas que la prise de conscience des dangers soit « balisée par le représentant de la loi », il convient aussi d'aller vers la compréhension des réalités sociales et de l'histoire familiale, avec les parents et les enfants pour envisager un accompagnement qui reste dans leurs possibilités et se base sur leurs compétences.

Le protocole AED édicté par l'ASEF permet réellement d'insuffler cette dynamique de changement.

Bien sûr, dans les cas d'un déni des parents des dangers encourus par leurs enfants (et ils sont nombreux), ou du dépassement à faire respecter leur autorité, un recours à la protection judiciaire est indispensable à l'intérêt des enfants. Mais cela n'annule pas la possibilité pour les travailleurs sociaux, d'avoir une démarche compréhensive concernant les épreuves sociales que vivent les familles.

C'est pourquoi, afin de dépasser les registres de pensée qui me paraissent ressortir plus du dogme (la démagogie de la demande et la figure symbolique du juge) que d'une analyse de ce qu'il convient de faire pour la protection des enfants et leur bon développement, autrement dit « l'intérêt de l'enfant », des temps communs de réflexions à thèmes AEMO-AED seront initiés dans le plan d'action pour créer les conditions optimales de mise en place du réseau d'accompagnement en AEMO.

Les chefs de service sont favorables à ce rapprochement, mais pas encore prêts à se décentrer de la pratique de terrain, restant très préoccupés par les difficultés liées aux profils des familles à accompagner. Familles qu'ils estiment être de plus en plus en grande souffrance et face auxquelles ils ressentent souvent un sentiment d'impuissance professionnelle à accompagner.

Et si l'on postulait que la souffrance dont font état les travailleurs sociaux, trouve aussi ses origines dans des conditions matérielles de vie précaires, voire dégradées ?

C'est cette hypothèse de travail qui va jalonner mes engagements professionnels (éthique, politique et technique), vers la constitution d'un réseau d'accompagnement propre à améliorer ou au moins à saisir mieux les effets de la disqualification sociale sur la défaillance parentale.

Tout au long de ma période d'essai de six mois, puis confirmée en poste de directrice adjointe, j'ai eu l'occasion d'observer et d'entendre les amertumes des professionnels de l'AEMO, alors que ceux de l'AED ou du SES restaient enthousiastes malgré la même vitesse des changements à assumer.

Durant cette année d'expérience de direction d'un service à grande échelle (8 équipes et 100 salariés) j'ai constitué des groupes de travail en AEMO, en AED et au Service Enquêtes Sociales. Je suis ainsi de plus en plus convaincue que les changements

exprimés dans les projets associatifs et de services peuvent être compris des professionnels si on leur donne l'occasion de réfléchir et discuter des effets positifs sur leurs pratiques de travail et la satisfaction qu'ils relèvent des usagers.

Le directeur du service et moi-même, convaincus que le changement devait être porté par les chefs de service en prise directe avec les professionnels de terrain, nous sommes fixés l'objectif de requalifier l'équipe de direction du SAE.

Ce staff de direction (composée du directeur, de la directrice adjointe et des 8 chefs de service), proposerait un réel travail d'équipe et non pas le voisinage de tous les chefs de service, chacun axé sur les besoins de son équipe.

1.2 Problématique de la mise en œuvre de la mission d'AEMO et réseau d'accompagnement

1.2.1 Constats, questions et hypothèses de la nécessité d'un partenariat CAMS-AEMO

La mise en œuvre des mesures AEMO, même si elle dit s'inspirer des textes réglementaires, s'est au fil des années, constituée sur une spécificité éducative tendant majoritairement vers le registre de la restauration morale des relations familiales.

Cette spécificité s'est organisée sous l'égide et grâce à une importante influence des métiers médico-psychologiques (psychologue et médecin-psychiatre d'obédience psychanalytique). Cette emprise tendant parfois au « psychologisme » a été permise par l'attrait des éducateurs pour cette science, fonctionnant alors comme une sorte d'éminence grise pour la mise en place de leurs actes éducatifs. « Acte » est un euphémisme, car il s'agit plutôt dans ce cas de « paroles éducatives ».

Certes, cette dominante est essentielle pour le travail éducatif.

Pour autant, il s'agit quand même de ne pas éluder la question des conditions de vie matérielles qui sont à mon sens un paramètre également à prendre en compte dans les actions d'accompagnement.

Et ce, pas seulement parce que la loi le stipule, mais aussi parce que les constats que j'ai pu faire depuis que j'exerce dans ce champ font que si cette sphère sociale et matérielle n'est pas accompagnée, alors les « actes-paroles » éducatifs restent vains.

Mais, comme je l'ai évoqué plus haut, le traitement de cette question requiert un travail dépassant les seules compétences intra-équipe. Structurellement, le travail en milieu ouvert demande des interventions en partenariat, notamment pour la question sociale. Une famille ne vit pas en autarcie ; le rôle des travailleurs sociaux est de l'aider à trouver des réponses à ses difficultés, au-delà de la seule intervention éducativo-psychologique.

J'ai constaté par ailleurs, que le service AED, service nouveau, fait l'objet d'une légitimité professionnelle à tous les niveaux dont ne semble pas bénéficier le service AEMO, service depuis longtemps installé dans le département.

On peut se demander pourquoi un service AEMO ayant une expérience professionnelle certaine, fait l'objet de rumeurs dénigrantes ou de suspicion voilée quant à ses actions, de la part des acteurs du CG et de l'ASEF.

Les Juges quant à eux semblent être heureusement plus confiants et satisfaits des actions, d'après les contacts que nous avons avec eux.

J'émetts l'hypothèse qu'au fil du temps, et peut-être par divers paramètres tels que la décentralisation, les nouvelles organisations des services sociaux départementaux suscitées par la mise en œuvre du RMI notamment, les relations partenariales avec les CAMS, se sont délitées et reconstruites en des rapports mutuels de méfiance. Alors qu'elles sont essentielles pour la mise en application des aides sociales de droit commun. Les équipes AEMO et celles des CAMS, ne se re-connaissent plus (à tous les sens du terme) ; chacune ayant perdu de vue les actions de l'autre, elles se déconsidèrent.

Il en résulte que chacun estime que c'est à l'autre d'intervenir. Les AS renvoient les familles bénéficiaires d'une AEMO qui viennent les voir pour une aide sociale, vers les professionnels de l'AEMO, arguant qu'elles ont « passé la main » à l'AEMO dans le souci de ne pas « morceler une problématique globale à traiter ». Les éducateurs estiment eux, que l'aide sociale n'est pas de leur compétence car ils centrent leurs actions sur l'éducatif. Les CESF en AEMO quant à elles ont recours aux conseils et si elles sont en bon terme avec l'une ou l'autre des AS, espèrent œuvrer en partenariat avec elles, estimant qu'il est primordial pour les enfants que leurs parents obtiennent un accompagnement et des aides sociales lorsque les conditions de vie sont disqualifiées sur le plan économique et social.

Nous assistons tous à un blocage de l'harmonisation du travail qui serait nécessaire à la protection des enfants.

Les accompagnements et les droits des familles « naviguent » entre les deux services CAMS et AEMO, selon les bons vouloir des professionnels de terrain.

Cela nuit à l'optimisation d'une action qui devrait être complémentaire.

Les professionnels de l'AEMO sont contraints de contourner les potentialités des actions en collaboration avec les professionnels de CAMS, et cela met en difficulté leurs accompagnements éducatifs.

Cependant, après des observations participantes et des entretiens auprès des professionnels de CAMS, et du service AEMO, j'ai pu noter que chacun déplore au nom du respect des usagers, l'absence ou le peu de travail en partenariat.

1.2.2 Partenariat et familles reçues en AEMO

L'optique de changement que je souhaite développer met en exergue un déficit partenarial.

La protection d'enfants pour lesquels le Magistrat a jugé nécessaire leur maintien au sein de leur famille ne peut se faire en prenant uniquement en considération les relations entre les membres de la famille.

Les relations affectives perturbées et les carences éducatives ne sont pas toujours les causes uniques des difficultés des enfants.

Il est fréquent de se voir confier des missions pour des enfants dont les parents n'ont pu les protéger d'un environnement préjudiciable à leur développement (conditions de vie précaires, habitats sociaux n'offrant pas un minimum de garantie pour que les enfants réussissent une socialisation correcte, rapport difficile avec l'institution scolaire, recours pas toujours à bon escient à la sphère de la santé).

Les missions qui sont confiées au service AEMO ne peuvent s'envisager sans que le regard professionnel ne soit tourné vers l'environnement des familles accueillies.

Des recommandations émanant du Ministère de la Justice à travers un référentiel indiquant « *les incontournables* » qui s'imposent à l'ensemble des services » pour la mise en œuvre des mesures confiées à la PJJ¹⁴, souligne que « *l'un des objectifs de l'AEMO étant d'apporter aide et conseil à la famille, l'intervention du service doit porter sur l'ensemble de la situation familiale et sur son environnement* ».

Les besoins sur ce plan des familles accueillies, doivent aussi pouvoir être pris en compte par d'autres acteurs sociaux dont la mission de mise en œuvre de droit commun et/ou d'amélioration du lien social, sera une action sociale que ne pourra offrir que partiellement un service d'actions spécifiques sur le plan éducatif, comme le service AEMO.

Certes, le service AEMO Montjoye s'est doté de moyens et de compétences professionnelles qui permettent une approche pluridisciplinaire des besoins et attentes des familles reçues, pour atteindre la protection des enfants.

¹⁴ Ministère de la Justice « *Note à l'attention de Mmes et M. les directeurs régionaux et départementaux de la PJJ* », Paris le 18 mars 2005 – objet ; référentiel « mesures » Bureau des méthodes de l'action éducative K 1

Pour cela, un poste professionnel traitant de la question sociale des situations familiales à accompagner, notamment celui de Conseillère en ESF, est basé sur chaque équipe de travail.

1.2.3 L'activité des équipes et la qualité des prestations AEMO

Chaque équipe recevra d'ici fin 2005, 175 enfants, pour environ 120 familles.

Ces chiffres ne prennent pas en compte le turn-over des familles reçues sur une année ; le suivi pour une famille est en moyenne de 2 ans.

Depuis le début de l'année 2005, le service AEMO a repris une partie des suivis de familles d'un autre service AEMO du Département qui cesse son activité (service créé par la commune de Nice depuis de nombreuses années). Le service AEMO d'une seconde association¹⁵, a repris l'autre partie de ces suivis de familles.

Les négociations avec le CG, la PJJ et l'association Montjoye ont abouti à la création d'une 5^{ème} équipe. Chaque équipe est désormais constituée depuis le dernier trimestre 2005, de 7 éducateurs spécialisés au lieu de 5 (passant de l'accueil de 125 à 175 enfants).

Si le ratio d'encadrement des éducateurs spécialisés reste inchangé, celui des autres professionnels (Chef de service, Conseillère ESF, Psychologue et Secrétaire), augmente. En clair, ils devront sans augmentation de temps de travail, accompagner un plus grand nombre de familles.

De plus, les postes de médecin psychiatre (0,25 à 0,30 ETP par équipe) passent de 5 à 3. Deux équipes n'en bénéficient plus car conjoncturellement 2 postes sont vacants depuis plusieurs mois. L'un des médecin psychiatre d'une troisième équipe vient de démissionner, et il n'est pas certain de lui trouver un remplaçant rapidement eu égard aux difficultés de recrutement de cette profession.

La négociation tarifaire a entériné leur disparition en proposant la mutualisation de cette fonction entre les 5 équipes. L'équipement pluridisciplinaire qui représente un coût conséquent entraînant un prix de journée élevé a été réduit pour cette unique raison financière.

¹⁵ Deux associations exercent des mesures judiciaires. Tandis qu'un 3^{ème} opérateur associatif exerce avec elles des mesures AED. La PJJ a deux service exerçant à la fois des mesures d'AEMO et d'IOE, mais dans une moindre mesure.

La qualité des accompagnements de notre service AEMO, reconnue par les Magistrats, ne doit pas en être pour autant amoindrie. C'est d'ailleurs selon cet argumentaire que la négociation a reconnu la nécessité d'avoir 5 équipes au lieu des 4 préconisées par les Autorités de Tutelle (souhaitant rester à 4 équipes constituées de 9 ES pour le même équipement pluridisciplinaire).

L'ensemble des professionnels de terrain s'accorde et rejoint les préoccupations de la direction pour maintenir malgré cette relative baisse des moyens, une prestation éducative au même niveau.

Les professionnels les plus directement concernés sont ceux qui n'occupent pas la fonction d'éducateur spécialisé, notamment la conseillère ESF (les études faites chaque année constatent un besoin important sur le plan social, pour environ deux tiers des familles reçues). Elle devrait alors si l'on s'en tient aux chiffres, suivre 80 familles, alors qu'elles en accompagnent pour l'instant une trentaine. Il en va de même pour les autres postes ; secrétaires, chef de service et « psy ».

Pourtant ils devront exercer leur action professionnelle avec la même qualité de prestation. Comment envisager la même qualité d'action auprès d'un tel nombre, sinon en ayant recours aux partenaires ?

Les éducateurs spécialisés, s'ils continuent à suivre un nombre identique d'enfants, sont préoccupés par une moindre participation pluridisciplinaire des autres professionnels. Et ils ont un souci constant de trouver en dehors de l'équipe, des solutions professionnelles que leur seul métier ne permet pas de mettre en œuvre avec le même savoir que les services spécialisés dans l'aide sociale, à l'instar des CAMS.

1.2.4 Ressorts du partenariat et position du directeur

La question d'un traitement plus efficace concernant l'environnement économique et social des enfants est celle que je choisis de traiter car c'est aussi celle qui pâtit le plus du déficit partenarial.

Les questions relatives à l'environnement familial des enfants sont bien traitées par les éducateurs spécialisés car elles correspondent à leur cœur de métier.

Ainsi, l'orientation et la prise en charge vers des suivis médico-psychologiques, les relations avec l'institution scolaire, ou plus spécifiquement les difficultés relationnelles intra-familiales, sont des actions professionnelles qui sont plus « naturellement » prises en considération et éludent quelquefois les besoins et attentes des familles sur les aspects que l'on pourrait qualifier de plus indirects, tels que ceux qui participent à leurs conditions matérielles de vie.

Il est un fait certain que les conditions de vie morales des enfants priment aux yeux de chacun dans les actes éducatifs décidés.

Pour autant, je considère que les conditions matérielles de vie des enfants ne doivent pas représenter « le fond du décor » des difficultés familiales. « *L'aide matérielle et morale* » est d'ailleurs avancée à un niveau équivalent dans l'article 375 du CC.

Même si la majorité des attendus énoncés par les Magistrats dans leurs jugements fait état de causes morales pour exposer la défaillance parentale, il n'en reste pas moins que les objectifs de changement escomptés nécessitent aussi un détour par des conditions matérielles à accompagner.

Je reste intimement convaincue qu'à investir l'échelle de valeur de la condition morale en éludant la situation matérielle (lorsqu'elle est disqualifiée), est préjudiciable aux accompagnements des enfants.

Les travailleurs sociaux en sont d'ailleurs préoccupés dès lors qu'ils estiment devoir déployer des actions en ce sens et sont en difficulté professionnelle pour y remédier.

C'est un des thèmes relatifs à la baisse de la qualité des interventions qu'ils avancent lorsqu'ils ne parviennent pas à accompagner comme ils le souhaitent les familles, en ayant seulement recours à l'équipe.

Ils associent alors cette difficulté à une baisse des moyens en poste de CESF (non sans raison puisqu'elle intervient à minima auprès d'1/3 tiers des familles), regrettant ne pouvoir traiter de l'ensemble des problématiques familiales, en interne.

Le fait qu'ils ne regrettent pas plus de travailler avec les CAMS, qui pourraient représenter un complément professionnel non négligeable, est dû à une situation où le déficit partenarial est devenu un « allant de soi » avec lequel ils composent.

Ce n'est pas à mon sens, une posture professionnelle à entériner, que cela soit sur les plans éthique, politique et technique.

En effet considérant ces trois niveaux, il n'est pas concevable pour l'idée que je me fais de la mission AEMO, de niveler l'action éducative aux seules conditions morales si les aspects matériels requièrent une aide sociale.

L'essence de la loi relative à l'accompagnement de l'autorité parentale en cas de difficultés constatées, ne doit pas faire l'objet d'une attention partielle à la seule raison de « faire avec » un contexte professionnel où le partenariat est quasi-inexistant. Cela reviendrait alors à entériner des routines professionnelles paradoxalement inefficaces (alors que la plupart des études en sociologie du travail s'accorde pour dire que les routines font gagner en temps et en efficacité).

Une autre hypothèse confirme mon projet de requalifier les actions grâce à la constitution d'un réseau d'accompagnement, c'est que la collaboration entre les services AED et les

CAMS, voulue par le protocole AED, a été de nature à qualifier la prestation tout en permettant aux professionnels de centrer leurs actions réciproques sur un principe supérieur commun relatif à l'éthique de la mission.

Pourquoi alors, ne pas s'appuyer sur cette dynamique nouvelle entre le secteur public et le secteur associatif pour mutualiser une action publique de protection judiciaire de l'enfant ?

- Quels ressorts apporteront ce dépassement de perspectives sectorielles, dans les actions professionnelles ?
- Quels intérêts justifieraient une action commune, pour les associations, pour les acteurs professionnels et pour les bénéficiaires qui n'ont d'autres visées que l'intérêt de l'enfant ?
- Comment y associer les autres participants du secteur associatif en dépassant les données que d'aucuns se représentent comme concurrentielles ?
- Comment mobiliser les acteurs judiciaires (Juges des enfants et PJJ) et les acteurs administratifs et politiques, à réfléchir à un protocole d'action commun AEMO, à l'instar du protocole AED ?

Telles sont les questions que je propose de mettre à la réflexion pour construire ma stratégie d'action et œuvrer pour la constitution d'un réseau d'accompagnement en protection judiciaire de l'enfance, avec tous les acteurs concernés par cette question éthique.

Il convient alors de réfléchir à une dynamique de changement, notamment pour optimiser le champ technique qui est celui où se concrétisent les aspects éthiques et politiques de l'action éducative.

La construction d'un réseau d'accompagnement en AEMO¹⁶ sera le projet visé pour conduire un changement de pratiques depuis longtemps ancrées dans ce contexte professionnel.

J'établirai les critères d'efficacité d'une nouvelle donnée partenariale à deux niveaux ; « macro » et « micro ».

Le premier niveau « macro », relève du politique, et confère à l'analyse des effets du travail entre acteurs associatifs et publics. De même, la finalité légale de l'adaptation des ressources professionnelles aux besoins et attentes des familles, sera un critère à exploiter.

Le second niveau « micro », s'attèle à circonscrire la satisfaction des familles quant à la meilleure prise en compte de leurs difficultés matérielles et sociales. En définissant les

¹⁶ Ce projet de conduite du changement s'établira sur les théories relatives aux logiques d'action, préconisées par des sociologues des organisations, et celles conduites par les travaux de Callon et Latour dites « sociologie des réseaux technico-économiques »

champs relevant du « matériel » et du « social », le relevé des effets positifs du partenariat permettra ainsi d'en extraire une analyse des retombées éthiques.

Des critères plus indirects d'ordre technique, relatifs à l'amélioration des cadres d'action et des conditions de travail, relevant alors de la satisfaction des professionnels, pourraient aussi participer à l'idée d'efficience.

Cette expertise certes, de la situation traduite par le biais du diagnostic et du recours aux sciences sociales, ne suffit pas à mon sens à la réussite du changement escompté.

C'est pour cela que je reconnais un autre pôle de ma fonction de direction ; celui du directeur animateur et traducteur d'une éthique d'une part, voulue par les textes de politiques publiques, à l'instar de la loi 2002-2 prônant la mise en œuvre de dispositifs permettant le respect des usagers accueillis. De plus mon parcours de formation professionnelle, traversé par des études universitaires en sciences sociales (sociologie et anthropologie) m'a forgé une assise d'expertise et une posture que je souhaite mettre au service de nouvelles orientations techniques dans le champ de la protection de l'enfant et de sa famille.

Ceci, je l'aborde après avoir opéré des introspections sur les nécessités du changement à mener dans le travail social ; celui-ci étant par trop traversé de querelles professionnelles et perdant quelquefois de vue l'objectif premier de son existence ; le public.

« Le public » du travail social fait l'objet de politiques catégorielles, stigmatisant quelquefois les personnes dans une appellation administrative et clivant les actions des travailleurs sociaux, alors qu'à mon sens il devrait faire l'objet d'une mutualisation des compétences professionnelles pour aborder les difficultés exposées des personnes dans une dimension plus globale. Ou en tout cas prendre en compte prioritairement les situations sociales dans lesquelles elles évoluent.

Ces introspections m'ont donné l'occasion de me pencher sur ce que j'entends orienter comme changement dans les visions professionnelles. Mais aussi, comment j'entends parvenir, par des études en situation à une conversion du regard des équipes professionnelles. L'idée de déconstruction de certaines visions dominantes à l'œuvre en travail social (le tout psychanalytique ou le tout systémique), qui « sclérosent » les initiatives des travailleurs sociaux, me paraît propre à optimiser des positions éthiques envers les usagers accueillis. Grâce auxquelles j'escompte par ricochet une amélioration des cadres d'action et des conditions de travail.

Pour avoir longuement discuté avec les professionnels des services, je suis assurée qu'ils souhaitent aussi se pencher sur ces questions. C'est pour cela que je souhaite mettre ma formation sociologique au service d'un projet professionnel.

Mais je ne perds pas de vue les nécessités de son opérationnalité, développées dans les parties suivantes, pour dépasser le stade des propos incantatoires ; « posture du directeur animateur du réseau d'accompagnement ».

2 LOGIQUE DE RÉSEAU ET INTÉRÊT DE L'ENFANT ET DE SA FAMILLE

2.1 Méthode de constitution du réseau d'accompagnement en AEMO

En m'appuyant sur les contacts et les relations partenariales développés lors de la mise en place du service AED, j'ai constaté qu'une vision commune des missions et des actions à mettre en œuvre, permettait de ne pas perdre de vue les niveaux qui constituent les rapports sociaux et professionnels d'accompagnement (textes de politiques publiques, projet associatif, projet de service).

En effet, les partenaires des différents niveaux, même si leurs intérêts professionnels ne sont pas situés dans une sphère professionnelle commune, se rejoignent dans leurs spécificités avec le but convergent, de respecter les droits des usagers et réfléchir à une offre de prestation adaptée à leurs réalités sociales :

- La chef de service du Service Social Départemental – SSD (garantissant la mise en œuvre du droit commun et de l'aide sociale),
- La chef de service de l'ASEF, avec les Attachées Territoriales ASEF (garantes de la politique sociale de protection de l'enfant et de la famille et de sa mise en œuvre),
- Les responsables de CAMS composant le SSD (représentant les professionnels qui reçoivent et orientent les familles vers l'AED),
- Les directeurs et chefs de service des AED (représentant les professionnels qui mettent en œuvre avec les familles l'action éducative).

Ces acteurs, croisant leurs regards et leurs actions constituent les « premières pièces » d'un réseau. Ils sont présents et s'accordent autour de l'évaluation et de l'ajustement du dispositif AED, à partir des questions qui émanent sur le terrain dans sa mise en œuvre.

Pour le service AEMO, dans un même objectif de rapprochement des partenaires, j'ai souhaité que les professionnels de terrain s'engagent à la même échelle ; en confrontant avec les travailleurs sociaux des CAMS leurs points de vue relatifs à l'intérêt de l'enfant.

Ma visée, en accord avec les acteurs politiques et techniques en présence, est de permettre l'existence d'une instance de travail en collaboration et d'aboutir à une première étape de la construction d'un outil commun.

Il s'agit bien d'une première étape de constitution du réseau car au stade où en sont les relations partenariales, le point de passage obligé sera l'obtention d'une instance de

discussion et de connaissance (reconnaissance) mutuelle, qui devrait aboutir à l'élargissement des débats autour de la question de l'intérêt de l'enfant.

Je me suis largement inspirée pour ce projet de construction de réseau, d'auteurs spécialisés dans la sociologie des organisations qui proposent une théorie et une méthodologie basées sur l'implication des acteurs et qui ont réalisé des études d'envergure en démontrant les aspects opérationnels de cette vision du monde. À savoir :

- 1) M. Callon et B. Latour qui ont mis à jour la sociologie des réseaux technico-économiques (appelée aussi sociologie de la traduction). Une présentation plus précise est donnée plus loin car j'ai eu recours à leur modèle d'analyse pour penser et mettre en œuvre la stratégie de mon plan d'action.

Selon leur approche, mon rôle est celui du « directeur traducteur » dans la mesure où je propose de créer un dispositif matériel (le réseau) après avoir problématisé la situation professionnelle à considérer.

Ils partent du principe, et je les rejoins sur ce postulat, que la situation est le cadre primaire de la concrétisation du réseau.

Le cadre primaire pour E. Goffman¹⁷ dans sa définition de l'expérience en cours dans une situation donnée, est un cadre de référence qui permet de localiser, de percevoir, d'identifier et de classer un nombre important d'occurrences liées à la situation. Ce dernier souligne : *« le cadre primaire est le premier dont nous avons besoin pour décrire l'organisation de l'expérience ... nous percevons les événements selon les cadres primaires, et le type de cadre que nous utilisons pour les comprendre nous permet de les décrire »*.

- 2) Par ailleurs, s'agissant de l'orientation éthique que je souhaite donner aux débats, j'établirai la base commune d'où rayonneront les propos, autour de la définition partagée du principe de l'intérêt de l'enfant ; expression usuelle s'il en est, à laquelle ont recours tous ceux qui s'engagent dans les propos de la protection de l'enfance et de la famille.

C'est « l'intérêt de l'enfant » érigé en principe supérieur commun qui permettra au réseau de s'engager vers une matérialité escomptée.

¹⁷ GOFFMAN E. *Les cadres de l'expérience* Ed. de Minuit, Paris, 1987

La notion de « principe supérieur commun » est mise à jour par la thèse avancée par L.Boltanski et L.Thévenot dans leur ouvrage « *De la justification* », selon lequel « *c'est autour du principe supérieur commun que se scelle l'accord entre les personnes* »¹⁸.

- 3) J'ai abordé la notion d'intérêt de l'enfant sur le modèle que développent P. Lascoumes et JP. Le Bourhis dans un article intitulé « *Le bien commun comme construit territorial ; identités d'action et procédures* »¹⁹.

Ces auteurs abordent l'intérêt général en montrant qu'il y a deux façons de le saisir ; soit en se référant à une politique substantielle, soit à une politique procédurale. Démontrant que la seconde est fédératrice car construite en situation par les acteurs.

2.2 Réseaux et partenariats dans le travail social ; définitions et choix

Les termes : « réseau » et « partenariat », admettent plusieurs partis pris théoriques. Mais ils sont aussi utilisés dans le sens commun. Il n'a pas été aisé d'établir une « définition définitive » qui trancherait en faveur de la vérité de l'une ou de l'autre.

J'ai constaté que la distinction des définitions entre réseau et partenariat d'une part, aussi bien que celle des différentes approches des types de réseaux et des types de partenariats d'autre part, se fait selon le but recherché ou l'acception théorique entendue dans telle ou telle définition de situation.

Au long de mes lectures, j'ai trouvé que la distinction entre les termes est faite pour démontrer une opérationnalité du terme pour la compréhension des débats, ou pour transférer pragmatiquement une théorie sur des projets concrets de changement.

En préambule, pour la compréhension des niveaux d'utilisation des mots, je souhaite apporter une précision quant à l'utilisation que je fais de ces deux termes.

En effet, le recours au mot de partenariat est une expression de sens commun dans le langage ordinaire. Il est utilisé couramment dès lors que deux ou plusieurs personnes souhaitent mettre en œuvre ensemble une action ou une discussion.

J'ai, dans ce sens employé le terme partenariat pour évoquer la coopération entre les services AEMO et les acteurs du CG (CAMS, ASEF), alors que si l'on s'en tient aux différentes conceptualisations que je développe plus loin, il aurait fallu utiliser celui de réseau. Cependant, pour la facilité expressive, dans les développements, j'ai quelquefois

¹⁸ AMBLARD H, BERNOUX P, HERREROS G, et al. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* SEUIL 2005 (3^{ème} édition) p.84

¹⁹ LASCOUMES P. et LE BOURHIS JP. *Le bien commun comme construit territorial* Revue POLITIS n°42 *Définir l'intérêt général*, 1998

gardé la terminologie de partenariat, comme j'ai eu recours aisément aussi à celle de partenaire

2.2.1 Travail en réseau et sociologie de la traduction

La sociologie de la traduction²⁰, appelée aussi de l'innovation ou des réseaux technico-économiques est initiée par CALLON et LATOUR, à partir du Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) de l'École des Mines de Paris.

Ces derniers établissent une rupture avec la tradition de la sociologie de la science en démontrant par des analyses de cas, que leur théorie permet de s'appuyer sur une méthodologie d'élaboration de réseau. Ainsi, la sociologie des réseaux apparaît comme un dispositif opérationnel et de gestion, repris pour conduire des projets²¹.

La sociologie des réseaux permet de mettre à plat le contexte donné tout en proposant un transfert opérationnel et méthodologique au service de la réussite du changement recherché.

En cela, cette définition de réseau s'éloigne d'un projet qui chercherait à « agréger » des acteurs pour optimiser une action donnée. Le réseau selon cette sociologie répond à une perspective compréhensive des actions de changement, qui dans le même mouvement devrait permettre leur stabilisation dans le temps.

Les notions clés utilisées par la sociologie de la traduction sont celles « du réseau, de la traduction, de la controverse, du principe de symétrie, des actants ».

Selon les auteurs, « *le réseau est une méta-organisation rassemblant humains et non humains mis en intermédiaire les uns avec les autres ... c'est en saisissant les situations selon ces entités (ou actants)²², que l'on peut accéder à leur compréhension* »

²⁰ Sociologie initiée par M. CALLON et B. LATOUR, à la suite de diverses recherches et des ouvrages de LATOUR B. *La science en action* La Découverte, Paris 1989 et de CALLON M. *L'opération de traduction comme relation symbolique, incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique*, Maison des sciences de l'homme, Paris 1974-1975. Cité par l'ouvrage collectif *Les nouvelles approches de la sociologie des organisations* »

²¹ op cit p.129

²² Note des auteurs reprenant une citation de LATOUR « *je propose d'appeler actants tous ceux, humains et non humains qui sont représentés, afin d'éviter le mot acteur, trop anthropomorphique* » op cit p.140

La traduction est une « *opération permettant d'établir un lien intelligible entre des activités hétérogènes ... c'est en recourant à cette notion qu'il devient possible de reconstituer les réseaux ... cette reconstitution passe par l'analyse des controverses* »

C'est en analysant une controverse que l'on peut saisir le fait entrain de se faire.

Ils avancent une idée de symétrie entre les actants selon laquelle « *les objets peuvent être investis et affectés au point de devenir incontournables et les humains peuvent être « chosifiés » et traités en non humains* »

Selon les sociologues des organisations de l'ouvrage cité, la sociologie de la traduction « *peut être rapprochée, rendue compatible et complémentaire avec les théories habituelles de l'acteur stratégique* ».

Ainsi, CALLON et LATOUR, appréhendent l'organisation comme un réseau, ou le maillon d'un réseau. Ils indiquent que le changement dans les organisations peut être compris à l'aune du processus dont il procède.

La sociologie de la traduction se veut une démarche compréhensive. Les auteurs de l'ouvrage indiquent que cette forme d'approche théorique permet de déboucher sur une méthodologie de conduite de projet maîtrisé par des étapes obligées pour qu'il se réalise.

Leur questionnement principal pour étudier le changement est alors « *quelles sont les conditions à partir desquelles les acteurs d'une situation peuvent se retrouver en convergence autour d'un changement ou d'une innovation ?* », et ils théorisent sur les mécanismes de production de la coopération, (la traduction).

Ils préconisent d'analyser le contexte et les conditions à partir desquels les intérêts de différents actants pourront converger ou comment relier entre eux des intérêts dissemblables.

A cette étape, l'enjeu est d'espérer une action collective en trouvant des objectifs intermédiaires qui permettent de cheminer vers la constitution d'un réseau autour d'une cause commune.

Puis pour solidifier le réseau alors cerné, il conviendra de créer un dispositif matériel pour mettre en synergie dans un processus collectif, des productions et diffusions d'informations participant à la « *production d'une connaissance commune* »²³. Enfin, pour solidifier encore le réseau et le rendre irréversible, il faut donner une mission précise à tous ceux qui rejoignent le réseau.

Ils proposent enfin de respecter les étapes méthodologiques suivantes, que j'ai tenté de respecter en fonction du thème de mon travail :

²³ Note des auteurs de l'ouvrage «ce terme est également utilisé par les économistes pour désigner le socle sur lequel les ententes peuvent prendre corps sur les marchés » op. cit. p.153

- L'analyse du contexte : elle revient à une analyse des actants en présence, leurs intérêts, leurs enjeux et leur degré de convergence. Les auteurs invitent à « *prendre en compte les bonnes raisons qu'ont les acteurs de faire ce qu'ils font* ». Puis il convient d'ajouter à la description des situations, l'ensemble des non humains, « *ces choses qui font tenir entre eux les acteurs* ». La problématisation est alors permise.
- Problématisation et traduction : c'est un repérage avant toute action de changement, consistant à faire la part dans une situation, de ce qui unit et ce qui sépare. A partir d'une question susceptible de produire la convergence entre les acteurs concernés, il sera alors possible grâce à la problématisation, de faire passer d'une position singulière à une acceptation de coopération. Ceci ne pourra s'opérer que « *sous l'effet d'un traducteur, qui après s'être livré à l'analyse du contexte, dispose de la légitimité nécessaire pour être accepté dans le rôle de celui qui problématise* ».
- Point de passage obligé et convergence : c'est un lieu (physique, géographique ou institutionnel), qui se révèle être incontournable, à un moment des premières phases de construction du réseau. C'est une phase où se crée la convergence. C'est à ce stade qu'une collaboration active devient effective.
- Les porte-parole : « *si le réseau est le produit d'une négociation permanente entre contexte et contenu, celle-ci suppose d'être conduite entre porte-parole de chacune des entités de la situation* ». Tous les actants doivent être représentés dans les espaces de la négociation à partir duquel le réseau s'élabore.
- Les investissements de forme : ils permettent la stabilité d'une situation dont la caractéristique est de tenir grâce à des formes. Ainsi, il faudra, « *là où les partenaires sont trop nombreux, des mécanismes sélectifs pour rendre possible l'expression de tous, via des représentants* », ou encore lorsque des données chiffrées sont abondantes, il faudra un traitement graphique ou statistique qui viendront donner du sens aux matériaux. « *Pour que ces investissements de forme soient opératoires, ils doivent produire des intermédiaires* ».
- Les intermédiaires : c'est tout ce qui circule entre les différentes entités de la situation (les actants pouvant être des intermédiaires). Ils sont de quatre type ; les informations, les objets techniques, l'argent, les êtres humains et leurs compétences.

Selon les auteurs des *Nouvelles approches sociologiques des organisations*, la perspective de croiser plusieurs théories de la sociologie des organisations est un parti pris pour une option méthodologique permettant à la fois « *la compréhension des situations et l'intervention sur celles-ci* ».

J'ai alors étudié d'autres propositions théoriques de constitution de réseau et de travail en coopération afin de les comparer et de m'appuyer sur celles qui me semblent pouvoir obtenir un transfert pratique, sur le terrain. Les conceptualisations que proposent ces autres auteurs m'ont permis aussi de mieux cerner les enjeux du travail en réseau

2.2.2 Réseaux et situations complexes

Dans son ouvrage « *Travailler en réseau* », Guy LE BOTERF²⁴ explique que l'option de travail en réseau répond à notre époque à la complexification des situations professionnelles à traiter et permet une optimisation des réponses. Il indique trois types de réseau professionnel selon le résultat recherché ; 1) *le réseau de support*, d'un acteur individuel ou collectif, 2) *le réseau d'action collective*, 3) *le réseau de partage et capitalisation des pratiques* pour la création d'un savoir commun (p.30).

Puis, pour l'une ou l'autre forme de réseau, il propose des méthodes pour créer les conditions de maximisation des chances d'un travail en réseau (p.69), à partir de trois points de passage obligés ; savoir, pouvoir et vouloir coopérer.

Sa méthodologie se rapproche point par point de celle proposée par CALLON et LATOUR. En effet, il préconise de « *s'entendre sur le terrain d'une langue commune, de construire une représentation partagée des situations à gérer* » pour construire « *une compréhension en double piste* » (p.72). Puis, il indique la nécessité d'un pilotage pour garantir le fonctionnement du réseau et veiller sur ses objectifs, tout en clarifiant la mission commune (règles de coopération, méthodes de travail, supports documentaires et légitimation par une instance hiérarchique), par le biais d'instance de régulation (réunions de coordination et comité de pilotage).

Enfin, la volonté de travailler en réseau devra passer selon lui par une adhésion et une participation actives, en valorisant les contributions individuelles, en mettant en évidence la valeur ajoutée de l'action au moyen de synthèses écrites des avancées.

On peut rapprocher ces préconisations des « actants » de la sociologie de l'innovation, la « traduction » de la problématique, les modalités de « la convergence », mais il manque pour autant la partie des « analyses de controverses », qui semble sous-entendue dans les développements de Le Boterf, lorsqu'il évoque « la compréhension en double piste ».

²⁴ LE BOTERF G. *Travailler en réseau ; Partager et capitaliser les pratiques professionnelles* Ed. de l'Organisation - 2004

Quant à la contextualisation du choix de l'option de travail en réseau, elle est abordée dans la présentation des méthodes de travail, relative à une étape de la démarche de partage des pratiques. Il s'agit de la recherche des « invariants » dans les récits de situations professionnelles.

C'est ce que CALLON et LATOUR expriment dans la phase de contextualisation, en terme de « possibilités d'accords » pour la production d'une coopération.

2.2.3 Du réseau au partenariat

François DHUME dans son essai « *Du travail social au travail ensemble* »²⁵, distingue les notions de « réseau » et « partenariat » selon que le premier constitue un travail inter-institutionnel et le second un travail trans-institutionnel.

Pour lui la constitution d'un réseau est la recherche d'une action entre institutions (ou la réorganisation de compétence), tandis que le partenariat tend à une trans-formation (ou transfert) d'un « *cadre spécifique qui conduit les organisations à externaliser des fonctions pour permettre la résolution – avec d'autres– de problèmes complexes ... il faut sortir de son institution pour « construire avec », ensemble sans pour autant rompre les liens avec celle-ci ... c'est la structuration d'un collectif amené à devenir pour un temps et dans un cadre un nouvel acteur, un acteur collectif* » p.124

La différence des deux notions que fait cet auteur est structurelle même si elles font toutes deux référence au travail collectif, le partenariat se concrétisant par la production d'un acteur collectif, alors que le travail en réseau est la coopération entre acteurs.

Il a ainsi cherché à stabiliser sa propre définition du partenariat : « *Le partenariat est une méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action ... et élaborent à cet effet un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble* » p.108

Alors qu'il établit la différence par rapport à celle de réseau selon qu'il s'agit de : « *l'interaction entre des professionnels ou des services s'appuyant sur l'existence d'un lien qui peut être formalisé...et permettant de faire appel aux compétences des autres. L'utilisation du réseau intervient pour pallier les limites d'action* » (p.121)

²⁵ DHUME F. *Du travail social au travail ensemble : le partenariat dans le champ des politiques sociales* ASH professionnels - 2001

Mais il rajoute que la frontière entre ces deux termes s'opère dans l'interaction allant du « faire faire » à celui de « l'agir ensemble », en passant par « aider à faire » et « faire avec ». Il y a un lien de progressivité de l'implication mutuelle et de l'engagement réciproque ».

Le partenariat entre le service AEMO et les CAMS ne sera pas encore une action collective au sens que F. DHUME lui donne, mais la recherche d'une coopération entre deux acteurs ayant des missions complémentaires et distinctes.

Ce travail de coopération aura pour objectif la production d'un protocole commun d'accompagnement. Mais il sera question de délimiter ce qui sera commun de ce qui sera propre à chaque mission des partenaires. Les professionnels de l'AEMO garderont une action spécifique au niveau éducatif, et ceux des CAMS détiendront aussi les décisions concernant les options protocolaires décidées en interne par leur organisation. Il n'est pas question de créer une action globale refondue entre les missions des deux organisations professionnelles.

De même, les fonctions de chaque acteur des deux organisations ne seront pas externalisées, comme l'indique DHUME, pour qu'on puisse les qualifier de partenariat.

Les rencontres et les collaborations réciproques, pour produire un protocole de travail d'accompagnement en AEMO s'agissant du niveau social, n'aboutiront pas systématiquement à la construction d'un collectif. Elles seront les catalyseurs de la production d'un outil permettant d'optimiser l'aide matérielle nécessaire à la protection des enfants.

Selon sa distinction, les conditions de mise en place de mon projet, ne peuvent pour l'instant s'envisager que dans l'esprit du réseau. Car les rapports inter-professionnels et inter-organisationnels entre le SSD et le service AEMO, n'en sont pas à « l'agir ensemble »

Le terrain de la convergence (selon la sociologie de la traduction), ou de la coordination (selon Le Boterf), pour que l'accord recherché existe, sera celui des débats d'ajustements ontologiques autour de la notion de l'intérêt de l'enfant.

Callon et Latour nomment aussi la convergence comme étant un point de passage obligé.

2.2.4 Les deux pôles de la situation de coopération

Un autre ouvrage collectif *Travailler en réseau* » expose deux pôles fondamentaux à ne pas éluder pour que le travail en réseau montre son efficacité : « *Le vertical descendant* »

et « l'horizontal montant », tant ces deux modes de coordination différents impliquent des participations à différents niveaux de la ligne hiérarchique et des modes de management »²⁶.

Le premier niveau ressort du travail en réseau et requiert des responsables des organisations, la validation du choix de travailler en collaboration, puis par la suite celle de la validation des protocoles et procédures fixés dans chaque organisation. Mais il ne suffit pas à la réussite car la collaboration se matérialise sur le terrain où les situations de travail revêtent un aspect dynamique et complexe. C'est pour cela qu'un second niveau essentiel est à prendre en compte ; celui où les professionnels de terrain se coordonnent par « ajustement mutuel » au cours des situations qu'ils ont à traiter. Ceci nécessite un « réseau professionnel qui en tant qu'organisation apprenante permettra aux membres qui le compose de développer les ressources nécessaires pour exercer cette compétence à la coordination »p.117

De fait, le management de ce projet de constitution du réseau devra s'appuyer sur ces deux pôles ; réseau de responsables et réseau de professionnels.

En ce sens, leurs préconisations rejoignent la méthodologie de la sociologie de la traduction, car elles sollicitent la prise en compte et l'animation²⁷ des différents acteurs de la situation en jeu pour qu'une action collective existe.

Cet ouvrage apporte aussi une précision qui rejoint celle faite par Le Boterf lorsqu'il indique l'existence de 3 types de réseaux dans trois objectifs de différents niveaux. Ainsi, il est noté qu'il faut distinguer « *intervention de réseau, et intervention collective en réseau* ».

La première est une action collective d'un problème individuel d'un usager et a pour principe la solidarité ; les intervenants apprendraient ainsi à travailler ensemble.

Tandis que la seconde est une action collective d'un problème collectif. Son principe d'action sera alors celui de la citoyenneté et les effets des actions aboutiraient au développement d'une expertise collective grâce à une connaissance réciproque des professionnels.

²⁶ DUMOULIN P., DUMONT R.,BROSS N, et al. *Travailler en réseau ; méthodes et pratiques en intervention sociale* DUNOD, Paris 2003

²⁷ Animation est prise ici dans le sens que donne B. DUBREUIL dans son article *Loi du 2 janvier 2002 : le rôle d'animation et d'autorité du directeur* La nouvelle revue de l' AIS – N°30 2nd trimestre 2005, selon laquelle « *le directeur doit exercer l'animation d'une démarche collective et non d'une impulsion verticale pour jouer son rôle de directeur en démocratie* ».

Je pense que mon projet de construction du réseau d'accompagnement s'apparente à cette idée d'intervention collective en réseau.

2.3 L'intérêt de l'enfant : principe supérieur commun

2.3.1 Le principe supérieur commun dans la mission AEMO

Le concept de *principe supérieur commun* a été mis en lumière par L. BOLTANSKI et L. THEVENOT. Ces deux auteurs ont produit une théorie selon laquelle « *la possibilité des relations entre personnes repose sur des systèmes d'équivalence partagés, des grandeurs communes, permettant à chacun de retrouver les repères (objets, individus, relations) qui vont guider les relations dans la situation* »²⁸.

Ces grandeurs se mobilisent dans des « *mondes* » régis par la cohérence des principes qui les parcourent. Ce concept de monde, pour le moins abstrait doit s'entendre comme une forme typique et caractéristique ayant valeur de paradigme.

Ainsi, selon leurs enseignements, on peut situer la rencontre des personnes autour du principe supérieur commun de l'intérêt de l'enfant dans les mondes « civiques et domestiques ». « Civique » parce que dans ce cas, les personnes s'accordent sur les notions d'équité, de liberté et de solidarité.

« Domestique » parce que dans ce cas, les figures de référence sont celles de la famille, de l'honneur du devoir envers les pairs et de la tradition.

Aussi, les personnes évoluant dans un même monde pourront établir des équivalences permettant un accord entre elles. Les auteurs montrent que lorsqu'une controverse surgit dans un monde, le recours au principe supérieur commun est nécessaire pour la résoudre.

La mission d'AEMO est une orientation politique et éthique qui s'est développée et transformée peu à peu à travers les siècles derniers. Faisant référence tantôt à l'ordre public, tantôt à l'intérêt des enfants, à la protection des enfants de la « *patria potesta* », en les plaçant au cœur de la survie de la Nation et en créant autour de lui un réseau protecteur²⁹, la décision de protection des enfants a peu à peu évolué vers la prise en compte du vécu familial et social des enfants.

²⁸ Cités dans l'ouvrage concernant les approches sociologiques des organisations – p.78 BOLTANSKI L. et THEVENOT L. *De la justification* Métailié, Paris 1991

²⁹ ROLLET C. in *La famille : l'état des savoirs* ouvrage collectif (sous la dir.de) F. DE SINGLY La Découverte, 1991 p. 313 à 315

Avec l'avènement des « Droits de l'enfant » dans les années 1990, l'intérêt de l'enfant traduit à travers plusieurs textes législatifs, agit comme le principe supérieur constamment à l'œuvre dans les accompagnements d'assistance éducative en milieu ouvert.

Par ailleurs, l'intérêt que l'on porte à l'enfant dans notre société actuelle est une valeur dominante balayant tous les champs, de l'économie de marché à l'humanisme (et je passe celui de la compassion).

Il n'en reste pas moins que l'intérêt de l'enfant demeure une notion « labile » traversée selon C. CHABERT, de plusieurs composantes juridiques en interaction. Il constate que d'une part, les droits subjectifs mobilisent l'évaluation judiciaire d'une situation permettant au juge des enfants la prescription d'un suivi judiciaire en lien avec les circonstances de l'affaire familiale signalée et les conditions de vie du mineur.

D'autre part le droit international de l'intérêt de l'enfant est directement lié au droit de la personne (Convention Internationale des Droits de l'Enfant de 1989 et Sommet mondial pour l'enfance de 1990)³⁰.

2.3.2 L'intérêt de l'enfant ; « in-définition » autour de laquelle tout le monde s'accorde

P. LASCOUMES et JP LE BOURHIS³¹ dans un article relatif à la définition de l'intérêt général introduisent leurs analyses socio-politiques par la mise en évidence de *la difficulté à saisir le contenu de la notion*. Puis ils formulent l'hypothèse que l'intérêt général est *plus un cadre qu'un contenu, d'avantage une catégorie à remplir qu'une substance préexistante*.

On peut rapprocher les hypothèses de recherche de ces auteurs quant à la construction territoriale de l'intérêt général, de celle d'une définition commune de l'intérêt de l'enfant. En remarquant aussi que la notion rallie les acteurs autour d'un accord commun sur le respect de la personne de l'enfant.

L'enseignement de ces auteurs, quant aux niveaux de construction sociale d'une notion d'action publique, met en lumière l'intérêt de la méthodologie de construction de réseau de Callon et Latour, en soulignant que *toute référence à « l'intérêt général » ou au « bien commun » est d'abord un construit indissociable du contexte dans lequel il est invoqué*.

³⁰ CHABERT C. *L'intérêt de l'enfant et les conflits de lois* PUF d'Aix-Marseille, 2001

³¹

Au préalable de cette assertion, ils distinguent deux formes de politiques ; *les politiques procédurales se présentant sous la forme d'énoncés très généraux dont le sens reste à produire, qui révèlent la possibilité pour le droit d'encadrer des procédures sans évacuer l'interaction discursive du champ, et les politiques substantielles qui sont produites par une autorité centralisée définissant d'entrée les buts poursuivis et les moyens pour les atteindre.*

Selon leur approche, le travail de construction d'un réseau d'accompagnement dans l'intérêt de l'enfant, est à mettre en lien avec leur définition de politique procédurale, bien que ne perdant pas de vue que l'article 375 du Code Civil relatif à l'autorité parentale ressort d'une politique substantielle puisqu'il exprime les buts à atteindre et les moyens pour préserver l'intérêt des enfants en cas de défaillance des parents.

E. GOFFMAN a mis à jour l'idée de « *terme minimal efficace* » dans son ouvrage « *Façons de parler* »³² attestant de l'efficacité communicationnelle de certaines expressions ou sigles. On pourrait dire que l'expression « intérêt de l'enfant » est plus un terme minimal efficace de forme communicationnelle que de contenu.

Par exemple, lorsqu'on dit d'une personne qu'elle est RMIste, ce n'est pas pour la réduire à une identité administrative, mais pour qu'en un terme, les interlocuteurs se comprennent sur sa situation socio-économique et peut-être aussi sur l'épreuve sociale qu'elle rencontre. La force de l'expression tient dans ce que les personnes peuvent faire l'économie communicationnelle de tout ce qui traverse cette catégorie administrative.

Il en va de même pour l'expression intérêt de l'enfant, qui est usitée pour épargner la communication de longs débats qui ne sauraient être efficaces dans les cas où par exemple une décision rapide et radicale s'impose.

Les travailleurs sociaux qui exercent en AEMO, et ceux qui exercent en CAMS n'ont pas les mêmes missions mais lorsqu'ils parviennent à se rencontrer, ils s'accordent quand même sur les actions à mettre en œuvre en ayant constamment à l'esprit l'intérêt et la sauvegarde de la protection des enfants.

En ce sens, ils ont au préalable opéré à une construction progressive professionnelle de l'intérêt de l'enfant.

Pour ce qui est de la notion d'intérêt de l'enfant, elle ne fait pas l'objet comme celle du RMI d'une définition socialement entendue.

J'ai pu constater sur le terrain que certains professionnels mobilisaient l'intérêt de l'enfant pour faire entrer une action dans un imprimé administratif, ou une orientation protocolaire,

³² GOFFMAN E. *Façons de parler* Edition de MINUIT, Paris 1987

sans pour autant s'arrêter sur les réalités familiales et sociales de l'enfant. À l'inverse, l'intérêt de l'enfant peut aussi être mobilisé selon des lectures psychanalytiques de la situation de l'enfant, en regrettant que des protocoles sociaux ne prennent pas en compte ces aspects.

Dans les deux cas, les arguments s'entendent, mais ils ne font pas forcément l'objet d'une lecture commune de l'intérêt de l'enfant, à l'aune des textes politiques, réglementaires tant locaux qu'internationaux.

C'est pourquoi j'estime que ce préalable devra faire l'objet d'un travail commun de re-questionnement, pour fonder la base éthique de la constitution du réseau d'accompagnement.

Dans la confrontation de leurs points de vue pour défendre l'intérêt des enfants, des identités d'action se croisent, des relations d'échanges se nouent. Comme le remarquent Lascoumes et Le Bourhis, la construction de l'intérêt de l'enfant « *ne se réduit pas à la victoire radicale d'un point de vue sur l'autre, mais organise plutôt un changement relationnel entre des positions à l'intérieur d'un système de relation stable* ».

Par ailleurs, lors des échanges partenariaux autour du bien-fondé à harmoniser les actions pour optimiser la prise en considération de l'intérêt des enfants, on assiste comme le remarquent les auteurs à une « *superposition d'identités des professionnels sans que l'une l'emporte de façon définitive sur l'autre... chacun conserve sa spécificité tout en ayant acquis un nouveau mode d'échange avec les autres* ».

Autrement dit les échanges partenariaux n'aboutissent pas forcément à une identité professionnelle uniforme parce que chacun s'entend sur le principe supérieur commun à respecter. Au contraire, le résultat doit être un objectif collectif *conduisant à la définition de priorités et à l'opérationnalisation du « bien commun »*.

Ici en l'occurrence la mise en œuvre d'un protocole de travail dans l'intérêt de l'enfant avec la construction d'outils communs.

2.3.3 L'intérêt de l'enfant à l'aune de la souffrance sociale

J'assiste depuis de nombreuses années de travail et d'études, à la présence constante et majoritaire de familles dont on dit souvent qu'elles sont « en souffrance sociale », accueillies aux services d'actions éducatives.

Les statistiques autant que ce que rapportent les professionnels de terrain attestent cette épreuve psychique et sociale. Nous recevons disent-ils des personnes de plus en plus pathologiques ... Alors, santé mentale ou souffrance sociale ?

Que recouvre le terme souffrance sociale ? Est-ce une catégorie de la nomenclature psychiatrique ?

Des recherches visant à expliciter ce terme posent la question des interactions entre précarisation sociale et santé mentale, en tentant de discerner l'ordre des causalités et des compétences requises pour parler et traiter de la souffrance sociale³³.

Elles attestent au travers d'études et d'enquêtes de grande envergure que les processus de précarisation des supports sociaux (travail, famille, citoyenneté), appelés aussi « support d'existence » *conduisent les individus à composer en permanence pour reconstituer l'assemblage des supports qui leur permettra de donner sens à leur monde social, de conduire leur vie, d'être performant...pour s'adapter aux changements, épreuves, contrôles et injonctions imposés par leur environnement social* ». Aussi, l'absence de ces supports est vécue comme « *un marqueur de disqualification avec un sentiment de manque de valeur de faible estime de soi et un sentiment de honte* ».

Les chercheurs commentent : « *la souffrance morale c'est le trait commun vécu par tous ceux qui ont le sentiment de ne plus pouvoir évoluer dans des cadres d'expérience partagés et valorisés* ».

Ils remarquent dans les entretiens que les personnes vivant ces épreuves de précarité sont plus enclines à exposer *des manifestations de la souffrance quand elle a atteint les moyens de communication (blocage de la parole) et substitué les échanges par des passages à l'acte ou l'usage de produits psychoactifs*.

Ils rajoutent que *ces processus sont engagés dans des contextes bien déterminés où l'on retrouve des inductions très fortes : disqualification par l'école ; rejets et violences intra-familiales ; stigmates portés par l'environnement ; rejets et violences institutionnelles, en milieu de travail ...*

Autant d'épreuves que traversent les familles orientées vers une assistance éducative.

On pourrait comparer point par point les profils sociologiques des familles reçues en AEMO du public entrant dans les cohortes des recherches ; *jeunes sortis du système scolaire, personnes connaissant une transformation brutale de leur équilibre familial et socio-économique, celles vivant une pression forte liée à la précarisation de leur rapport au travail ou des difficultés d'insertion*.

³³ JOUBERT M. et LOUZOUN C. (sous la direction de) *Répondre à la souffrance sociale* ÉRÈS 2005 et JOUBERT M. *Santé mentale – Ville et violences* ÉRÈS 2004 (1^{ère} édition 2003)

Disant cela, loin de moi les pensées misérabilistes qui laisseraient croire que la mission d'assistance éducative est là parce que la précarité est là.

Il est certain que des actes de violences morales allant quelquefois jusqu'à de la maltraitance physique doivent être cadrés et accompagnés par des services spécialisés dans la question, sans pour cela dédouaner les parents des défaillances dont ils ont fait preuve.

Face à ces études d'ailleurs, des psychanalystes interviewés pour une autre étude collective dirigée par D. FASSIN³⁴ contestent *la souffrance comme mode de désignation des conséquences psychiques de la précarité ... ne produisant pas une forme unique et spécifique de construction du sujet.*

Je reconnais donc les actes éducatifs qui, à l'origine des accompagnements, participent de l'écoute attentive des parcours et des histoires familiales. C'est d'ailleurs ce que font les éducateurs des équipes. Bien souvent, ces moments d'écoute sont les seuls où les personnes peuvent exposer leurs ressentis car elles sont coupées des cercles traditionnels de socialisation familiale, sociale ou simplement de voisinage. Et ces relations se reconstituent autour du rapport institutionnel d'assistance et de solidarité, comme une sorte d'attention psychologique diffuse, qui n'emprunte pas les voies de la thérapie.

C'est réellement une aide qui doit se maintenir.

Pour autant, attention de ne pas réduire l'action éducative qu'à cela, au conseil et à l'observation des dynamiques familiales.

J'entends aussi qu'elle se déploie dans des actes concrets, notamment autour de l'aide sociale et matérielle, en s'appuyant sur les ressorts diagnostiqués des compétences familiales.

Pourquoi parler de souffrance sociale des familles alors que la mission d'AEMO relève de la protection de l'enfant ?

Tout d'abord parce que le terme famille regroupe les parents autant que les enfants. Souvent dans le langage professionnel est utilisé le terme famille pour parler des parents, et les enfants sont ainsi sortis des contextes familiaux.

Ensuite, parce que j'affirme que l'intérêt de l'enfant, lorsqu'il est maintenu dans sa famille, ne doit pas être déconnecté de ce que vit son environnement familial (parents et fratrie) autant sur les relations intra-familiales que plus largement sur les épreuves sociales.

³⁴ FASSIN D. *Des maux indicibles : sociologie des lieux d'écoute* La Découverte, Paris 2004

Or son environnement familial fait souvent l'épreuve de conditions de vie difficiles, voire disqualifiées. Et plus largement je peux dire que les familles accueillies en AEMO sont doublement stigmatisées ; d'une part parce qu'elles vivent l'épreuve de la précarité et d'autre part parce qu'elles sont qualifiées « en défaillance » sur le plan de l'autorité parentale.

Ensuite parce qu'il est difficilement imaginable que les enfants, même avec toutes les précautions professionnelles, ne ressentent pas les difficultés ou souffrances de leurs parents.

Aussi, il me semble indispensable de ne pas « rater » ce niveau d'exercice professionnel ; intervenir pour atténuer les épreuves vécues par les parents afin que leurs enfants bénéficient d'une ambiance familiale plus sereine, pour aborder l'action éducative qu'il convient de mener avec la famille.

2.4 Le profil des familles reçues au service AEMO

Lorsque j'étais en poste de chef de service, et connaissant le terrain depuis de nombreuses années, j'ai déterminé à l'aide d'une grille statistique les caractéristiques sociologiques des familles accueillies.

Selon une étude renseignant les catégories relatives aux parents et aux enfants, j'ai pu cerner une tendance relative aux différents types de besoins d'accompagnement des familles. Pour affiner les éléments concernant les enfants suivis et leur famille, nous mettrons en application en 2006 un logiciel informatique participant à l'observatoire de l'évolution du profil des familles bénéficiaires des accompagnements. J'en piloterai plus particulièrement les analyses.

Pour l'heure, m'appuyant sur les études faites dans l'ouvrage de P. Durning et J. Chrétien³⁵, j'ai renseigné les rubriques ayant trait :

- aux tranches d'âge des enfants accueillis,
- leur scolarité,
- leurs éventuels problèmes de santé physique et psychique,
- leurs possibilités de prise en charge avec des partenaires extérieurs,

qui permettent d'évaluer une orientation des pratiques professionnelles dans le sens de soutiens adaptés à leurs besoins : partenariats avec l'école, les missions locales, les centres de formation professionnelle, les associations de loisirs et de sport, les modes de garde extra scolaires. Quant aux parents, il a été appréhendé :

³⁵ op.cit. chapitre I, p.23

- l'exercice de l'autorité parentale (conjointe ou pas),
- la situation matrimoniale,
- l'activité professionnelle,
- les ressources émanant de prestations sociales et familiales,
- leur situation financière,
- leur situation d'habitation, et leurs éventuels problèmes de santé.

Selon un échantillon choisi de population accueillie (par l'une des équipes qui reçoit tous les groupes socio-professionnels), le profil sociologique « idéal type »³⁶ des familles ressortissantes d'une mesure d'AEMO est majoritairement le suivant :

- 55 % des jeunes suivis sont des garçons
- Les tranches d'âge des enfants (établies selon le découpage 0-5ans, 6-10ans, 11-13ans, 14-16ans et 17-18ans) sont pratiquement réparties également
- 68 % des jeunes vivent dans une famille dite monoparentale (mère seule 40 %, père seul 14 %, et 14 % avec l'un des grands-parents).
- les enfants connaissent plusieurs recompositions familiales, si l'on considère les situations matrimoniales des pères et des mères de chaque enfant (34 % divorcés, 22 % séparés alors que seulement 18 % des mères et 4 % des pères indiquent être restés célibataires)
- Ainsi seulement 22 % des jeunes vivent avec leurs 2 parents
- Une majorité d'enfants n'ont pas été repérés comme ayant des problèmes de santé (62 %)
- Pour les autres 28 %: 22 % ont des problèmes d'ordre psychologique et 6 % cumulent des problèmes psychologiques et physiques
- 4 % des enfants présentant des problèmes de santé ne sont pas pris en charge par des structures médico-sociales, 8 % sont suivis par l'hôpital et 12 % par les structures de type CMP et 4 % sont suivis par le secteur libéral
- 25 % des enfants sont en classes primaires, 23 % en maternelle et 21 % au collège. 12 % sont en apprentissage, 6 % en institut spécialisé et seulement 4 % sont au lycée malgré le taux de jeunes susceptibles de s'y trouver (20 %).
- Une large majorité de jeunes ; 78 % ne pratique aucune activité péri-scolaire (sportive ou culturelle). Ce chiffre est à mettre en lien avec l'importance des difficultés financières du foyer dans lequel vivent les enfants.

³⁶ « Idéal type » est utilisé selon la formule de Max Weber pour l'étude des systèmes de valeurs dans les enquêtes sociologiques, à savoir « *on obtient un idéal type en accentuant unilatéralement un ou plusieurs points de vue pour former un tableau de pensée homogène* » Cité par JAVEAU C. *Leçons de sociologie* A. COLIN, Paris 1997

- L'autorité parentale est légalement conjointe dans 63 % des cas (même si l'on considère le nombre d'enfants nés après janvier 93, date de la loi sur l'autorité des deux parents ayant déclarés l'enfant, les chiffres indiquent aussi que 28 % des mères exercent seules l'autorité parentale, que l'enfant soit né avant ou après janvier 93).
- Concernant l'activité professionnelle des parents, on note une importante proportion de pères dont l'activité professionnelle est inconnue, alors qu'une part très importante des mères, 62 % est sans activité professionnelle. Pour les autres, 30 % des pères et 22 % des mères sont ouvriers ou employés, 14 % des pères déclarent être au chômage pour seulement 2 % des mères, 8 % des pères et 2 % des mères sont cadres moyens ou supérieurs.
- Les ressources financières du foyer des enfants (majoritairement celui de la mère) se répartissent entre 25 % des mères disposant uniquement d'un salaire, 38 % ne percevant que des revenus de redistribution sociale (AAH,RMI,API) et 5 % perçoivent les ASSEDIC. 36% cumulent salaires et revenus de redistribution (AL,APL,AJE). Si l'on considère que le niveau professionnel est un paramètre influant dans les situations financières des familles, on peut en déduire que l'ensemble des données atteste de la faiblesse économique des foyers de vie des enfants. Sans compter que les paiements des pensions alimentaires sont le plus souvent irréguliers et sources d'innombrables conflits.
- La situation de l'habitat indique que 80 % des familles sont locataires et que 14 % sont propriétaires ou en accession à la propriété. Les autres sont logées soit dans des squats, soit en CHRS, soit à titre gracieux.
- Il en résulte que la situation financière des foyers où vivent les enfants est instable dans 50 % des cas (endettement à plusieurs niveaux, 8 % en dossier surendettement banque de France)
- 50 % des familles n'expriment pas de difficultés sociales (ce qui ne signifie pas forcément qu'elles n'en ont pas). Les autres sont aidées seulement pour 25 % par les CESF de l'AEMO (les plus lourdement en difficulté, ou celles qui mettent en avant une difficulté financière directement associée à leur défaillance de la protection des enfants), 8 % sont suivies par une déléguée à la Tutelle et, 14 % disent aller voir ponctuellement les AS des CAMS ou d'autres services sociaux (hôpital, CPAM, CAF).

Les 25 % des familles accompagnées sur le plan social par les CESF de l'équipe AEMO ont le profil suivant, (selon un questionnaire passé auprès de chacune d'entre-elles) :

Situation familiale : Famille monoparentale 75% ; En couple 25%

Activité professionnelle : CDI 20% ; Activité professionnelle précaire 80%

Familles percevant les minima sociaux : 74%

Situation financière : Stable 11% ; Précaire 76% ; Surendettée 13%

Situation de l'habitat : Propriétaire ou accession 3% ; Bailleur privé 48% ; Bailleur social 43% ; Hébergé 6%

Ainsi, le profil-type des enfants orientés en AEMO est selon une moyenne, majoritairement celui d'un enfant vivant plutôt dans une famille monoparentale après avoir connu plusieurs recompositions familiales, l'autorité parentale est conjointe, mais peut aussi être exercée par la mère seule.

Environ un enfant sur quatre connaît une difficulté d'ordre psychologique prise en charge dans le secteur public ou médico-social. Une large majorité d'enfants ne pratique pas d'activité extra scolaire et suit un cursus scolaire quasi stable en maternelle-primaire, qui devient plus chaotique au moment du collège, débouchant quelquefois sur un apprentissage mais très rarement dans le secondaire.

Les ressources familiales du foyer dans lequel vivent les enfants sont plutôt précaires, même lorsque les parents exercent une activité professionnelle (ouvrier et employés pour un tiers d'entre eux). Les mères sont à plus de 60% sans activité professionnelle et la plupart des familles perçoit des minima sociaux (RMI, API, AAH).

La moitié des enfants vit dans une situation financière instable, voire d'endettement.

2.4.1 Les Conseillères en Économie Sociale et Familiale ; un « pont professionnel » entre l'AEMO et les CAMS.

Les familles qui sont aidées par les CESF sont aussi en majorité des familles monoparentales, connaissant une activité professionnelle précaire (seulement 20% de CDI) et percevant pour les trois quarts uniquement les minima sociaux. On observe que l'instabilité financière, contrairement à la moyenne de l'ensemble des familles (50%), touche 90% des familles qu'elles rencontrent. Selon les quartiers d'habitation, les enfants vivent en majorité dans des logements sociaux (en périphérie des centres-villes) ou dans des logements privés, souvent en mauvais état ou en meublés (dans les centres-villes). Ceux qui vivent dans des petites communes rurales sont logés par des bailleurs privés.

L'accompagnement éducatif des CESF est largement occupé par la question du logement ; souvent en passe d'insalubrité et faisant l'objet de demande de relogement restant trop souvent sans réponse.

Les familles suivies par les CESF sont aussi aidées par des secours financiers qu'elles sollicitent auprès des services sociaux et caritatifs dans une moyenne de 120% (soit plusieurs demandes pour une même famille)

Certaines CESF en sollicitent plus de 200% par rapport au nombre de familles qu'elles suivent. Les réseaux de solidarité diffèrent selon les zones rurales, urbaines ou périurbaines ; les formes de travail éducatif et social doivent s'y adapter.

Quid du travail éducatif/social à envisager concernant l'aide matérielle ?

Le partenariat avec les services sociaux du département sur l'aide matérielle et sociale ne favoriserait-il pas une nouvelle perspective d'accompagnement éducatif en AEMO ?

A cette question, qui a fait l'objet d'entretiens collectifs et d'un questionnaire³⁷, les CESF répondent « OUI » unanimement. Néanmoins, elles laissent paraître quelques doutes quant aux volontés des travailleurs sociaux des CAMS, eu égard aux relations qu'elles entretiennent régulièrement avec eux.

A la question de savoir comment elles qualifieraient ces relations elles répondent paradoxalement : « difficiles, compliquées, tendues, conflictuelles *versus*, utiles, essentielles, cordiales, efficaces et nécessaires ».

Elles restent toutes néanmoins convaincues de la nécessité pour les familles à s'engager dans la coopération active de la construction d'un réseau d'accompagnement avec les CAMS.

CONCLUSION :

Toutes ces données théoriques et techniques vont me permettre de proposer aux différents protagonistes de la situation considérée, un plan d'action pour viser la concrétisation du réseau et à terme peut-être un partenariat qui comme le définit DHUME « *ne se décrète pas* ».

Cette visée pour l'heure doit être assortie d'une dynamique favorisant la création des conditions de sa matérialité.

Pour cela, le caractère de la temporalité ne doit pas être éludé comme nous l'enseigne cet auteur « *il existe une progressivité dans la construction d'un collectif : les relations sont tissées dans le temps, la confiance doit s'instaurer, le partage doit être accepté, les réseaux doivent être construits puis alimentés et enfin développés, l'action doit être organisée* ».

³⁷ Annexe IV « Entretiens avec les conseillères ESF »

3 PILOTER LA CONSTRUCTION DU RÉSEAU D'ACCOMPAGNEMENT EN AEMO : MANAGEMENT INERNE ET EXTERNE

3.1 Créer les conditions de la constitution du réseau

3.1.1 Posture directoriale et plan d'action

La mise en œuvre du projet individuel des usagers, prôné par la loi 2002-2, n'en est pas moins une démarche collective. En effet, la formalisation des actions conçues selon l'idée de l'intégrité de la personne avec l'option pluridisciplinaire des procès de travail, présente dans le projet de service, sont des démarches collectives au service du projet individualisé des enfants et des parents accueillis.

Une orientation de travail en partenariat a été inscrite dans le projet de service, établi comme un objectif de développement sur 5 ans, pour une période allant de 2003 à 2007³⁸.

Le projet de service a été formulé en 2003 et durant une année auparavant, tous les professionnels du service se sont mobilisés en groupe de travail autour d'un comité de pilotage, en ayant pour consigne de réfléchir à trois grands thèmes ; le travail en équipe pluridisciplinaire, le partenariat, et le profil du public accueilli à l'aune des principes éthiques, pour inscrire les modalités d'actions du service.

La participation a été de l'ordre de 90% ; les professionnels étaient réellement parties prenantes d'un travail de réflexion inter-équipes.

L'expérience des groupes de travail a été très positive pour chacun et a permis pour une large part, une re-mobilisation des salariés vers de nouvelles formes de travail.

Le groupe de travail relatif au partenariat a longuement discuté de l'opérationnalité d'une telle démarche, en relatant les expériences avec leurs collègues des circonscriptions. A l'époque, l'idée d'un protocole de travail entre les services n'a pas été exploitée ; les réflexions s'étant centrées sur la nécessité de distinguer les deux formes de protection de l'enfant pour décider ensuite des modalités de partenariat propres à chacune des mesures (judiciaires ou administratives).

³⁸ Annexe III « Les actions prioritaires à mener dans le cadre du projet » (objectif n°13)

Le directeur présent au moment des groupes de travail pour la reformulation du projet de service, parti à la retraite fin 2002, n'a pas cru pertinent de lancer un tel projet, et a inscrit cet « aiguillage » dans les objectifs à 5 ans.

Le directeur général et l'actuel directeur du SAE encouragent et soutiennent institutionnellement cette option de travail dont ils parlent comme étant incontournable dans le contexte politique et social actuel.

Ainsi, j'ai repris les préconisations institutionnelles, convaincue moi aussi de l'impérativité de cette démarche pour optimiser les réponses aux attentes et besoins des familles accueillies.

L'accomplissement d'une orientation professionnelle comme le travail en réseau nécessite l'implication des niveaux de compétences politiques et techniques.

Selon moi, le directeur représente l'interface entre ces deux niveaux. C'est en tout cas ainsi que je conçois ma fonction.

Pour ce qui concerne le premier niveau, politique, des accords suite à des discussions avec le Directeur, le Directeur Général et le Président de l'association m'ont permis de mettre en marche cet objectif.

Le second niveau, technique, traversé par mes options éthiques, implique que je le fasse vivre par un rôle d'animation à la fois des membres de l'encadrement (chefs de service), et des équipes, tout en veillant à ce que la démarche s'inscrive dans un projet collectif.

La principale option éthique à laquelle je tiens, c'est le respect des personnes accueillies au service ; les attitudes de chacun des professionnels pour les accueillir, être à leur écoute et respecter leurs difficultés, puis s'appuyer sur les compétences optimales à développer en fonction de qu'elles disent qu'elles vivent. En clair, tout ce qui est mis en œuvre pour que l'efficacité des comportements professionnels permette de les situer « au cœur du dispositif ».

Certes, le niveau technique se doit de faire l'objet de décisions sur le plan du fonctionnement. Mais il ne se limite pas à la mise en place de dispositions légales et à une technicisation des actes professionnels.

En ce sens, s'agissant des préconisations réglementaires de partenariat que j'ai pu relever, de la part des instances politiques, elles seront relayées par des décisions institutionnelles ; c'est ce que les auteurs de l'ouvrage « *Travailler en réseau* »³⁹ appellent le « vertical descendant ».

³⁹ op. cit. chapitre I : principes et concepts p.29.

Mais j'apporterai un souci particulier à animer au niveau du service, les négociations de rapports professionnels, en tenant compte des décisions partagées et de la reconnaissance des compétences de chacun pour concourir à la mission au regard des réalités sociales des familles accueillies, ou « horizontal remontant ».

J'ai donc mis en place un plan d'action qui est composé de l'articulation de ces niveaux. Le vertical descendant a fait l'objet d'une stratégie d'action interne et externe. L'horizontal remontant restant en interne.

Nota : Seule une partie des étapes inscrites dans le plan d'action se sont concrètement déroulées et font l'objet d'une première évaluation, d'autres sont envisagées, que je formule au futur.

3.1.2 La méthodologie du projet de changement

Selon la théorie de la sociologie des réseaux, j'ai mis au point une conduite de projet de changement, en considérant :

- 1) Les étapes de l'action ; - la contextualisation de la problématique, - les possibilités d'accords et - la conduite du changement, (dont les deux premiers items ont fait précédemment l'objet d'un diagnostic détaillé) et,
- 2) Les moments de chaque étape d'action.

Le premier moment de l'analyse du contexte a fait l'objet d'un recensement des acteurs potentiellement ou déclarés parties prenantes (« *intra et extra-muros* »).

J'ai ensuite décrit la mission ; référée au principe de l'intérêt de l'enfant, ainsi que la perception que les acteurs ont de sa mise en œuvre et des deux niveaux prescrits ; aides matérielle et morale. Ce travail figure dans les deux parties précédentes, mais sera repris dans le plan d'action avec les différents acteurs. Puis, j'indiquerai aux professionnels l'orientation des réajustements des cadres d'action à l'aune d'un nouveau regard sur l'aide matérielle.

Dans le même temps, j'ai repéré les enjeux autour de cette orientation afin d'anticiper sur les compromis possibles, et les ressources organisationnelles, (points d'ancrage et analyse des controverses)

3.2 Analyse des premiers points d'accords

3.2.1 Les points d'ancrage du changement

L'analyse de l'observation du contexte des accompagnements en milieu ouvert balaie largement tous les niveaux techniques, politiques et éthiques.

Ceux-ci, bien que présentés linéairement sont en constante interaction et concernent plusieurs acteurs stratégiques. Il conviendrait comme l'établit la sociologie de la traduction, d'employer le terme d'actants plutôt qu'acteurs, car des objets incontournables sont présents dans le champ du réseau ; notamment la partie financière, les espaces et les documents administratifs, le pouvoir ...

L'analyse des points d'ancrage pourrait être de l'ordre du diagnostic. Selon la théorie de Callon et Latour, elle fait partie du plan d'action du « traducteur ». C'est pourquoi je la fais figurer dans cette partie, sachant qu'elle fera l'objet d'une action de retraduction avec les personnes prêtes à constituer le groupe projet.

a) 1^{er} point d'ancrage : les familles

Les premiers acteurs sur lesquels je me suis appuyée pour penser l'existence du réseau sont les familles et les sentiments qu'elles expriment, en l'occurrence les parents et leur accompagnement social. Depuis de nombreuses années de travail sur le terrain, j'ai recueilli d'importants témoignages de perplexité et d'incompréhension de la part des parents subissant l'épreuve de la précarité cumulée aux difficultés éducatives envers leurs enfants.

Le principal « désagrément » vécu par les personnes demandeuses d'aide sur le plan social, est une impression de « ballottage » entre une institution et une autre de telle sorte que les difficultés font l'objet d'un ajournement dans leur traitement qui risque souvent d'entraîner des causes plus graves (par exemple lorsqu'il s'agit du logement ou de l'endettement)

Les personnes sont souvent surprises, voire en colère et demandent « *pourquoi ne vous mettez-vous pas d'accord ?... Pourquoi ce n'est plus « mon » assistante sociale qui continue les démarches sociales à présent que je suis suivie en AEMO ?... Comment se fait-il que l'on me renvoie vers vous qui ne savez pas répondre à cette question ... on ne veut pas m'aider ... tout le monde s'en fout de mes problèmes... »*

Au contraire, dès lors que les Conseillères ESF des équipes parviennent à répondre positivement aux attentes sociales des parents et quelquefois aussi des adolescents, ceux-ci expriment des sentiments allant jusqu'à la gratitude pour avoir été entendu dans leurs difficultés et surtout aidés en retour.

Je peux témoigner de mon expérience sur le terrain, de l'intérêt que peut porter un enfant (alors âgé de 6 ans) aux difficultés sociales de ses parents (ici sa mère qui se débattait pour obtenir un relogement ; le sien étant proche de l'insalubrité). En effet, après une intervention sans relâche de la Conseillère ESF et de l'éducatrice pour mobiliser tous les partenaires autour du relogement de la famille (l'enfant présentait des problèmes de santé directement en lien d'après son médecin avec les dégradations de l'appartement et des parties communes), et l'obtention (un an plus tard) d'un relogement, l'enfant a remis à l'éducatrice un dessin où était inscrit « Madame N. (la Conseillère) un fantôme qui fait tout bouger ». Cet enfant n'était pas en lien direct avec la Conseillère, mais il avait ressenti qu'elle avait participé à l'amélioration certaine de ses conditions de vie matérielles et à l'amélioration de l'état dépressif de sa mère.

En retour, la mère s'est montrée plus disponible pour admettre et revoir ses attitudes éducatives pas toujours adaptées aux besoins de son enfant.

Quant aux témoignages des familles, rapportés par les professionnels de l'AED s'agissant des effets positifs du partenariat, ils expriment le sentiment que l'équipe d'AED a été « facilitatrice » de la prise en compte de leurs difficultés par les professionnels des CAMS. En effet, les parents parlent des accompagnements comme permettant de mieux affronter des demandes sur le plan social qui leur étaient difficiles de mettre en avant sans qu'ils « se sentent jugés par les assistantes sociales ». Il semble que les actions de collaboration avec les travailleurs sociaux des CAMS autour de la problématique globale d'une famille, permettent à ces derniers de saisir mieux les interactions entre les difficultés éducatives et sociales ; sans les cliver et sans penser que les unes sont plus nobles à traiter que les autres.

Il n'est pas rare d'entendre les professionnels dire : « *face aux autres institutions, on leur sert de passeport* ». Ils retraduisent ainsi les demandes des parents : « *vous ne pouvez pas expliquer vous, dire tout ce que je vis à l'assistante sociale, dire que je peux pas travailler parce que je trouve pas des moyens de garde pour mon enfant mais pas parce que je veux pas travailler pour payer le loyer, dire les conditions dans lesquelles on vit les enfants et moi puisque vous êtes venue chez moi, leur faire comprendre que je m'en sors plus avec eux...et que je vais craquer* ».

J'ai recueilli un autre témoignage d'une mère de famille suivie par une équipe AEMO et dont la conseillère est parvenue à établir un lien professionnel avec l'AS de circonscription « *J'ai des difficultés pour faire des papiers, toutes les démarches que je sais pas faire. J'ai eu la dépression nerveuse. La moindre démarche que j'essayais c'était négatif.. Ce qui était difficile c'était d'être seule avec les enfants. On a besoin de parler, on peut pas raconter les problèmes aux enfants. Seule le soir, on se fait du souci, si on va arriver à payer le loyer, l'EDF, la gardienne, leur donner à manger. J'étais pas tranquille, je me*

disais, ils vont me prendre les enfants. Les gens pensent que l'AEMO c'est être poursuivis, que les enfants sont pas à vous complètement. C'est comme un emprisonnement. J'avais peur, beaucoup peur. Je croyais que l'AEMO c'était comme l'assistante sociale. Elle venait me demander « où étiez-vous quand l'événement avec A s'est passé, vous n'auriez pas dû reprendre votre travail ». Mais si j'ai repris le travail c'est parce que j'avais besoin d'argent. Maintenant vous m'aidez avec l'assistante sociale, avant elle voulait pas comprendre. Et l'éducatrice, elle voit bien que c'est dur tout ça avec les enfants, elle m'aide aussi, elle me conseille là-dessus. Les assistantes, elles font pas assez d'aides, elles aident mais c'est toujours une réponse sans espoir ».

b) 2nd point d'ancrage : les orientations politiques

Certes il est plus cohérent d'accompagner une problématique familiale en l'appréhendant dans sa globalité (c'est l'argument principal des professionnels des CAMS pour ajourner leurs interventions), mais les interventions de droit commun et d'aide sociale restent l'une des missions et expertises principales du CG que les professionnels du service AEMO n'ont pas les moyens de traiter aussi bien qu'eux. De plus, la prise en compte globale d'une situation familiale peut s'élaborer en partenariat, cela ne me semble pas irréductible.

De cela, les responsables du CG et prioritairement de l'ASEF en conviennent et répondent qu'il appartient effectivement à leurs professionnels de traiter cette question en partenariat avec les services associatifs de milieu ouvert.

Quant au schéma départemental de l'enfance, il déplore l'absence de protocole partenarial d'accompagnement d'enfants relevant de la protection de l'enfance ; une des « fiches actions » prévoit de « susciter la mise en place de réseaux entre institutions sociales, médico-psychologiques et psychiatriques » et une autre plus spécifique à l'assistance éducative en milieu ouvert, la « mise en place de protocoles des AEMO administratives et judiciaires »⁴⁰. Pour ce qui concerne l'accompagnement de milieu ouvert administratif, le CG et l'ASEF ont créé en 2004 le dispositif AED pour répondre à cet objectif.

Qu'est-ce qui est entendu dans cette proposition de mise en place de protocole d'AEMO judiciaire ? Que va-t-on y faire figurer ; les principes communs, les modalités précises de chaque acteur professionnel, de chaque organisation, qui sera l'acteur-pivot du protocole ?

⁴⁰ Schéma départemental de l'enfance des Alpes-Maritimes 2003 « orientations-propositions »
fiche action 44541

Il faut, bien entendu, que les acteurs qui oeuvrent dans cette sphère s'entendent sur les principes et les modalités d'actions de chacun. La constitution du réseau d'accompagnement pourrait en être le catalyseur, ou la première étape.

Les recommandations des experts ; personnalités politiques, à travers leurs rapports ministériels, instances d'analyses relatives à l'intérêt de l'enfant, tel que l'Observatoire National de l'Enfance en Danger, expriment la nécessité de « *repenser le système sans l'appauvrir ... mettre en cohérence les données chiffrées* » pour coordonner « *pratiques de prévention, de dépistage et de prise en charge* »⁴¹.

Les textes de loi paraissent explicites, quand ils indiquent que tout doit être mis en place pour aider la famille à surmonter les difficultés matérielles et morales rencontrées et faire cesser la situation de danger repéré. La préconisation de « *tout doit être mis en place* » laisse une marge qu'il est permis de comprendre dans le sens d'un travail de collaboration avec tous les acteurs possibles permettant d'aider sur les deux plans ; matériel et moral. Le référentiel des mesures et missions confiées à la PJJ concernant l'AEMO indique dans cette optique qu'il faut mettre en œuvre, dans sa partie éléments constitutifs de l'intervention : (des) « *contacts avec les partenaires pouvant contribuer à l'évaluation pluridisciplinaire de la situation, élaboration d'une stratégie éducative et définition des moyens et objectifs permettant de l'atteindre* »⁴².

Sur le plan associatif, le projet de Montjoye, validé par les membres de son Conseil d'Administration en 2003, propose dans la partie « l'objectif visé est l'insertion sociale » ; (pour) les familles des jeunes qui assurent au quotidien l'exercice difficile de la parentalité, l'association envisage, à travers de nouveaux dispositifs de réponses et de nouvelles prestations de service, l'évolution d'une action individualisée vers des offres plus globales au système familial et à l'environnement social. Il s'agit donc de conjuguer et de développer des interactivités de l'accompagnement individuel et familial, et des actions collectives touchant l'environnement et le cadre de vie familial ».

Et il rajoute plus loin, « la complexité des problèmes sociaux suppose d'inscrire les actions dans une dynamique territoriale de proximité favorisant les partenariats et évitant les segmentations voire superpositions d'actions. Ainsi, les prises en charge individuelles ou actions collectives s'inscriront dans une logique de réseau ».

⁴¹ op. cit.

⁴² op. cit.

c) *3^{ème} point d'ancrage : les professionnels*

On peut attester que les interventions liées à la question sociale sont d'obédience éducative. C'est en effet ce que réalisent professionnellement les Conseillères ESF (par exemple elles peuvent faire avec les parents ou des jeunes adolescents, de l'action éducative budgétaire, ou bien lors d'accompagnements, favoriser les conseils de ce qu'il est préférable de faire pour en obtenir tel bénéfice, ou encore, expliquer les codes administratifs des institutions sociale lors du renseignement d'imprimés à remplir)

Certains professionnels de terrain en AEMO, via les Conseillères ESF, sont soucieux de résoudre l'accompagnement social avec le concours des travailleurs sociaux des CAMS. Les Conseillères ESF, présentes dans les équipes AEMO dès l'origine de cette profession (1978), ont su parfaitement s'intégrer aux nécessités d'une action éducative ajustée aux besoins sociaux des familles accueillies. Elles se sont constituées en groupe de travail actif, réfléchissant à l'intégration d'un nouveau métier dans l'action éducative (elles se définissent par le conseil dans la sphère éducative et sociale), et aux évolutions des problématiques familiales à accompagner.

Elles jouent un rôle important dans leur équipe respective ; les éducateurs au fil du temps et au regard des effets de leurs actions auprès des familles, sollicitent de plus en plus leurs interventions en binôme. Les chefs de service y voient quant à eux une optimisation des ressorts pluridisciplinaires et ont souvent recours à leur « deuxième regard » professionnel dans l'analyse des situations familiales.

Elles sont enfin toujours aux premières places dès lors qu'il convient d'avoir recours aux CAMS, principalement pour solliciter des aides financières ASEF. Ainsi, elles sont le lien tenu entre l'équipe AEMO et la CAMS.

Ce « pont professionnel » qu'elles mobilisent malgré la méfiance mutuelle des professionnels de part et d'autre, est aussi celui sur lequel je compte m'appuyer pour la constitution du réseau d'accompagnement. Elles seront les « professionnelles ressources » d'un travail en collaboration, pouvant en exposer les effets positifs auprès des usagers accueillis.

Elles ont d'ailleurs ce crédit professionnel, et leur place dans la pluridisciplinarité de l'équipe est très liée à cette démarche partenariale avec les CAMS.

Par ailleurs, certains professionnels de terrain se disent prêts à réfléchir à des solutions plus institutionnelles ou protocolaires. Ceux-là font aussi partie des professionnels qui ont créé des réseaux informels avec certains référents sociaux des Circonscriptions. Des relations professionnelles privilégiées constitueront aussi un tremplin pour la naissance d'une instance nécessaire à l'accomplissement du réseau (Callon et Latour parlent « d'investissements de forme et de lieux de convergence » permettant la stabilité du

réseau). Nombreux sont les éducateurs qui revendiquent une clarification des rôles professionnels dans l'intérêt des enfants. Ils savent bien les ressorts qu'apportent à leurs actions de bonnes relations avec les professionnels des CAMS. Plus rares sont ceux qui expriment l'idée d'une action strictement éducative, en éludant la sphère sociale dans laquelle évoluent les enfants et les parents. Mais peu d'entre eux encore admettent l'idée d'un « partage de l'action éducative ». Pour l'heure ils expriment le fait que les professionnels des CAMS ne doivent pas se désengager des suivis car la mesure d'AEMO ne doit constituer qu'une parenthèse dans la vie d'une famille alors qu'elle pourra toujours rencontrer l'assistante sociale présente pour toute la population concernant le droit commun (ou l'aide sociale).

En matière de relations de travail privilégiées, les assistantes sociales de la Ville de Nice qui ont rejoint les équipes du service pourront prêter mains fortes. En effet, durant leur ancien exercice, elles avaient leurs bureaux dans les CAMS et ainsi ont noué des relations professionnelles de proximité avec les assistantes sociales des secteurs de polyvalence. Après discussion, elles se disent prêtes à s'engager dans le travail de construction d'un réseau d'accompagnement en AEMO qu'elles avaient déjà pour habitude de mobiliser par une collaboration professionnelle avec les CAMS.

Dans les débats, elles se font les traductrices des sentiments des assistantes sociales dont certaines se sentent « *dépossédées des suivis lorsqu'il y a une orientation en AEMO... on ne sait plus rien de la famille, puis on les retrouve à la main-levée* », même si elles reconnaissent leur ambivalence quand elles disent « *quand l'AEMO prend le relais, ce n'est plus à nous d'intervenir* » et qu'effectivement, elles renvoient les usagers vers l'éducateur.

3.3 Plan d'action en interne

3.3.1 Présentation de la démarche à mes supérieurs hiérarchiques

La posture du directeur dans le secteur associatif se doit d'être en lien étroit avec les orientations de l'association qui l'emploie.

L'association Montjoye est la conjugaison, selon moi de deux formes associatives que développe Patrick Lefèvre⁴³ :

⁴³ LEFÈVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales* DUNOD, Paris 2003 p.79

1)« Association spécialisée d'action sociale ... qui articule militantisme et professionnalisme dans le monde de l'éducation spécialisé et de l'enfance en danger » et, 2) « association entreprise qui se dynamise à partir d'un modèle managérial, puise dans les sciences des organisations ... en développant des logiques basées sur l'organisation par projets et le management participatif par objectifs »

Je m'inscris dans cette philosophie associative, et plus particulièrement dans la seconde qui me semble être le moteur qui concourt au maintien de l'existence de la première.

Lors de rencontres avec le Directeur Général où je lui faisais part des étapes de ma formation, je lui ai exposé mon projet d'orienter les actions du service AEMO vers une nouvelle donne partenariale ; celle-ci étant inscrite comme objectif dans le projet de service et le schéma départemental de l'enfance.

Je lui ai fait part de mes convictions pour cette forme de développement ; basée entre autres sur une re-dynamisation des équipes AEMO (dont nous étions convaincus qu'il fallait qu'elle s'opère).

Ayant développé les intérêts que représente pour les familles la collaboration de travail avec les CAMS, nous avons convenu de la nécessité d'ouverture du service AEMO vers les partenaires essentiels et incontournables que constituent les acteurs politiques et techniques du CG, pensant qu'il fallait saisir pour cela l'opportunité de l'ouverture du service AED (dont le protocole prescrit un partenariat entre ces deux instances privée et publique).

Je me suis entretenue avec lui sur le bien-fondé des groupes de travail sur le plan managérial au-delà de la nécessité réglementaire que l'association avait inscrite dans son projet, de mettre en place rapidement les outils de la loi 2002-2 et la démarche qualité.

Ce ressort managérial me servira de socle pour conduire les équipes AEMO vers l'idée nécessaire du partenariat avec les CAMS ; idée que nombre d'entre eux admet déjà.

Par ailleurs, je lui exposais mes intentions de développer cette nouvelle orientation avec le directeur de l'autre association habilitée pour exercer en AEMO. Sans m'arrêter dans ce projet, il m'a toutefois mise en garde en m'indiquant ses doutes quant à l'aboutissement d'un partenariat inter-associatif avec cette association, au regard des relations un peu délicates sur la scène politique, des deux associations. Alors qu'il s'investit pourtant dans un partenariat inter-associatif avec d'autres et qu'il affirme souvent dans ses propos cette nécessité politique.

Convaincue de la possibilité de ce rapprochement inter-associatif, j'ai quand même tenté l'expérience. Expérience soldée par un échec que je tenterai d'analyser plus loin dans l'analyse des controverses.

En tant que Directrice adjointe, il va sans dire que j'ai au préalable exposé mes souhaits au Directeur du service. Avec son accord et son concours, nous avons alors contacté les acteurs du CG. Nous avons aussi contacté le Directeur du service AEMO de l'autre association (faisant aussi fonction de directeur général). Celui-ci étant en très bons termes avec notre service, les réserves émises par le Directeur Général ne nous apparaissaient pas comme un frein à cette option de travail.

Puis, j'ai sollicité une rencontre avec le Président de Montjoye en lui faisant part de mon projet. Il a appuyé positivement cette démarche.

Pour autant, la rencontre ayant eu lieu après le refus de la Présidente de l'autre association, il n'a pu que déplorer a posteriori cette opposition radicale.

Il m'a proposé de la contacter par écrit pour comprendre ses raisons ; continuant à me soutenir dans ma démarche, me rassurant sur la position éthique dont je faisais preuve dans ce projet de partenariat tout en me faisant remarquer, une certaine utopie de ma position professionnelle (que je n'ai pas sentie comme une réprobation de sa part).

3.3.2 Animation de la démarche auprès des professionnels

Ma méthodologie s'est accompagnée d'un travail managérial en interne, avec les chefs de service du SAE et des professionnels des différentes équipes d'AEMO. Il m'apparaissait que par la re-motivation des chefs de service à se sentir appartenir à une équipe de direction et participer au soutien du changement décidé à de nombreux niveaux (plus ou moins par chacun d'eux), leurs équipes pourraient alors développer des mécanismes de compréhension des nécessités de changement et ensuite le soutenir et le mettre en œuvre.

Mes préoccupations managériales, autant que celles d'optimiser une mission d'intérêt général, se sont malgré tout heurtées à quelques résistances en interne (pour cause de climat social un peu chamboulé) aussi bien qu'en externe (principalement dues à l'ajournement d'un partenariat inter-associatif).

Mon opiniâtreté à mettre en œuvre un projet politique à cette échelle partenariale, s'est largement appuyée sur les recommandations méthodologiques des experts que je cite ci-après, mais j'ai préjugé trop rapidement des intentions de la Présidente de l'autre association que j'ai connue par ailleurs sur le plan professionnel lorsqu'elle exerçait une activité salariale.

3.3.3 Rencontres inter-services et groupes de travail ; prémices de l'idée du partenariat

A) Le transfert d'une expérience partenariale en AED vers l'AEMO

J'ai réalisé dans le cadre d'un approfondissement professionnel, une étude de l'accompagnement au service AED. Celui-ci, constitué de différents ordres ; réglementaires, institutionnels et interactionnels (professionnels et familles), est aussi appréhendé sous l'angle professionnel d'une collaboration partenariale avec les acteurs du CG, plus particulièrement de l'ASEF.

Durant cette première année d'existence des AED, des évaluations régulières de ce travail de coopération ont été faites. Elles montrent que les différents acteurs (dont deux autres opérateurs associatifs), malgré des intérêts différents, sources de conflits potentiels, sont parvenus à centrer leurs réflexions (et leurs actions), sur un principe supérieur commun : « la prise en compte de l'intérêt de l'enfant à travers l'aide apportée aux parents sollicitant un accompagnement éducatif pour participer à la protection de leurs enfants ».

Des rencontres communes régulières en comité de suivi, se sont établies pour vérifier et s'accorder ensemble sur les principes d'action.

Chacun des partenaires a croisé ses spécificités et prérogatives pour respecter les missions et y adapter au plus près une offre de prestation intégrant l'engagement des familles.

Ainsi, le service AED Montjoye, service nouveau bien qu'exerçant depuis longtemps dans le champ de la protection administrative, fait à ce jour l'objet d'une légitimité professionnelle dont ne bénéficie pas complètement le service AEMO oeuvrant dans le cadre de la protection judiciaire, et lui aussi étant installé depuis longtemps dans le département.

Le travail en collaboration avec les acteurs du CG, participe sans aucun doute de cette crédibilité puisque les actions AED font l'objet d'une visibilité et d'un partage (qui ne s'élaborent pas en AEMO).

La complémentarité des missions, concrétisée par une coopération et un but commun, a permis d'élaborer des cadres d'action ajustés aux besoins et attentes des familles d'après leurs témoignages au quotidien que rapportent les professionnels.

Bien sûr, l'ouvrage de l'adaptation continue des ressources aux réalités familiales, devra se poursuivre. L'évaluation du dispositif départemental d'AED et l'étude des profils du public, restent les matrices principales de ce processus d'ajustement.

Ceci constitue réellement une expérience constituant une ressource d'activité dont un des facteurs-clés de succès est la re-mobilisation d'un réseau partenarial entre les différents « actants » de cette organisation professionnelle.

Mon intention est alors de m'appuyer sur cette nouvelle orientation positive du travail d'accompagnement en milieu ouvert, pour initier un déplacement, réajustement des perspectives professionnelles au service AEMO.

Les points d'accords relevés seront à faire progresser. En effet, si l'on peut compter sur quelques points d'ancrage pour les premières phases de constitution du réseau, ils ne suffiront pas à « amarrer » solidement le changement visé.

Une première étape de rapprochement des services s'est réalisée à travers l'invitation des chefs de service de l'AED dans les équipes AEMO, expliquant les ressorts du protocole AED et les premiers constats positifs du partenariat avec les CAMS. Un plan de travail concernant l'articulation des modalités d'action AEMO/AED va être élaboré en équipe de direction.

L'item du partenariat avec les CAMS y aura une large place, car les rencontres inter-services montrent que les professionnels de l'AEMO expriment dans leurs propos une ambivalence vis à vis de la possibilité de mettre en place un partenariat institutionnalisé avec les CAMS. Tantôt, ils estiment incontournable pour les familles de stabiliser un système de relations beaucoup trop informel, tantôt ils pensent que les freins sont trop difficiles à surmonter. En effet, ils craignent que les professionnels « *s'immiscent* » dans leur action éducative, malgré les dénégations des professionnels de l'AED qui expliquent que grâce au protocole de travail, l'harmonisation des actions est respectée. Puis, ils restent dubitatifs sur les chances de succès de ce projet, sachant que les AS ont pris l'habitude depuis de nombreuses années de renvoyer les bénéficiaires des AEMO systématiquement vers eux pour le traitement global de leur problématique familiale.

Enfin, ils ont un peu de mal à supporter le fait que cela marche peu ou prou en AED, alors qu'ils ont toujours pensé que cela présenterait d'importantes difficultés de collaboration.

Quelques uns d'entre eux d'ailleurs, n'ont pas choisi de rejoindre le service AED à sa création pour cette raison.

B) Démarche qualité et construction des outils d'accueil de la loi 2002-2 ; Les groupes de travail comme perspectives de rapprochement des services

En groupe de travail pour la démarche qualité (constitué d'un « référent qualité » des huit équipes), des réflexions croisées ont pu faire entrevoir aux professionnels de terrain les bénéfices d'une nouvelle forme de travail en partenariat sans annuler les nécessités de maintenir et d'optimiser les ressorts du dispositif de protection judiciaire des enfants.

Il m'est apparu dans ces débats, que les professionnels du service AEMO pensaient que le partenariat se justifiait au service AED (puisque'il était de l'ordre de la protection administrative). Alors que les professionnels en AEMO, étant en lien direct avec les juges des enfants, pouvaient ne rien avoir à voir avec les circonscriptions. D'autant que leurs rapports professionnels faisaient état d'expériences difficiles⁴⁴.

Leurs propos revenaient imperceptiblement vers la recherche d'une reconnaissance des professionnels de l'AED de la difficulté à travailler en partenariat avec les CAMS.

Ces derniers n'ont pas démenti les difficultés des premiers mois, tout en exposant une amélioration des relations partenariales et les effets positifs qu'elles présentaient pour les usagers.

A travers leurs discussions, j'ai observé que l'enthousiasme des uns avait deux effets contraires ; l'un mobilisateur pour aller vers un rapprochement plus institutionnel envers les CAMS, l'autre empreint de doutes. Ces doutes, je les ai constaté aussi chez de nombreux professionnels et principalement celui de perdre avec ces relations partenariales, une certaine indépendance de leurs cadres d'actions. Ces derniers restant principalement négociés en lien direct avec les juges des enfants.

Néanmoins, les référents qualité, estiment essentiel de développer cette option de travail et de la formaliser comme un des critères de la qualité des pratiques.

C) L'équipe de direction ; positionnement des chefs de service face aux changements.

Dans cette première phase d'instauration des groupes de travail concernant la démarche qualité et la construction collective des outils de la loi 2002-2 (tenus dans une même période), la participation des salariés de l'AEMO n'a pas été aussi forte que je l'escomptais ; les chefs de service me paraissant plutôt indifférents, et les professionnels de terrain y participant, se retrouvent alors seuls face à leurs équipes pour relayer le bien-fondé des procédures nouvelles. Ils ont d'ailleurs sollicité ma venue sur leurs équipes pour informer les salariés de l'avancée des travaux.

Les chefs de service et les professionnels de terrain du SES et de l'AED quant à eux, ont communément permis la construction participative des outils de la loi 2002-2, l'évaluation de nouveaux protocoles d'interventions et la rationalisation d'une organisation de travail ajustée à la qualité des pratiques, annoncée dans les projets de service.

L'enthousiasme de ces derniers a quelque peu rehaussé le niveau de motivation des chefs de service de l'AEMO, mus à leur tour par des velléités de participation au changement. Ils oscillaient tantôt vers le scepticisme, tantôt vers une volonté de réagir et de participer à la définition de leurs cadres de travail.

⁴⁴ Annexe VI Entretien collectif avec une équipe AEMO

Des volontés aux actes, le fossé peut quelquefois apparaître immense. Leurs conditions de travail revenaient à nouveau sur le devant de la scène, entravant selon eux leur dynamisme pour penser le changement.

En position de direction et animée par la volonté de soutenir et participer à la dynamique dans laquelle se trouve l'association, il n'était pas question que je sois happée par la morosité ambiante. J'ai alors procédé à une opération de réajustement des raisons du changement proposé en matière de travail de collaboration avec les CAMS.

3.3.4 Difficultés familiales et conditions de travail ; retour sur l'opération de traduction

Les conditions de travail des professionnels du SAE constituent une partie de mes préoccupations. Or, celles qui sont offertes aux salariés de l'association Montjoye restent dans la moyenne supérieure ! (pour preuve le montant du Prix de Journée). Je reconnais néanmoins que la hauteur du PJ n'entraîne pas de façon mécanique le sentiment de travailler dans de bonnes conditions. C'est ici la question des sentiments qu'éprouvent les professionnels lorsqu'ils comparent leurs conditions antérieures et celles qui s'offrent à eux dans le présent et le futur (qui sont effectivement revus légèrement à la baisse). Ils paraissent alors quelque peu hermétiques dès qu'on leur démontre qu'ils ont des moyens plus élevés que ceux des autres régions.

Les chefs de service restent ambivalents sur cette question car ils orientent leur rôle plus vers le travail auprès des usagers et l'animation de l'équipe que vers celui de la gestion globale des ressources humaines, à l'échelle du SAE. C'est à mon sens une carence professionnelle avec laquelle il faudra compter pour poursuivre les orientations de changement.

Dans leurs revendications, transparait selon moi le fait qu'ils manquent d'analyse et ces dernières restent souvent « collées » aux difficultés que vivent les familles qu'ils doivent accompagner. Sans autre ressort analytique, même si cela les préoccupe au premier plan ils disent : « *les familles sont de plus en plus pathologiques, on ne peut plus les aider comme avant, les problèmes sociaux paraissent insolubles, il nous faudrait plus de moyens...* ». Alors, en réponse aux doléances relatives aux conditions de travail ; « manque de moyens face à des familles de plus en plus perturbées », je leur ai proposé d'analyser des situations de travail avec une nouvelle grille de lecture des causes, pour tenter de repenser la palette des actions d'accompagnement potentielles.

Pour décaler les propos des causes invoquées, quant aux obstacles à la qualité des pratiques, j'ai proposé de centrer les réflexions et les actions sur l'amélioration des réponses aux besoins des familles.

En développant le travail de partenariat axée sur la construction d'un réseau d'accompagnement institutionnalisé entre le service AEMO et le Service Social Départemental, je leur indique qu'ils pourraient affiner les moyens de travail pour les adapter aux nouvelles données sociales (actuellement en mutation importante)

D'une part au niveau de la mission de protection de l'enfance (qui, il faut le reconnaître devient un exercice de plus en plus complexe du fait des multiples lieux et intermédiaires institutionnels). D'autre part pour aborder les difficultés familiales avec des acteurs qui détiennent des procédures de travail dont ils ne disposent pas, en l'occurrence sur le plan social (aides au logement, inscription à la crèche, recours aux assistantes familiales, etc...).

Telle est l'idée qui a servi de moteur aux propositions de travail sur le renouvellement des pratiques.

Ma stratégie était double ; 1) centrer ma préoccupation de direction sur la re-mobilisation des équipes AEMO qui s'estiment « laissés pour compte » des bénéficiaires du changement exposés par les salariés des autres services, et 2) optimiser avec leur participation, l'analyse des besoins des familles et de la mission à accomplir, de sorte à trouver de nouvelles réponses professionnelles, et améliorer ainsi la lourdeur de leur travail.

Sans la participation des professionnels au changement souhaité et souhaitable, rien de possible.

Mais comment qualifier un changement de « souhaitable » aux yeux des professionnels en dépassant ma simple conviction, même avec la force de persuasion dont je sais faire preuve ?

J'ai opéré pour cela un management de la réalisation du changement basé sur l'appropriation des réflexions par les professionnels. Leur désir, quelquefois exprimé de travailler en partenariat avec les CAMS dans l'intérêt des familles ne doit pas rester incantatoire, mais aussi trouver des réalisations concrètes pour constituer en retour une amélioration de leurs conditions de travail.

3.3.5 La mobilisation pour la constitution du groupe projet ; présentation à l'une des équipes AEMO

Je projette de constituer un groupe projet composé de professionnels des équipes AEMO et CAMS, de leurs chefs de service, de la responsable du SSD ou son adjointe, en proposant d'en gérer le pilotage.

Avec les professionnels de l'AEMO, un travail préalable permettra de revenir avec eux au fondement du travail en AEMO ; en abordant en premier lieu la mission sociale fixée par le législateur (aide matérielle et morale), et en second lieu le profil sociologique des personnes accueillies pour en déduire les besoins en accompagnement éducatif et, proposer d'adapter les pratiques de travail.

Un temps particulier sera consacré aux discussions autour des points d'ancrage.

Pour l'heure, une première réunion avec une des équipes AEMO m'a permis de tester les niveaux d'engagement, les remarques et les éventuelles oppositions, à l'issue de laquelle il a été décidé de poursuivre ce travail de « *clarification* ». Ce terme a fait l'unanimité, de même, celui de centrer la coordination des actions avec les CAMS au nom de l'intérêt de l'enfant.⁴⁵

Cette première phase du travail exécuté avec eux, il a fallu les rassurer sur la potentialité du projet de travail avec les CAMS. Recherchant une optimisation de leurs temps d'interventions, ils n'auraient pu consacrer du temps « hors du terrain » s'ils n'avaient pas eu le sentiment de la probabilité du changement et des « retours sur investissements ».

Cette question de la gestion du temps est revenue comme un leitmotiv, par l'un ou l'autre des salariés, dès lors que les débats prenaient un tour trop enthousiaste.

Les points d'ancrage concernant les assistantes sociales anciennement Ville de Nice, ainsi que la conseillère se sont vérifiés. Leurs témoignages et engagement dans cette perspective de réseau ont permis « d'accrocher » les débats dans ce sens malgré les craintes quelquefois répétées des réorganisations des cadres de travail (passant de 5 à 7 éducateurs par équipe), et du « temps perdu » que pourrait représenter les contacts avec les assistantes sociales des circonscriptions. Le chef de service a également soutenu les débats vers l'efficacité de cette nouvelle perspective d'action ; en apportant des propositions d'organisation du travail qui prendrait en compte leur participation au groupe projet.

Au préalable, les professionnels étaient unanimes sur la nécessité d'organiser des rencontres entre équipes AEMO/CAMS.

J'estime que le test de cette première mobilisation a été concluant, je prévois avec les chefs de service des autres équipes, d'organiser une réunion avec chacune d'elles.

À l'issue de ces temps de travail, une rencontre sera prévue avec les délégués du personnel pour les informer du projet de constitution de réseau ; l'argumentaire des conditions de travail à améliorer grâce à cette option nouvelle sera particulièrement mis en avant.

⁴⁵ Annexe VI op. cit

Enfin, je solliciterai l'inscription à l'ordre du jour d'une réunion de Comité d'Entreprise pour leur présenter les modalités d'action de la constitution du réseau d'accompagnement.

3.4 Plan d'action en externe

3.4.1 Le partenariat inter-associatif

J'ai proposé de faire mon stage auprès du directeur de l'autre association habilitée en AEMO avec la double perspective d'observer les ressorts managériaux d'une association en plein développement, et de proposer d'organiser avec elle un partenariat associatif.

En effet, cette association, qui centre depuis ses débuts ses actions sur l'accompagnement éducatif en milieu ouvert, a depuis 5 ans, augmenté ses activités et offre plusieurs prestations ; AEMO, AED, prévention spécialisée et insertion (RMI).

C'est avec leur service AEMO que je pensais développer mon projet de constitution d'un réseau d'accompagnement en AEMO. Ceci, après plusieurs rencontres et concertations avec le Directeur Général et un des chefs de service de l'AEMO (il n'y a pas d'autres intermédiaires hiérarchiques entre le Directeur Général et les chefs de service), qui m'ont conduite à affirmer la nécessité de travailler ensemble dans un partenariat inter-associatif, à la question de la construction d'un réseau d'accompagnement en AEMO.

Il est un fait que nous avons communément constaté ; la même problématique de déficit partenarial qu'à Montjoye se pose aussi aux équipes et aux usagers de cette association. Avec son Directeur Général, nous avons défini une ligne d'action commune pour construire les conditions d'engagement dans un partenariat avec le Service Social Départemental qui gère les 22 CAMS territorialisées dans le Département.

Il s'agissait, après avoir défini des options de travail relatives à la GRH dans nos établissements respectifs, de rencontrer les chefs de services des deux services AEMO, puis leurs équipes et enfin de contacter les responsables du SSD et de l'ASEF pour les associer dans la construction du réseau d'accompagnement.

L'idée de ce partenariat associatif s'ancrait dans la très bonne connaissance des deux associations, du métier de l'éducation en milieu ouvert, et des problématiques familiales qui y sont orientées.

De plus, les professionnels de terrain sont souvent en lien ; soit spécifiquement pour les interventions auprès des familles qui peuvent être orientées tantôt dans l'une ou l'autre association. Avant la distinction des services offrant des prestations judiciaires et administratives, il était fréquent lorsque des mesures administratives nécessitaient un

passage au cadre judiciaire, que les Magistrats mandatent l'autre association pour des raisons de plus grande transparence et efficacité d'intervention.

D'autres liens ont été observés entre les professionnels, qui se sont constitués en groupe départemental pour organiser des rencontres au CNAEMO. Quelques-uns encore s'étaient rencontrés à l'occasion de la rédaction d'une réponse commune au CG, notamment l'ASEF qui avait conduit un «contrôle-évaluation» des services AEMO, et produit des analyses pas forcément adaptées aux réalités professionnelles des équipes.

Un des chefs de service recruté depuis deux ans au service AEMO de l'autre association, a longtemps travaillé en tant que professionnel de terrain dans une équipe de l'AEMO Montjoye.

Les équipes des deux associations cultivent les mêmes visées professionnelles.

Tout cela constituait un point d'ancrage non négligeable pour favoriser les liens professionnels entre les deux services et engager une constitution de réseau.

Mon projet de rencontrer les chefs de service AEMO de l'autre association, n'a pu se réaliser du fait de l'opposition de sa Présidente à constituer un partenariat inter-associatif avec Montjoye. Mais je ne désespère pas de les convaincre de se rallier à ce projet, si nous parvenons avec son directeur, à faire établir un rapprochement avec les décideurs de nos associations respectives.

3.4.2 Analyse de la controverse

Après discussion avec les professionnels de l'autre association semblant rencontrer la même situation et étant prêts à «entrer» dans le défi de la constitution du réseau d'accompagnement en AEMO, j'ai eu comme optique d'élargir les acteurs du réseau d'accompagnement à cette association.

Mais cette visée de partenariat a été coupée dans l'élan des professionnels des deux associations. Les points d'ancrage et d'accords de ce partenariat institutionnel ne manquaient pas, et au-delà du refus opposé par la Présidente à son Directeur Général de me recevoir en stage, il faut comprendre par extension qu'il s'agit bien d'un refus de partenariat inter-associatif au niveau de sa présidence.

Les raisons invoquées par la Présidente et le DG restent dans la sphère, pour la première d'une divergence de perspective de développement associatif, et pour le second, d'une difficulté à maintenir la représentation de son association en présence du DG de l'association Montjoye, face aux autorités de tutelle ou autres partenaires.

Il est clair que chacun n'a pas le même style pour porter le développement de l'association qui l'emploie.

Doit-on perdre son individualité pour déployer une stratégie partenariale ?

Il me semble que non.

Pour tenter d'analyser cette conception de l'individualité, je reprendrai les enseignements de P. Ricoeur à propos de la différence qu'il fait entre les notions de « mêmété et ipséité »⁴⁶, il nous explique : « *dans la tradition analytique, l'individualité n'est qu'une affaire de distinction numérique dans le registre de la mêmété. Un événement individuel est un événement numériquement distinct de tout autre sous ses différents aspects, un événement qui est et reste le même en tant qu'individu dans un genre ... (alors qu'un autre sens peut être donné à) l'individualité, de l'ordre de l'ipséité qui introduit l'idée d'une identité à soi (au sens d'être soi-même) ».*

Dans cette perspective, la singularité des personnes ou l'« ipséité », dans le développement d'une même stratégie d'action partenariale ne devrait en aucun cas nuire à celle-ci puisque ses objectifs et son plan d'action s'inscrivent dans une « mêmété » de situation professionnelle ; le déficit partenarial à résoudre.

Il n'en reste pas moins que la théorisation avancée ne permet pas de créer les conditions de réalisation d'un partenariat inter-associatif, qui serait plutôt à reprendre sous un autre angle et dont les raisons paraissent tenir du fait que l'acte fondateur d'un réseau dans notre contexte, devait être celui d'un accord, ou d'une entente entre les deux Présidents. comme diraient Callon et Latour, il s'agit là d'un point de passage obligé.

Les possibilités d'accords auraient dû faire l'objet du repérage de la place et du rôle clé de ces acteurs politiques face à ceux de l'Etat et du Département, et des espaces pouvant constituer des supports de conventions, pour permettre les conditions de production d'une coopération à travers la recherche de points d'accroche susceptibles de promouvoir une convergence entre eux.

Premier écueil ... qui n'a pu être surmonté malgré les points d'ancrage observés sur le terrain. Peut-être ai-je été conduite par l'idée d'une nécessité pour les familles, à sauter cette étape, sachant que de nombreux points de convergence existaient sur le niveau technique.

Je dois reconnaître que j'ai manqué cette étape, même si pour ma défense, je peux dire que j'avais présupposé d'une entente sur ce point.

Qu'est ce qui pourrait augurer d'une reprise des discussions sur le plan politique ? Oserai-je penser que je pourrai tenter une médiation sur ce point ?

Pour l'heure, je ne peux que faire des hypothèses sur la genèse de la mésentente afin d'en créer une grille de discussion future :

⁴⁶ Cité par QUÉRÉ L. *La sociologie à l'épreuve de l'herméneutique* Paris – L'HARMATTAN 1999 p.182

- Les équipes des deux associations n'ont pas la même composante pluridisciplinaire.
- La négociation de l'autre association menée avec les autorités de tutelle pour la reprise des mesures du service AEMO de la Ville de Nice a abouti à la constitution de 4 équipes, avec chacune 8 ES d'ici juin 2006, un chef de service, une secrétaire, un psychologue, un temps partiel de médecin psychiatre, 1 assistante sociale dans une des équipes ainsi que la création de poste de CESF dans chaque équipe.
- Pour le service AEMO Montjoye, la négociation a été à mon sens plus favorable : 5 équipes avec chacune 7 ES d'ici juin 2006, et un chef de service, une secrétaire, un psychologue, une CESF et 3 temps (très) partiels de médecin psychiatre pour les 5 équipes.
- Les négociations n'ont pas donné lieu à une harmonisation de moyens entre les deux associations. Chacune des associations a mené sa négociation sans réellement s'être concertée, pour un discours professionnel commun face aux Autorités de Tutelle. Les autorités de tutelle ont-elles joué la concurrence ?
- Les deux associations ont-elles aussi développées des argumentaires concurrents ?

Difficile de cerner les jeux de pouvoir lorsqu'il s'agit de considérations financières.

Il est certain que le développement d'autres hypothèses devront avoir lieu à l'échelle associative.

En tout cas, j'ai poursuivi avec les acteurs du SSD sur le plan d'action décidé, en laissant de côté pour l'instant le partenariat inter-associatif. Avec la « bienveillance », et le concours de mes supérieurs hiérarchiques.

3.4.3 Les rencontres avec les acteurs professionnels et politiques

Des contacts pour informer sur l'intention du projet de travail en collaboration ont été pris, favorisés par la connaissance du directeur du SAE des différents acteurs politiques de la situation professionnelle et sociale présentée. Ce dernier exerce depuis 25 ans dans la protection de l'enfance et le département.

La responsable de l'ASEF, a été entièrement d'accord sur le principe présenté, en laissant l'aspect technique de sa mise en œuvre aux responsables du Service Social Départemental. De plus, s'étant penchée sur les dernières orientations politiques données par les rapports ministériels De Broissia et Nogrix, elle a été très favorable à cette

perspective de travail de collaboration, qui aiguillerait sur une nouvelle harmonisation entre le secteur judiciaire et administratif de la protection de l'enfance.

Elle m'a tout de même conseillé de demander leurs avis aux Vices Présidentes du Tribunal pour enfants.

Je suis très régulièrement en contact avec les Juges des enfants. Des RV sont pris avec chaque tribunal pour présenter la reconfiguration des équipes de travail sur le département ainsi que les nouvelles organisations de travail. Des réflexions partagées permettront d'aborder divers points légaux, d'orientations éthiques et d'organisation des méthodes de travail auprès des familles accueillies.

Un RV plus spécifique sera sollicité pour leur présenter, avec le directeur, le projet de travail en réseau qui aura aussi pour objectif d'aboutir à un protocole AEMO/CAMS concernant les difficultés sociales rencontrées par les familles.

Une information régulière est faite au directeur départemental de la PJJ, qui est plus particulièrement en contact direct avec le directeur du SAE.

3.4.4 La constitution du réseau avec le Service Social Départemental.

A) La confirmation des possibilités de convergence entre les services

J'ai réalisé mon stage de management global et conduite de projet auprès de la responsable du Service Social Départemental du CG, avec le principe non seulement d'observer les ressorts managériaux qu'elle a mis en œuvre pour impulser un changement concernant l'optimisation de la réponse sociale des CAMS, mais aussi de permettre une connaissance mutuelle qui nous engagera dans les actions nécessaires pour construire le réseau d'accompagnement visé.

Durant cet accompagnement professionnel, j'ai réellement constaté les volontés de changement de ce service, sur la base de la prise en compte des adaptations nécessaires à l'évolution des réponses aux besoins des usagers. J'ai aussi pu en voir quelques-unes de ses applications.

Mais j'ai mesuré combien un changement de cette envergure requérait d'énergie, de conviction, alliant l'animation, le soutien et l'autorité envers les professionnels de terrain.

Dans le même temps, j'ai pu conforter mes convictions de rapprochement professionnel s'agissant de la constitution du réseau d'accompagnement, constatant que les frontières des suivis auprès des usagers reçus en AEMO étaient largement perméables et se recouvraient sur bien des points.

En effet, participant à l'une des réunions mises en place pour améliorer l'accès au logement des usagers, j'ai pu mesurer combien leurs problématiques étaient identiques à ceux auprès de qui nous exerçons. Leur parcours et leurs épreuves ressemblaient à ce

que les professionnels en AEMO exposaient lorsqu'ils relataient les difficultés d'accompagnement des parents dans cette sphère sociale. Avec en plus, les regrets de ne pas se sentir suffisamment opérants pour y remédier.

Or là, dans ce cadre d'action observé, les professionnels des CAMS avaient recours à différentes procédures avec les partenaires traitant de la question du logement. Partenaires avec lesquels le Service Social Départemental avait passé des conventions de partenariat.

Un réseau était déjà constitué, dont auraient pu bénéficier les familles orientées en AEMO.

Cependant, le clivage existant entre l'AEMO et les CAMS faisait que les familles ne pouvaient pas en bénéficier de façon institutionnelle puisqu'elles n'étaient plus aidées par les assistantes sociales des CAMS.

Les relations interpersonnelles entre les professionnels des CAMS et de l'AEMO permettent quelquefois que les familles puissent « profiter » des dispositifs mis en place par le SSD.

Mais au prix de beaucoup de diplomatie, notamment de la part des Conseillères ESF !

Ce stage m'a renforcée dans l'idée qu'un accord institutionnel entre nos deux services était indispensable afin que des familles orientées en AEMO ne fassent pas les frais de mauvaises ententes des professionnels (ou tout au moins de méconnaissance des uns envers les autres).

Devant la nécessité de connaissance mutuelle des missions et des cadres d'actions respectifs, j'ai alors demandé le concours de la technicité de la responsable pour organiser des temps d'informations de son service auprès des équipes d'AEMO.

Il est convenu que nous les organisons ensemble.

Il me paraît après cela intéressant de proposer des rencontres avec des professionnels des CAMS et AEMO, afin que des échanges aient lieu sur nos procédures de travail pour organiser les exercices des mesures. Ceci parce que j'ai constaté de la part des professionnels des CAMS avec lesquels je me suis entretenue, qu'ils ne connaissaient pas vraiment nos cadres d'actions ; les principes et les procédures qui les composaient.

Les responsables des CAMS sont ouvertes à cet axe de rapprochement (d'autant que des rencontres communes avec les équipes d'AED ont déjà produits ces effets de rapprochement).

Mais les équipes de circonscriptions sont constituées de nombreux salariés (une trentaine en moyenne), dont les responsables ne sont pas les supérieurs hiérarchiques de tous.

En effet, voilà encore une donnée que ne connaissent pas les professionnels en AEMO ; les responsables des CAMS n'ont un rapport hiérarchique qu'avec les assistantes sociales. Les éducateurs spécialisés et les professionnels de la PMI sont sous la responsabilité hiérarchique pour les premiers des Attachées Territoriales de l'ASEF, et les

seconds d'un Médecin PMI. Les responsables des CAMS en sont leurs responsables techniques et doivent coordonner les actions entre tous.

Les professionnels de l'AED l'ont rapidement compris lorsqu'ils ont travaillé avec chacun d'entre-eux, constatant qu'il ne fallait pas se tromper d'interlocuteurs pour telles ou telles actions.

B) Rencontres avec les professionnels des CAMS et constitution du groupe projet.

Il est convenu avec la chef de service du SSD, que j'aie présenter la problématique des nécessités de travail en collaboration, aux 22 responsables des CAMS, lors d'une de leur réunions de travail. Il est aussi possible que je sois accompagnée de chefs de service AEMO qui présenteront plus particulièrement les avantages professionnels directement liés aux formes de travail sur le terrain.

Cette rencontre permettra de rechercher ensemble les points d'accords qui favoriseront la mise en route d'un groupe projet, situés à deux niveaux de considération ; l'un sur le plan éthique et professionnel, l'autre sur le plan organisationnel.

Pour le premier ; les accords seront recherchés dans la sphère des missions respectives à l'aune de l'intérêt de l'enfant, puis dans le champ professionnel sur les complémentarités des actions de chaque métier du travail social (sachant que des rivalités de statuts seront à lever entre les métiers d'assistante sociale, d'éducateur spécialisé et de conseillère ESF).

Pour le second ; des stratégies d'organisation des formes et des lieux de rencontres entre professionnels seront à débattre ; soit la création immédiate d'un groupe projet, ou bien après avoir mis au point des rencontres en grands groupes entre les CAMS et les équipes d'AEMO (mais ceci présente un désavantage lié à la difficulté plus grande de canaliser les débats et les éventuelles controverses).

Ici, devra être aussi abordée la gestion économique du travail en groupe projet. En effet, il ne saurait y avoir un budget spécifique onéreux pour l'existence du réseau. L'implication financière de chacun des partenaires paraît le plus raisonnable ; d'autant que la constitution du réseau sert aussi un but de rationalisation des moyens de l'action sociale.

Le lieu des rencontres du groupe projet pourrait se faire à la direction de l'un ou l'autre des services pour décentrer des enjeux professionnels. Les coûts liés au matériel pour les comptes-rendus, les liens internet, etc.. pourraient faire l'objet d'une dépense partagée après évaluation globale.

Enfin, des travaux préparant les professionnels du groupe devront être réfléchis, en vue d'une retransmission similaire des idées et des avancées du projet aux grands groupes (équipes qui ne participent pas directement). Une attente de « feed-back » de chacune des équipes pourra aussi alimenter les débats et décisions du groupe projet.

Les fréquences de plages de travail seront déterminées ensemble afin d'allier les temps de travail auprès des usagers et les temps de travail pour le projet. Ceci afin que les temps consacrés aux réflexions ne soient pas un obstacle au travail quotidien.

La composition du groupe proposée sera : 1 responsable du SSD et 1 du SAE, 2 responsables de CAMS, 2 AS et 1 éducateur de CAMS, 2 éducateurs et 2 CESF de l'AEMO, 2 chefs de service de l'AEMO. Soit un maximum de 13 personnes.

C) Grille de proposition d'action pour les premières rencontres du groupe projet

Afin d'établir les modalités de la coopération entre AEMO et CAMS, je propose les étapes d'actions suivantes qui permettront de cheminer vers la constitution du réseau :

1) Analyse du contexte et des conditions de convergence :

L'ouverture de la rencontre se fera par le débat sur les missions relatives à l'intérêt de l'enfant et de sa famille, et la notion de principe supérieur commun. Ici seront mesurés les points d'accords et éventuellement, si des controverses apparaissent sur des points, une retraduction des textes pourra être faite par le recours aux textes ; Convention Internationale des Droits de l'Enfant, articles 375 et suivants du CC, publication de l'ONED relative à l'articulation des deux niveaux de protection de l'enfant, mesures prises au niveau national de la PJJ quant à l'exercice des AEMO. Ceci afin de sceller un accord autour d'une notion partagée de l'intérêt de l'enfant.

Un détour théorique sera exposé quant à la construction sociale de cette mission d'intérêt général et des implications d'une action collective en réseau (distinction des niveaux de considération entre politique substantielle et politique procédurale).

2) Reprise des profils de familles accueillies au service AEMO

J'exposerai les données relatives aux caractéristiques des familles reçues au service AEMO pour baser les propos sur des observations objectives. Ceci aura pour objectif de créer un accord autour de la nécessité de l'intervention spécifique des travailleurs sociaux des CAMS, experts dans l'aide sociale de droit commun. Une étude comparative pourrait être faite avec les statistiques établies par le SSD dans ses rapports d'activité annuels concernant les profils de la population reçue.

3) Mécanismes de production de la coopération

Plus précisément s'agissant des familles, il conviendra d'établir ensemble les niveaux de considération des situations familiales pour cerner au plus près la problématique autour

de laquelle se situera la coopération. Qu'est-ce qui pour chacun pose problème dans la situation familiale au point de ne pas considérer l'intérêt de l'enfant si les difficultés sociales sont éludées ?

4) Objectifs intermédiaires pour aller vers une acceptation de la coopération

Je proposerai que nous étudions ensemble une situation familiale que les professionnels définiraient comme «typique ». Soit en se basant sur une situation réelle, soit en la construisant avec des problématiques où l'on pourrait qualifier «l'enfant en danger », rencontrées quotidiennement par les professionnels des CAMS et de l'AEMO.

A partir de cette description, il sera proposé de formaliser ensemble le schéma du réseau d'accompagnement en AEMO, avec l'enfant et sa famille au centre de ce dispositif, et les actants (acteurs et objets incontournables ; par exemple le contenu du jugement d'assistance éducative, l'évaluation sociale de la situation familiale, un jugement des Affaires Familiales, etc ...).

Enfin, nous pourrions établir une ébauche de l'espace de négociation des actants afin de dégager dans un temps futur, les orientations vers un protocole AEMO ; dans les champs de compétences respectifs.

5) Un plan guide d'animation

- ➔ Clarifier les missions respectives AEMO-SSD-ASEF (rencontres inter-services)
- ➔ Élaborer un diagnostic partagé des problématiques sociales rencontrées par les familles suivies en AEMO, en lien avec les activités des CAMS ; liste des dispositifs et protocoles établis par le SSD pour l'action des CAMS
- ➔ Travailler autour d'une situation familiale choisie, accueillie en AEMO en considérant un niveau de problématique partagée pour dégager les différents axes où s'établira la coopération
- ➔ Lister les partenaires respectifs et communs ; liste des conventions existantes et des réseaux informels
- ➔ Créer un réseau informatique mentionnant ces ressources professionnelles en vue de leur mise en synergie.

POUR CONCLURE

Il est certain que ces étapes du plan d'action restent inabouties et encore à étayer. De même, elles ne manqueront pas de faire l'objet de réajustements qui forceront à revoir le plan de travail proposé.

Mais je pense avoir balisé les conditions de faisabilité de la mise en place d'un tel réseau.

Les porte-parole de chaque organisation ; directeurs du SAE et responsables du SSD ne devront pas porter simplement «la bonne parole » de l'efficacité du réseau, ils auront aussi à montrer régulièrement aux différents acteurs (politiques et techniques), l'efficience de la coopération pour atteindre la visée du « droit des usagers » que chacun s'emploie à défendre et agite peut-être quelquefois comme une bannière éthique dont les actions s'arrêtent aux recommandations.

Plus généralement, compte tenu de la mouvance actuelle dans laquelle se trouve la politique de protection de l'enfant et de la famille, certainement en mutation, les mouvements esquissés auprès des acteurs politiques pour proposer mon projet de travail de coopération entre les professionnels du service public et ceux de l'association, ont produit tout à la fois de l'intérêt et de l'inquiétude. J'ai senti dans les rencontres avec eux des interrogations voilées ; « jusqu'où compte aller l'association Montjoye ?, Est-ce simplement une proposition d'amélioration des réponses aux usagers ? ... ».

Le travail est encore immense pour que les discussions communes soient épurées de tous les non-dits et les craintes. Il en est de même pour le partenariat inter-associatif, encore embarrassé de divergence de points de vue d'un autre temps.

Mais la volonté de chacun des participants pour ce projet de constitution de réseau percera sûrement les querelles infructueuses pour l'intérêt de l'enfant et de sa famille.

CONCLUSION

J'ai voulu montrer au long des développements que le directeur qui initie un projet en faveur de l'optimisation des modalités d'accompagnements des familles orientées vers un service d'action éducative en milieu ouvert, doit prendre en compte de multiples facteurs.

Il doit tenir compte des accompagnements qui se sont construits dans une trajectoire historique et une politique en vigueur, des besoins d'un public accueilli toujours en évolution et aussi des axes politiques donnés par l'association qui l'emploie.

Dans la situation présente, j'ai proposé de constituer un réseau d'accompagnement en AEMO après un diagnostic du contexte institutionnel et du climat social qui le traverse. Des points d'ancrage de ce projet ont été mis en évidence, qui devront être régulièrement annexés de nouvelles observations des situations de travail. L'analyse de nouvelles controverses qui ne manqueront pas d'apparaître sera aussi un gage de stabilité du réseau qui par définition peut à tout moment décliner vers une formalisation qui à mon sens risquerait de provoquer rigidité et in-opérationnalité.

Durant les exposés, j'ai voulu traiter de la situation comme faisant partie d'un système d'organisation (l'association Montjoye dans le département, avec une politique nationale autant que locale).

Par le recours à la sociologie de la traduction, peut-être le réseau d'accompagnement trouvera des compromis pour s'inscrire durablement dans l'organisation. Comme disent les tenants de cette théorie « le réseau comme un maillon de l'organisation ».

Cette étude de faisabilité et de mises en conditions d'un projet de construction de réseau d'accompagnement se termine ; mais pas le projet lui-même.

Celui-ci doit encore faire les preuves de son utilité sociale et mesurer les données qui circonscriront son efficacité.

Autant doit-il aussi passer par des épreuves, professionnelles et politiques pour y parvenir. De même il ne fera pas l'économie d'une évaluation régulière et institutionnalisée par les acteurs du réseau.

Mais des limites doivent néanmoins être interrogées dans ce projet de changement. Il s'agit par exemple de la poursuite dans le temps de la démarche engagée. Il me paraît qu'elle perdurera si le réseau d'accompagnement se donne les moyens d'une relative ouverture à de nouveaux partenaires et ne fonctionne pas en vase clos, uniquement avec les « pionniers » de la démarche.

Au regard des obligations fixées par la loi du 2 janvier 2002, une nouvelle perspective s'offre aux usagers et ce nouvel essor permet aux professionnels du secteur de se pencher sur cette question de façon qualitative.

C'est pourquoi, je m'attacherai à évaluer ce projet de réseau d'accompagnement en devenir, à l'aune d'une appréciation de la satisfaction des familles accueillies.

Le dispositif d'expression des usagers que prescrit la loi 2002-2 sera mis en place dans l'année à venir. Il sera construit, comme les outils d'accueil, avec le concours des professionnels de terrain. L'objectif de sa constitution s'attachera à une volonté d'écoute des personnes pour constituer un « état de vigilance » sur le bien-fondé des accompagnements éducatifs. Un des chefs de service du SAE en pilotera avec moi sa mise en œuvre.

Pour cela, nous serons en lien étroit avec les chefs de service du groupe projet de constitution du réseau afin que les réajustements gardent l'intelligence du modèle de processus et du mouvement, et ne restent pas figés sur des procédures in-révisables.

En effet, je tiens beaucoup sur le plan managérial et éthique au respect de ces interactions et réajustements dont les effets sont le résultat d'une co-production permanente et dont les opportunités tiennent à la richesse de l'examen des situations de travail et de professionnalisation.

Cette actualisation progressive faite dans un esprit d'apprentissage permanent, vise l'optimisation de l'offre d'accompagnement dont les familles restent les principales bénéficiaires. Mais elle se déploie dans un projet de changement d'envergure, touchant à une révision importante des visions d'accompagnement où tout doit être mis en œuvre pour associer les parents à la protection de leurs enfants.

Si les textes réglementaires prescrivent une telle orientation, il reste encore à convaincre les professionnels de terrain sur quelques points ; tant les situations de travail sont difficiles à aborder sur le plan humain.

En effet, l'action éducative s'élabore dans un couplage (flou) entre le niveau général de l'intérêt de l'enfant et le niveau particulier de la problématique familiale, de l'engagement avec les parents dans un accompagnement éducatif.

Ce fondement de travail situe les professionnels dans un conflit potentiel interne quant à la prise en compte de l'action politique décidée par la Collectivité ; l'intérêt de l'enfant, et l'action éducative exercée par les travailleurs sociaux ; construction de la relation éducative avec la famille et discussion (contractualisation ?) avec les parents des accompagnements. En clair, la négociation des accompagnements s'arrête aux limites de l'intérêt de l'enfant. Ce sont les travailleurs sociaux qui doivent saisir et déterminer cette frontière pour le moins subjective.

Quant aux partenaires directs de l'action éducative ; les professionnels du Conseil Général, je fais l'hypothèse qu'ils sont tout autant préoccupés de l'intérêt de l'enfant que ceux du SAE. Nous verrons dans les étapes de constitution du réseau jusqu'où iront leurs engagements professionnels et éthiques.

Dans ce contexte de travail difficile, on pourrait penser que le réseau d'accompagnement en AEMO vient buter sur ce qui est décidé dans l'intérêt de l'enfant. Mais pourtant, je continue de constater que lorsque l'on se préoccupe des difficultés des parents, si on reste à leur écoute et que l'on respecte ce qu'eux-mêmes disent qu'ils vivent, où sont selon eux les problèmes, ils acceptent de proposer et d'engager des solutions pour les résoudre.

En somme, je prône un positionnement professionnel qui favoriserait un cheminement vers la dignité des personnes et la renégociation permise de l'image des familles qui expriment l'épreuve de la désignation sociale de « famille à problèmes ».

Bibliographie

OUVRAGES

AMBLARD H, BERNOUX P, HERREROS G, et al. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations* SEUIL, 2004 (3^{ème} édition) 310 p.

ARIÈS P *L'enfant et la famille sous l'ancien Régime* SEUIL, 1973 316p.

DHUME F *du travail social au travail ensemble : le partenariat dans le champ des politiques sociales* ASH professionnels, 2001 206p.

DUMOULIN P, DUMONT R, BROSS N, et al. *Travailler en réseau : méthodes et pratiques en intervention sociale* DUNOD, Paris 2003 269 p.

DURNING P, CHRÉTIEN J (coord. par) *L'AEMO en recherche : état des connaissances, état des questions* MATRICE, Vigneux sur Seine, 2001 214 p.

FASSIN D *des maux indicibles : sociologie des lieux d'écoute* La Découverte, Paris 2004 197 p.

LEFÈVRE P *Guide de la fonction de directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales* DUNOD, Paris 2003 405 p.

GOFFMAN E *les cadres de l'expérience* MINUIT, Paris 1987 573 p.

GOFFMAN E *Façons de parler* MINUIT, Paris 1987 285 p.

JAVEAU C *Leçons de sociologie* COLIN, Paris 1997

JOUBERT M *Santé mentale – Ville et violences* ERÈS 2004 357 p.

JOUBERT M, LOUZOUN C (sous la dir. de) *Répondre à la souffrance sociale* ERÈS 2005 188 p.

LE BOTERF G *Travailler en réseau : Partager et capitaliser les pratiques professionnelles* Ed. d'Organisation, 2004 312 p.

OGIEN A, QUÉRÉ L *le vocabulaire de la sociologie de l'action* ELLIPSES, Paris 2005 128 p.

PAUGAM S *la disqualification sociale* PUF 1991 278 p.

QUÉRÉ L *La sociologie à l'épreuve de l'herméneutique* L'AHARMATTAN Paris 1999 328 p.

ROLLET C sous la dir. de DE SINGLY F *in La famille : l'état des savoirs*, La Découverte 1991 p. 313 à 315

Liste des annexes

- 1- Le projet dynamique du Service des Actions Éducatives
- 2- L'organigramme de l'Association MONTJOYE
- 3- Les objectifs du projet de service
- 4- Entretiens avec les Conseillères ESF
- 5- Entretien collectif avec une équipe d'AEMO

CHAMP 1 : ACCOMPAGNEMENT ET ASSISTANCE ÉDUCATIVE DANS LE CADRE DE VIE

PÔLE 1 :

PRÉVENTION
SPÉCIALISÉE

6 sites
d'intervention
sur le
Département

PÔLE 2 : SERVICES D' ACTIONS ÉDUCATIVES

SERVICE AED

PÔLE OUEST :
1 Équipe pluridisciplinaire
PÔLE EST :
1 Équipe pluridisciplinaire

SERVICE AEMO

5 Équipes
pluridisciplinaires
Grasse - Cannes
Nice-centre
Nice-est
Menton

**ESPACE
RENCONTRE**

Psychologues
Vacataires

**S.E.S.
1**

É
Q
U
I
P
E

**CHAMP 2 :
Suppléance et
accompagnement de
mineur, jeunes majeurs et
leur famille**

MECS

C
E
F

Service d'Accueil
Familial diversifié

**CHAMP 3 :
Accompagnements
solidaires et citoyens**

FJT - Centre social

FORMATIONS

Accompagnement
des victimes
Contrôle judiciaire

**CHAMP 4 :
RECHERCHE ET
DÉVELOPPEMENT**

ÉDUCATION
NATIONALE

LES USAGERS

Parents
Mineurs – Jeunes majeurs

PJJ

TRIBUNAUX POUR ENFANTS et
AFFAIRES FAMILIALES
NICE et GRASSE

PROCEUREURS
BRIGADE DES MINEURS

CAF
CPAM

CONSEIL GÉNÉRAL – ASEF

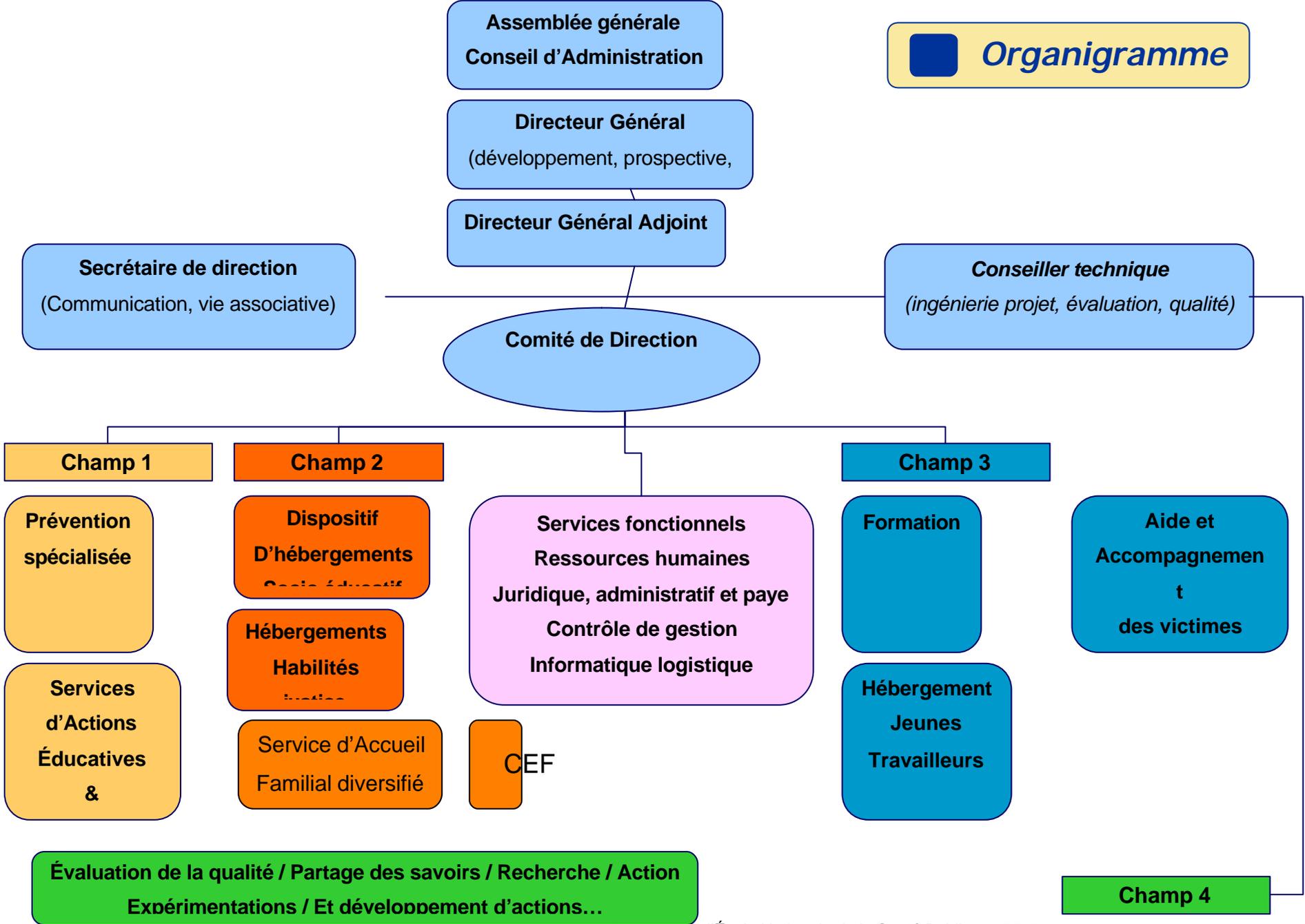
22 Circonscriptions d'Action Médico-
Sociale ;
9 à l'Ouest – 13 à l'Est
5 Groupements ASEF ;
2 à l'Ouest – 3 à l'Est du département

SECTEURS
PRIVÉ
Et
PUBLIC

ASSOCIATIF
Et
CARITATIF
-
EMPLOIS

SIÈGE de L'ASSOCIATION

Organigramme



ANNEXE III

1. Les actions prioritaires à mener dans le cadre du projet de service

OBJECTIF 1	La distinction entre les mesures d'AEMO administratives et judiciaires
OBJECTIF 2	Le passage d'une logique de secteur à une logique de service
OBJECTIF 3	La réduction des délais et la disparition des files d'attente
OBJECTIF 4	La clarification du mode de gestion des mesures en attente, la disparition des files d'attente
OBJECTIF 5	La mise en place d'un dispositif de type observatoire permettant de suivre l'évolution du profil des mineurs et des familles bénéficiaires des mesures d'AEMO
OBJECTIF 6	L'élaboration d'une procédure d'ouverture, de consultation, d'archivage des dossiers
OBJECTIF 7	La mise en place du document individuel de prise en charge
OBJECTIF 8	L'amélioration de la qualité des rapports
OBJECTIF 9	La communication d'un livret d'accueil à tous les bénéficiaires
OBJECTIF 10	L'actualisation du règlement de fonctionnement
OBJECTIF 11	Le développement de nouvelles réponses, l'amélioration des actions existantes
OBJECTIF 12	L'utilisation optimum des établissements et services de l'Association ; l'articulation des actions
OBJECTIF 13	L'engagement ou la poursuite des réflexions menées avec les partenaires et prescripteurs sur la qualité des mesures
OBJECTIF 14	La mise en place d'un système d'information et de gestion des mesures dans le service

1. **Le fondement**

Le service d'AEMO s'inscrit dans un environnement institutionnel très riche en institutions partenaires.

Il convient de maintenir et de mieux situer les modalités d'action du service dans une perspective de travail en réseau établissant des relations de travail lisibles et repérables pour tous les acteurs engagés dans l'exercice de l'action éducative en milieu ouvert, les services ayant des missions ou des objectifs complémentaires.

Ainsi, un ensemble d'actions doivent s'engager ou se poursuivre :

- Des actions d'information permettant aux partenaires de mieux comprendre les finalités et logiques de l'AEMO.
- Des actions visant à parfaire l'analyse des problématiques rencontrées par les familles suivies.
- Des actions de réflexion sur l'amélioration des réponses, la recherche de solutions plus adaptées.
- La conception de protocoles d'intervention permettant de définir des procédures communes de travail sur des objets identifiés.

2. **Les actions à engager**

Auprès du Conseil général et de l'ASEF

- La participation à la formalisation du protocole AEMO.

Auprès des magistrats

- La réflexion sur la participation du service aux audiences.
- La définition d'un référentiel qualité des rapports.

Auprès des établissements scolaires.

Auprès des institutions intervenant dans le domaine du logement.

- CHRS, SDU, Meublés, AGIS 06, OPAM, Bailleurs privés, CAF, CAMS, services sociaux privés et Associations caritatives.
- L'organisation d'un forum de rencontres sur le thème « Logement et AEMO ».

Auprès des institutions intervenant dans le domaine de la protection de l'enfance.

- La conception de protocoles d'orientation et d'accompagnement des enfants et parents entre les établissements ou familles d'accueil et le service AEMO.

Auprès des Associations culturelles, de loisir.

Auprès du secteur hospitalier.

Auprès des CMP.

- Etude des modalités d'actions concertées entre les professionnels des CMP et le service d'AEMO.

Auprès des missions locales.

ANNEXE IV

ENTRETIEN AVEC LES CONSEILLÈRES ESF DU SAE

Cette rencontre a été faite à l'occasion d'une des réunions de conseillères ESF qu'elles organisent depuis plusieurs années, autour de diverses questions professionnelles qui se posent à l'exercice de leur métier dans le projet d'action éducative en milieu ouvert.

2taient présentes les conseillères des services AEMO et AED. Les conseillères du service AED travaillaient déjà à l'ancien service AEMO qui recevait des mesures judiciaires et administratives. Les conseillères du service AEMO, elles aussi ont eu à suivre des familles en mesures judiciaires et administratives. De fait les unes connaissaient le nouvel exercice en AED, mais pas les autres.

Les débats de cet entretien et la raison de mon invitation ont été, 1) la présentation du projet de réseau d'accompagnement en AEMO, 2) le travail en partenariat avec les CAMS pour les conseillères du service AED, 3) le travail en partenariat avec les CAMS pour celles qui exercent en AEMO.

La grille d'entretien tourne autour de 5 axes : 1) Avez-vous recours aux relations partenariales avec les CAMS au cours de votre exercice professionnel quotidien, 2) Comment pouvez-vous les qualifier, 3) Pouvez-vous citer un principe essentiel dans votre mission professionnelle qui justifie le partenariat avec les CAMS, 4) À quel travailleurs sociaux de la CAMS vous adressez-vous principalement, Que pensez-vous d'un partenariat institutionnalisé avec les CAMS, quelles actions ?

Les conseillères du service AEMO :

- 1) Pour celles qui y ont recours souvent, elles le font quasi systématiquement dès lors que les familles présentent des besoins d'intervention d'ordre social. Dans ce cas, elles font le point avec les AS des secteurs concernés pour déterminer les modalités d'action ; comment répondre, avec quels objectifs, quels moyens, qui fait quoi ? Les contacts avec les CAMS se font pour évoquer la globalité d'une problématique familiale, synthèses, intervention d'autres acteurs professionnels du CG (ex. La TISF, ou l'AS quand il s'agit d'une famille bénéficiaire du RMI, ou ES lors d'un projet de placement). Elles remarquent que les AS ré-orientent systématiquement les familles vers elles pour un bilan ou un suivi de budget sans qu'une synthèse de la situation familiale soit faite au préalable. Si la situation familiales nécessite une aide financière, elles le font si possible en partenariat

avec les AS car elles ont constaté que les décisions étaient dans ce cas plus favorables pour l'obtention des aides.

- 2) Pour celles qui y ont recours plus rarement, elles constatent qu'il est difficile avec certaines CAMS de leur secteur géographique d'intervention, de parvenir à un accord sur ce que chacun doit faire ; les AS renvoyant systématiquement vers la conseillère AEMO. Elles rajoutent, tout se passe au cas par cas, selon les CAMS et les AS. De fait, elles contournent elles aussi, comme les éducateurs, les actions en partenariat car elles sont trop aléatoires et difficiles. Elles persistent néanmoins dans leurs demandes de partenariat pour ce qui concerne la présentation en commission des aides financières pour les familles reçues en AEMO, ou bien dans le cas d'une nécessité d'intervention de la TISF.
- 3) Deux grandes catégories de termes s'opposent pour qualifier les relations qu'elles ont avec les CAMS : -> difficiles, compliquées, conflictuelles, longuement négociées, tendues, prudentes et -> utiles, correctes, cordiales, variables
- 4) Le principe essentiel qu'elles trouvent à leur mission professionnelle est celui d'une nécessité de suivi social des familles reçues en AEMO, pour une cohérence des actions, un partage de l'évolution des situations familiales et le retour « quasi certain » des familles vers les CAMS.
- 5) Elles ont alors recours le plus souvent aux AS, puis aux éducateurs et aux conseillères ESF des CAMS. Les puéricultrices, TISF et sage-femme sont cités en dernier.
- 6) D'une façon générale, elles estiment que le travail en collaboration avec les CAMS est essentiel afin que le travail « au cas par cas » en fonction des relations avec telles ou telles AS fasse l'objet d'une action plus institutionnalisée. Institutionnaliser les champs d'intervention de chacun pour que les familles cessent d'être « ballotées entre les deux services sans savoir pourquoi ». Pour avoir une vision globale des aides de sorte à accompagner au mieux les familles, et à ne pas interrompre ou ajourner les suivis au moment des débuts et fin de mesures AEMO.
- 7) Les actions de rapprochement qu'elles proposent s'établissent autour des points suivants :
 - Clarifier les attentes des CAMS et des AEMO,
 - Partager les savoirs (ex : dettes EDF, AMT, nouvelles dispositions CAF et d'autres informations dont elles ne disposent pas pour aider les familles),
 - Nécessité de rapprochement pour : les démarches relatives aux familles d'accueil aux lieux de placement, au logement (conventions avec les instances locales),

- Négocier des temps institutionnalisés de présence des CESF dans les CAMS.

Pour les conseillères du service AED :

- 1) Du fait du protocole AED, elles y ont recours souvent, mais pas systématiquement pour toutes les familles. Elles le font pour établir le lien et échanger des informations, pour demander des conseils sur les dispositifs existants et des conseils sur les aides à mettre en place. Elles exposent les problématiques familiales et la progression de leurs accompagnements aux différents intervenants. Enfin, elles participent aux points de demi-mesure institutionnalisés par le protocole AED. Elles remarquent pour autant, que leurs actions ou demandes d'action ne figurent pas dans les objectifs d'accompagnement négociés entre les parents et les travailleurs sociaux des CAMS. Néanmoins, les demandes des familles dès la présentation de l'équipe pluridisciplinaire de l'AED requièrent leur intervention. De même au début ou au cours de l'exercice de l'AED, l'équipe peut aussi juger de la nécessité de leurs interventions pour parvenir à mettre en œuvre un objectif d'accompagnement validé par les Attachées Territoriales de l'ASEF
- 2) Elles qualifient les relations partenariales principalement sur un mode positif :
 - efficaces et nécessaires ; pour la cohérence de notre action et la précision de l'action sociale vis à vis des parents, - enrichissantes au niveau technique et connaissances des familles déjà en lien avec les travailleurs sociaux des CAMS, relativement sympathiques et irrégulières selon les CAMS.
- 3) La mission professionnelle principale pour laquelle elle envisage un partenariat c'est l'idée de la « proximité ».
- 4) Elles sont principalement en lien avec les AS, les CESF et les TISF. Puis dans une moindre mesure, l'éducateur, la puéricultrice et la sage-femme.
- 5) Un partenariat entre les services AEMO et les CAMS serait selon elles fort utile afin de permettre d'approfondir les relations en les ancrant dans une certaine régularité. Cela doit passer par une meilleure connaissance de l'autre et de son action, donc une meilleure action auprès des familles.

CONCLUSION

On note assez distinctement les différences de perspectives dans la vision des relations partenariales avec les CAMS selon qu'elles ont déjà fait l'expérience ou pas d'un travail en collaboration. Les conseillères du service AED n'ont pas émis de termes faisant état d'une difficulté pour travailler en partenariat, alors que celles du service AEMO, y compris

celles qui y ont recours souvent, expriment des réserves quant à la facilité de rapprochement.

Toutes ont jugé nécessaire pour que l'accompagnement des familles soit complet, de travailler avec les professionnels des CAMS.

ANNEXE V

ENTRETIEN COLLECTIF AVEC UNE ÉQUIPE D'AEMO

Méthode retenue :

1) Choix de l'équipe :

En accord avec l'équipe de direction, j'ai proposé au chef de service d'une des équipes qui a dû se repositionner sur un nouveau secteur d'intervention géographique suite à la restructuration du service pour reprendre les suivis exercés par un autre service.

Le chef de service avait exprimé lors de son entretien annuel son objectif de travailler sur le développement du travail avec les nouveaux partenaires de son secteur d'intervention ; juges des enfants d'un nouveau tribunal et CAMS du secteur.

L'équipe avait aussi exprimé ses inquiétudes à devoir reconstruire les relations partenariales avec de nouveaux partenaires, lors d'une réunion générale du service AEMO.

Suite à des mouvements du personnel en interne relatifs à la restructuration du service en 5 équipes, un nouveau groupe de travail se formait avec de plus le recrutement de deux assistantes sociales du service qui avait cessé son activité AEMO.

Il m'est apparu que de nombreuses conditions étaient réunies et notamment la condition de motivation des professionnels, pour qu'une réflexion autour de nouvelles perspectives d'action puisse se tenir.

2) Présentation du projet de réseau d'accompagnement

- ➔ diagnostic de la situation nouvelle concernant le déploiement des moyens d'action : augmentation du nombre de mesure par équipe à moyens constants pour les professionnels, et reconstitution des relations de travail avec de nouveaux partenaires.
- ➔ Mise en évidence du besoin de travail en collaboration sur le plan de l'aide sociale pour que l'accompagnement corresponde au mieux aux situations familiales (précarité sociale des familles accueillies).
- ➔ objectif : développer le travail en collaboration avec les CAMS de telle sorte à institutionnaliser un réseau d'accompagnement sur le plan social en AEMO
- ➔ possibilité d'extension du réseau aux autres partenaires des secteurs sociaux médico-sociaux, scolaires et caritatif, dans un second temps
- ➔ présentation des accords en interne avec le Président, le directeur général et l'équipe de direction SAE, en externe avec les acteurs politiques et techniques du CG et de l'ASEF

- ➔ présentation du projet de rencontres avec les juges des enfants et le DDPJJ
- ➔ projet d'action : rapprochement mutuel des équipes AEMO – CAMS ; informations des missions de chacun, études des textes réglementaires de la situation de travail, information aux autres équipes AEMO, rencontre prévue avec une équipe AEMO du territoire d'intervention situé sur le tribunal de Nice. Création d'un groupe projet avec le SSD.

3) Synthèse des débats :

Le chef de service introduit les débats en rappelant que les relations partenariales avec les CAMS de leur ancien territoire font état d'une expérience difficile et désagréable.

Néanmoins, compte tenu des nécessités d'accompagnement, un rapprochement avec les Responsables de son secteur s'impose. A minima au moment des débuts et des fins de mesures AEMO.

Les professionnels exposent des relations de travail avec les intervenants des CAMS principalement de façon informelle et selon les rapports de convivialité entretenus avec les uns ou les autres.

Néanmoins, ils constatent que l'accueil des nouveaux partenaires des CAMS a été très bon lorsqu'ils se sont présentés à eux.

Ils notent que cela marche bien quand la connaissance est établie et que des liens professionnels se nouent. C'est hélas un peu au « feeling ».

C'est ainsi parce que rien n'est institutionnalisé. Pour autant, ils réfutent l'idée d'un partenariat systématique.

Je lève alors cette idée de systématisation avant des mises au point sur l'harmonisation possible des rôles de chacun, en fonction de l'analyse des priorités dont il faut tenir compte pour les accompagnements. J'explique qu'un groupe de travail pourrait se pencher sur cette question de la clarification des missions de chacun.

À ce stade, ils se demandent quel pourrait être l'objectif commun d'une telle démarche.

Je glisse alors l'idée du principe supérieur de l'intérêt de l'enfant et de la famille, qui pourrait faire l'objet de débats pour une définition commune.

La discussion reprend sur cet objectif qui a fait l'unanimité. Un débat s'amorce autour du respect du secret professionnel car ils ne sont pas soumis à la même réglementation. Les professionnels de l'AEMO doivent rester dans une configuration légale du « secret partagé » alors que le code de déontologie des AS leur permet le « secret professionnel » J'indique qu'une mission parlementaire sur le signalement et le secret professionnel a fait l'objet d'une publication récente (rapport Nogrix). Je leur propose de travailler sur les textes qui existent sur la protection de l'enfance et les nouveaux qui en proposent une

réforme, notamment pour articuler les actions de l'État et celles du département en matière.

Les professionnels exposent à leur tour le besoin à leur niveau de clarifier à l'échelle du département les actions de chacun. L'un d'eux déplore que l'intérêt des professionnels passe quelquefois avant celui de l'enfant.

Puis ils s'accordent sur le fait que l'AEMO ne devrait être « qu'une parenthèse » dans la vie d'une famille. Des mesures courtes pour casser la dynamique de la défaillance parentale.

Ils estiment chacun pour avoir eu des expériences différentes avec les CAMS, que les relations partenariales facilitent la tâche du fait d'une connaissance mutuelle, mais surtout de leur connaissance des structures et des dispositifs qu'eux-mêmes ne maîtrisent pas. Il ne faut pas priver les familles de ces connaissances-là.

De même, des contacts avec les assistantes sociales devraient être pris à l'issue des audiences pour les informer de la suite des décisions et des accompagnements à envisager.

Les anciens professionnels de l'équipe (2 sur 9) notent que cela risque de prendre du temps alors que l'équipe est en pleine révision de son organisation de travail et qu'ils ont moins de temps à consacrer directement aux familles ; Ils se demandent si des contacts pour les informer par écrit ne suffiraient pas ; « s'engager oui, mais jusqu'à quel point ? ».

Les assistantes sociales qui ont rejoint l'équipe, ainsi qu'une éducatrice venant d'un autre département (cette dernière dit qu'elle a toujours travaillé avec un protocole AEMO et les CAMS) notent qu'au contraire, les relations partenariales font gagner du temps pour proposer des accompagnements adaptés au plus près des besoins des familles au lieu de perdre du temps à chercher seul dans son coin des dispositifs sociaux.

Une des assistantes sociales se fait le porte-parole de ses collègues des CAMS en exposant leurs ressentiments à devoir arrêter leurs interventions dès lors qu'une AEMO débute. Elle dit qu'elles se sentent « dépossédées » et qu'elles aimeraient que le lien perdure.

Les réactions des autres professionnels sont vives à l'écoute de ces réflexions, et ils répondent que ce sont les assistantes sociales qui s'en privent en renvoyant les familles vers eux dès lors qu'elles sont suivies en AEMO.

Puis, ils suggèrent que des rencontres soient fixées avec les 5 CAMS de leur secteur ; pour une présentation plus officielle.

Je leur propose pour clore les débats, de convenir de modalités de rencontres pour cette présentation sans annuler pour autant le travail du « groupe projet ».

Conclusion

Les débats expriment une volonté de rapprochement, malgré les réserves liées à une histoire ancienne de méfiance. Le chef de service est resté impliqué dans la recherche d'une concrétisation des rencontres et cette amorce positive des repositionnements professionnels.