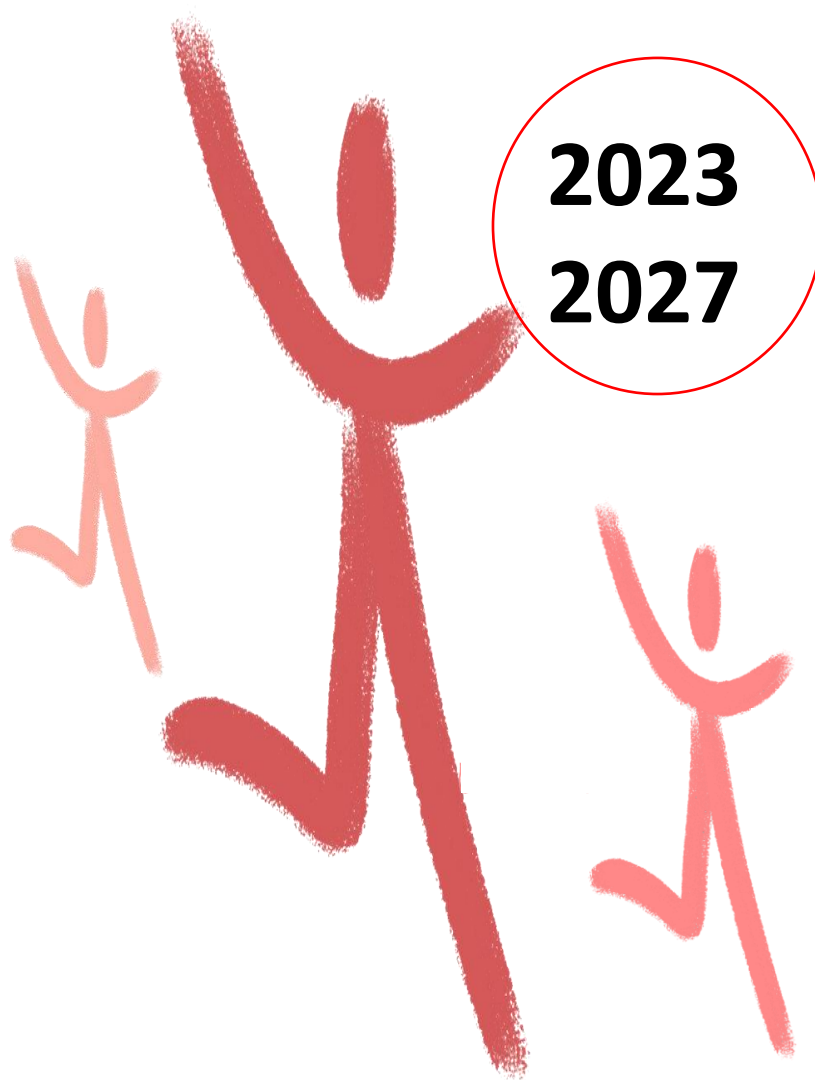




Projet d'établissement Service d'Action Éducative en Milieu Ouvert



Service d'Action Éducative en Milieu Ouvert

Z.I. 43 avenue de l'Europe – 95330 DOMONT / 15 rue Gustave Eiffel – Bât. B4 – 95190 GOUSSAINVILLE
Tél : 01.77.80.29.99

Email : saemo-am@en-droits-denfance.fr

LISTE DES SIGLES	01
INTRODUCTION	02
METHODOLOGIE D'ELABORATION DU PROJET D'ETABLISSEMENT.	03
I. EN DROITS D'ENFANCE : UNE ASSOCIATION AU SERVICE DE	
L'ENFANCE EN DANGER.....	06
1. L'histoire d'une association	06
2. Des valeurs associatives qui nous animent	07
3. Le cadre d'intervention	08
4. La gouvernance d'En Droits d'Enfance	10
5. Une association qui s'adapte au contexte socio-économique	10
6. L'histoire de notre service AEMO	11
II. LE SAEMO EN DROITS D'ENFANCE REGI PAR UN CADRE REGLEMENTAIRE	
ET LEGISLATIF	12
1. L'évolution sociétale de la place de l'enfant et du parent	12
1.1 L'enfant reconnu comme être à part entière jusqu'à son	
intérêt supérieur	12
1.2 L'autorité parentale.....	12
1.3 De l'intérêt de l'enfant à la reconnaissance de la maltraitance	13
2. Les principaux textes législatifs de la protection de l'enfance.....	14
3. Les orientations du schéma départemental du Val d'Oise	20
4. Le cadre réglementaire de l'AEMO-AED.....	21
4.1 L'instauration de la mesure d'assistance	
éducative en milieu ouvert	21
4.2 Vers une recherche d'adhésion : l'aide éducative à domicile	22
4.3 Les missions du service AEMO-AED.....	23
III. UNE ORGANISATION Pensee POUR UN ACCOMPAGNEMENT	
ADAPTE AUX BESOINS DES FAMILLES	24
1. Les spécificités du territoire Val d'Oisien	24
2. Notre volonté d'inscrire les familles dans un processus	
de participation	26
3. Une implantation du service et des locaux en réponse	
aux besoins des familles.....	28
4. L'équipe pluridisciplinaire.....	31
5. L'organigramme	33
6. Les professionnels : déclinaison de l'équipe	34
7. Le recrutement	37
8. L'accueil d'un nouveau collaborateur	37
9. La période d'essai	38
10. L'évaluation et la formation	38
11. Les instances représentatives	39
IV. NOTRE PROJET EN REPONSE AUX BESOINS DE L'ENFANT ET A	
L'ACCOMPAGNEMENT A LA PARENTALITE.....	40
1. Les valeurs comme socle de nos pratiques professionnelles	40
1.1 Le mouvement	40

1.2 L'évaluation.....	41
1.3 Le portage institutionnel	42
2. Le déroulement de la mesure	44
2.1 La présentation type d'une mesure	44
2.2 Le dossier de consultation	45
2.3 Le recueil d'informations auprès des partenaires	45
2.4 Le rendez-vous d'accueil et l'élaboration du DIPC.....	46
2.5 L'élaboration du génogramme	47
2.6 Des modalités d'intervention diversifiées	47
2.7 Le compte rendu d'intervention.....	51
2.8 Les projets pour l'enfant.....	51
2.9 Des espaces d'articulation	52
2.10 La synthèse	53
2.11 Les rapports.....	54
2.12 La sortie du dispositif	56
3. Les actions inscrites dans des théories	56
3.1 L'orientation et la place de la clinique.....	57
3.2 Penser la parentalité	58
3.3 La clinique du lien et de l'attachement.....	60
V. DES INSTANCES DE REFLEXION, D'ELABORATION ET D'INFORMATION	62
1. Instances institutionnelles	62
2. Instances associatives	64
VI. UN PARTENARIAT QUI RENFORCE LA LOGIQUE DU PARCOURS DE L'ENFANT.....	67
1. Le partage d'informations entre partenaires.....	67
2. Le réseau partenarial : un outil indispensable.....	68
VII. LES PERSPECTIVES	69
VIII. L'EVALUATION	72
CONCLUSION	73

LISTE DES SIGLES

AED : Aide Educative à Domicile
AEMO : Action Educative en Milieu Ouvert
ANESM : Agence Nationale de l’Evaluation et de la qualité des Etablissements et services Sociaux et Médico-sociaux
ASE : Aide Sociale à l’Enfance
CASF : Code de l’Action Sociale et des Familles
CCN 66 : Convention Collective Nationale 66
CNESM : Conseil National de l’Evaluation Sociale et Médico-sociale
CRIP : Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes
CSE : Comité Sociale et Economique
DGAS : Direction Générale des Actions Sociales
DIPC : Document Individuel de Prise en Charge
DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l’Evaluation et des Statistiques
EAD : Entretien A Domicile
EAEP : Entretien Annuel d’Evaluation et de Progrès
ESMS : Etablissements Sociaux et Médico-Sociaux
ETP : Equivalent Temps Plein
INSEE : Institut Nationale de la Statistique et des Etudes Economiques
IOE : Investigation et Orientation Educative
MARS 95 : Mouvement Associatif d’action et de Réadaptation Sociales du Val d’Oise
MNA : Mineur Non Accompagné
MECS : Maison d’Enfants à Caractère Social
MIJE : Mesure d’Investigation Judiciaire Educative
ONPE : Observatoire National pour la Protection de l’Enfance
PMI : Protection Maternelle et Infantile
PPA : Projet Personnalisé d’Accompagnement
PPE : Projet Pour l’Enfant
RIMO : Référentiel des Interventions en Milieu Ouvert
SAEMO : Service d’Action Educative en Milieu Ouvert
SAM : Service d’Accueil Modulable
SIOE : Service d’Investigation et d’Orientation Educative
SIRP : Service d’Investigation éducative et de Réparation Pénale
TDC : Tiers Digne de Confiance
VAD : Visite A Domicile

INTRODUCTION

La loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale nomme comme outil le projet d'établissement dans la volonté de conforter les droits des usagers. Ainsi, l'article L.311-8 du code de l'action sociale et des familles (CASF) stipule que « *pour chaque établissement, il est élaboré un projet d'établissement qui définit ses objectifs ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Il est établi pour une durée maximale de cinq ans* ».

Dès lors, il n'existe pas un document type. Chaque projet d'établissement se veut propre à l'institution qu'il vient décrire. Nous nous sommes engagés dans ce travail de réactualisation avec la volonté de favoriser les valeurs associatives, de mettre en avant notre identité commune par notre manière spécifique de penser l'AEMO, et de rendre lisibles nos actions à l'intention de nos partenaires et des familles accompagnées.

En 2017, nous posons le socle commun de nos pratiques dans un projet d'établissement que nous avons depuis eu de cesse de faire vivre. En 2022, légèrement retardés par la crise sanitaire qui nous a empêchés de nous regrouper, nous dédions cette année à la réactualisation de ce projet. Majoritairement, notre projet 2017-2021 reste notre socle fort, tant nous sommes convaincus que ses valeurs, notre manière de penser et la mise en œuvre de la mesure d'AEMO sont dans l'intérêt des familles accompagnées. Il est néanmoins nécessaire de l'ajuster en raison de certaines actualités et évolutions dans notre secteur, notre association et notre service. Ce projet s'écrit dans le contexte de la loi Taquet. Notre association, dans une volonté d'une meilleure lisibilité de son activité, change de nom. L'exercice de la mesure AED n'est plus expérimental mais totalement intégré à notre organisation, au même titre que l'AEMO. En outre, en 2019 et 2020, notre activité s'accroît, passant de 260 mesures à 468. Cet accroissement nous invite à repenser notre organisation. Nous passons d'une à trois équipes, dont une externalisée à l'est du département. Notre service d'AEMO/AED peut aussi s'appuyer sur le service d'accueil modulable qu'il a accueilli en 2020 au sein de ses locaux à Domont. Enfin, nous accueillons de nouveaux professionnels dans un contexte de pénurie de travailleurs sociaux, croisé à des problématiques parentales de plus en plus complexes.

Le projet d'établissement se veut un document de référence qui ne peut que se construire autour d'une identité commune. Il est pensé comme un repère nécessaire dans ces zones de changement. Pour ce faire, la perspective de réécriture du projet d'établissement, les groupes de travail qui en ont découlé, sont à l'origine d'une réappropriation du sens et d'une réaffirmation de notre travail en AEMO et AED.

A l'image de ce contexte en mutation, nous continuons de nous mettre en mouvement dans l'intérêt des familles accompagnées.

MÉTHODOLOGIE D'ÉLABORATION DU PROJET D'ÉTABLISSEMENT

Mené de septembre 2021 à mars 2023, le travail de réflexion et de réactualisation du projet d'établissement s'est construit autour des recommandations de l'agence nationale d'évaluation sociale et médico-sociale (ANESM)¹, sur la base du socle de notre projet précédent que nous avons commencé par évaluer.

Nous avons opté pour une approche participative qui correspond à la philosophie de travail constamment adoptée, en associant l'ensemble des salariés indépendamment de leurs missions auprès du public. L'implication des professionnels est, en effet, un principe du management de la qualité. Ce fondement est notamment explicité par les auteurs F. Charleux et D. Guaquère sous les mots suivants : « *les personnes constituent la principale ressource de l'organisme et de leur implication dépend le succès de l'entreprise. Une certification ne saurait être pérenne sans la participation réelle et contenue de tous les personnels* ». ² Traversés par des thèmes communs, nous avons choisi de réunir nos équipes d'AEMO et du SAM, ce dernier élaborant son premier projet d'établissement dans cette même période.

Les évolutions et actualités de notre secteur décrites en introduction nous ont amené à définir trois grandes thématiques, que nous avons ensuite déclinées en sous-thèmes :

- Thématique 1 - L'accueil

Cette thématique s'inscrit dans une mutation de notre champ professionnel. Nous sommes dans une recherche constante de fidélisation et de fédération. Il nous importe donc d'être vigilants au bon accueil des salariés, d'autant plus qu'ils sont fréquemment en mouvement (expérience professionnelle plus courte, congés parentaux, ...). Ces mouvements ne sont pas sans impacter les dynamiques d'équipe. Nous avons eu à cœur de les mettre au travail. Par ailleurs, pour tenter de répondre aux difficultés de recrutement, nous accueillons désormais des salariés en situation d'apprentissage. Enfin, nous avons remis au travail le premier rendez-vous mené avec les familles, moment clé de notre intervention.

- L'accueil d'un nouveau salarié ;
- L'accueil d'un stagiaire ou apprenti ;
- L'accueil après un long arrêt ;
- L'accompagnement des départs ;
- L'accueil des familles.

- Thématique 2 - Le portage institutionnel

Cette seconde thématique est un axe majeur de ce travail de réécriture.

¹ ANESM. Recommandations de bonnes pratiques professionnelles – Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service - décembre 2009. L'ANESM a été intégrée à la Haute Autorité de Santé le 1^{er} avril 2018.

² F. Charleux, D. Guaquère - *Réussir l'évaluation interne en action sociale* – ESF, 2009, p.94

Il s'est avéré incontournable, en lien avec l'évolution des professionnels accueillis et des problématiques parentales toujours plus complexes, sur fond parfois d'agressivité, de penser le travail non pas sur la base de la référence unique, mais sur un travail collectif dont le service est le garde-fou.

- La référence ;
- Les articulations entre les différentes fonctions ;
- Les entretiens à domicile ;
- Les projets pour l'enfant ;
- Les actions collectives transversales ;
- Le partage clinique ;
- Les rapports ;
- Les audiences ;
- Le placement ;
- La limite du et au travail.

- Thématique 3 - La participation des familles

Cette thématique n'avait pas été élaborée dans le précédent projet. Nous l'avons donc ici mise au travail.

Pour ce faire, nous avons mené huit réunions générales SAEMO-SAM sur des journées entières pour aborder ces thèmes. Sur la base du volontariat, tous les professionnels, quelle que soit leur fonction, se sont inscrits dans un sous-groupe par thématique. Ces derniers se sont réunis entre une à trois fois selon les thèmes. Ceci a représenté vingt réunions, qui se sont enrichies mutuellement par des échanges lors des retours en grands groupes.

Afin de ne pas surcharger les travailleurs sociaux, dans un contexte d'équipes incomplètes, les cadres (chefs de service, psychologues, directrice) ont porté la réflexion et l'élaboration de certains thèmes dont l'accueil des familles (le premier rendez-vous et le DIPC), l'articulation référent éducatif - psychologue – chef de service, les projets pour l'enfant, les synthèses, les rapports, le partage clinique. Dix réunions cadres ont eu lieu. Les psychologues ont élaboré sur les outils qui nous servent à penser et partager la clinique.

Enfin, les chefs de service et la directrice ont réalisé la réactualisation du projet, en retravaillant le précédent tout en conservant sa substance originelle, en mettant à jour les lois, nos outils, en rédigeant et insérant les travaux collectifs menés, ... jusqu'à sa finalisation par la directrice, soutenue par le secrétariat et l'assistante de direction.

Ce projet est donc le fruit d'un travail participatif où l'intégralité des acteurs a contribué. A partir de ce travail collaboratif, nous avons posé comme acquis d'aller regarder les compétences de l'ensemble des acteurs (de par leur ancienneté au sein de l'établissement, expériences dans d'autres services AEMO, parcours professionnels complémentaires, cursus de formations variés, ...), d'unir et mobiliser les équipes AEMO et d'accueil modulable autour d'un même but. Nous avons eu la volonté de mobiliser les énergies et demander à tous de jouer un rôle actif en s'engageant.

*« Le mode participatif se caractérise par des comportements variés à dominante fortement relationnelle d'écoute, de conseil, de négociation, d'étude de problèmes, qui ont pour dénominateur commun de permettre au collaborateur ou à l'équipe d'exercer un rôle actif dans les processus de décision et de créer un climat d'ensemble de convivialité et d'aide mutuelle dans le travail, favorable à l'expression individuelle ».*³

Cette mise en réflexion commune a donné une impulsion aux salariés pour que tous se sentent concernés et s'approprient la démarche. A travers l'implication de tous, il s'agit de permettre l'imprégnation et l'optimisation. Amener une réflexion partagée, que tous se sentent associés comme acteurs et porteurs du projet, inscrits dans l'identité d'un même établissement, d'une même association.

³ D. Tissier - *Management situationnel vers l'autonomie et la responsabilisation* – INSEP CONSULTING ÉDITIONS, 2001, p.58

I. EN DROITS D'ENFANCE : UNE ASSOCIATION AU SERVICE DE L'ENFANCE EN DANGER

1. L'histoire d'une association

L'association En Droits d'Enfance prend ce nom en juin 2019, pour une meilleure lisibilité, par le grand public, de nos actions, jusqu'alors elle s'appelait Mouvement Associatif d'Action et de Réadaptation Sociales du Val d'Oise. Si MARS 95 voit le jour en 1982, il faut néanmoins remonter à plus d'un siècle en amont pour comprendre l'origine de cette association.

1891 Sous l'instigation d'un juge d'instruction au tribunal de la Seine, des visiteuses de prisons « émues au spectacle des jeunes enfants amenés dans ces tristes lieux par la misère, les fautes de leurs parents et tant de causes dont ils ne sauraient être responsables, éprouvèrent le désir de leur venir en aide, de solliciter leur mise en liberté, de leur procurer un asile et de remplacer près d'eux les familles disparues, absentes ou indignes ». ⁴Ainsi, est créé à Paris un asile pour enfants. L'œuvre, sous le nom de L'œuvre des petites préservées et du vestiaire des petits prisonniers, se donne deux objectifs, la gestion de l'asile pour enfants et celle du vestiaire du dépôt.

1897 L'œuvre, d'abord dirigée par la Congrégation de la rue de Bourgogne, est confiée aux Sœurs de Marie-Joseph.

1944 La Congrégation des Sœurs de Marie-Joseph et de la Miséricorde (Sœurs des Prisons) qui constituait l'association gestionnaire a pris le nom d'œuvre Sainte Marguerite. L'asile est devenu une Maison d'éducation familiale de fillettes.

1973 La Congrégation se sépare de son établissement. Dénommé foyer Sainte Marguerite, il est repris par l'association la Vie au Grand Air.

1974 L'habilitation au titre des articles 375 et suivants du code civil est accordée le 2 octobre à l'établissement.

1976 Les locaux ne correspondant plus aux besoins, l'établissement est transféré à Montmorency au Château de Dino. Il prend le nom de foyer éducatif. Le 1^{er} novembre ont lieu l'ouverture officielle du nouveau foyer éducatif de Montmorency et l'arrivée des enfants et du personnel.

1982 Suite à des divergences entre les professionnels de l'association et du foyer, l'association Mouvement Associatif d'Action et de Réadaptation Sociales du Val d'Oise naît. L'association MARS 95 est déclarée au Journal Officiel le 5 février 1982, avec pour unique établissement le foyer du Château de Dino.

⁴ Bulletin d'information et de liaison de MARS 95 – n°1 janvier 1985 – extrait du rapport sur la situation morale et financière de l'œuvre en 1892

1993 Le Service d'Investigation et d'Orientation Educative (SIOE) ouvre le 1^{er} septembre, il met en œuvre des mesures d'IOE et d'enquêtes sociales.

1994 **Création du service AEMO.**

1998 Ouverture du service de réparation pénale.

2012 La fusion de l'IOE et enquêtes sociales amène le service à prendre le nom de Service d'Investigations et de Réparation Pénale (SIRP).

2019 MARS 95 devient En Droits d'Enfance.

2020 **Accroissement d'activité du SAEMO, de 260 à 468 mineurs confiés, répartition en trois équipes** : Nord, Sud et Est. Dans l'attente de la recherche de locaux, de la construction de l'équipe et de la montée en charge de l'activité, l'équipe qui interviendra sur l'est du département s'installe sur Domont.

2020 Ouverture du Service d'Accueil Modulaire

2022 **Installation de la troisième équipe AEMO, en sus des deux équipes localisées à Domont, sur la commune de Goussainville**

2. Des valeurs associatives qui nous animent

En Droits d'Enfance, par ses bénévoles et ses professionnels, est une association engagée pour la protection de l'enfance. De ce fait, elle considère l'enfant comme sujet à part entière, dans sa dimension personnelle et dans le respect de son histoire.

Elle prend en compte les fragilités familiales, la vulnérabilité économique, la dimension multiculturelle et mobilise les ressources de l'enfant et de sa famille. Elle attache une importance majeure au soutien à la parentalité dans le respect de l'intérêt supérieur de l'enfant.

Chaque jeune est unique dans son parcours, En Droits d'Enfance est garante de la cohérence entre son projet individuel et les pratiques professionnelles pluridisciplinaires.

Elle favorise l'accès à la formation professionnelle de ses salariés et impulse la démarche qualité d'évaluation continue. Elle prend en compte le travail déjà engagé en amont par d'autres professionnels avec lesquels elle construit un partenariat au service du jeune et de sa famille.

L'association fonde toutes ses actions d'intervention sur le respect de la laïcité. En Droits d'Enfance considère l'être humain comme sujet à part entière dans sa dimension tant personnelle que culturelle, dans le respect de son histoire et de sa différence tout en maintenant le caractère laïc de ses interventions. Elle fonde sa mission sur le respect et la promotion de la personne. Elle est un lieu de médiation et, dans le respect de l'autorité parentale, accompagne le jeune qui lui est confié vers un mieux-être et participe à son autonomie.

Vectrice de projets en lien avec l'évolution des besoins des enfants, des familles et de la société, En Droits d'Enfance se veut force de propositions. Elle s'inscrit dans des instances politiques au niveau local, départemental, régional et national en affirmant son attachement profond à la pluralité associative.

L'adaptation permanente aux évolutions des besoins des enfants, des familles et de la société est au cœur des valeurs de l'association.

Aussi, En Droits d'Enfance :

- Considère l'enfant comme sujet à part entière ;
- Fonde son projet sur le respect et la promotion de la personne ;
- Attache une importance majeure au lien familial et à l'apaisement des souffrances ;
- Promeut la pluridisciplinarité des interventions professionnelles et la responsabilité des acteurs de l'action éducative ;
- Valorise le partenariat par la prise en compte du travail déjà engagé en amont par d'autres professionnels sociaux et médico-sociaux ;
- Prend part aux débats sur les problématiques sociales.

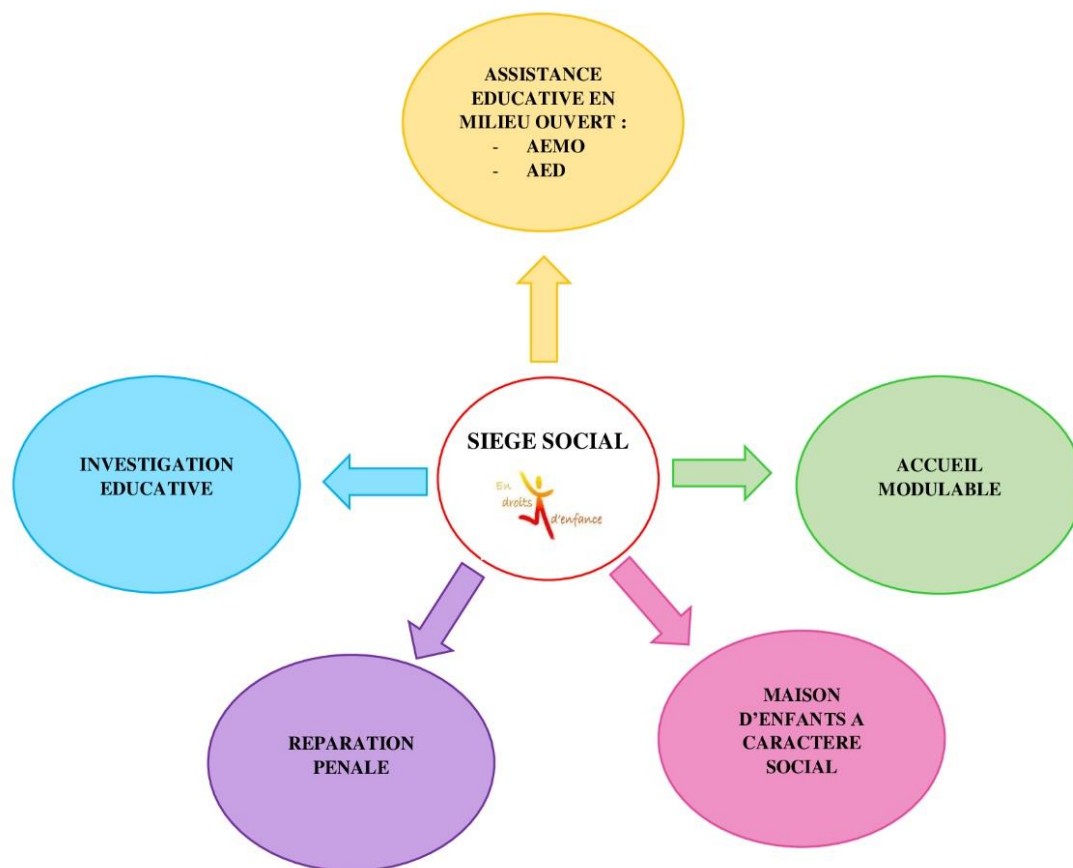
3. Le cadre d'intervention

En Droits d'Enfance, association reconnue par le département et l'Etat, intervient dans le cadre de la mission de service public de la protection de l'enfance.

Cette mission se réalise dans le respect de l'autorité parentale. Elle s'inscrit dans le cadre administratif et judiciaire au civil et au pénal, en particulier dans la continuité du parcours de l'enfant.

Elle se décline en actions au niveau des établissements :

- Actions d'évaluation et de prévention ;
- Accompagnement, aide, éducation ;
- Accueil, hébergement, protection ;
- Soutien à la parentalité, restauration du lien familial.



En Droits d'Enfance s'inscrit dans une dynamique globale d'intervention éducative par ses différents établissements, grâce à un travail pluridisciplinaire et en partenariat avec les acteurs du territoire.

Depuis sa création, En Droits d'Enfance est construite sur l'action collective et l'engagement aux valeurs partagées.

Un dynamisme associatif qui s'appuie sur :

- L'appartenance à un véritable mouvement associatif ;
- Une communication soutenue sur le projet associatif ;
- Un sens de l'innovation et de l'engagement ;
- La promotion d'un espace de dialogue entre adhérents et salariés.

4. La gouvernance d'En Droits d'Enfance

Les principes de gouvernance au sein d'En Droits d'Enfance reposent sur un choix : demeurer une association à taille humaine afin de garantir une coopération forte entre tous les échelons de son organisation. Des adhérents et salariés à l'équipe de direction, au conseil d'administration ainsi qu'à son bureau, les modalités résolument participatives de notre fonctionnement sont les garanties d'une dynamique de projet, d'élaboration, de création de sens qui soient toujours à l'œuvre. Convaincus de la pertinence de ce choix, nous le considérons comme une force à entretenir par l'action et non un acquis.

L'assemblée générale est le lieu des échanges et des décisions engageant l'avenir de l'association. Elle est voulue participative, ouverte et tournée vers l'extérieur. Le conseil d'administration et le bureau, qui en est issu, élaborent et proposent les politiques et les orientations qui sont soumises à l'assemblée générale. Ils veillent à l'application de ses décisions ainsi que des statuts, dirigent et administrent l'association et son patrimoine.

La directrice générale participe aux réunions du bureau et est invitée, avec l'équipe de direction, aux conseils d'administration. L'équipe de direction dispose des délégations nécessaires pour la conduite des établissements. Ils appliquent les orientations et décisions de la direction générale et du conseil d'administration. La direction générale veille à la cohérence des modes de direction et d'animation et soutient les directions des établissements dans leurs responsabilités. Ensemble, elles inscrivent leurs actions dans une recherche permanente d'amélioration au service de la protection de l'enfance.

5. Une association qui s'adapte au contexte socio-économique

Les crises économiques et sanitaires que traverse notre pays impactent plus particulièrement et plus durement les publics déjà fragiles auprès desquels nous intervenons dans le cadre de nos missions de soutien et de protection. Elles amplifient les problématiques et contribuent à l'augmentation des inégalités face au soin, à l'éducation, l'habitat, l'emploi, ...

A cette situation s'ajoute une forme de délitement du lien social et des solidarités. Des transformations sociologiques apparaissent : l'éclatement des familles, les montées des incivilités, des violences en général et des individualismes. Souffrances psychiques et polytoxicomanies caractérisent de plus en plus les publics auprès desquels nous intervenons.

Le contexte international (zones de guerre, problèmes climatiques, politiques, religieux) génère d'importants flux migratoires. Cette question de la mondialisation concerne notre association. Elle s'implique dans l'accueil de mineurs non accompagnés et la sensibilisation des salariés au transculturel.

Nous évoluons dans un environnement complexe, ceci, d'autant plus dans le contexte de rationalisation des systèmes d'organisation et de maîtrise budgétaire des établissements sociaux et médicosociaux.

En Droits d'Enfance intègre ces différents niveaux de contraintes, dans sa pratique quotidienne, pour une meilleure gestion de ses établissements.

Parallèlement, l'association entend poursuivre son travail de réflexion et de détection des besoins pour la protection de l'enfance et être force de proposition auprès des pouvoirs publics. C'est dans ce contexte que le SAEMO a remporté un appel à projet en 2019 lui permettant la création d'un service d'accueil modulable.

6. L'histoire de notre service AEMO

L'association MARS 95 constate à partir de 1986 une augmentation des demandes d'intervention d'AEMO émanant de la direction générale de l'action sanitaire et sociale (DGAS) du Val d'Oise pour les mesures administratives et du tribunal pour enfants pour les mesures judiciaires.

Forte de ce constat, dès 1991, l'association MARS 95 s'est proposée pour apporter sa contribution à ce type d'action. Pour des raisons économiques, le département, malgré son intérêt face à ce besoin, n'a dégagé des moyens pour permettre l'ouverture d'un nouveau service d'AEMO qu'en 1993.

Ce dernier est habilité par arrêté du président du conseil général du Val d'Oise du 5 juillet 1994 au titre de l'aide sociale à l'enfance, ainsi que par arrêté préfectoral du 18 février 1997, au titre de l'habilitation justice.

Ainsi, ce service a démarré en août 1994 avec les moyens existants de la maison d'enfants, ce qui a nécessité un effort d'adaptation et de réorganisation des équipes avec un fort engagement des professionnels mettant à disposition de leur temps et salaire. Au 31 décembre 1994, le service avait en charge trente mineurs, représentant dix-sept familles, pour 1.05 ETP.

Depuis sa création, le service a toujours répondu aux besoins du département en augmentant son activité. De 2007 à 2019, il a eu une habilitation à 260 mesures, pour une équipe constituée de 16.43 ETP. Après un premier accroissement d'activité en avril 2019 à 338 mesures, le service accompagne depuis septembre 2020, 468 mineurs pour 31 ETP. Depuis janvier 2022, l'ensemble des professionnels est réparti en trois équipes, deux à Domont et une sur la commune de Goussainville.

Le fonctionnement du service s'inscrit dans le cadre des dispositions des articles 2 et 3 du décret 59-100 du 7 janvier 1959 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger.

II. LE SAEMO EN DROITS D'ENFANCE RÉGI PAR UN CADRE RÉGLEMENTAIRE ET LÉGISLATIF

1. L'évolution sociétale de la place de l'enfant et du parent

Notre action repose sur le travail en lien direct avec le mineur et ses parents et la place de ces derniers dans la sphère familiale. Ce travail ne peut être efficient que si chacun des acteurs s'engage dans ce processus de changement, cette mise en mouvement. Il nous semble ainsi intéressant de comprendre historiquement la place de l'enfant et de ses parents jusqu'à sa mutation dans notre société actuelle.

1.1 L'enfant reconnu comme être à part entière jusqu'à son intérêt supérieur

Historiquement dans nos sociétés, la place de l'enfant ne tenait qu'au profit qu'il pouvait représenter pour l'intérêt de la famille. Si actuellement, la considération de l'enfant s'est largement modifiée, les modifications des droits et devoirs des parents en sont certainement à l'origine.

Intéressons-nous par conséquent au passage de la puissance paternelle à l'autorité parentale, d'un point de vue juridique, dans nos sociétés occidentales.

Du temps des romains, le père disposait d'un droit de vie et de mort sur l'enfant. Au fil des siècles, l'Etat va venir contrôler cette puissance paternelle. En 1804, le code civil indique que pour administrer une correction paternelle, il faut au préalable l'accord du juge. La loi du 24 juillet 1889 vient spécifier que l'intérêt de l'enfant est supérieur à tous les autres et constitue le fondement des obligations et pouvoirs qui incombent aux parents. La loi du 4 juin 1970 est une date charnière puisqu'elle marque le passage de la puissance paternelle à l'autorité parentale en y incluant la place de la mère au même titre que le père. Dans le rapport J-L. Bianco et P. Lamy, en 1980, le terme de substitution parentale est abandonné, lui est préféré alors celui de suppléance, qui n'implique pas l'exclusion de la famille dans la prise en charge des mineurs en difficultés. La loi Malhuret du 22 juillet 1987, en adéquation avec les transformations de la famille, affirme la coresponsabilité parentale, même si le couple est divorcé ou séparé. Ceci sera institué par la loi du 8 janvier 1993 avec la création du juge aux affaires familiales. Enfin, la loi du 4 mars 2002 assure l'égalité entre tous les enfants quelle que soit leur filiation et renforce la notion de coparentalité en réappuyant le droit des pères (livret et congé de paternité) ; un paradoxe quand on repense à l'autorité absolue que détenait à l'origine le père et qui met l'accent sur les mutations des rôles des membres de la famille. Cette loi redéfinit l'autorité parentale en ne citant plus uniquement les droits et devoirs de garde, de surveillance et d'éducation et en inscrivant que l'autorité parentale a pour finalité l'intérêt de l'enfant.

1.2 L'autorité parentale

L'autorité parentale est définie dans le nouvel article 371-1 du code civil comme un « *ensemble de droits et de devoirs ayant pour finalité l'intérêt de l'enfant.*

Elle appartient aux parents jusqu'à la majorité ou l'émancipation de l'enfant pour le protéger dans sa sécurité, sa santé et sa moralité, pour assurer son éducation et permettre son développement, dans le respect dû à sa personne. L'autorité parentale s'exerce sans violences physiques ou psychologiques. Les parents associent l'enfant aux décisions qui le concernent, selon son âge et son degré de maturité ».

Selon l'article 371-2, « *Chacun des parents contribue à l'entretien et à l'éducation des enfants à proportion de ses ressources, de celles de l'autre parent, ainsi que des besoins de l'enfant. Cette obligation ne cesse de plein droit ni lorsque l'autorité parentale ou son exercice est retiré, ni lorsque l'enfant est majeur ».*

L'autorité parentale est un pouvoir considérable donné aux parents concernant le développement aussi bien affectif, physique que moral du mineur. Ne devrions-nous pas dès lors préférer la notion de responsabilité que d'autorité parentale ?

Selon l'article premier de la loi du 25 juillet 1994 relative à la famille, « *la famille est une des valeurs essentielles sur lesquelles est fondée la société. C'est sur elle que repose l'avenir de la nation ».*

1.3 De l'intérêt de l'enfant à la reconnaissance de la maltraitance

Le XX^{ème} siècle est marqué par une prise de conscience internationale que l'enfant est un être à part entière. Des droits et des devoirs de l'enfant sont spécifiés dans la déclaration universelle des droits de l'homme du 10 décembre 1948 renforçant son statut d'individu à part entière et à la fois son besoin d'être protégé. Ce texte sera renforcé par la convention internationale des droits de l'enfant, le 20 novembre 1959, soixante-quinze pays adoptent la déclaration des droits de l'enfant. Après 1959, malgré l'unanimité, il est constaté que les principes sont non appliqués ; d'où le désir que la déclaration devienne une convention. La convention, proposée par la Pologne en 1979, est adoptée à l'unanimité le 20 novembre 1989. Son article 3-1 énonce que « *l'intérêt de l'enfant doit être une considération primordiale* » dans toutes les décisions le concernant.

En France, l'article 375 du code civil définit les enfants nécessitant une mesure de protection : « *Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice à la requête des pères et mères conjointement ou de l'un d'eux, de la personne ou du service à qui l'enfant a été confié ou du tuteur, du mineur lui-même ou du ministère public ».*

Le danger, lorsqu'il est avéré, est, dans la majorité des cas, consécutif d'actes de maltraitance dont l'enfant est victime.

La notion de maltraitance a été définie dans la loi 2022-140 du 7 février 2022, relative à la protection des enfants, publiée au journal officiel du 8 février de la façon suivante : « *La maltraitance au sens du présent code vise toute personne en situation de vulnérabilité lorsqu'un geste, une parole, une action ou un défaut d'action compromet ou porte atteinte à son développement, à ses droits, à ses besoins fondamentaux ou à sa santé et que cette atteinte intervient dans une relation de confiance, de dépendance, de soin ou d'accompagnement. Les situations de maltraitance peuvent être ponctuelles ou durables, intentionnelles ou non. Leur origine peut être individuelle, collective ou institutionnelle. Les violences et les négligences peuvent revêtir des formes multiples et associées au sein de ces situations* ».

Le conseil de l'Europe distingue six types d'exercice de la maltraitance :

- La violence physique qui comprend les châtiments corporels, l'incarcération, y compris l'enfermement chez soi sans possibilité de sortir, la sur-médication ou l'usage de médicaments à mauvais escient ;
- Les abus et l'exploitation sexuels, y compris le viol, les agressions sexuelles, les outrages aux mœurs, les attentats à la pudeur, l'embrigadement dans la pornographie et la prostitution ;
- Les menaces et les préjudices psychologiques ;
- Les interventions portant atteinte à l'intégrité de la personne ;
- Les abus financiers, les fraudes et les vols ;
- Les négligences, les abandons et les privations, d'ordre matériel ou affectif, et notamment le manque répété de soins de santé, les prises de risque inconsidérées, la privation de nourriture ou d'autres produits d'usage journalier.

Au regard des missions de notre association et de notre service, nous nous inscrivons dans un travail mandaté auprès des familles, dès que la notion de danger apparaît.

2. Les principaux textes législatifs de la protection de l'enfance

Le travail mené dans le cadre du service s'inscrit dans la dynamique créée par un ensemble de textes qui ont constitué le secteur de la protection de l'enfance. En effet, le cadre législatif détermine :

- Les missions de prévention et de protection de l'Etat, des collectivités territoriales et en corollaire celles des services habilités ;
- Les types et modalités d'intervention auprès des enfants et de leurs familles dans et pour le respect de leurs droits ;
- Les règles s'appliquant aux établissements amenés à accueillir et accompagner des mineurs et leurs familles ;
- Les dispositions relatives aux coopérations entre les acteurs et à la coordination des interventions.

Les textes relatifs à la protection de l'enfance et ses fondements juridiques, aux droits des parents et des mineurs et aux droits des usagers expliquent et définissent l'approche de l'exercice de nos missions. De manière non exhaustive, nous nous attarderons ci-après sur certains. Nous ferons par ailleurs référence au code de l'action sociale et des familles ainsi qu'au code civil.

- ***L'ordonnance 45-174 du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante***

Cette ordonnance relative à la délinquance juvénile vient marquer un tournant dans les réponses données lors de passage à l'acte délinquant d'un mineur. Alors que la sanction judiciaire était jusque-là privilégiée par le juge, elle stipule que l'éducatif doit primer. Pour cela, un magistrat du siège spécialisé, le juge des enfants, est institué. Ce texte démontre la nécessité d'investigation afin que le juge comprenne et apporte la réponse la plus adaptée et que ces décisions puissent tendre vers des mesures éducatives.

- ***L'ordonnance 58-1301 du 23 décembre 1958 relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger***

Jusqu'à l'ordonnance de 1958, paradoxalement, le mineur a commis un acte de délinquance est le mieux protégé par l'intervention judiciaire. Les moyens d'éducation mis à la disposition du juge des enfants par l'ordonnance de 1945 sont refusés à de nombreux enfants pourtant en danger. La chronique quotidienne de l'enfance malheureuse rappelle aux pouvoirs publics l'urgente nécessité de renforcer la protection civile des mineurs.

L'ordonnance de 1958 renforce donc la protection civile des mineurs en danger, réforme la législation complexe et modernise ses dispositions en les regroupant en un seul texte. Désormais, le juge des enfants peut intervenir rapidement et efficacement en faveur de tout jeune dont l'avenir est compromis. Les dispositions de l'ordonnance de 1945 sont étendues aux mineurs de 21 ans.

Nous reviendrons dans la partie 4.1 sur cette ordonnance qui institue l'assistance éducative en milieu ouvert.

- ***Loi 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales***

Cette loi vient pérenniser les établissements sociaux et médico-sociaux en leur donnant une existence légale. Elle reconnaît une place particulière des établissements sociaux et médico-sociaux dans l'associatif. Elle entérine ce qui existait déjà dans un vide juridique.

- ***Loi 84-422 du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leurs rapports avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance***

La loi du 6 juin 1984 reconnaît les parents comme sujets de droit. La priorité décidée et inscrite dans de nombreux textes par le législateur évolue. La séparation n'est plus prioritairement retenue pour répondre aux difficultés sociales. Désormais, il s'agit d'éviter la séparation en aidant préventivement les parents.

Cette loi consacre particulièrement cinq droits⁵ :

- Le droit des parents et des familles à être informés sur les conditions et les conséquences d'une intervention sociale et en particulier sur les prestations que peut fournir l'aide sociale à l'enfance et les effets de l'intervention du service au regard de l'autorité parentale ;
- Le droit d'être assistés dans les contacts avec le service, c'est-à-dire le droit pour les familles d'être accompagnées dans leurs demandes par une personne de leur choix ;
- Le droit pour les parents d'être associés à toutes les décisions concernant l'enfant en particulier, en donnant leur accord écrit et préalable à toute mesure, de telle sorte que, désormais, un enfant ne sera plus confié par l'ASE hors accord de la famille ou d'un juge ;
- Le droit de participer aux décisions essentielles concernant leur enfant, notamment d'être consultés pour décider de l'orientation pour leurs enfants, de voir révisée régulièrement la situation et de faire appel contre les décisions d'admission à l'ASE ;
- Le droit pour l'enfant d'être associé aux décisions qui le concernent est nettement affirmé, puisqu'il lui est reconnu le droit d'être consulté et de donner son avis.

Selon R. Clément, la loi du 6 juin 1984 « *qui restitue le rôle des parents et limite la toute-puissance de l'Administration a permis de faire baisser quelque peu le poids de la culpabilité engendrée par une responsabilité conçue longtemps comme sans limite* ». ⁶

- ***Loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale***

Alors que la loi de 1975 ne faisait pas référence aux usagers, n'évoquant que les établissements, la loi du 2 janvier 2002 améliore et renforce les droits des usagers. Ces derniers sont mis au cœur du dispositif. En déclinant des principes et des outils, elle vise à responsabiliser les acteurs du secteur pour améliorer la sécurité et la qualité du service dues aux personnes accueillies et ouvrir les établissements à la société civile. Elle institue une obligation de procéder à une évaluation régulière des activités et de la qualité des prestations délivrées.

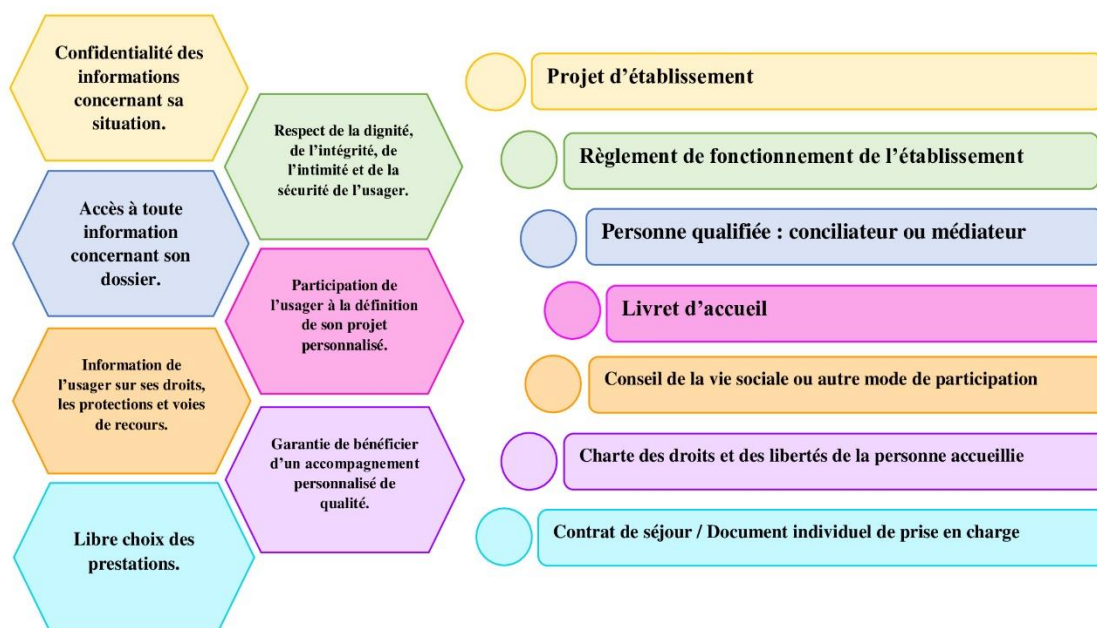
Les orientations de la loi sont :

- Affirmer et promouvoir les droits des bénéficiaires et de leur entourage ;
- Elargir les missions de l'action sociale et médico-sociale, et diversifier la nomenclature et les interventions des établissements et des services ;
- Améliorer les procédures techniques de pilotage du dispositif ;
- Instaurer une réelle coordination des décideurs, des acteurs et organiser de façon plus transparente leurs relations.

⁵ Rapport Roméo, « L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance », octobre 2001, p.27/28

⁶ R. Clément - *Parents en souffrance* – STOCK, 1993, p.141

7 PRINCIPES 7 OUTILS



• *Loi 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance*

Cette loi amène une évolution sensible du dispositif :

- Elle réaffirme la place du conseil départemental comme pilote et chef de file de la protection de l'enfance ;
- Elle préconise une plus grande subsidiarité de l'intervention judiciaire au regard des mesures qui doivent d'abord être proposées dans le champ administratif avec l'accord des familles ;
- Elle organise la mise en place d'une cellule de recueil d'informations préoccupantes (CRIP) donnant une place plus importante au parquet dans l'orientation des situations ;
- Elle organise une évolution des critères de saisine ou d'entrée dans le dispositif en ajoutant le critère du développement de l'enfant.

La loi introduit en effet dans le code de l'action sociale et des familles les dispositions de l'article 3 de la convention internationale des droits de l'enfant : « *L'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins et le respect de ses droits doivent guider toute décision le concernant* ».

Les principes régissant les interventions dans l'intérêt supérieur de l'enfant sont :

- L'individualisation de la prise en charge, avec l'obligation d'établir un projet pour l'enfant qui précise les actions qui seront menées auprès de lui, de ses parents et de son environnement ;
- La continuité et la cohérence des actions menées pour l'enfant et sa famille, le président du conseil départemental en étant le garant ;
- La stabilité affective est considérée comme l'un des besoins de l'enfant auquel la prise en charge doit répondre. Ainsi, pour favoriser un projet de vie stable pour l'enfant, un aménagement des règles de l'assistance éducative est prévu. La durée de placement peut excéder deux ans dans les situations de carences parentales graves.

La loi du 5 mars 2007 défend donc la volonté de responsabiliser et autonomiser les familles en favorisant les mesures administratives. Ainsi, cette évolution majeure a amené le conseil départemental, les juges et les services habilités, dont le nôtre, à des réflexions sur un réajustement entre les mesures administratives et judiciaires. Notre arrêté prévoit qu'à minima 30% des mesures exercées soient des AED.

- ***Loi 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance***

La loi de 2016 s'inscrit dans un tout autre contexte que 2007. La question des financements publics est devenue majeure au point d'occulter souvent les questions de fond. Même si le contexte économique et social s'est fortement détérioré avec des effets importants sur l'action sociale, des éléments de contexte sont favorables pour revisiter la protection de l'enfance. En effet, un rapport sénatorial soutient la loi de 2007 en mettant en avant la nécessité de mieux accompagner sa mise en œuvre car elle est trop inégalement appliquée. Aujourd'hui, les fondements de la loi de 2007 ne sont pas remis en question. Aussi, le défi n'est pas tant la loi mais ce que nous en faisons ; là est notre place.

Les trois engagements forts de cette loi visent à « *améliorer la gouvernance nationale et locale de la protection de l'enfance, sécuriser le parcours de l'enfant en protection de l'enfance et adapter le statut de l'enfant placé sur le long terme* »⁷.

Cette loi positionne l'enfant au centre de l'intervention à travers notamment :

- Une plus grande attention au respect de ses droits ;
- Une évaluation tournée sur ses besoins et son bon développement ;
- Une sécurisation de son parcours à travers le projet de l'enfant remis en avant ;
- Une évolution du statut de l'enfant.

Les parents sont nommés dans le texte comme des « *ressources mobilisables et les détenteurs de responsabilités éducatives* », réaffirmant ainsi que l'enfant doit être le sujet.

⁷ Observatoire Nationale de la Protection de l'Enfance – Note d'actualité : Protection de l'enfant : les nouvelles dispositions issues de la loi n°2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant – Mars 2016

- *La loi 2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants dite « Loi Taquet »*

Cette loi s'inscrit dans la suite donnée aux enquêtes menées auprès des acteurs de la protection de l'enfance et aux témoignages d'anciens enfants et adolescents pris en charge par l'aide sociale à l'enfance. En effet, ces derniers ont révélé des actes de maltraitements, des défaillances ainsi que des manquements. Ces constats alarmants ont amené les pouvoirs publics à agir dans le but de répondre aux besoins des enfants et adolescents confiés à l'aide sociale à l'enfance.

Parmi les axes de cette loi, nous retenons :

- Améliorer la situation des enfants placés et avant placement :

La loi précise la recherche systématique de la possibilité de confier l'enfant à une personne de son entourage avant d'envisager tout placement. La loi interdit les placements à l'hôtel jugés peu sécurisants et la fin des sorties dites "sèches" dans le but de garantir un accompagnement pour les jeunes majeurs. Ce texte précise également l'interdiction de séparer les fratries durant le placement. Les mineurs ont aussi la possibilité de désigner une personne de confiance.

- Mieux protéger les enfants contre les violences :

En effet, les enquêtes et les témoignages ont mis en lumière des faits de maltraitance. Dans le but de protéger les mineurs, un contrôle des antécédents judiciaires de tous les professionnels et bénévoles est rendu systématique. Au sein des établissements sociaux ou médico-sociaux, une personne tierce est désignée. Cette personne pourra être sollicitée par les personnes accueillies en cas de difficulté. Un amendement de loi impose que la définition de la maltraitance figure comme un principe guidant l'action sociale et médico-sociale dans le code de l'action sociale et des familles.

- Valoriser le métier des assistants familiaux :

La loi dans un premier temps sécurise la rémunération des assistants familiaux, en définissant une rémunération minimale. En parallèle, la loi permet la création d'un fichier national des agréments des assistants familiaux, facilitant le contrôle des agréments délivrés.

- Un pilotage plus efficient de la politique de la protection de l'enfance :

Pour rendre plus efficient et favoriser une meilleure coordination des instances existantes, un organisme national unique est créé sous la forme d'un groupement d'intérêt public pour la protection de l'enfance. Les services de PMI sont également renforcés, dans le but de réduire les inégalités par territoire.

- Revoir les critères de répartition des mineurs non accompagnés :

La loi modifie les critères de répartition des mineurs non accompagnés (MNA). Deux critères sont ajoutés, le premier concerne les spécificités socio-économiques des départements.

Le second permet de quantifier le nombre de MNA pris en charge par département. L'objectif de l'ajout de ces critères est de garantir au niveau national une répartition par département.

3. Les orientations du schéma départemental du Val d'Oise

La circulaire K91-02 du 15 octobre 1991 nomme pour la première fois depuis la loi de décentralisation la responsabilité des conseils généraux (nommés depuis conseils départementaux) en matière de protection de l'enfance.

Au moment de la rédaction de ce projet d'établissement, la réactualisation du schéma départemental débute. Le diagnostic du schéma départemental 2014-2019 fait ressortir des besoins en lien avec la périnatalité, la santé, le contexte socio-économique, la scolarité et l'insertion professionnelle. Suite à cette évaluation, les constats sont :

- L'augmentation des besoins de protection des mineurs ;
- Le lien nécessaire entre les différents champs : protection de l'enfance, le handicap et la santé en lien avec les services psychologiques et psychiatriques ;
- La tension de l'offre (saturation des différents services).

En s'appuyant sur ce travail d'évaluation, le département peut se projeter dans la construction de réponses, en déclinant quatre orientations majeures :

- Soutenir le dispositif de prévention et de protection de l'enfance par des actions supports transversales ;
- Intervenir précocement en soutien de la parentalité ;
- Proposer des solutions d'accueil et d'accompagnement adaptées ;
- Favoriser l'insertion sociale et professionnelle des jeunes en vue de leur sortie des dispositifs.

Le département va prochainement constituer des groupes de travail sur lesquels nous souhaitons nous engager activement :

- « Soutien à la parentalité et intervention en milieu ouvert : l'objectif de ce groupe de travail est d'identifier les leviers pour renforcer la politique de prévention dans l'environnement des enfants ;
- Identification, accompagnement et mobilisation des Tiers Dignes de Confiance dans l'accueil des enfants : ce groupe de travail viendra réfléchir aux conditions de réussite des placements auprès des Tiers Dignes de Confiance, ainsi qu'à la façon de les identifier et de les accompagner ;
- Le parcours de santé des enfants confiés : l'objectif de ce groupe de travail sera de réfléchir à une meilleure coordination de l'ensemble des acteurs (ASE, lieux de placement, médecine libérale...) autour du parcours de santé des enfants placés ;
- Le parcours des enfants confiés à l'ASE en situation de handicap : ce groupe de travail viendra réfléchir aux modalités de coordination et d'accompagnement des enfants en situation de handicap confiés à l'aide sociale à l'enfance, et à l'articulation du secteur social et médico-social ;

- La scolarité des enfants confiés à l'ASE : l'objectif de ce groupe de travail est d'identifier les enjeux, outils et bonnes pratiques autour du parcours scolaire des enfants confiés à l'aide sociale à l'enfance ;
- L'insertion sociale et professionnelle des jeunes sortants de l'ASE : ce groupe de travail a pour objectif de réfléchir au parcours de sortie des jeunes, dans la dimension professionnelle, sociale, familiale, de logement, prenant appui sur le droit commun ».⁸

Enfin, les modalités d'intervention de notre établissement, qui seront présentées dans le chapitre V, s'appuient sur le référentiel des interventions en milieu ouvert (RIMO) auquel s'est associé en 2016 notre établissement tant dans ses réflexions que dans sa communication.

4. Le cadre réglementaire de l'AEMO-AED

4.1 L'instauration de la mesure d'assistance éducative en milieu ouvert

L'assistance éducative en milieu ouvert (AEMO) a été créée par l'ordonnance 58-1301 du 23 novembre 1958, qui instaure la notion de protection de l'enfance en danger et institue l'assistance éducative en milieu ouvert en l'intégrant dans le code civil. Le juge des enfants se réfère dès lors aux articles 375 à 375-9 du code civil :

Article 375-2 sur la mesure d'AEMO – *« chaque fois qu'il est possible, le mineur doit être maintenu dans son milieu actuel. Dans ce cas, le Juge désigne, soit une personne qualifiée, soit un service d'observation, d'éducation ou de rééducation en milieu ouvert, en lui donnant mission d'apporter aide et conseil à la famille, afin de surmonter les difficultés matérielles ou morales qu'elle rencontre. Cette personne ou ce service est chargé de suivre le développement de l'enfant et d'en faire rapport au Juge périodiquement ».*

En outre, cette ordonnance de 1958, à l'origine de l'AEMO judiciaire, énonçait dans l'article 376 : *« le Juge peut, lorsque le mineur est laissé à ses parents ou lorsqu'il fait l'objet d'une mesure de garde provisoire charger un service d'observation, d'éducation ou de rééducation en milieu ouvert de suivre le mineur et sa famille ».* Pour autant cette nouvelle mesure d'assistance éducative donnée au juge des enfants n'arrivait alors qu'après la mesure de garde.

Aujourd'hui, les évolutions législatives donnent la priorité au maintien de l'enfant dans son milieu de vie naturel, ce à quoi le service AEMO va s'attacher dans chacune des situations familiales dont il a la charge. Par conséquent, *« la loi n'a donc pas à intervenir contre les parents : elle doit au contraire permettre de situer « en droit » ce qu'il en est de la parentalité et interpréter en termes de limite et d'interdit les dysfonctionnements et les désordres de leur vie de famille. Elle offre comme perspective la possibilité à des sujets humains défaillants d'advenir, à terme, comme « sujets de droit ». A charge, pour les intervenants sociaux, d'aider les parents et enfants à travailler et à construire progressivement le sens de cette mesure, qui revêt un tour d'autant moins persécuteur qu'on prend la peine de leur expliquer ».*⁹

⁸ Extrait de l'invitation du conseil départemental aux ESMS pour participer au renouvellement du schéma départemental en date du 09 février 2023

⁹ R. Clément - *Parents en souffrance* - STOCK, 1993, p.238/239

4.2 Vers une recherche d'adhésion : l'aide éducative à domicile

L'aide éducative à domicile est une mesure administrative contractualisée avec le conseil départemental à la demande ou avec l'accord des représentants légaux de l'enfant lorsque le parent se retrouve en difficulté pour assurer la santé, la sécurité, l'entretien ou l'éducation de ce dernier. Cette mesure éducative à domicile s'inscrit dans l'article L.222-2 et de l'article L.222-3 du code de l'action sociale et des familles et par l'ordonnance 2000-1249 du 21 décembre 2000.

La notion d'accord a été ajoutée par amendement. Cet accord doit porter sur l'aide proposée sur le diagnostic des difficultés et sur les besoins de l'enfant. Jusqu'alors, les services de l'aide sociale à l'enfance exerçaient ces mesures. Or, en lien avec le dernier schéma départemental¹⁰, les services associatifs habilités ont reçu l'autorisation de les mettre en œuvre. Cet accompagnement, d'une durée maximale d'un an renouvelable, passe systématiquement par une demande écrite des parents. La mesure est renouvelée ou s'arrête en concertation avec les parents et le conseil départemental. Si ce dernier évalue la nécessité d'un accompagnement malgré le refus des parents, il se réserve le droit d'orienter vers une judiciarisation de la mesure. Rappelons, que tant pour l'AED que pour l'AEMO, le danger est prégnant, seule la question de l'adhésion distingue ces deux mesures.

En effet, l'accord des parents est une condition sine qua non à la mise en œuvre d'une mesure d'aide éducative à domicile. Il s'agit ici de la volonté de redonner une place d'acteurs aux parents en les associant à une démarche plus active et participative, dans le respect de leurs droits et devoirs émanant de l'autorité parentale.

En outre, il ne faut pas négliger le fait que la contrainte persiste même en administratif, l'intervention éducative à domicile étant de fait une mesure contraignante. Même si les parents sont en demande de cette intervention, comment imaginer qu'il soit aisé pour une famille de laisser des étrangers s'immiscer dans sa sphère intime et privée ? Combien de fois entendons-nous les parents dire qu'ils sont là « contraints », « c'était ça ou le juge » ? Certes, l'AED vise à prévenir de l'intervention judiciaire, pour autant, son efficience repose en grande partie sur le principe d'une démarche réflexive concertée. Force est de constater une différence entre les notions d'accord et de demande. Peut-être, faudrait-il leur préférer celles d'adhésion et de consentement. Il est fréquent que la demande, plus qu'être induite ou suggérée, paraisse être posée comme un non-choix. Elle viendrait éviter « une judiciarisation » de l'intervention éducative.

Dans son ouvrage *S'il te plait ne m'aide pas*, G. Hardy souligne qu'il ne faudrait donc pas nier la contrainte administrative, que cela reviendrait à se leurrer en niant ou minimisant l'injonction administrative, que celle-ci doit impérativement être nommée et travaillée par le référent éducatif : « la peur du placement, l'ombre portée du judiciaire, place les familles dans une injonction à l'accord sans qu'elle ne soit formulée ».¹¹

¹⁰ Schéma directeur de l'enfance du Val d'Oise 2014-2019 – Fiche action 12-2 « expérimenter l'externalisation des AED concernant des jeunes de 11 à 18 ans à des associations habilitées pour exercer des AEMO »

¹¹ Observatoire national de l'enfance en danger - Neuvième rapport au gouvernement et au parlement – mai 2014, p.71

4.3 Les missions du service AEMO - AED

Dans le cadre d'une mesure AEMO, le juge des enfants intervient dès lors que les parents ne sont plus en capacité de garantir le bon développement de leur enfant. En effet, toutes nos missions reposent sur les articles 375 à 375-9 du code civil auxquels se réfère le juge des enfants.

Les modalités d'intervention y sont par ailleurs précisées. L'article L.112-3 du code de l'action sociale et des familles, modifié par la loi 2016-297 du 14 mars 2016 stipule que *« Toutes les décisions de protection doivent être adaptées à chaque situation et objectivées par des visites impératives au sein des lieux de vie de l'enfant en sa présence et s'appuyer sur les ressources de la famille et de l'environnement de l'enfant. Elles impliquent la prise en compte des difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives et la mise en œuvre d'actions de soutien adaptées en assurant, le cas échéant, une prise en charge partielle ou totale de l'enfant. Dans tous les cas, l'enfant est associé aux décisions qui le concernent selon son degré de maturité »*.

L'Action Educative en Milieu Ouvert concerne un mineur nominativement désigné, vivant au sein de la cellule familiale, et donc avec ses parents qui continuent selon l'article 375-7 *« d'exercer sur lui tous les attributs de l'autorité parentale qui ne sont pas inconciliables avec l'application de la mesure »*. Il peut aussi être confié à un tiers digne de confiance.

L'Aide Educative à Domicile *« peut être envisagée à la demande ou avec l'accord de la mère, du père ou à défaut de la personne qui assume la charge effective de l'enfant, lorsque d'importantes difficultés existent sur le plan éducatif, et/ou sur le plan psychologique »*.¹²

Ces deux mesures revêtent un caractère exceptionnel et se limitent dans le temps. Si elles se dissocient sur le plan juridique, pour autant, l'accompagnement éducatif proposé est similaire. Ainsi, **les missions principales du service** sont de :

- Veiller au maintien de l'enfant dans son milieu d'origine en travaillant dans l'objectif d'ôter tout danger ;
- Soutenir la famille pour surmonter les difficultés, en s'inscrivant dans leurs droits ;
- Apporter une aide individualisée au mineur, même lorsque nous sommes mandatés pour une fratrie ;
- S'assurer du bon développement de l'enfant ;
- Mettre en exergue les ressources de la famille, valoriser, soutenir et développer les compétences parentales ;
- Inscrire l'enfant et sa famille dans un réseau partenarial, faire le lien, en qualité de tiers, avec ces instances (scolaire, soin, administratif ...).

¹² Extrait du référentiel des interventions en milieu ouvert dans le Val d'Oise, 2015, p. 9

III. UNE ORGANISATION PENSÉE POUR UN ACCOMPAGNEMENT ADAPTE AUX BESOINS DES FAMILLES

1. Les spécificités du territoire Val d'Oisien

Savoir à quel public nous nous adressons, nous paraît être une valeur essentielle pour adapter notre accompagnement et répondre au mieux à ses besoins en accord avec ses réalités socio-économiques et sa culture. Nous avons ici croisé plusieurs sources¹³ pour tenter de dégager une description des populations accompagnées, qui ne soit pas enfermante, chaque famille étant considérée dans son individualité.

Même si notre action vise à la réduction/suppression du danger, notre travail s'inscrit en fonction d'une famille et de son contexte environnemental. C'est pourquoi, il nous est apparu important de nous attarder sur l'étude du public sur le territoire du Val d'Oise. En effet, les caractéristiques territoriales et les données socio-économiques impactent très largement la nature des problématiques rencontrées dans l'exercice des mesures confiées. L'état qui va suivre est à lire comme des facteurs potentiels, mais en aucun cas comme une résultante incontournable. De même, nous accompagnons des familles qui n'entrent pas dans les critères sociaux qui seront déclinés.

Une population jeune :

Avec la Seine Saint-Denis, le Val d'Oise est le département francilien le plus jeune au regard de la moyenne d'âge des 1 240 674 habitants. La part des moins de trente ans y dépasse les 41% soit environ 514 500 habitants.

Une vulnérabilité économique :

Le contexte de la région parisienne et la crise du logement accentuent les difficultés financières des foyers. Cette dernière est également confrontée à un fort taux de chômage. Le taux d'activité (actifs ayant un emploi) des 15-64 ans est de 74.9% et un taux de chômage de 12.9%.

L'éclatement de la cellule familiale :

La composition familiale (famille monoparentale, séparation du couple) peut aussi venir accroître les difficultés financières du ménage et sa précarité.

Le territoire se caractérise par une forte proportion de familles monoparentales (12.5%) concentrées dans ses zones les plus fragiles.

¹³ Données de 2019 : INSEE – Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) et ONPE

Les violences conjugales :

En moyenne, le nombre de femmes âgées de 18 à 75 ans qui, au cours d'une année, sont victimes de violences physiques et/ou sexuelles commises par leur conjoint ou ex-conjoint, est estimé à 213 000.

L'observatoire national de la protection de l'enfance affirme l'existence d'un impact de la violence sur les enfants, variable selon le degré d'exposition à la violence conjugale, l'âge et le sexe de l'enfant. Cet impact peut consister en un syndrome de stress post traumatique et/ou une diversité d'effets négatifs affectant tant le développement de l'enfant, que ses conduites, l'enfant manifestant des « problèmes extériorisés » (dont l'agressivité et l'usage de la violence) ou « intériorisés » (dont la dépression et la propension à être victime). A l'âge adulte, ces enfants exposés ont un moins bon fonctionnement social et psychologique et présentent un risque de reproduire les comportements violents, que ce soit dans la position d'auteur ou de victime. Toutefois, en matière d'exposition aux violences conjugales comme en matière de maltraitance, le fatalisme n'est pas de mise. En effet, si l'exposition à la violence définit un facteur de risque significatif, les facteurs de protection existent aussi. Toute intervention visant à la sécurisation de l'enfant et du parent victime, puis à la réparation des effets de la violence, peut donc favoriser, en prenant appui sur ces facteurs de protection et en leur donnant les modalités de soutien nécessaires, la résilience.

Des difficultés dans les apprentissages et déscolarisation :

Le décrochage scolaire n'est pas un phénomène uniforme et homogène. Il se matérialise par autant de trajectoires individuelles et d'histoires de vie et s'explique par une combinaison de facteurs de risques internes et externes à l'école.

Au niveau national le taux d'abandon scolaire est de 8.2%.

Une dimension culturelle forte :

Immigrées ou issues de l'immigration, certaines familles en référence à leur modèle culturel accèdent difficilement à la compréhension des mesures mises en œuvre par le magistrat. Dans certaines situations, c'est précisément la culture qui amène à des décalages, parfois aussi générationnels, entre le modèle que veulent transmettre les parents et la culture dans laquelle le jeune s'inscrit, ou encore des modèles d'éducation de référence différents et qui parfois s'entrechoquent.

Notre intention consiste à être dans une recherche de compréhension des familles accompagnées afin d'être au plus proche de leurs besoins. Entendre leurs spécificités permet, selon nous, de pouvoir mieux les associer à l'accompagnement proposé.

2. Notre volonté d'inscrire les familles dans un processus de participation

Le droit à l'expression et à la participation des usagers est un principe fort de la loi du 2 janvier 2002, réaffirmé dans les lois suivantes. « *La participation, comme tout processus démocratique, ne va pas de soi, c'est une construction permanente qui oblige à se confronter à des logiques différentes, voire paradoxales* ». ¹⁴ De prime abord, cette participation apparaît rendue complexe par le caractère contraint de la mesure. Comment associer des familles qui n'ont pas choisi d'être là ? Et pourtant, alors que nous avons réfléchi à la manière de pouvoir les intégrer en créant une instance participative et/ou un questionnaire, nous nous rendons compte que nous le faisons spontanément sans même passer par ces dispositifs. Nous accueillons leurs avis et attentes tout au long de la mesure. Nous nous sommes mis au travail pour intensifier et rendre plus lisible cette contribution des familles.

Ce principe de co-construction intervient sur deux champs : le projet d'accompagnement du mineur et le fonctionnement de l'établissement.

Participation de la famille à la mesure d'accompagnement :

Dans le rapport J-L. Bianco et P. Lamy de 1980, le terme de suppléance est préféré à celui de substitution, car il induit la participation et l'adhésion des parents. Dans nos missions, nous considérons dès que possible le parent comme acteur de l'intervention. Nous lui reconnaissons une place en l'entendant sur sa perception de la décision judiciaire, en l'associant aux réflexions et analyses. La circulaire du 23 janvier 1981 de J. Barrot conforte ce positionnement en affirmant qu'« *il est souhaitable que les parents et les enfants jouent un rôle actif et positif dans l'élaboration et la mise en œuvre des interventions du service* ».

Conscients du paradoxe de l'aide contrainte, nous travaillons avec les familles pour qu'elles comprennent le sens de notre intervention et la nécessité de « faire ensemble ». « *Les divergences exprimées constituent des supports de travail entre les parents, l'enfant, les professionnels* ». ¹⁵ Notre objectif est de faire adhérer progressivement la famille à la mesure. Nous le mettons au travail dès le premier rendez-vous d'accueil. Nos procédures, autour d'outils tels le document individuel de prise en charge, le projet personnalisé d'accompagnement, le rapport, sont pensées pour que le parent et l'enfant, plus qu'y être associés, puissent émettre un avis. Il est essentiel de faire évoluer la position familiale en créant une démarche dynamique qui implique de se donner le temps d'obtenir cet accord. Ainsi, nous pouvons les soutenir pour que la mesure judiciaire devienne une mesure administrative.

L'intervention judiciaire se veut subsidiaire par rapport à l'intervention administrative, elle-même subsidiaire à celle des parents. « *Si la saisine du juge se justifie dans les situations les plus graves ou les cas d'urgence, le traitement administratif, parce qu'il est passé par une collaboration volontaire avec la famille, doit occuper toute sa place* » ¹⁶.

¹⁴ B. Laprie, B. Minana - *Favoriser la participation des usagers dans le secteur social et médico-social* – ESF Editeur, 2ème édition 2020, p.12

¹⁵ ANESM – *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement* – Recommandations de bonnes pratiques professionnelles - février 2010

¹⁶ P. Bloche, V. Péresse - *L'enfant d'abord, 100 propositions pour placer l'intérêt de l'enfant au cœur du droit de la famille* – rapport n°2832, Assemblée nationale, février 2006

De même, le magistrat est dans cette recherche d'adhésion de la famille, en accord avec l'article 375-1 du code civil : « *le juge des enfants doit s'efforcer de recueillir l'adhésion de la famille à la mesure envisagée* ». Il est certain que sans un minima de collaboration des familles, le travail ne sera que peu opérant.

Il nous paraît donc essentiel d'entendre quel que soit le type de mesure, les peurs, les résistances, souvent en lien avec un vécu propre, une représentation négative de la protection de l'enfance encore fantasmée comme des « voleurs d'enfants ».

Avec ou sans accord, la relation référent éducatif / parents reste dissymétrique. Le professionnel conserve un ascendant. Néanmoins, même si l'implication des parents peut paraître plus diffuse, il nous importe de leur démontrer que ce travail est commun, qu'il se réalise de manière concertée et à leur côté. Bien qu'il soit difficile de lutter contre une relation asymétrique, nous défendons le rapport de réciprocité pour une relation d'échange et de coopération. De ce fait, lorsque la famille comprend notre intervention comme un soutien et un accompagnement afin d'élaborer concomitamment autour des difficultés rencontrées, sans la menace de la judiciarisation, notre rencontre prend sens pour les protagonistes. Cette préparation atténue l'aspect intrusif de l'intervention dans leur sphère familiale. Dès lors, l'accompagnement de la famille est d'emblée plus préventif. Moins méfiants, les parents comprennent, adhèrent et acceptent le soutien de l'équipe de l'AEMO. Ainsi, chacun des professionnels a la volonté de redonner une place d'acteurs aux parents en les associant à une démarche plus active et participative, dans le respect de leurs droits et devoirs émanant de l'autorité parentale.

Associer la famille au fonctionnement de l'établissement :

S'il semble acquis d'inclure les familles dans leur projet individuel, leur participation au fonctionnement direct du service apparaît plus délicate. L'un des enjeux est de permettre à la famille de s'exprimer sans évoquer sa situation personnelle. Nous sommes convaincus qu'elle peut agir sur des améliorations, dans une démarche d'évaluation de la qualité. Pour ce faire, les professionnels inscrivent sur un support commun avec le SAM toutes les remarques formulées par des parents et/ou leurs enfants au cours de la mesure.

Le nombre important de familles accompagnées et les durées d'intervention différentes ne semblent pas permettre une instance collaborative directe. Aussi, nous optons pour la proposition d'un questionnaire à l'intention des parents et d'un autre adapté aux enfants.

Des professionnels de l'AEMO et du SAM se réunissent deux fois par an dans une commission avec pour objectifs d'étudier les différents retours et apporter dès que possible des modifications au fonctionnement. « *Le bénéfice pour la structure et les professionnels est de pouvoir accepter la critique, remettre en cause des certitudes, entendre des propositions et introduire de nouvelles légitimités pour penser les changements* ».¹⁷ Enfin, il nous importe de faire retour de leur contribution aux familles, afin de les remercier et les encourager à participer, par un affichage à l'accueil.

¹⁷ B. Laprie, B. Minana - *Favoriser la participation des usagers dans le secteur social et médico-social* – ESF Editeur, 2ème édition 2020, p.21

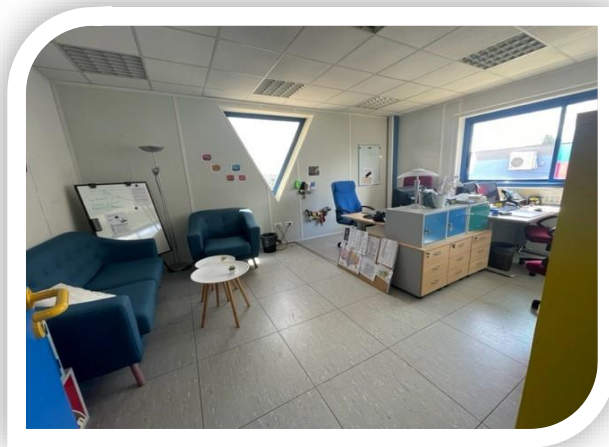
3. Une implantation du service et des locaux en réponse aux besoins des familles

Les familles que nous accompagnons résident sur l'ensemble du département du Val d'Oise. Pour favoriser une plus grande proximité auprès des familles, un partenariat local et un développement des actions au plus près des mineurs, nous avons délimité trois secteurs d'intervention. Ainsi, notre service situé à Domont intervient au nord comme au sud de cette ville. Les locaux situés à Goussainville permettent d'agir sur le secteur est.

Ces deux sites ont été choisis pour leur accessibilité tant par la proximité des grands axes routiers que des transports en commun. Il importe que le temps de trajet ne soit un frein ni pour les familles, ni pour les professionnels. En effet, nous restons vigilants quant aux temps passés dans les déplacements, la place des professionnels demeurant auprès des familles. Nous voulons aussi être un lieu ressource reconnu par les familles et donc accessible d'elles.

Par le choix de l'implantation sur deux villes facilement accessibles, nous avons la volonté de faire venir enfants et parents au sein de nos locaux. Pour ce faire, au-delà des bureaux destinés aux professionnels, nous avons aménagé différents espaces dédiés aux familles en fonction du type d'entretien pensé, ou de l'activité réfléchie.

DOMONT :



Bureau des psychologues, disposant d'un espace d'échange. Cela démontre notre volonté de faire équipe, de défendre la richesse de l'élaboration en équipe pluridisciplinaire.

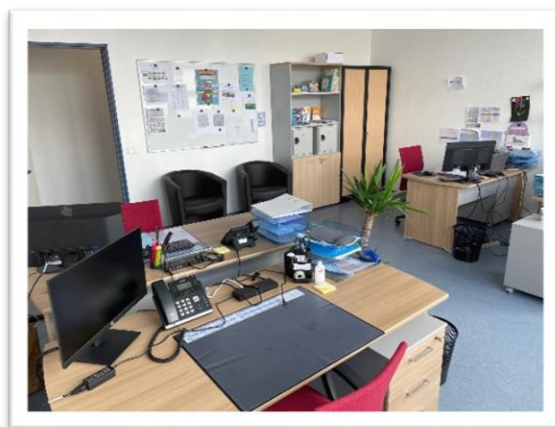


Salle d'attente colorée, disposant de jeux à destination des plus jeunes. Cet espace se veut accueillant, tout en restant à la fois neutre, respectant la symbolique de notre intervention éducative qui s'inscrit dans le cadre judiciaire.



Salle d'entretien conviviale. Cet aménagement permet d'aborder avec la famille reçue des sujets dans un cadre moins formel, ce qui favorise parfois l'échange.

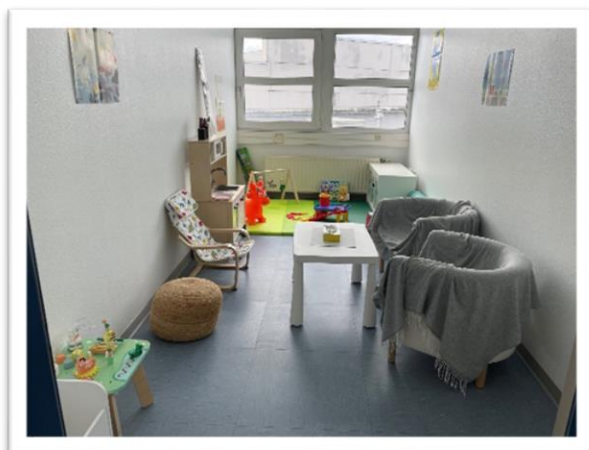
GOUSSAINVILLE :



Bureau des travailleurs sociaux, lumineux et spacieux, où chaque professionnel dispose de son propre espace de travail.



Salle d'attente lumineuse, disposant de jeux d'enfants sous le regard bienveillant de la secrétaire.



Salle d'activités à destination des familles, disposant à la fois de jeux pour la petite enfance mais aussi pour les plus grands. Ces salles d'activités sont des outils nécessaires pour favoriser le faire avec, dans le soutien à la parentalité.

Nos locaux situés à Domont ont également la particularité d'être adossés à ceux de notre service d'accueil modulable (placement à domicile), dont le cœur de l'intervention est basé sur un modèle proche, ce qui ouvre ainsi encore plus de possibles pour les familles. Certains espaces ont été effectivement pensés dans la mutualisation : salles d'entretien, salles d'activités ou encore espaces administratifs.

Nos services se veulent aussi accessibles aux personnes à mobilité réduite, en accord avec la loi du 11 février 2005, pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes en situation de handicap. Pour ce faire, des salles d'entretien se trouvent au rez-de-chaussée (site de Domont) ou accessibles en ascenseur (site de Goussainville).

4. L'équipe pluridisciplinaire

L'établissement est composé de trente et un salariés qui occupent des fonctions différentes, amenant ainsi pluridisciplinarité et transversalité. Chaque professionnel du service, indépendamment de sa fonction, concourt à la mission de protection des mineurs dans un cadre judiciaire ou administratif.

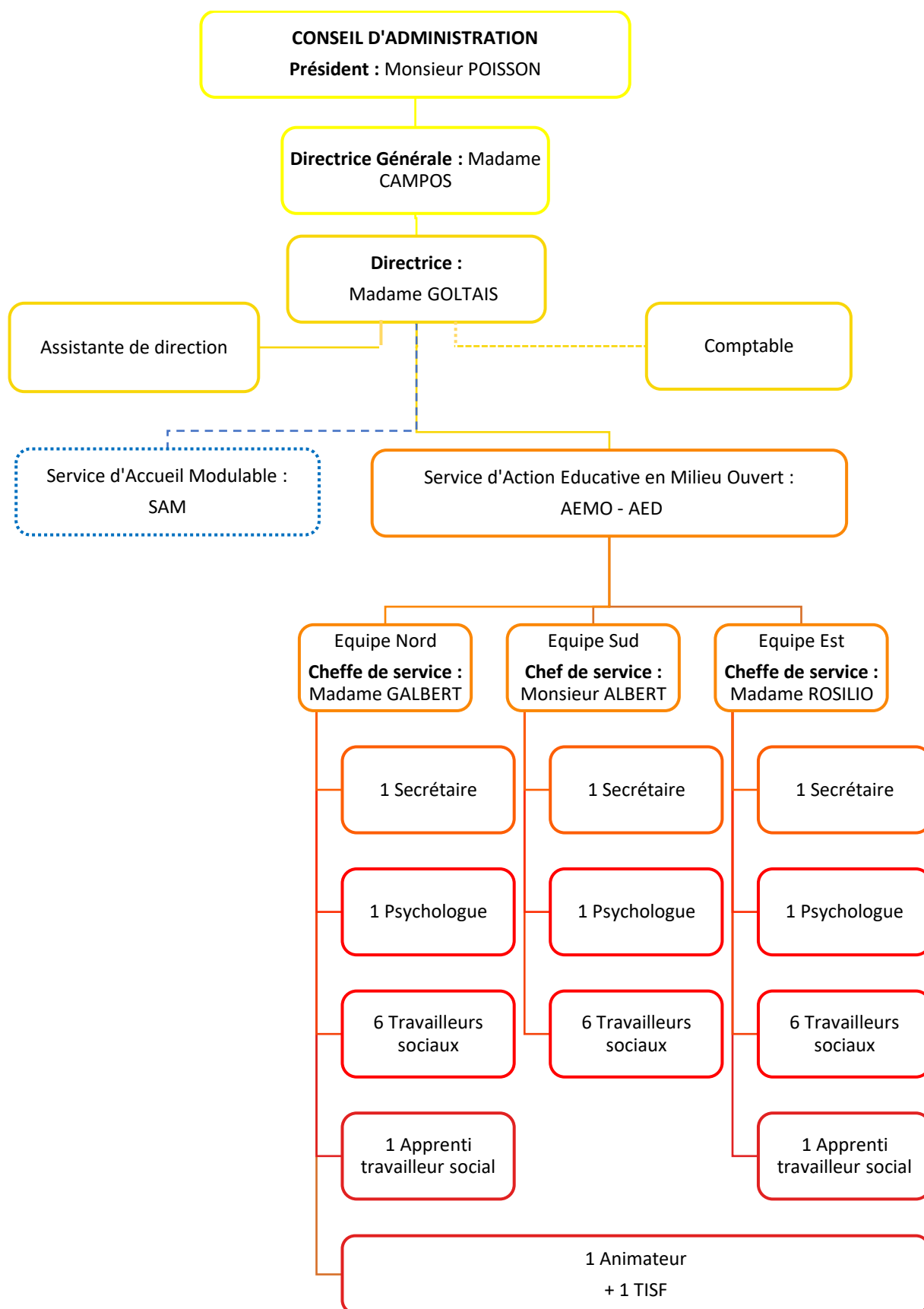
Nous faisons appel à des professionnels disposant d'une bonne capacité à analyser et évaluer les situations et ayant des compétences rédactionnelles. Faisant preuve d'une autonomie, d'une souplesse suffisante dans leur gestion horaire et leur organisation de travail, ils s'adaptent au mieux aux besoins des familles.

Une transversalité des pratiques professionnelles est assurée par la complémentarité des formations. Nous avons également à cœur d'accompagner des apprentis et/ou des stagiaires dans l'objectif de former nos futurs professionnels. Tout en favorisant leur montée en compétences, nous veillons à les maintenir à une place d'apprenant.

Leurs missions se réalisent dans le respect du droit du travail, de la convention collective 66, du règlement intérieur et de fonctionnement, et des lois précédemment nommées dont les outils de la loi 2002-2 et le secret professionnel.

Afin que les missions soient connues de tous, chaque professionnel dispose, soit d'un cahier des charges (directrice et chef de service) soit d'une fiche de poste.

5. L'organigramme



6. Les professionnels : déclinaison de l'équipe

En sus de la directrice qui a la responsabilité du service AEMO/AED et du SAM, l'équipe se compose de trente salariés, incluant un temps d'assistante de direction (0.66 ETP) et un de comptable (0.69 ETP) mutualisés avec le SAM.

Une directrice :

Sous l'autorité de la directrice générale, elle assure la responsabilité du bon fonctionnement du service. Chargée de la mise en œuvre de la politique de l'association En Droits d'Enfance, elle remplit les fonctions de direction technique, d'animation et de représentation des établissements AEMO et SAM qui lui sont confiées, dans le respect du cadre juridique et législatif. Elle veille au développement partenarial. Responsable de l'élaboration du projet d'établissement, elle est garante de la mise en œuvre des actions sociales, éducatives, pédagogiques, psycho-éducatives, thérapeutiques, dans le respect du droit des usagers. Elle est garante de la sécurité des personnes qui lui sont confiées. Elle s'engage dans ses missions en étant responsable de ses actions et de celles du personnel. Elle dirige et contrôle les activités, elle en rend compte annuellement dans un rapport d'activités. Elle élabore les budgets prévisionnels, ordonne les dépenses dans le cadre du budget qui lui est accordé pour l'exploitation et en rend compte par la réalisation des comptes administratifs.

Une assistante de direction :

Elle a pour mission d'appuyer la directrice dans ses missions de gestion et d'animation de la vie des services. Elle organise et coordonne la communication des informations internes et externes. Elle est l'interface entre la directrice et le siège mais également avec les équipes. Elle gère l'enregistrement et la transmission du courrier des services. Elle veille à la bonne préparation des réunions et diverses manifestations. Elle rédige les comptes rendus des réunions d'encadrement, de cadres, de secrétaires et de la réunion générale. Elle suit les dossiers des ressources humaines du recrutement jusqu'au départ. Elle coordonne les interventions des prestataires dans le cadre des contrôles sécurité et gère les commandes.

Une comptable :

Rattachée au siège et sous la hiérarchie du cadre administratif et financier, elle a un lien fonctionnel avec la directrice. Dans le respect de l'application des procédures administratives et comptables, elle a pour mission tout au long de l'année, la gestion et l'analyse des éléments comptables et budgétaires de l'établissement. Elle contribue à l'élaboration des budgets prévisionnels et comptes administratifs annuels. Elle a un rôle d'alerte et d'appui technique auprès de la directrice. La comptable a en charge l'élaboration de la facturation permettant le suivi de l'activité. Elle est responsable du contrôle et des remboursements des frais mensuels.

Notre établissement est constitué de trois équipes composées de façon similaire : un(e) chef(fe) de service avec sous sa hiérarchie une psychologue, une secrétaire et six travailleurs sociaux, auxquels s'ajoutent un apprenti et/ou stagiaire. L'animateur socio-éducatif et le technicien d'intervention sociale et familiale interviennent sur l'ensemble des équipes.

Un(e) chef(fe) de service :

Sous l'autorité de la directrice avec laquelle il est en lien direct et permanent, le chef de service est chargé de la mise en œuvre des mesures confiées. Par délégation, il coordonne les équipes éducatives et thérapeutiques. Il assiste la directrice dans la mise en œuvre de la législation sociale, de la convention collective 66. Il organise l'action des professionnels, mobilise et dynamise les équipes tout en renforçant les compétences de chacun. Il anime diverses réunions. Il est garant du projet de l'enfant et du respect dans les délais et de la qualité des rapports transmis aux magistrats et au conseil départemental.

Une secrétaire :

La secrétaire est à une place charnière dans le lien aux familles. Souvent première voix entendue, premier visage rencontré, elle accueille les doléances, demandes diverses, fréquemment urgentes tant de la part des familles que des professionnels. Elle doit savoir en évaluer l'importance et solliciter le bon interlocuteur. Elle a comme fonction principale d'accueillir les familles dans le respect de leur droit, que ce soit par téléphone ou physiquement. Elle est au carrefour des échanges d'informations et veille à les transmettre de manière efficiente. Elle a également entre autres pour missions de renseigner les tableaux d'activités, préparer la facturation, créer les dossiers des mineurs, relire et envoyer les rapports et notes professionnelles, établir les calendriers de synthèses, mettre à jour divers tableaux organisationnels, rédiger les comptes rendus de réunions, et contrôler les frais mensuels.

Une psychologue :

Elle participe à l'élaboration des différents projets mis en œuvre dans le service. Elle contribue à l'élaboration du projet de l'enfant. Elle s'inscrit dès lors dans une fonction de tiers entre le référent éducatif et la famille. Ressource, elle apporte aux travailleurs sociaux une réflexion et un étayage par rapport aux problématiques rencontrées. Elle soutient ces derniers dans leurs questionnements, les incite à la prise de recul. Elle élabore avec eux des axes de travail et orientations. Sous couvert de la validation du chef de service, l'intérêt pour la famille d'entretien conjoint ou avec la psychologue seule est évalué. Elle peut préconiser et soutenir des prises en charge vers des lieux de soins ou de consultations. Elle a, par conséquent, pour fonction d'échanger avec des partenaires santé pour optimiser l'accompagnement du mineur et de sa famille et développer le réseau.

Six travailleurs sociaux :

Tous nos professionnels sont formés et sensibilisés à l'enfance et à l'accompagnement à la parentalité. Pour ce faire, nos équipes sont composées principalement d'éducateurs spécialisés et d'éducateurs de jeunes enfants. Dans le but de renforcer une complémentarité, des professionnels différemment diplômés viennent compléter l'équipe. Le travailleur social est identifié comme référent de la mesure éducative. Repéré comme interlocuteur privilégié de la famille, il met en place les différentes actions, en lien avec la psychologue, co-responsable de la mesure. Il intervient directement auprès des mineurs et de leurs parents pour exercer une mission éducative visant la protection de l'enfance, en accord avec le projet d'établissement. Dans le but d'y répondre, il crée et élabore des projets à la fois individuels et collectifs. Cette dynamique de projet, dont il est à l'initiative, s'inscrit dans le projet de l'enfant qu'il en a la charge, avec la psychologue, sur validation du chef de service, d'élaborer et de faire vivre. Il veille par son écoute, observation et analyse à s'appuyer sur les compétences parentales, à les valoriser. Il fait tiers dans la relation parent/enfant. Il s'assure du bon développement de l'enfant et évalue le danger en lien avec l'article 375 du code civil. Il a, en ce sens, un devoir d'alerte. Il inscrit la famille dans un contexte environnemental et social, à travers un travail de réseaux. Il occupe une place de tiers entre les parents et les institutions pour assurer la cohérence et la continuité des différents accompagnements. Il rend lisible ses actions par différents écrits jusqu'aux rapports de fin de mesure. Il représente le service lors des audiences.

Un animateur socio-éducatif :

L'animateur socio-éducatif exerce ses missions sous l'autorité hiérarchique des chefs de service. Pour une fluidité de la communication, il est rattaché à l'un d'eux pour toute la partie organisationnelle (informations institutionnelles, planning, validation des congés, entretien annuel, ...). L'animateur, de par ses actions centrées sur le bon développement de l'enfant et son épanouissement, soutient l'équipe psycho-éducative dans une observation et une évaluation complémentaire et partagée. Pour ce faire, il anime directement des actions individuelles ou collectives, il aide les travailleurs sociaux à en organiser, il développe le partenariat en planifiant des interventions. Ses horaires sont ainsi adaptés avec une soirée par semaine.

Un technicien d'intervention sociale et familiale :

Le technicien d'intervention sociale et familiale exerce ses missions sous l'autorité des chefs de service. Tout comme l'animateur socio-éducatif, pour faciliter la communication, il est rattaché à l'un d'eux pour la partie organisationnelle. Ses missions consistent à s'inscrire dans un accompagnement de proximité avec les familles, dans « le faire avec ». En effet, ses actions s'inscrivent davantage sur les temps du quotidien, pour soutenir les réponses et les postures parentales. Des horaires sont dès lors adaptés avec une matinée et une soirée par semaine. Ainsi, de par ses interventions, il participe à l'accompagnement éducatif. Ses observations et ses évaluations participent à la complémentarité de l'accompagnement, qui répond aux besoins repérés. En ce sens, ses interventions sont en amont élaborées en équipe pluridisciplinaire, et validées par le chef de service.

Celles-ci s'inscrivent sur une durée définie. L'évaluation de ses interventions, pour lesquelles il réalise systématiquement un compte rendu, est échangée en équipe, en réunions ou en synthèses.

7. Le recrutement

Seuls les niveaux de diplôme, de qualification, d'expérience professionnelle et de compétence acquis prévalent au choix du candidat. Toutes les personnes candidates à un poste de travail bénéficient d'une protection contre les discriminations selon les articles L 122-45 et L 122-45-3 du code du travail. Les offres d'emplois relatives à une création ou une vacance font l'objet d'une information à l'ensemble du personnel des établissements de l'association. Conformément à l'article 11 derniers alinéas de la CCN 66, les candidatures internes répondant aux conditions requises sont étudiées en priorité. En ce sens, il est procédé préalablement à un affichage interne.

Suite à une pré-sélection, la procédure de recrutement repose sur le principe de deux rencontres au moins entre le candidat et le(s) recruteur(s).

- Pour le directeur d'établissement : entretien directrice générale / entretien directrice générale et membres du bureau ;
- Pour les chefs de service : entretien directrice / entretien directrice et directrice générale ;
- Pour les psychologues : entretien chef de service de l'équipe concernée et directrice / entretien directrice et directrice générale ;
- Pour les travailleurs sociaux et les secrétaires : entretien deux chefs de service / entretien chef de service de l'équipe concernée et directrice.

8. L'accueil d'un nouveau collaborateur

L'arrivée d'un nouveau collaborateur est annoncée à l'équipe et préparée. Deux dossiers lui sont remis :

- Le livret d'accueil d'un nouveau salarié comportant notamment les projets associatifs, règlement intérieur, projet d'établissement, organigramme, ...
- Le classeur d'accueil d'un nouveau collaborateur composé des fiches de procédures, informations pratiques telles que numéros de téléphone, codes d'accès ...

L'objectif est de faciliter l'intégration grâce à l'information et l'accompagnement lors de la phase d'accueil. Un accueillant est nommé pendant toute la durée de la période d'essai du nouvel arrivant. Ses missions sont d'informer et de soutenir ce dernier dans son entrée en fonction.

L'arrivée d'un nouveau salarié est un temps institutionnellement pensé. Il nous importe de ne pas le positionner directement dans l'action mais de lui laisser le temps de la rencontre avec ses collègues et de l'appropriation de notre fonctionnement.

De même, à partir d'une absence d'un mois, le salarié est réaccueilli sur ce modèle. Un entretien avec le cadre hiérarchique permet d'évaluer les besoins du salarié liés à son retour.

9. La période d'essai

Variable selon le type de personnel recruté et le mode de contractualisation retenu, la période d'essai, qui ne peut pas être renouvelée, requiert toute l'attention des personnels d'encadrement. En effet, il est nécessaire d'évaluer durant cette période les aptitudes professionnelles du salarié à occuper le poste.

Le cadre hiérarchique rencontre le salarié nouvellement recruté sur les fréquences suivantes :

- Pour les périodes d'essai inférieures ou égales à deux mois, au moins un entretien d'évaluation est mis en œuvre. Une rencontre de confirmation dans le poste de travail se déroule deux semaines avant l'échéance ;
- Les périodes d'essais supérieures à deux mois intègrent deux entretiens d'évaluation. Ces derniers sont répartis de façon équilibrée sur l'ensemble de la période. Là encore, une rencontre de confirmation dans le poste clôture l'essai un mois avant l'échéance.

Lors de ces entretiens, outre s'assurer que le nouveau salarié remplit les missions qui lui sont confiées, il s'agit de prendre le temps de vérifier qu'il dispose des moyens nécessaires pour les réaliser, répondre à des interrogations et lui permettre éventuellement de se réajuster.

10. L'évaluation et la formation

L'entretien annuel d'évaluation et de progrès :

L'EAEP est une occasion privilégiée qui permet au professionnel, une fois par an, à la même période, de faire un point approfondi avec son supérieur hiérarchique. Ce temps d'échange réciproque permet de faire le bilan des réalisations par rapport au poste occupé, en corrélation avec la fiche de poste. Le salarié doit s'autoévaluer et est évalué sur la qualité du travail fourni, sa posture et ses compétences. Il est incité à se questionner sur ses savoirs et son parcours. L'évaluation se veut objective, elle repose sur le travail (et non la personne). Après ce premier temps d'échange sur l'évaluation de l'année écoulée, un moment de réflexion commun quant à ce qui peut être envisagé pour l'avenir s'engage. Il s'agit, dès lors, de croiser le quotidien et l'avenir, les objectifs propres au salarié et ceux de l'établissement.

L'entretien professionnel :

Il est renforcé par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle avec l'entretien professionnel tous les deux ans qui se centre sur le parcours professionnel et de formations, et les perspectives d'évolution professionnelle et d'emploi. Le N+1 oriente et accompagne le professionnel dans son projet. Ils anticipent sur les parcours de formations nécessaires.

La formation continue :

Chaque année, le salarié est invité à adresser une demande de formation. L'ensemble des professionnels embauchés étant diplômés, l'objectif est que chacun puisse se perfectionner et/ou développer de nouvelles compétences liées à des mutations dans le travail ou pour répondre à des évolutions dans le projet du salarié ou de l'établissement. Un entretien bilan est mené tous les six ans. En sus des formations individuelles, sont organisées des formations collectives en intra, partant des besoins repérés en équipe. Il s'agit d'accroître collectivement des compétences, tout en favorisant une pensée institutionnelle et une dynamique d'équipe positive.

Outre le plan de développement de compétences, la direction encourage la participation à des colloques et des formations tout au long de l'année.

11. Les instances représentatives

L'association fait le choix d'organiser un Comité Social et Economique (CSE) unique à l'ensemble de ses établissements. Il est placé sous la présidence de la directrice générale. Les élus qui composent cette instance représentative des salariés ont pour missions de porter à la direction générale les questionnements individuels ou collectifs, de contribuer à promouvoir la santé, la sécurité et à améliorer les conditions de travail au sein de chaque établissement. Ils sont consultés dans le cadre de décisions liées à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et relatives à la gestion financière de l'association. Ils gèrent enfin les activités sociales et culturelles à l'intention des salariés.

Les statuts de l'association prévoient également qu'un représentant des salariés assiste à chaque conseil d'administration. Il bénéficie d'un droit de vote.

Depuis la loi Avenir professionnel promulguée le 5 septembre 2018, parmi les membres du CSE, est désigné, selon les dispositions de l'article L.2314-1 du code du travail, un référent visant à lutter contre le harcèlement sexuel ainsi que les agissements sexistes. Son rôle est de surveiller les situations pouvant être assimilées à du harcèlement sexuel et/ou à des agissements sexistes au sein de l'association, d'orienter, informer et accompagner les salariés qui seraient concernés.

En accord avec la loi 2011-867 du 20 juillet 2011 relative à l'organisation de la médecine du travail, article L.4644-1 du code du travail, un salarié de l'association est nommé référent santé et sécurité. Il assiste et conseille la direction générale dans la mise en œuvre des règles de santé et de sécurité du travail, dans l'objectif de prévenir les risques professionnels.

Enfin, tous ces acteurs, selon le décret 2001-1016 du 5 novembre 2001, portent la mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels. La directrice a pour mission de mettre en œuvre les actions de prévention ou de protection préconisées dans ce document. Chaque salarié est destinataire de la partie correspondant à sa catégorie professionnelle. Il est associé pour être source de propositions visant à une amélioration de ses conditions de travail.

III. NOTRE PROJET EN RÉPONSE AUX BESOINS DE L'ENFANT ET A L'ACCOMPAGNEMENT A LA PARENTALITÉ

1. Les valeurs comme socle de nos pratiques professionnelles

Tout au long de l'exercice de la mesure AEMO, trois thèmes forts reviennent de façon récurrente et tout à fait volontaire de la part du service : mouvement, évaluation et portage institutionnel.

1.1 Le mouvement

Mandaté par un magistrat pour réduire substantiellement, voire annihiler, une situation de danger autour d'un mineur, le service a la volonté d'instaurer une dynamique dans l'exercice de la mesure éducative. Cette dynamique lui permet d'inviter des parents à déconstruire un fonctionnement maltraitant envers l'enfant pour reconstruire avec eux une parentalité qui leur ressemble et qui respecte leurs valeurs, ainsi que ceux du mineur dans son intégrité et ses droits.

Travailler au sein même des familles, c'est tenter d'initier des changements dans le fonctionnement d'une famille qui n'est pas en demande, avec pour leitmotiv la protection de l'enfant ou des enfants. Tiers extérieurs mandatés par un juge, nous venons perturber l'homéostasie familiale en essayant d'introduire une loi supérieure à celle de la famille, de nouveaux modes communicationnels (expression des vécus, désaccords, confrontations aux faits, nuances, consensus), d'identifier et de nommer les places de chacun, ainsi que de questionner leurs modèles internes à travers la relation que nous pouvons mettre en place avec eux.

La problématique parentale et ses corollaires, l'expression des symptômes de l'enfant, peuvent rythmer la mesure éducative et happer les professionnels autour de l'évènementiel. Il importe ainsi de laisser retomber les effets produits par l'audience inaugurale. Nous prenons garde, par ailleurs, à conserver un recul indispensable à la conduite de la mesure éducative, jusqu'à l'audience de fin de mesure. L'accompagnement sera donc stratégiquement ponctué par des temps forts réfléchis et posés par le service. Les professionnels, dans le cadre d'interventions pensées et à l'appui de médiations diverses, accompagnent les parents vers un changement de posture au bénéfice de leur enfant.

Le mouvement est également caractérisé par ce va et vient permanent réalisé entre l'action et l'évaluation. Ce mouvement est institutionnalisé par des temps forts repérés tels que le recueil d'informations sur la situation par le biais de la consultation du dossier au tribunal pour enfants, les échanges partenariaux, les premières rencontres avec la famille, l'élaboration du génogramme. Ces temps doivent permettre d'apporter la matière, les éléments nécessaires à la réflexion pluridisciplinaire en vue de l'élaboration du document individuel de prise en charge (DIPC) et des projets pour l'enfant.

Le mouvement est initié au travers de ce projet en traçant la trajectoire à suivre pour atteindre les objectifs co-construits avec la famille, progressivement réévalués par l'équipe.

Nous retrouvons cette notion de mouvement tout au long de l'accompagnement.

Notre service se réajuste constamment aux évolutions de la famille (des besoins qui s'arrêtent et d'autres qui se créent) en adaptant notre intervention, nos outils autant que possible à chacune. Nous accompagnons vers une mise en mouvement la famille, à chaque étape, nous nous mobilisons en mouvement avec elle en nous adaptant autant que possible à ses besoins et ses contraintes. Si le service affirme son obligation de proposer et mettre en place des moyens, il ne peut être subordonné à une obligation de résultat.

La notion de temps est prépondérante dans ce chapitre car la volonté d'insuffler un mouvement, une dynamique doit prendre en compte la réalité du temps de la justice, et la réalité du temps psychique de la famille.

1.2 L'évaluation

J-F. Bernoux, sociologue, met en avant que « *l'évaluation est un puissant antidote à l'empressement qui brouille l'analyse des situations et qui conduit à décider l'action pour l'action* »¹⁸. Il s'agit donc ici ne pas céder à la précipitation, ne pas tomber dans l'écueil de « l'action pour l'action » qui peut renvoyer à la piègeante satisfaction d'une impression de mouvement.

Au-delà d'être une exigence mise en exergue dans la convention internationale des droits de l'enfant, l'évaluation devient un préalable obligatoire, tant sur le versant législatif (L. 223-1 du CASF), que sur le versant de la recherche d'efficience de nos stratégies d'intervention. Ne faut-il pas commencer par comprendre l'Autre avant d'imaginer comment pouvoir l'aider ?

L'évaluation se veut pluridisciplinaire, inter-partenariale et permanente. Les enjeux sont de repérer au plus juste une problématique familiale, des dysfonctionnements parentaux mettant en danger un mineur. L'évaluation doit permettre la mise en place des objectifs de travail en direction des parents et du mineur, dont nous nous sommes assurés que les moyens pressentis pour les atteindre n'ont pas déjà été mis en place par d'autres services auparavant et qu'ils auraient éventuellement été défavorablement expérimentés. Il s'agit de ne pas reproduire des interventions inefficaces, de ne pas favoriser un parcours chaotique pour la famille, d'intervenir en temps voulu et de façon opportune.

Une approche dynamique, clinique et croisée de l'évaluation d'une situation permet de comprendre l'histoire d'un enfant, son inscription dans une trajectoire familiale, de mesurer l'impact du contexte de vie (actuel et passé) sur son développement et sa santé. Peuvent être également repérés des postures, des compétences et des capacités parentales, des aptitudes et des résistances face aux changements, un désir d'être acteur de son projet co-construit avec le service.

¹⁸ J-F. Bernoux - *L'évaluation participative au service du développement social* – DUNOD, 2004, p.14

La pierre angulaire dans cette dynamique d'évaluer-intervenir-évaluer est la lisibilité, tant dans les actions concrètes menées en direction des familles, que dans les dossiers, au travers des différents outils et écrits produits par le service. La lisibilité assure la possibilité d'inscrire notre travail dans une forme de continuité au bénéfice des familles.

1.3 Le portage institutionnel

Ce souci de la dynamique et de l'évaluation nous amène à penser un indispensable étayage institutionnel qui garantisse à chacun une intervention sécurisée.

En effet, la spécificité du travail en AEMO amène le travailleur social à intervenir, le plus souvent, physiquement seul. La nécessaire juste proximité qu'induit ce fonctionnement nécessite que chaque action soit pensée et portée collectivement pour préserver à minima le professionnel des risques transférentiels inhérents mais également d'une possible appropriation de la mesure. **Nous venons ici, par ce portage institutionnel, garantir à la famille un regard croisé, et non l'évaluation réalisée par un seul professionnel.**

C'est pourquoi, l'intervention s'inscrit dans le cadre d'une co-référence psycho-éducative qui sera repérée par la famille et les partenaires comme interlocutrice privilégiée au sein du service. Cette co-référence permet la continuité et la coordination cohérente de l'action menée. Elle vient également allier, bien que la première reste prépondérante, les fonctions éducative et clinique.

La triade travailleur social/psychologue/chef de service garantit, à tout moment de la mesure, une intervention co-construite, étayée institutionnellement.

Lorsqu'une mesure le nécessite, dès le démarrage ou en cours d'intervention, la pertinence de la désignation d'un second travailleur social, tout comme le changement d'attribution, peuvent être évalués afin de soutenir l'action engagée.

Enfin, la présence de l'équipe éducative, sur les espaces tant institutionnels qu'informels, renforce également cette notion de tiercéité.

La limite du travail et la limite au travail (ou comment l'inter – se – dit) :

La notion de « milieu ouvert » rend complexe la délimitation de notre espace de travail. Dès lors, parler des modalités de l'intervention, c'est aussi pour l'institution penser et définir la question des limites. Il est en effet difficile de pouvoir différencier la question de l'objet « travail » surtout quand celui-ci n'est pas délimité par un objet matériel : dans nos métiers, le premier outil du professionnel est le professionnel lui-même.

Interroger la limite, c'est penser la réponse professionnelle à ce qui fait commande, demande, ce qui fait désir, chez les familles accompagnées, chez les professionnels, par le service. La limite est réponse à la demande, au désir, de soi, de l'autre, du professionnel, de la famille, des attentes des partenaires. Une demande qui harponne et à laquelle chacun souhaiterait spontanément répondre. Cette réponse (ou non réponse) induit la nécessité d'une ouverture, d'un espace, d'un lieu, permis par l'institution et qui vient faire amarrage et adresse pour chaque professionnel. Cet espace favorise le décalage dans la réponse, dans l'action, et qui permet à chacun de résister à

cette demande, de ne pas se faire embarquer, partir à la dérive, entendre ici, les fameuses « dérives institutionnelles ».

Il convient ainsi de savoir et de s'autoriser à différer, mettre en attente un appel, se donner le temps de consulter un collègue, un tiers, arrêter l'entretien, refuser un cadeau, éteindre le téléphone, quitter le service, orienter, relayer, déléguer, ...

Définir la limite du travail et au travail, c'est aussi parler du cadre légal qui, symboliquement, vient déjà délimiter les contours du dispositif, de l'intervention, des pratiques et faire ancrage. Le code du travail permet ainsi au service de border les agencements (horaires, pauses, congés, ...) et de définir un cadre au sein duquel penser l'intervention.

Si l'attente des professionnels est avant tout que l'institution fasse symboliquement loi, parler la limite c'est aussi faire appel à la responsabilité de chacun. Nous tentons de comprendre ce comment chaque professionnel intègre cette dimension symbolique de la Loi, dans ses pratiques, ce comment l'institution vient lui en faire rappel (question du droit à la déconnexion, par exemple, ou encore du respect des horaires, des temps de pause, ...), ce comment le dispositif intègre les exigences légales.

Au-delà des pratiques, nous veillons à ce que le service vive également dans le discours de chaque professionnel afin que les familles entendent que toute décision ou orientation est prise collectivement et non portée par la seule voix du référent. Aussi, ce portage propose aux professionnels un discours dans lequel s'inscrire. L'usage du « nous » est, par exemple, préféré à celui du « je ».

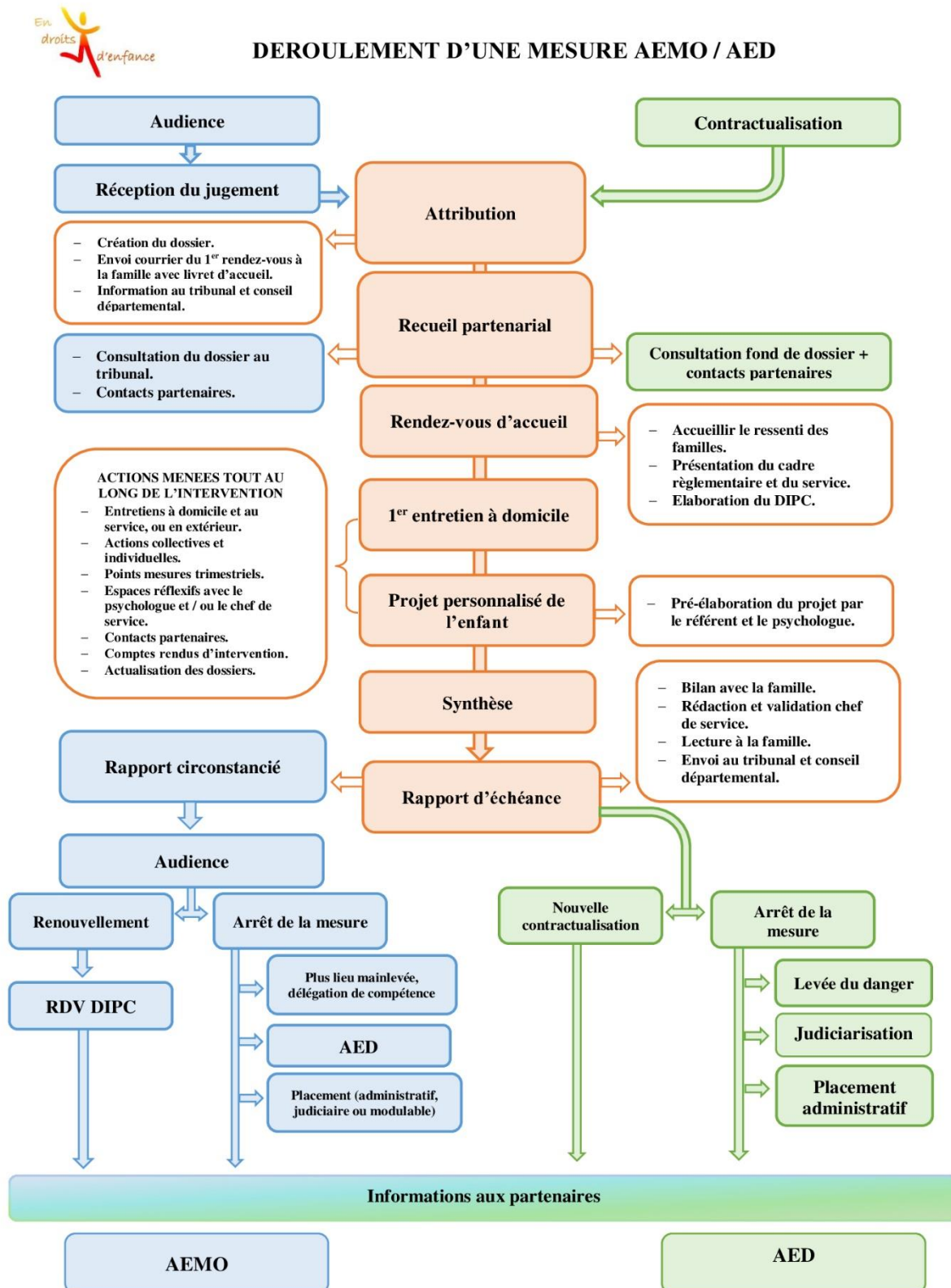
Ce portage implique pour le professionnel, quelle que soit sa fonction, d'être en mouvement, de penser au cas par cas notre pratique éducative et clinique.

Repérer les limites, celles des familles (refus de recevoir, de venir, évitement, interpellation, insultes, ...), permet de se positionner (insister pour entrer, décrocher, répondre, différer, appeler, partir, ...).

Il s'agit de maintenir un écart entre la fonction et la personne, pour tenir une posture institutionnelle : opposer le désir au faire semblant (jouer de sa fonction plutôt que jouer sa propre partie), fabriquer un discours commun et repérant sur lequel s'appuyer, résister aux tentations personnelles, déjouer le transfert et la corruptibilité de chacun.

2. Le déroulement de la mesure

2.1 La présentation type d'une mesure



2.2 Le dossier de consultation

Dans son rapport de 2016 sur le projet pour l'enfant, l'ONPE énonce qu'il est primordial que le travailleur social puisse avoir accès à l'ensemble des éléments constituant un socle d'informations suffisamment étayé et solide pour pouvoir alimenter les premières rencontres avec le jeune et sa famille.

L'objectif est que toute mesure d'AEMO fasse l'objet d'une consultation du dossier au tribunal pour enfants.

Notre dossier de consultation centralise des informations administratives et permet au service de se représenter un premier schéma de la famille (beaux-parents, tiers digne de confiance, personnes ressources, ...), de reprendre les éléments marquants de l'histoire familiale sur plusieurs générations, d'élaborer une chronologie des différentes interventions précédentes dont a bénéficié la famille ou encore de savoir par qui ces mesures ont été exercées. Concernant plus particulièrement le mineur, le dossier doit pouvoir nous renseigner sur la santé physique et psychique de l'enfant, son parcours scolaire, son réseau (familial, amical, sportif, culturel, partenarial). Plus généralement, la consultation du dossier doit permettre de mettre en exergue différentes problématiques repérées et travaillées par les intervenants précédents. Elle doit pouvoir préciser la posture de la famille face au repérage, aux propositions de travail et aux problématiques sus citées.

2.3 Le recueil d'informations auprès des partenaires

Le service prend contact, par le biais d'échanges téléphoniques, avec les partenaires qui sont intervenus en amont de notre mesure, voire qui sont à l'origine de la saisine du juge des enfants. Si la mise en place d'une synthèse partenariale s'avérait plus efficiente qu'un simple échange téléphonique, elle se trouve toutefois au carrefour de deux réalités : celle de l'intérêt des familles et un aspect chronophage au regard des agendas de chacun des partenaires.

Ce contact permet au service de s'inscrire dans la direction souhaitée par le conseil départemental concernant la volonté d'assurer et d'être garant de la bonne coordination et de la cohérence entre plusieurs mesures.

C'est un espace d'échange et d'élaboration collective autour d'une situation qui vise à recueillir ou à actualiser toute information utile à la fluidité de l'exercice de la mesure d'AEMO.

Avec bienveillance, il s'agit d'échanger sur les problématiques repérées et travaillées ou non en amont, les actions concrètes menées, les incidences, les ressources familiales et les freins à l'évolution. Il convient enfin de se saisir de ces espaces pour tenter une analyse du parcours de la famille en lien avec les différentes interventions, et ce, par le prisme des professionnels sollicités et de leurs écrits.

2.4 Le rendez-vous d'accueil et l'élaboration du DIPC

Stratégiquement, cette première rencontre de la famille est pensée dans les locaux de l'institution, en présence du chef de service, du travailleur social et du psychologue, du fait de ce qu'elle renvoie sur un plan symbolique. La rencontre, qui se veut formelle, est animée par le chef de service pour permettre au binôme psychoéducatif de s'inscrire dans la dimension institutionnelle. Il importe, en effet, que la famille puisse se représenter que le référent éducatif, qui sera son principal interlocuteur, n'exerce pas seul la mesure.

Lorsque la situation familiale le permet, les parents, même séparés, sont conviés ensemble, dans le principe de prendre en compte le couple parental, différencié du couple conjugal, de donner le même niveau d'information à chacun, avec la volonté de les mettre au travail ensemble dans l'intérêt de leur enfant. Nous précisons sur le courrier les membres de la famille conviés au rendez-vous afin de permettre à chacun de se préparer à la présence de l'autre ou de nommer l'infaisabilité de la rencontre.

En cas d'impossibilité à recevoir conjointement (haut conflit conjugal, réserve des droits parentaux, risque de violence, interdiction de contact...), un rendez-vous distinct est organisé. Nous veillons à associer les parents qui résideraient dans une autre région par l'envoi d'un courrier invitant à un échange téléphonique lorsque leur situation géographique ne leur permet pas de venir au service.

Lors de cette rencontre, après avoir présenté le service et nos modalités d'intervention, nous faisons le choix de la relecture du jugement avec la famille. Ce temps permet à chacun des membres de s'exprimer autour de ce qui est inscrit, et d'engager la relation éducative sur la dynamique de mouvement évoquée précédemment plutôt que sur une présentation figée des dangers repérés. Nous avons la volonté que le chef de service porte particulièrement ce rappel du cadre judiciaire. Les objectifs sont ici de préserver la création du lien entre la famille et le binôme psychoéducatif et de favoriser l'alliance éducative dans les interventions à venir.

Au cours de ces échanges, l'objectif est d'amener la famille à aborder elle-même la problématique familiale, à y mettre ses mots, sa perception, de leur faire conscientiser¹⁹ les dangers générés sur l'enfant et de les amener à élaborer autour de premiers objectifs de travail.

La présentation de la famille est déjà un premier indice sur son ressenti face à la justice, aux travailleurs sociaux en général, à l'audience et l'instauration de la mesure éducative.

Cette première rencontre est également l'occasion de l'élaboration du document individuel de prise en charge. A l'issue, le premier rendez-vous au domicile est planifié.

Enfin, après le départ de la famille, les professionnels pensent les modalités de mise en œuvre du premier entretien à domicile, en fonction du déroulement de ce premier rendez-vous d'accueil.

¹⁹ Terme inspiré de P. Freire dans sa méthode d'alphabétisation et de politisation, développée au Brésil dans les années 1960

2.5 L'élaboration du génogramme

Cet outil est connu pour être une représentation graphique, un arbre fantasmatique, selon que son approche est éducative, sociologique ou encore psychologique.

Il n'en demeure pas moins que ce schéma rassemble les membres d'une famille sur plusieurs générations, identifiant les liens qui unissent l'intéressé à ses descendants, ses collatéraux et leurs rôles.

Le service affirme sa volonté que cette représentation codifiée soit co-élaborée, sur la durée, avec le psychologue en sus du référent éducatif car nous souhaitons que soient mises en perspective la manière dont un problème clinique peut être relié à un contexte familial donné, ainsi que l'évaluation dans le temps du problème et du contexte. Le génogramme se veut aussi d'identifier l'environnement social de la famille et notamment les personnes repérées comme ressources.

Ainsi construit avec la famille, cet outil devient donc le support pour déceler diverses dynamiques répétées et transmises à travers les générations.

Enfin, les professionnels tentent, autant que possible, à l'appui de cet outil, de faire lien entre les traces du vécu des générations antérieures dans l'imaginaire familial et la perception du vécu familial présent. Il s'agit de soutenir une mise en mouvement active et consciente de cette dynamique familiale implicite.

Dans cette co-construction vivante tout au long de la mesure éducative, les pertes de mémoire de la famille, les oublis et les blancs dans le génogramme, sont souvent tout aussi significatifs concernant la dynamique familiale.

L'utilisation d'autres supports, tels le blason, ou la ligne de vie de l'enfant et de chacun des membres de la famille, participe également de cette mise en mouvement.

2.6 Des modalités d'intervention diversifiées

Les modes d'intervention du service en direction d'un mineur, de ses parents, ou encore des partenaires se veulent pensés. Ils sont multidimensionnels car ils peuvent être en direction du mineur, du mineur et de ses parents, des parents seuls, ou encore avec ou sans la présence de partenaires. Les interventions peuvent avoir lieu au service, en extérieur, au domicile des parents ou bien encore dans un espace neutre.

Les modes d'intervention peuvent donc revêtir la forme d'un entretien au service ou au domicile, d'un accompagnement dans une démarche précise, ou encore d'une médiation support à l'action éducative telle qu'une sortie ludique, une activité de loisirs.

Il convient d'en faire ici une présentation.

Les rencontres à domicile :

Si le domicile est le terrain privilégié de l'observation de l'enfant au sein de sa structure familiale, il convient toutefois d'intégrer que ce qui s'y joue, en présence des professionnels, peut tout autant relever d'une certaine mise en scène que d'une exposition non voilée de l'intimité de la famille.

La considération de cette dimension permet au professionnel de poser un regard objectif sur ce qu'il y voit, ce qu'il s'y passe, en sa présence. Le lieu de l'échange se veut également objectivé, dans la mesure où si la configuration du logement le permet, le professionnel est invité à réfléchir l'espace de la rencontre dans le salon, plutôt que dans une chambre, sur une chaise, plutôt que sur un lit, ...

En cela, nous distinguons, dans leur intention, la visite à domicile (VAD) de l'entretien à domicile (EAD) et insistons auprès de chaque professionnel pour que soit réfléchie la pertinence de l'un plutôt que de l'autre au regard de l'objectif visé.

- Les visites à domicile :

La VAD sous-tend l'idée d'une rencontre sans mise au travail sur un sujet prédéfini. Elle a pour objectif de redynamiser le lien éducatif avec une famille qui a interrompu l'accompagnement ou pour un bref rappel de ses obligations.

- Les entretiens à domicile :

L'EAD se veut un espace de travail objectivé sur lequel le professionnel a défini en amont et souvent présenté à la famille, l'objet de la rencontre. Le plus souvent, le référent éducatif intervient seul au domicile. Néanmoins, en fonction des attendus, il peut s'y rendre accompagné du psychologue et/ou le psychologue s'y rend seul.

Cette objectivation permet aussi de définir la présence des personnes entretenues (la mère, plutôt que le père, la famille entière,...) et d'observer ce comment la famille se « prête au jeu ».

En effet, les absences, sur ces temps d'élaboration prévus, ou encore la présence de personnes non attendues viennent souvent indiquer quelque chose de l'adhésion à la mesure, de la dynamique familiale ou encore de la disposition à aborder telle ou telle thématique. Les professionnels sont ainsi invités à laisser à la famille cet espace de non rencontre qui ne permet pas la mise en œuvre de l'entretien, tel que projeté.

Tout autant que la thématique choisie (certaines amenant davantage à penser l'entretien au service), nous veillons également à ce que les EAD ne s'éternisent pas au-delà d'une durée raisonnable, ayant notion de la dimension d'intrusion inhérente, ou encore pour conserver une certaine maîtrise de cet espace de travail.

Le professionnel sait également qu'il a, à tout moment, la possibilité de mettre un terme à l'EAD, si les conditions ne se prêtent pas à l'élaboration, tout en précisant sa démarche à la famille.

Le premier EAD :

Les objectifs de la première rencontre à domicile, assurée par le référent éducatif, sont multiples. Outre de recueillir des premiers éléments d'observation s'agissant des conditions d'accueil, de la configuration du logement, de l'organisation pensée, elle permet également de revenir avec la famille sur le contenu du rendez-vous d'accueil et ce qui en a été compris.

Par ailleurs, il s'agit également d'amorcer ou de poursuivre le recueil d'informations fondamentales telles que la santé, la scolarité, concernant l'enfant et la famille, qui serviront d'étayage à l'analyse de la situation.

De par sa façon d'accueillir la parole de la famille, de se positionner professionnellement, de questionner avec pertinence et de renvoyer un discours cohérent, le référent éducatif balise avec la famille le cadre de ses prochaines interventions.

Les entretiens au service :

La clinique institutionnelle offre à penser la fonction du lieu. En ce sens, elle « *n'ignore pas que l'institution produit des effets sur les patients, au-delà des transferts individuels.* »²⁰.

Que ce soit l'agencement des différentes salles, leur nom, le choix porté à un entretien au service plutôt qu'à domicile, rien n'est fait au hasard.

Ce n'est pas seulement la rencontre avec les professionnels qui est soignante, le lieu l'est tout autant. L'espace physique (les murs de l'institution) est investi de manière à créer un espace contenant.

Ainsi, lorsque nous pensons les situations lors des différentes instances, nous prenons aussi en compte la réverbération de l'espace physique, institutionnel sur l'appareil psychique des familles. Pour chacune d'elles, le service peut renvoyer quelque chose de différent, qui amène matière à travailler (rapport de la famille avec les institutions, avec l'ordre, le cadre et la loi). Les murs du service garantissent également, pour les professionnels comme pour les personnes reçues, un espace sécurisant. De plus, la clinique institutionnelle renforce l'importance d'une pensée collective, où chacun des membres de l'institution trouve sa place et sa fonction dans la relation transfert-contre transférentiel avec les familles. Pour exemple, les secrétaires, en plus d'accueillir, ont une fonction de filtre et d'observation dans l'avant et l'après de l'entretien.

De fait, le choix de la rencontre au service souligne nécessairement une volonté de notre part d'indiquer un aspect formel, sécurisant, cadrant à l'intervention pensée. Chaque professionnel est ainsi invité à objectiver sa démarche en ce sens.

Les médiations socio-éducatives individuelles et collectives :

Des médiations sont proposées en vue de faire support au travail éducatif mené. Pour répondre à des problématiques particulières et repérées au sein de plusieurs familles, le service a diversifié ses interventions. Elles peuvent être adressées à un ou plusieurs membres d'une même mesure ou réunir des personnes de familles différentes.

²⁰ N. Dollez - « Clinique institutionnelle », *Mémoires*, vol. 77, n° 1, 2020, p. 18-20

Ainsi, l'animateur socio-éducatif, les travailleurs sociaux ou encore les psychologues, seuls ou conjointement, coordonnent et mettent en œuvre des actions éducatives diverses, au service ou en extérieur, permettant des modalités d'interaction différentes en fonction de l'objectif visé.

Qu'il s'agisse d'évaluer les ressources d'un parent dans le partage d'une activité parent-enfant, la collaboration d'une fratrie, les interactions avec les pairs, l'appétence au jeu d'un adolescent, ou encore le rapport à la frustration, ces médiations favorisent une observation des familles en situation.

Les actions collectives présentent une réelle plus-value en termes de capacité à agir et d'autonomie des personnes accompagnées. Ces temps d'échange et de réflexion visent à créer une synergie entre les participants que nous n'obtiendrions pas avec des temps de travail individuels. Le fait d'être en groupe permet au mineur ou au parent concerné d'être moins exposé, d'observer, de prendre la parole, de la laisser. La dynamique du groupe permet de choisir sa place. Penser la rencontre de façon groupale permet de créer un vécu commun. Le groupe fait vivre l'altérité. Le regard de l'autre existe, le vécu différent aussi permet de faire coexister et accepter l'accord et le désaccord, la contradiction et la frustration.

De plus le groupe représente un espace de socialisation. Il permet à la fois d'amener à se rencontrer, échanger, mais il est également le support de projection où se rejouent les interactions sociales que l'enfant/adolescent ou son parent peut avoir à l'extérieur. Pour certains, très isolés, l'espace groupal, encadré professionnellement, est une fenêtre rassurante vers la socialisation.

Des transferts courts sont également pensés et proposés aux familles permettant aux professionnels d'observer et accompagner les interactions parents-enfants dans des conditions privilégiées. La réalisation de ces mini-transferts suppose un investissement, en amont, des équipes et des familles concernées.

Un autre exemple de médiation collective : Le Café des parents

Dans la représentation collective et sociétale, le café est un lieu de parole et d'échange, de débat d'idées, c'est également un lieu de socialisation, de solidarité. Il est aussi l'espace qui mêle l'intime et le partager dans le sens où il permet de livrer à l'autre une part de soi au travers de discussions au demeurant banales.

C'est à partir de ce postulat que nous avons pensé un projet offrant un espace de parole convivial aux parents dans lequel pourraient être abordés l'expérience parentale de chacun, des défis à relever et les difficultés qui peuvent en découler. Ainsi cette horizontalité proposée entre les parents, excentrerait le service et pourrait apporter un autre regard sur les situations.

Le café des parents est un espace de parole groupal et observable dont les parents seraient acteurs, décentrés de l'aspect juridique des mesures dans lesquelles ils sont contraints de travailler.

Les axes de travail sont centrés sur la guidance parentale, la présentation et l'orientation vers le droit commun. Ces thèmes sont élaborés en réunion d'équipe à partir des besoins des familles, en cohérence avec le projet de l'enfant. Au moyen des thèmes soulevés, les parents sont accompagnés dans l'identification des besoins de leurs enfants et la recherche de réponses éducatives adaptées.

Les parents, eux-mêmes, sont libres de suggérer des thèmes.

2.7 Le compte rendu d'intervention

Dans un souci d'objectivation, l'ensemble des interventions pensées et mises en œuvre est consigné par écrit dans le compte rendu d'intervention. Celui-ci précise l'objectif de la démarche réalisée, son contenu et les perspectives à venir. Ce passage à l'écrit permet au professionnel un recul réflexif sur l'action menée et son inscription dans le cadre de l'accompagnement déterminé en équipe, au regard des attendus du magistrat.

Le compte rendu d'intervention assure par ailleurs une traçabilité des actions menées, facilitant la continuité de service dans les relais.

Il vient également faire support, au terme de la mesure, à la rédaction du rapport d'échéance.

2.8 Les projets pour l'enfant

Avenant au DIPC, l'article D311 du CASF stipule que le projet personnalisé d'accompagnement (PPA) doit affirmer les objectifs initialement fixés et préciser les moyens nécessaires à mettre en œuvre. La finalité est d'assurer un accompagnement individualisé de qualité tenant compte des attentes de l'enfant et de ses représentants légaux, tout en favorisant une coordination des professionnels autour de la situation.

La loi du 5 mars 2007, réformant la protection de l'enfance, institue le projet pour l'enfant (PPE) et en définit le contenu dans ses grandes lignes. Au-delà de sa formalisation, la loi insiste sur le sens afin que le PPE soit avant tout une démarche d'accompagnement de l'enfant et de ses parents, fondée sur des principes de primauté de l'intérêt de l'enfant réaffirmés par la loi de 2016. Le PPE se veut collaboratif, associant les responsables légaux et mobilisant un réseau partenarial. Le conseil départemental du Val d'Oise a délégué aux services AEMO la mise en œuvre du PPE.

Aussi, pour ne pas démultiplier les outils et les rendez-vous, sur lesquels, sont mobilisées les familles, nous faisons le choix de mutualiser ces deux temps. L'enfant et les parents sont en effet associés à l'élaboration de ces deux projets.

Fort de son parti pris systémique, le service part du postulat qu'un enfant seul n'existe pas. Il ne peut donc être considéré isolément comme tel. L'enfant évolue au sein d'un système familial et l'expression de ses mises en danger est le symptôme du dysfonctionnement de ce système. Pour établir ces projets, le service tient compte de la nécessité d'intervenir en direction de l'enfant mais aussi de ses parents (ou responsables légaux). Protéger l'enfant nécessite donc d'accompagner ses parents car ils sont les premiers responsables de ses conditions de vie.

Ce temps de réflexion et d'échange avec la famille permet une prise de conscience d'une ou des difficultés repérées chez l'enfant, de ce fait en danger. La reconnaissance des besoins de leur enfant, de leurs propres difficultés, mais aussi de leurs ressources participent déjà à leur investissement dans les changements à opérer.

Pour ce faire, ces projets sont préparés en définissant des objectifs à atteindre et des moyens à mettre en œuvre. Le PPE et le PPA se veulent évolutifs et dynamiques. Même si des échéances sont précisées pour les différents objectifs, ils peuvent être modifiés au même titre que les moyens et les actions mises en œuvre.

Le PPE et le PPA servent de fils conducteurs. Ils donnent de la lisibilité et de la cohérence quant aux différentes interventions mises en place en direction du mineur et de sa famille.

Si la loi prévoit que l'évaluation des besoins des parents et de leur enfant doit se réaliser avec eux, il est important de rappeler que notre contexte d'intervention judiciaire induit une « aide contrainte ». Dans certains cas de figure, le travail avec la famille peut s'avérer complexe.

2.9 Des espaces d'articulation

L'articulation psychologue/travailleur social :

Le service affirme sa volonté de faire de l'intervention, indirecte ou directe, du psychologue dans la mesure éducative une réelle plus-value.

Par son prisme, le psychologue fait une analyse des retours que lui fait le référent éducatif sur le contenu des entretiens avec la famille, les partenaires, des différents accompagnements, de ses observations. Le psychologue invite le référent éducatif à analyser la situation, l'étaie d'apports théoriques nécessaires à la situation, l'invite à prendre du recul et élabore des orientations de travail en direction de la famille ou des partenaires.

Ces temps d'articulation psycho-éducative émaillent la mesure. Le référent éducatif peut, en plus des créneaux formels définis, également spontanément interpeller le psychologue et échanger autour d'un évènement particulier.

L'articulation psychologue/chef de service :

Toujours dans cette même volonté de positionner la dimension clinique au cœur de l'action éducative, des temps de travail réguliers entre le chef de service et le psychologue sont pensés. Ils permettent d'identifier les mesures qui préoccupent particulièrement sur le moment ou tout autant celles qui seraient spontanément moins évoquées. Ces espaces sont également l'occasion de coordonner la prise en charge proposée aux familles, d'analyser ce qui a rétrospectivement pu préoccuper dans certaines situations et réfléchir à la place de la clinique et la manière de la promouvoir.

Ces temps d'articulation visent aussi à penser et faciliter le soutien apporté à l'équipe, les thèmes cliniques à aborder en réunion, les enjeux sur certaines mesures et participent de la réflexion sur la coordination et les interventions en direction de l'équipe et des familles.

Les points mesures :

Une fois par trimestre, le trinôme travailleur social, psychologue et le chef de service se rencontre en vue d'aborder l'ensemble des mesures de l'échéancier d'un éducateur. Il s'agit ici de prendre le temps d'évoquer chaque situation, de s'assurer de la bonne conduite des mesures au regard des attendus du juge des enfants. Cette rencontre est également l'occasion d'évaluer les autres perspectives de travail qui seraient apparues au cours de l'intervention ou d'élaborer des stratégies d'actions au regard de la temporalité de la famille.

Ce regard porté de façon régulière sur l'ensemble de l'échéancier permet au trinôme référent de s'assurer de la régularité des interventions et de la pertinence des actions mises en place. Il permet également d'aborder avec chacun le transfert à l'œuvre auprès de chaque famille en vue de s'en appuyer ou de le déjouer.

2.10 La synthèse

Moment clé et obligatoire de l'exercice de la mesure éducative durant lequel le travailleur social et le psychologue présentent le bilan des actions menées par le service et en proposent une analyse. Ils évaluent où en sont le mineur et ses parents vis-à-vis des objectifs fixés lors de l'élaboration du PPE et réajustés au cours de la mesure, si opportun, lors des points mesures.

Il s'agit d'analyser la trajectoire des familles depuis l'engagement du travail éducatif, d'évaluer les ressources mobilisées pour atteindre les objectifs fixés avec elle, ainsi que les éventuels freins aux changements.

L'analyse de la situation doit également s'orienter vers l'évaluation des actions du service afin de s'assurer, avant de projeter sur la famille une impossibilité à atteindre un objectif, que les moyens déclinés étaient en adéquation avec les besoins identifiés.

Au-delà d'être une photographie à un moment donné de la situation, ce temps de travail doit permettre d'échafauder une analyse fine en vue de se projeter en termes de poursuite de l'accompagnement, d'arrêt ou encore de passation à un autre service.

La pluridisciplinarité des professionnels présents doit être une plus-value, tout comme la présence d'un travailleur social tiers qui, de par son regard extérieur et naïf à la mesure, amène des remarques et des questionnements objectifs.

Le contenu de la synthèse est rédigé sur une trame que nous pouvons retrouver dans chaque dossier. Le plan de ce support est pensé dans l'objectif d'être un recueil particulièrement facilitant à la rédaction du rapport d'échéance.

C'est également au terme de la synthèse que sont pensées collégialement les modalités de lecture du rapport à la famille : professionnel(s) présent(s), en direction de quel(s) membre(s) de la famille et modalités (séparément, ensemble etc ...), la nécessité d'avoir recours à un interprète ou non, la question de la temporalité (date de lecture plus ou moins éloignée de l'audience), les conditions qui permettront au mieux la sécurisation physique et affective de l'enfant...

2.11 Les rapports

Le rapport d'échéance :

L'article 375-2 du Code civil dispose que « [Le] service est chargé de suivre le développement de l'enfant et d'en faire rapport au juge périodiquement. » Ainsi, la question du rendre compte fait partie inhérente de la mission des professionnels de l'AEMO pour apporter une aide à la décision du magistrat. C'en est l'enjeu principal. Il en est de même pour les mesures AED, pour lesquelles nous adressons ce rapport directement au conseil départemental.

Ce travail passe exclusivement par la mise en écrit, ce qui induit la nécessité de penser ce processus et son usage. Pour ce faire, nous avons distingué trois temps. D'une part l'élaboration (l'amont), ensuite la rédaction de l'écrit (l'encours), et par ailleurs, la lecture de l'écrit à la famille (l'aval).

Le rapport vise également à fixer, auprès de la famille, un discours éducatif qui ne fait pas nécessairement ancrage. Il est également, selon J. Riffault²¹, un outil réflexif de compréhension pour le travailleur social.

Enfin, nous faisons le choix d'un portage institutionnel tout au long du processus d'écriture.

L'élaboration :

Si la mise à l'écrit est perçue comme n'arrivant qu'au moment de l'échéance, dans nos pratiques, elle est pourtant quotidienne. Ainsi, les comptes rendus d'intervention, la transmission ponctuelle de notes participent déjà du processus d'écriture du rapport de fin de mesure.

Conscient des nombreuses tensions à l'œuvre dans ce moment du passage à l'écriture, le service souhaite qu'il ne soit pas de la seule responsabilité du travailleur social. Il convient que l'éducateur soit soutenu dans la réflexion autour de ce qui importe d'être transmis (objectivation et hiérarchisation). Le portage institutionnel permet ici de diluer la subjectivité de l'accompagnement mené à l'aune des attendus du magistrat et de l'intérêt supérieur de l'enfant. Ainsi, la préconisation qui conclut le rapport de fin de mesure est le fruit d'un travail clinique collectif.

Lorsqu'au sein d'une même fratrie, les enfants sont de parents différents, alors, un rapport individualisé est rédigé pour chaque enfant de même parent.

La rédaction

L'organisation pensée institutionnellement autour de l'échéancier de l'éducateur permet de s'adapter aux différentes temporalités tout en respectant l'échéance de la mesure : elle prend en compte l'évolution de la famille au cours de la mesure et le temps de l'élaboration de l'écrit.

²¹ J. Riffault - *Penser l'écrit professionnel en travail social* - DUNOD, 2006

Clair et aéré dans sa forme, il reprend des éléments incontournables de la mesure éducative, tels que la composition de la famille, l'historique des mesures, les problématiques familiales repérées et travaillées au cours de la mesure, les dangers encourus par l'enfant, les objectifs de travail et les moyens, la situation de l'enfant à échéance en termes de danger, les ressources des parents et leurs limites. Le rapport se construit ainsi autour des attendus du juge des enfants, ou des objectifs de l'AED, et des axes définis lors de la rédaction du document individuel de prise en charge. Il demeure toutefois nécessaire de s'autoriser de l'espace pour éventuellement ajouter d'autres axes identifiés en cours de mesure ou pouvoir expliquer le décalage entre la commande initiale et l'accompagnement réalisé (temporalité et disponibilité de la famille).

L'enjeu, pour le rédacteur, est de rapporter avec précaution un portrait objectif, rendre compte au plus près et le plus fidèlement possible des propos de la famille mais aussi du mouvement de chacun de ses membres et de l'évolution du système familial. Cela implique la nécessité d'objectiver son propos dans le détail, la description, de se distancer de sa subjectivité. Il convient aussi de veiller à éviter l'usage de termes qui viendraient figer la famille, l'enfant dans une description sans tenir compte des évolutions ultérieures possibles. Le choix des mots est important puisque l'on n'écrit pas ce que l'on ne peut pas dire à la famille. De la même façon, précaution est également prise lorsqu'il s'agit de nommer les membres de la famille élargie ainsi que les partenaires ou de rapporter leurs propos. Dans sa rédaction, le service s'attache à rendre son propos accessible à la compréhension de toutes les familles.

Avant l'envoi, différentes strates de relecture (trinôme et secrétaire) portent garantie d'une transmission qui se veut institutionnelle. Cette phase parachève le temps de la rédaction.

Si ce portage institutionnel préserve en partie les rédacteurs de la charge de l'écrit, ils n'en demeurent pas moins responsables de l'écrit produit. En ce sens, ils en sont signataires, ainsi que le chef de service qui le valide.

Le rapport circonstancié :

La loi du 5 mars 2007 et l'article L.221-4 du Code l'Action Sociale et des Familles posent que *« le service qui a été chargé de l'exécution de la mesure, transmet au président du Conseil Départemental un rapport circonstancié sur la situation et sur l'action ou les actions déjà menées »*.

Ce rapport concerne uniquement les mesures AEMO, puisque le département reçoit directement le rapport d'échéance pour les mesures AED.

Il est rédigé en fin de mesure par le référent éducatif et soumis à la validation du chef de service, au même titre que le rapport d'échéance à destination du magistrat. Une trame a été travaillée en ce sens avec le conseil départemental.

La lecture du rapport d'échéance :

Depuis 2016²², l'article R. 223-21 du Code de l'Action Sociale et des Familles vient préciser l'obligation de lecture du rapport à la famille. Cette lecture se fait au service, en présence des professionnels définis en équipe au moment de la synthèse. Ce temps de lecture s'inscrit dans la transparence et se veut le reflet de l'accompagnement mené afin d'éviter, au possible, à la famille des découvertes auxquelles elle ne s'attendait pas. Il s'agit, au-delà de ce comment la famille va accueillir les éléments du rapport, de penser les effets recherchés.

Lors de l'entretien, il apparaît adapté de pouvoir poser le cadre de la lecture et d'en expliciter le sens : aide à la décision pour le juge ou le conseil départemental, importance de l'avis de la famille, resituer/responsabiliser/restituer voire restaurer la famille dans sa place.

Pour commencer la lecture, le fait d'indiquer directement la préconisation du service peut permettre de lever l'attente pour la famille et de favoriser l'instauration d'un climat moins anxiogène. La lecture du contenu du rapport apportera ensuite les explications.

Tout au long de l'entretien, il s'agit, pour le(s) professionnel(s), de s'assurer de la compréhension de chacun (reformuler, expliquer, favoriser l'expression, les réactions, ...) mais également d'être attentif et de pouvoir s'adapter à ce que manifeste la famille (permettre la prise de note pour préparer l'audience, s'autoriser à faire des pauses ou à suspendre l'entretien).

A l'issue de la rencontre est réfléchie la nécessité d'informer le magistrat, par la transmission d'une note additive, de la réaction de la famille à la préconisation faite, en prévision de l'audience à venir.

Sauf enjeu particulier évalué en équipe, le travailleur social représente le service lors de cette instance.

2.12 La sortie du dispositif

Lorsque l'évaluation est faite, sous réserve qu'elle soit entérinée par le juge des enfants ou le conseil départemental, que le danger est endigué ou que le travail à mettre en œuvre au sein de la famille ne correspond plus à ce dispositif d'accompagnement, nous préparons la famille à l'arrêt de notre prise en charge. Nous rappelons les dispositifs de droit commun. Nous accompagnons, pour une transition efficiente et sécurisante, la famille vers un autre service, si ordonné. Nous contactons, également, les services partenaires qui ont œuvré à nos côtés tout au long de la mesure. Autant que possible, nous portons attention à conclure notre intervention avec la famille et à leur dire au revoir.

²² Décret n° 2016-1557 du 17 novembre 2016 relatif au référentiel fixant le contenu et les modalités d'élaboration du rapport de situation prévu à l'article L. 223-5 du code de l'action sociale et des familles

3. Les actions inscrites dans des théories

Les professionnels sont en constant mouvement entre actions et réflexions, les deux se confondant sans cesse. Chacun croise les problématiques rencontrées, avec ses connaissances et ses formations. Cette dynamique est soutenue par les psychologues qui amènent les travailleurs sociaux à cette prise de recul et à parfaire leurs analyses d'apports théoriques. Notre établissement a la richesse de compter sur trois psychologues aux savoirs et expériences qui se complètent et s'étayent mutuellement.

3.1 L'orientation et la place de la clinique

L'expérience en protection de l'enfance témoigne de la nécessité de travailler de manière globale, et en y impliquant l'ensemble du système familial. En effet, nous partons, du postulat que les situations ne peuvent être pensées et comprises isolément de leur environnement et que la maltraitance est symptomatique d'un dysfonctionnement. Pour pouvoir accompagner le système familial, l'approche systémique semble prendre pleinement son sens, permettant ainsi d'analyser les fonctionnements et dysfonctionnements familiaux.

L'approche systémique se veut être une approche globale. Elle s'intéresse aux interactions entre les membres de la famille (conjugale-parentale, parents-enfants, fratrie, ...) et la façon dont les liens s'expriment. Elle repose sur plusieurs notions importantes dont :

- La notion de système :

Les membres de la famille appartiennent à un système dans lequel ils sont tous interdépendants. Cela implique que le fonctionnement de l'un des membres du système impacte les autres.

- La notion de dynamique familiale :

*« C'est un ensemble d'éléments comprenant la structure familiale et ses interactions. Certains auteurs vont jusqu'à parler de danse familiale. Cette structure est illustrée par la hiérarchie familiale et les différents sous-systèmes, le mode de communication, les styles d'attachement, la qualité d'accordage des parents envers les enfants et le processus dynamique de résolution de problèmes, spécifique à la famille et dépendant de son cycle de vie ».*²³

- La notion d'homéostasie :

Le système cherche en permanence à conserver un état d'équilibre. Pour cela, à chacun des membres de la famille est attribué un rôle, une fonction, permettant de le maintenir. Or, cet équilibre peut s'avérer dysfonctionnel. C'est notamment le cas lors de situations de maltraitements. Lorsque l'homéostasie de la famille est menacée (cela peut être le cas lorsqu'une mesure éducative est ordonnée), la famille aura tendance à renforcer et rigidifier son fonctionnement.

²³ S. Minuchin - *Familles en thérapie* - ERES, 1998

Dans cette perspective, le regard des professionnels se porte sur l'ensemble du fonctionnement de la famille, et non pas seulement sur l'enfant, se dégageant de la fonction de « l'enfant symptôme ». Nous faisons alors référence à la notion de patient symptôme/patient désigné par le système familial comme portant en lui et étant à l'origine du dysfonctionnement. En effet, selon les théories de l'approche systémique, l'enfant symptôme vient plutôt traduire un dysfonctionnement à un niveau macro : au niveau familial.

Les situations et les problématiques ne sont jamais qu'éducatives. Nous pourrions d'ailleurs dire que le niveau éducatif devient l'expression, une traduction d'un dysfonctionnement du système. De plus, une famille ne se comprend qu'en appréhendant aussi son histoire. Le travail consiste alors, dans un premier temps à interroger et comprendre le fonctionnement du système et la dynamique familiale. Bien souvent, le fonctionnement d'une famille s'inscrit et se comprend sur plusieurs générations. En effet, l'histoire de chaque famille vient façonner son fonctionnement. Modèle vivant, le système familial existe avec un ensemble de règles implicites, de normes, de rites, de valeurs, mais aussi de traumatismes, de conflits, de ruptures, de pathologies... La famille ne l'interroge pas toujours, voire se défend de toute interrogation. C'est également l'histoire de chaque parent individuellement, du couple, du contexte de la naissance de l'enfant, des premières années de vie des enfants, de la relation parents-enfants et de la façon dont le lien s'est construit. Le travail permet d'apporter un éclairage sur les fonctionnements de la famille et d'y mettre du sens, afin de rompre avec les transmissions et répétitions trans et intergénérationnelles.

Enfin, chaque rencontre met en scène les liens familiaux.

Pour cela, le travail, qui a une réelle fonction thérapeutique pour la famille, peut prendre la forme d'entretiens familiaux, mais aussi s'appuyer de supports tels que le génogramme, le blason familial, la ligne de vie.

3.2 Penser la parentalité

En protection de l'enfance, la notion de parentalité est un point central qui nous permet à travers l'observation et l'analyse des structures familiales de comprendre les enjeux de la transmission psychique pour chaque situation.

La parentalité débute avec le désir d'enfant, qui lui-même découle de l'histoire de ses attachements (chez le futur parent), aux figures parentales en lien avec le complexe d'Œdipe et des structures narcissiques de chaque parent. Ainsi, les fondements même du désir d'enfant sont différents selon qu'il s'agisse du père ou de la mère. La parentalité imbrique à la fois les relations objectales passées des nouveaux parents et celles présentes avec leur enfant.

Définition du concept :

Le terme de parentalité a été introduit en France par le psychiatre PC. Racamier qui l'avait traduit de l'américain « parenthood » développé par la psychanalyste T. Benedek dans les années 1970. Il était alors défini par le professeur F. Marty comme « *le cheminement qui conduit un sujet à devenir parent.* »²⁴

²⁴ F. Marty - *La parentalité, nouveau concept pour quelles réalités ? La place du père* - LE CARNET PSY, 2003

La notion de parentalité a connu plusieurs définitions dans plusieurs domaines, en lien avec les évolutions sociétales.

Dans le domaine du social, les changements de modèles familiaux dans les années 1980 introduisant le terme de monoparentalité a fait évoluer le concept en mettant en avant la diversité des fonctions parentales et différenciant la parenté biologique de la parenté sociale.

En 1998, M. Lamour et M. Barraco psychiatre et psychologue décrivent la parentalité comme *« l'ensemble des réaménagements psychiques et affectifs qui permettent à des adultes de devenir parent, c'est-à-dire de répondre aux besoins de leur(s) enfant(s) à trois niveaux : le corps (les soins nourriciers), la vie affective, la vie psychique »*.²⁵

Le psychologue A. Bouregba parlera en 2004 de *« processus de maturation »*²⁶.

Dans le domaine de l'action politique et sociale, le comité national de soutien à la parentalité donne la définition suivante *« la parentalité désigne l'ensemble des façons d'être et de vivre le fait d'être parent. C'est un processus qui conjugue les différentes dimensions de la fonction parentale, matérielle, psychologique, morale, culturelle, sociale. Elle qualifie le lien entre un adulte et un enfant, quelle que soit la structure familiale dans laquelle il s'inscrit, dans le but d'assurer le soin, le développement et l'éducation de l'enfant. Cette relation adulte/enfant suppose un ensemble de fonctions, de droits et d'obligations (morales, matérielles, juridiques, éducatives, culturelles) exercés dans l'intérêt supérieur de l'enfant en vertu d'un lien prévu par le droit (autorité parentale). Elle s'inscrit dans l'environnement social et éducatif où vivent la famille et l'enfant »*.

Cette dernière définition englobe tous les aspects qui fondent l'environnement de l'enfant.

Un concept toujours en question :

Comme nous pouvons le constater, le concept de parentalité s'est développé. D'un postulat de la période pré années 1980 selon lequel les parents en difficulté étaient jugés comme défaillants, les fonctions parentales ont pris une autre dimension par la suite, avec la proposition, désormais, de venir en aide aux parents en difficulté. Être parent s'acquiert et les différentes études à ce sujet ont démontré que l'enfant en souffrance était révélateur de dysfonctionnement au sein du système familial. La qualité de la parentalité joue un rôle essentiel dans la santé physique et mentale de l'enfant.

A travers les évolutions sociétales, à partir des années 1990-2000, avec l'émergence d'autres systèmes familiaux que le schéma classique de la parentalité, est née la notion de pluriparentalité avec les familles recomposées, monoparentales, homoparentales... L'évolution et la diversité des nouvelles formes de familles amènent les professionnels à se réajuster en prenant en compte cette diversité et à dépasser leurs représentations pour comprendre la problématique familiale. Il s'agit d'aider les parents, en difficulté, à incarner ou réincarner leur fonction parentale, pour ainsi recréer un meilleur climat familial, nécessaire pour le bien-être de leur enfant, sans se suppléer aux parents. Les dispositifs d'AEMO et d'AED offrent de nouveaux repères, outils, méthodes éducatives à cette parentalité parfois défailante ayant conduit à la nécessité d'une aide éducative (judiciaire ou non).

²⁵ M. Lamour, M. Barraco - *Souffrances autour du berceau* - GAETAN MORIN, 1998, p.26

²⁶ A. Bouregba - *Les troubles de la parentalité* - DUNOD, 2004

La question de la parentalité dans nos pratiques :

Pour travailler auprès des familles, nous nous basons sur les trois axes de la parentalité décrits par D. Houzel²⁷ :

- L'exercice de la parentalité :

Il renvoie à la dimension juridique (autorité parentale, filiation, affiliation...). Il s'agit des droits et des devoirs qui incombent aux fonctions parentales.

- La pratique de la parentalité :

Elle renvoie à la façon de prendre soin de l'enfant (le maternage), les interactions, les méthodes éducatives, ...

- L'expérience de la parentalité :

Plus subjective, elle concerne le lien parent/enfant, la relation affective. Cette dimension part du désir d'enfant jusqu'à la parentification qui concerne tous les processus psychiques mis en œuvre lorsqu'un individu devient parent.

Ces trois axes sont au cœur de notre travail de réflexion avec les familles, ils sont à la fois mis en avant, réinterrogés et repensés, ... Notre accompagnement consiste à observer et comprendre les mécanismes intersubjectifs en jeu dans la relation parent/enfant pour ainsi pouvoir proposer un autre regard sur la situation complexe que la famille traverse. D'un point de vue systémique, les manifestations d'un enfant (troubles, comportements, mal-être) représentent des signes d'un dysfonctionnement familial. Ainsi, il ne s'agit pas de prendre uniquement en charge « l'enfant symptôme » mais de travailler la problématique familiale dans sa globalité. Pour ce faire, il est parfois nécessaire de revenir avec la famille sur son histoire, son vécu, son parcours pour mettre en lumière le contexte de construction de chaque membre de la famille et les amener à réfléchir sur ce qui a conduit à la judiciarisation (AEMO) ou à la demande d'aide (AED).

Le système familial est constitué de trois parties : mère/père/enfant, associant deux dimensions : le couple parental et le couple conjugal. Nous accompagnons le couple parental à trouver la meilleure harmonie possible dans leur co-parentalité en les soutenant dans leur fonction parentale dans l'intérêt des enfants. L'équilibre entre ces deux dimensions joue un rôle dans la dynamique familiale et le développement de l'enfant. Dans le cas d'un divorce ou d'une séparation, le couple parental est sensé survivre au couple conjugal. Nous constatons dans notre service qu'il est parfois difficile dans certaines familles de trouver cet équilibre et que souvent, l'un des deux couples prend plus de place que l'autre, ce qui impacte sur le bien-être des enfants pris dans un conflit de loyauté douloureux (conflits conjugaux massifs, violence...).

Il s'agit d'offrir un espace aux familles pour penser/panser la situation et leurs difficultés, de comprendre le système familial pour en percevoir les dysfonctionnements.

²⁷ D. Houzel - *Les enjeux de la parentalité* - ERES, 1999

3.3 La clinique du lien et de l'attachement

L'accompagnement de la parentalité en milieu ouvert suggère l'intérêt d'une compréhension des processus à l'œuvre dans la relation parents-enfant. La nature des liens, leurs qualités, le contexte de leur création sont autant de données observables dans l'expérience de l'entretien à domicile ou au service. L'expérience relationnelle se veut nécessairement subjective dans l'épreuve des liens. Être à l'écoute d'un discours autant qu'être spectateur d'une scène amène donc à penser l'autre dans ce qu'il dit et/ou montre de lui et ce qu'il infère comme intention ou récit chez l'autre.

La théorie de l'attachement permet une lecture des stratégies relationnelles dans lesquelles chacun des membres du système familial s'illustre et, en cela, porte éclairage sur les représentations internes de chacun dans la relation à un autre, faisant objet de figure d'attachement. Selon J. Bowlby²⁸, l'attachement se définit comme un système comportemental inné visant la recherche et le maintien à proximité auprès d'une personne servant de base de sécurité, la figure d'attachement. De la somme des événements quotidiens naît un ensemble de représentations mentales de soi et d'autrui permettant d'anticiper les actions de la figure d'attachement et d'opérer des changements sur le système comportemental pour obtenir la sécurité recherchée.

Ainsi, dès les premières années de vie, la qualité des pratiques parentales (telles que la sensibilité, la réactivité et la capacité à répondre de manière adaptée décrites par D. Winnicott)²⁹ agit comme une explication aux différences interindividuelles (sécure/insécure évitant, ambivalent résistant, désorganisé désorienté) dans le système d'attachement et le développement du nourrisson³⁰.

La construction du lien se trouve ainsi le lieu de rencontre d'un contexte socioculturel (conditions de vie, changements importants) et de caractéristiques spécifiques chez l'enfant et chez le parent (besoins particuliers, facteurs historiques, physiques, mentaux³¹). Cette complexité impacte la dynamique d'une représentation de la relation pour l'enfant et le parent qui se voit lui-même réactivé dans sa loyauté à ses propres figures d'attachement. Les stratégies d'attachement dévoilées, par le discours et leurs manifestations, nous renseignent sur la manière dont les liens font défaut. Elles nous permettent ainsi de penser les accompagnements sur les enjeux à l'œuvre, d'un point de vue relationnel, dans l'entre-deux d'un héritage et d'une transmission, comme nous l'enseigne P. Kammerer³².

²⁸ J. Bowlby - *Attachements et pertes* - PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE, 1969

²⁹ D. Winnicott - *La mère suffisamment bonne* - PAYOT, 1953

³⁰ M. Ainsworth - *L'attachement mère-enfant* - L'ENFANCE, 1983

³¹ J. Emery - *L'attachement parent-enfant, de la pratique à la théorie* - CHU SAINTE JUSTINE, 2016

³² P. Kammerer - *Adolescents dans la violence* - MEDIATIONS EDUCATIVES ET SOINS PSYCHIQUES, 2000

IV. DES INSTANCES DE RÉFLEXION, D'ÉLABORATION ET D'INFORMATION

1. Instances institutionnelles

Comme évoqué précédemment, chaque action est préalablement pensée puis analysée. Pour ce faire, nous organisons différentes instances de mise au travail de nos pratiques.

Dans son organisation, l'établissement a planifié des réunions différentes dans leurs objectifs, dans leur rythme, dans la qualité des participants.

La création du SAM, en 2020, permet désormais un partage de connaissances et de compétences. Ainsi, différentes instances sont pensées de façon transversale à nos deux services. Seuls les réunions d'équipe et le groupe d'analyse de la pratique de l'équipe éducative concernent exclusivement les professionnels de l'AEMO.

Les réunions institutionnelles, animées par la directrice :

- La réunion générale trimestrielle avec l'ensemble des professionnels de chaque service ;
- La réunion d'encadrement hebdomadaire avec les chefs de service ;
- La réunion mensuelle des cadres avec l'ensemble des chefs de service et psychologues ;
- La réunion avec l'ensemble des secrétaires, à des moments clés de l'année, y est conviée la comptable.

La réunion d'équipe :

La réunion est un espace fondamental, elle est le noyau de la vie institutionnelle, c'est là que se crée l'institution, c'est dans cet espace que se construit une équipe, à travers un travail de coopération et d'échanges. La réunion d'équipe est le lieu où l'on s'expose, où l'on se confronte, avec le risque d'une prise de parole. Elle est aussi l'espace où l'on échange, où l'on partage, dans lequel on se différencie, on se nourrit de la transdisciplinarité afin de garantir un accompagnement des familles de qualité. Cela suppose que le cadre s'y prête, qu'il soit donc posé, contenant et respectueux.

Chaque équipe se réunit trois heures, de façon hebdomadaire, sur le même créneau horaire afin de permettre une dynamique institutionnelle et que les informations soient transmises dans le même délai. L'objectif est de faire le point sur les mesures en cours ou à venir, de penser des stratégies éducatives, d'anticiper et organiser le fonctionnement du service. Cette réunion fait l'objet d'un compte rendu.

Au regard des effectifs réduits sur la période estivale, l'ensemble des équipes est regroupé sur un même temps de réunion afin de maintenir une dynamique institutionnelle, porter des projets collectifs, mais également encourager une transversalité souhaitée.

L'analyse des pratiques :

L'analyse des pratiques vise à prendre conscience de son travail. Elle permet de développer une posture réflexive sur les actions menées, en les croisant à celles des collègues. Ce lieu d'élaboration autour de questionnements et de difficultés n'a de sens que dans la volonté des participants de s'y inscrire en toute confiance et confidentialité, gages de la réussite de cette instance. Nous avons, par ailleurs, la volonté que cet espace vienne soutenir le faire équipe et la dynamique institutionnelle souhaitée.

L'établissement fait le choix d'un intervenant extérieur pour un accompagnement des équipes qui se veut objectif et contenant. Chaque participant a, dans cet espace, la possibilité d'exposer une situation sous l'angle de sa pratique et de son identité professionnelle. L'implication personnelle dans les situations professionnelles y est notamment travaillée.

Au rythme de deux heures mensuelles, les professionnels éducatifs, toutes équipes AEMO confondues, se retrouvent avec le psychologue encadrant ce temps de partage et de prise de recul. À raison de six séances par an, l'équipe de psychologues (établissements AEMO et SAM confondus) dispose également de cet espace d'analyse des pratiques.

Les chefs de service disposent également d'une instance d'analyse des pratiques à hauteur de cinq séances par an.

Les instances de veille :

- Les formations collectives en intra :

Nous favorisons une dynamique de veille au sein des établissements, conscients de la nécessité de pouvoir permettre à chacun d'appréhender au mieux l'ensemble des problématiques rencontrées. L'intention est d'ouvrir des espaces au sein desquels les professionnels partagent et confrontent les connaissances acquises au cours de leur parcours, ainsi que lors de formations courtes dont ils ont bénéficié au cours de l'année. Nous privilégions la réalisation de ces formations en interne dans une volonté assumée de renforcer notre identité commune. Dans un souci d'ouverture sur l'extérieur et de pluralité, le service invite régulièrement des partenaires, des intervenants hors institution sur des questions spécifiques pour diversifier nos pratiques et être davantage créatifs dans les réponses apportées aux familles.

- Le partage clinique :

Différentes instances, transverses à toutes les équipes, ouvertes à tous les professionnels et animées par les psychologues, sont également régulièrement proposées. Elles favorisent la réflexion, la prise de hauteur, autour de thématiques riches et variées qui traversent quotidiennement notre pratique. **Le choix des thématiques est porté par les observations des psychologues et les propositions des membres de l'équipe à partir des besoins repérés.**

- **L'état clinique (ou « Et ta clinique ? ») :**

Il incombe à nos professionnels de conjuguer pratiques éducatives et pratiques cliniques, les problématiques rencontrées requérant le maniement de certains concepts précis.

Certaines de ces problématiques reviennent parfois régulièrement, sur des situations pourtant nouvelles, et de façon transversale sur nos différents services. Penser une clinique au cas par cas nécessite alors de travailler avec une boussole théorique commune, au risque de se perdre face à la singularité de chacun. Un discours collectif se construit alors.

Aménager un temps suspendu nous est donc apparu comme l'occasion de penser collectivement et mettre au travail certains concepts repérants dans notre pratique. Des thèmes tels que l'insulte, le secret, l'intimité, l'approche interculturelle en systémie, les objets flottants, ou encore les tuteurs de résilience sont ainsi dépliés.

En cela, ces espaces constituent des temps privilégiés où chacun se noue à l'institution.

Ces espaces peuvent prendre diverses formes et ainsi se penser par l'intermédiaire d'un média tel qu'un film, documentaire, podcast,... nous parlons alors de Pop Corn Clinique.

Les états cliniques sont maintenus durant la période estivale afin de conserver une dynamique réflexive. Nous avons la volonté de continuer à faire institution, d'autant plus sur le temps des congés où les équipes peinent à se retrouver. Les professionnels, moins nombreux, sont aussi davantage mobilisés sur l'extérieur, profitant de la disponibilité des enfants. Ces espaces permettent aux équipes de s'extraire ponctuellement et symboliquement de leur quotidien pour partager et s'étoffer cliniquement.

- **La Bouteille à la mer :**

La Bouteille à la mer est une plateforme intranet qui se veut un lieu de partage, de ressources et de mise en commun d'actualités, d'informations, de documentations (articles, podcasts, écrits...). Communication qui vogue au gré des courants, chacun peut choisir de retirer le bouchon, regarder à l'intérieur, pour ensuite y pêcher ce dont il a besoin, ou partager à son tour.

L'hypermobilité des travailleurs sociaux qui, de par leurs actions, s'engagent dans des prises en charge le plus souvent loin de l'attache institutionnelle nous a donné envie de rendre visible un ancrage clinique, qui vient faire nouage institutionnel.

- **La Newsletter :**

Afin de présenter la richesse des actualités cliniques proposées, le format d'une lettre d'information a été pensée. Chaque mois la newsletter offre ainsi le loisir de revenir sur ces temps d'échanges, de formations et documentations qui évoquent la singularité du travail dans le champ de la protection de l'enfance et les pluralités de pratiques existantes.

2. Instances associatives

« Les principes de gouvernance au sein d'En Droits d'Enfance reposent sur un choix : rester une association à taille humaine afin de garantir une coopération forte entre tous les échelons de

notre organisation. Des adhérents et salariés, à l'équipe de direction, au conseil d'administration ainsi qu'à son bureau, les modalités résolument participatives de notre fonctionnement sont les garanties d'une dynamique de projet, d'élaboration, de création de sens qui soient toujours à l'œuvre.

Dès l'origine, notre association pour la protection de l'enfance s'est construite sur l'action collective et l'engagement aux valeurs partagées, autant par les adhérents que par les salariés »³³. Forts de ce principe, les directeurs participent activement à chaque conseil d'administration et tous les salariés sont conviés à son assemblée générale. Par ailleurs, les différents acteurs de l'association se retrouvent ponctuellement tout au long de l'année à travers diverses instances :

Endroit d'accueil :

Les nouveaux arrivants, salariés, stagiaires et adhérents, sont invités à une présentation de l'association et des établissements. Des membres de l'association, la directrice générale et les directeurs animent ce temps d'intégration deux fois dans l'année. Il favorise la transmission de l'esprit associatif et une connaissance des établissements autres que le sien, ils apportent des repères indispensables.

Comité de direction :

Sur un rythme bimensuel, la directrice générale réunit l'ensemble des directeurs, la cadre financière et la responsable des ressources humaines. Y sont, entre autres, travaillés les projets associatifs, les procédures communes. Chacun partage sur la vie de ses établissements, et peut dès lors confronter sa position aux avis de ses collègues.

Comité de coordination technique :

Cette instance trimestrielle, coordonnée par la directrice générale, rassemble les chefs de service et les directeurs de l'ensemble des établissements de l'association. Il s'agit d'apporter une analyse partagée sur des sujets permettant d'éclairer la direction générale pour certaines prises de décisions, de traiter de thématiques communes et ainsi d'assurer une cohérence en termes de gestion organisationnelle.

Endroit de penser l'enfance :

« Les associations, loin de se réduire à des organisations, se caractérisent aussi par l'articulation entre la réflexion sur leur gouvernance interne et leur positionnement externe dans l'espace public. »³⁴ Aussi, les administrateurs, les directeurs et les salariés se retrouvent autour de thématiques afin d'être au cœur des mutations, y répondre, améliorer ou développer certaines pratiques dans un esprit critique au regard des valeurs associatives. L'ensemble des professionnels

³³ Projet associatif En droits d'enfance 2017-2022

³⁴ J-L. Laville, A. Salmon - *Associations et actions publiques* - SOLIDARITÉ ET SOCIÉTÉ, 2015, p.18

sont invités à s'inscrire dans ces groupes de travail, pensés comme des laboratoires d'idées, nommés *Endroit de penser l'enfance*.

Colloque associatif :

La directrice générale, avec les directeurs, organise dans l'année des colloques réunissant l'ensemble des salariés des établissements sur des thématiques transversales et d'actualité. Ils donnent à l'association une visibilité positive et ancrée dans un partage entre établissements et la production de sens, dans une volonté de veille et d'anticipation.

Endroit d'infos :

Les administrateurs et la direction veillent également au partage entre l'ensemble des salariés de l'association. Ainsi, semestriellement, paraît une lettre d'informations associative. Elle regroupe les articles rédigés par les administrateurs, la direction générale et les professionnels de l'ensemble des établissements. Il s'agit de partager des réflexions liées à des lectures, formations, rencontres, faire connaître des projets sur l'un ou l'autre des établissements, partager et faire vivre l'avancée des travaux d'Endroit de penser l'enfance et faire part des mouvements du personnel ...

Fêtes associatives :

A plusieurs moments clés de l'année, l'association ou un établissement organise un temps festif qui réunit l'ensemble des salariés, des bénévoles et parfois le public accueilli.

V. UN PARTENARIAT QUI RENFORCE LA LOGIQUE DU PARCOURS DE L'ENFANT

1. Le partage d'informations entre partenaires

Les familles qui sont accueillies dans notre établissement pour la première fois arrivent avec leurs représentations propres de la protection de l'enfance. Pour certaines, il ne s'agit pas de leur première mesure éducative. Ainsi, pour respecter et mieux appréhender leur parcours, souvent traumatique, il apparaît indispensable de nous appuyer sur ce que nos partenaires ont à transmettre. Il s'agit d'adapter notre intervention en intégrant les mesures passées : ce qui a été mis en œuvre, avec quels objectifs, moyens et bilan, et avec quels atouts et freins familiaux. Le partage de nos évaluations nous apparaît primordial dans le bon accompagnement de la famille et dans son respect. Le sentiment douloureux pour les familles de devoir répéter est fréquemment exprimé lors de la première rencontre.

Les professionnels de l'AEMO garantissent également la logique du parcours de l'enfant en contactant ou répondant aux sollicitations des partenaires lorsque notre mandat se termine. Il s'agit de promouvoir la continuité et la cohérence des interventions à travers le partage de l'information.

Loi 2007 - le partage d'informations :

« Afin de mieux repérer et de mieux évaluer les situations de danger pour l'enfant, le législateur a instauré le partage d'informations entre personnes soumises au secret professionnel, tout en l'encadrant strictement. Par exception à l'article 226-13 du Code Pénal, les personnes qui mettent en œuvre la politique de protection de l'enfance ou qui lui apportent leur concours sont autorisées à partager entre elles des informations à caractère secret afin d'évaluer une situation individuelle, de déterminer et de mettre en œuvre les actions de protection et d'aide dont les mineurs et leur famille peuvent bénéficier. Les parents et l'enfant (en fonction de son âge et de sa maturité) sont préalablement informés, sauf si cela est contraire à l'intérêt de l'enfant.

Les conditions du partage d'informations :

- Le partage de l'information est une possibilité et non une obligation ;
- Entre les personnes participant à la même mission de protection de l'enfance ;
- Dans l'objectif d'évaluer et de déterminer les actions à mettre en œuvre ;
- Limite : ce qui est strictement nécessaire ;
- Information préalable des personnes concernées »³⁵.

La loi du 14 mars 2016 réaffirme la nécessité de « veiller à la stabilité du parcours de l'enfant confié ». ³⁶

³⁵ Travaux parlementaires du 25 juin 2014 – Protection de l'enfance : améliorer le dispositif dans l'intérêt de l'enfant

³⁶ CASF, article L.221-1, alinéa 7

Enfin, notre association propose, à travers ses différents établissements (MJIE, AEMO, AED, MECS, SAM) des dispositifs complémentaires et cohérents dans la continuité du parcours de l'enfant en protection de l'enfance. Aussi, le partage d'informations est facilité.

2. Le réseau partenarial : un outil indispensable

Pour être efficaces, nos actions auprès de la famille doivent s'inscrire dans un réseau partenarial. Il est fréquent que les besoins des familles dépassent les réponses éducatives apportées par les professionnels de notre établissement. Les problématiques familiales sont souvent complexes et multiples, croisant ainsi plusieurs champs comme par exemple des difficultés budgétaires, d'insertion, de logement, d'apprentissage scolaire... Nous œuvrons à tisser un réseau partenarial pour compléter et diversifier nos modalités d'accompagnement, en nous adressant aux professionnels qui sauront répondre au mieux aux besoins des familles. Nous touchons dès lors à un triple objectif : nous permettre de nous dégager de certaines problématiques envahissantes dans les échanges pour nous recentrer sur nos missions, compléter notre évaluation par celle d'un autre professionnel et inscrire la famille dans un réseau sur lequel elle pourra continuer de s'appuyer en marge, ou suite à notre intervention.

Le temps consacré à inclure dans nos pratiques ce maillage, avec ou sans la famille, n'est pas négligeable. Le développement d'un partenariat pour une intervention locale concertée et coordonnée en direction des familles est vivement recherché. Outre parfois restaurer certains liens entre parents et institutions, il s'agit d'inscrire les familles dans les dispositifs de droit commun, en ne se substituant pas mais en amenant ces parents vers l'extérieur et à (re)prendre une place d'interlocuteurs premiers.

Les partenaires :

Il s'agit ici de mettre en lumière les partenaires car ils possèdent des savoir-faire complémentaires. A ce titre, ils sont de réelles plus-values dans l'exercice de la mesure éducative. De manière non exhaustive, citons les services d'investigation, d'unité éducative en milieu ouvert, d'aide à la gestion budgétaire, d'accompagnement des personnes victimes de maltraitances, pour personnes dépendantes à des addictions, d'aides à domicile, de prévention spécialisée, d'espaces d'insertion, les établissements scolaires ainsi que les dispositifs spécifiques (classe relais, programme de réussite éducative...), les instituts thérapeutiques éducatifs et pédagogiques, les centres médico-psychologiques, les centres de médiation, les accueils de jour, les services de visites médiatisées, le service social départemental, la protection maternelle infantile, ...

Créer, ou entretenir un étayage partenarial autour d'un jeune et de sa famille, favorise le maintien d'un dispositif repéré et se voulant rassurant quand nous sollicitons l'arrêt de la mesure éducative auprès du juge des enfants.

VI. LES PERSPECTIVES

Une logique d'adaptation aux besoins de la population est indispensable dans le contexte politique et social actuel. Nous devons constamment évaluer et analyser les mutations en lien avec les politiques, les problématiques familiales et l'évolution du métier et de ses professionnels.

Conduire le changement et adapter l'offre de service :

La loi du 5 mars 2007 clame la nécessité de diversifier les modes d'intervention et d'accompagnement des enfants et de leur famille. Elle propose également de nouveaux modes d'accompagnement en alternative au placement. Ainsi, il est d'autant plus essentiel pour notre établissement, missionné pour veiller au maintien de l'enfant dans son milieu naturel, d'innover dans nos modalités d'intervention, tout en amenant la rationalisation des coûts. « *Loin de se contenter du rôle passif qu'on voudrait leur assigner, de nombreux acteurs associatifs mobilisent une diversité de leviers pour résister à la fonctionnalisation de leurs missions, mais aussi pour avoir droit de cité en portant sur la place publique de nouveaux problèmes publics* ». ³⁷

Nous défendons une double finalité :

- Amener des axes de progrès pour favoriser la bientraitance, tout en se rapprochant des préconisations du schéma départemental ;
- Diversifier nos modalités d'intervention pour répondre à chaque problématique familiale, tout en amenant une spécificité de notre établissement en proposant aux familles et à nos partenaires des réponses différentes sur le territoire.

Bilan des perspectives du projet d'établissement 2017-2022 :

Avant d'aborder les perspectives de ce nouveau projet, nous évaluons les perspectives pensées lors du précédent projet, qui étaient les suivantes :

- *Renforcer et diversifier l'accompagnement auprès des familles* : Notre organigramme compte désormais un animateur socio-éducatif et un technicien d'intervention sociale et familiale.
- *Hébergement exceptionnel pour désamorcer une crise* : Si aujourd'hui, notre service ne tend pas à proposer cette modalité, nous maturons ce possible en nous appuyant sur les compétences de notre service d'accueil modulable.
- *AED renforcée* : Nous avons soumis un projet de mesures AEMO et AED intensives, axé davantage sur la petite enfance, au conseil départemental. A ce jour, il n'a pas été retenu.
- *Accueil de jour* : Nous n'avons finalement pas retenu cette perspective. Nous la remettrons dans ce nouveau projet.
- *Accompagnement des mineurs non accompagnés et jeunes majeurs* : Le SIRP a répondu à l'appel à projet pour l'accueil des MNA, celui-ci n'a pas été retenu.

³⁷ J-L. Laville, A. Salmon – *Associations et actions publiques* – SOLIDARITE ET SOCIETE, 2015, p.15

Le conseil départemental a choisi de maintenir des places en maison d'enfants à caractère social pour les jeunes majeurs et ainsi de ne pas en déléguer la prise en charge aux SAEMO, comme envisagé. Nous continuons de défendre les demandes de contrats jeunes majeurs.

- *Groupe de parole / soutien à la parentalité* : Nous avons pensé, élaboré et mis en œuvre un groupe de parole à destination des parents.

Nos perspectives 2023-2027 :

- **Réfléchir à l'AEMO de demain :**

Nous évaluons être à une période charnière pour l'AEMO en raison d'un contexte sociétal en mutation qui amène à repenser l'évolution de notre secteur et de nos métiers. Nous observons une nécessité d'adaptation de nos pratiques au regard de limites évaluées : l'évolution du rapport au travail, les difficultés de recrutement, les représentations de nos missions par les professionnels, des problématiques familiales dégradées, l'état sinistré du secteur du soin (handicap, thérapeutique, psychiatrique...). Tout autant de sujets que nous voulons faire valoir auprès de notre réseau régional et national. Nous souhaitons également impulser des instances de réflexion communes à l'ensemble des associations AEMO du Val d'Oise. Nous nous engageons dans la réactualisation du schéma départemental et nous inscrirons dans la prochaine réécriture du prochain RIMO.

- **Mesures intensives petite enfance :**

Forts de l'expérience du pôle Enfance du service d'accueil modulable, nous défendons l'intérêt des mesures intensives. Nous projetons de proposer un rythme plus soutenu de l'intervention au bénéfice de jeunes enfants. En effet, nous constatons un réel besoin pour l'accompagnement à la parentalité soutenu pour ces jeunes enfants et leurs parents. Les besoins du jeune enfant nécessitent un accompagnement renforcé et spécifique auprès des parents rencontrant des difficultés. En effet, la temporalité, en lien avec les stades de développement du jeune enfant, engendre une attention et une vigilance accrue, d'où l'intérêt de bénéficier d'interventions plus rapprochées. Par ailleurs, nous comptons parmi nos équipes éducatives, des éducatrices de jeunes enfants. Leurs compétences et leurs expertises pourraient être mise à profit dans le développement de ce type de mesure.

- **Accueil de jour :**

Nous repérons un besoin sur le département d'offrir aux familles des espaces individuels ou collectifs, seul ou avec son enfant, ou pour le jeune sans son parent. Ce dispositif s'inscrirait encore davantage vers la prévention. Il s'articulerait autour de l'accueil comme lieu ressource, de l'écoute et l'observation, et de l'accompagnement. Nous souhaitons mettre en avant parmi les objectifs visés ceux de : soutenir la parentalité, l'accueil du jeune enfant, la socialisation, l'aide à la réinscription dans un projet pour les jeunes déscolarisés,...

- **Favoriser une intervention de secteur :**

Force est de constater que les besoins sur certains secteurs du département, dont Argenteuil et Bezons, nous amènent à accepter des interventions lointaines. Aussi, il nous importe de réfléchir à des solutions pour répondre aux difficultés des familles à se déplacer dans nos locaux actuels et pour optimiser les temps de trajets de nos professionnels.

- **L'attractivité du secteur :**

Nous ne pouvons pas parler développement, sans penser aux recrutements. Dans un contexte de désertification des professionnels, l'établissement compte renforcer sa participation dans les écoles de formations, ainsi que sa présence sur les réseaux numériques liés à l'emploi, et pérenniser l'organisation de sa journée portes ouvertes pour donner envie à de futurs professionnels de nous rejoindre.

Nous continuerons à toujours être attentifs à l'amélioration des conditions de vie au travail.

Dans la vie de l'établissement, la recherche d'axes de développement est constante ainsi d'autres perspectives pourront être pensées en fonction des besoins des familles et des attentes des politiques.

VII. L'EVALUATION

« L'évaluation est une activité de rassemblement, d'analyse et d'interprétation de l'information concernant la mise en œuvre et l'impact des mesures visant à agir sur une situation sociale ainsi que la préparation de mesures nouvelles. »³⁸

L'évaluation est le complément indispensable du projet, elle permet d'apprécier globalement la pertinence des objectifs du projet, au regard des objectifs de la politique sociale, des missions imparties à l'établissement et des besoins des familles. Il s'agit aussi de vérifier l'adéquation des moyens que nous allons mobiliser. Ce processus se doit d'être dynamique et interactif, demandant aux acteurs de préciser, d'analyser, de quantifier et d'objectiver les actions mises en place, dans un souci permanent d'adaptation aux besoins. Notre projet d'établissement s'inscrit dans un processus itératif. La réactualisation du projet d'établissement requiert une évaluation car elle amène des changements dans un enchaînement causal qui ouvriront sur de nouvelles modalités d'intervention et/ou nouveaux projets, qu'il faudra évaluer, inscrire dans notre projet. Nous fixons des points d'étapes avec l'équipe pour évaluer des méthodologies et des outils nouveaux. Suite aux retours faits, nous déterminerons des axes d'amélioration. Le rapport d'activité est aussi le moyen pour nous de réaliser un bilan annuel sur nos actions, d'évaluer les projets afin de pouvoir se réajuster et/ou en proposer de nouveaux.

Cette démarche s'inscrit donc dans une continuité, elle vient constamment réinterroger, d'autant plus qu'elle doit s'accorder avec les obligations légales et les directives du schéma départemental, elles-mêmes en constante évolution. Ainsi, tant son appropriation que son évaluation vont se poursuivre dans un engagement participatif. En effet, *« le vrai changement n'est pas une transformation que vous imposez aux autres. C'est une transformation que vous accomplissez avec eux. »³⁹*

Ce procédé doit permettre à l'institution et à l'ensemble des membres de son équipe d'entreprendre une démarche collective continue d'amélioration de la qualité. Si l'évaluation interne n'est plus rendue obligatoire par le nouveau dispositif d'évaluation, ce dernier encourage vivement l'auto-évaluation. Nous nous y engageons. L'évaluation externe, réalisée par un cabinet extérieur tous les cinq ans, étaiera ce travail.

³⁸ Définition du conseil scientifique de l'évaluation, 1990, reprise par l'ANESM en 2009

³⁹ K. Blanchard, T. Waghorn - *Anticiper le changement, mission possible* – DUNOD, 1997, p.173

CONCLUSION

En 2017, nous concluons notre projet par les mots d'Edgar Allan Poe « *Tout mouvement de quelque nature qu'il soit est créateur* ».

Depuis, fortes de cet adage, les équipes de l'AEMO n'ont eu de cesse de se mettre en mouvement sur les bases du projet d'établissement que nous avons alors construit, tout en continuant de créer. Nous avons défendu comme valeurs le mouvement et l'évaluation à l'intention des familles accompagnées. Nous travaillons dans la congruence, en nous l'impliquant à nous-même. Ainsi, nous nous imposons ces deux principes.

Dans toute mise en mouvement, les pauses sont nécessaires. Le moment est alors idéal pour l'évaluation. La refonte de notre projet d'établissement a favorisé cette respiration. Cette mise en réflexion nous a permis de réaliser un bilan qui a confirmé la juste direction prise en 2017. Ce nouveau projet a donc été bâti sur les bases du précédent. Tout en garantissant sa continuité, nous l'avons réactualisé à travers les actualités qui nous ont traversés pendant ces six dernières années.

Ce projet est la résultante d'une mise en réflexion collective qui définit notre identité et forme notre socle commun.

Les normes et les obligations viennent de la loi, mais également de notre propre système. De par nos exigences, nous créons des normes internes qui tiennent compte de ce socle commun, fait de nos valeurs liées à l'histoire associative, de nos engagements dans l'intérêt des familles. Ce principe amène une meilleure cohérence de l'action en corrélation avec les besoins et attentes des familles et les missions de notre service.

Notre projet est vivant. Nous continuerons à l'interroger, l'adapter, l'inventer, le faire évoluer. Il se veut aussi créateur. Nous allons continuer à porter la voix de notre association et de nos professionnels pour rechercher et adapter nos réponses dans un secteur en mutation. Plus que jamais, nous avons conscience de devoir penser l'AEMO de demain. Notre volonté est de stimuler le débat et de chercher de nouvelles idées et méthodes pour atteindre des performances supérieures et maintenir un cadre cohérent et de qualité dans un contexte sous tension. « *Il s'agit de mettre en évidence des passages obligés par rapport à des valeurs communes qui donnent du sens aux actes professionnels et éclairent sur les perspectives de l'action* »⁴⁰ Si parler de l'intérêt supérieur de l'enfant et des familles accompagnées est inscrit dans nos pratiques et fait évidence, nous devons aussi tenir compte de l'intérêt supérieur de nos professionnels, tant leur engagement, toute fonction confondue, est indéniable.

⁴⁰ CNESM – Conseil National de l'Evaluation Sociale et Médico-sociale

Nous remercions toutes les équipes pour leur disponibilité et leur dynamisme tout au long de ce processus de réactualisation du projet d'établissement. Acteurs engagés, nos professionnels ont réalisé ce travail dans une dynamique positive et conviviale. Ils ont fait preuve d'une véritable envie de partager et de créer en faveur de la protection de l'enfance, signe d'un bel engagement à faire vivre ce nouveau projet pour les cinq prochaines années. Nous avançons par la richesse de nos réflexions, notre créativité et adaptabilité aux besoins, sans s'interdire, quitte parfois à rêver un peu, notre secteur en a tant besoin.

*« Il faut aller à l'idéal
En passant par le réel »*

Jean Jaurès

Pour et avec les équipes AEMO,

Marina GOLTAIS

Directrice des SAM et SAEMO

Pierre ALBERT

Gwladys GALBERT

Dany ROSILIO

Chefs de service