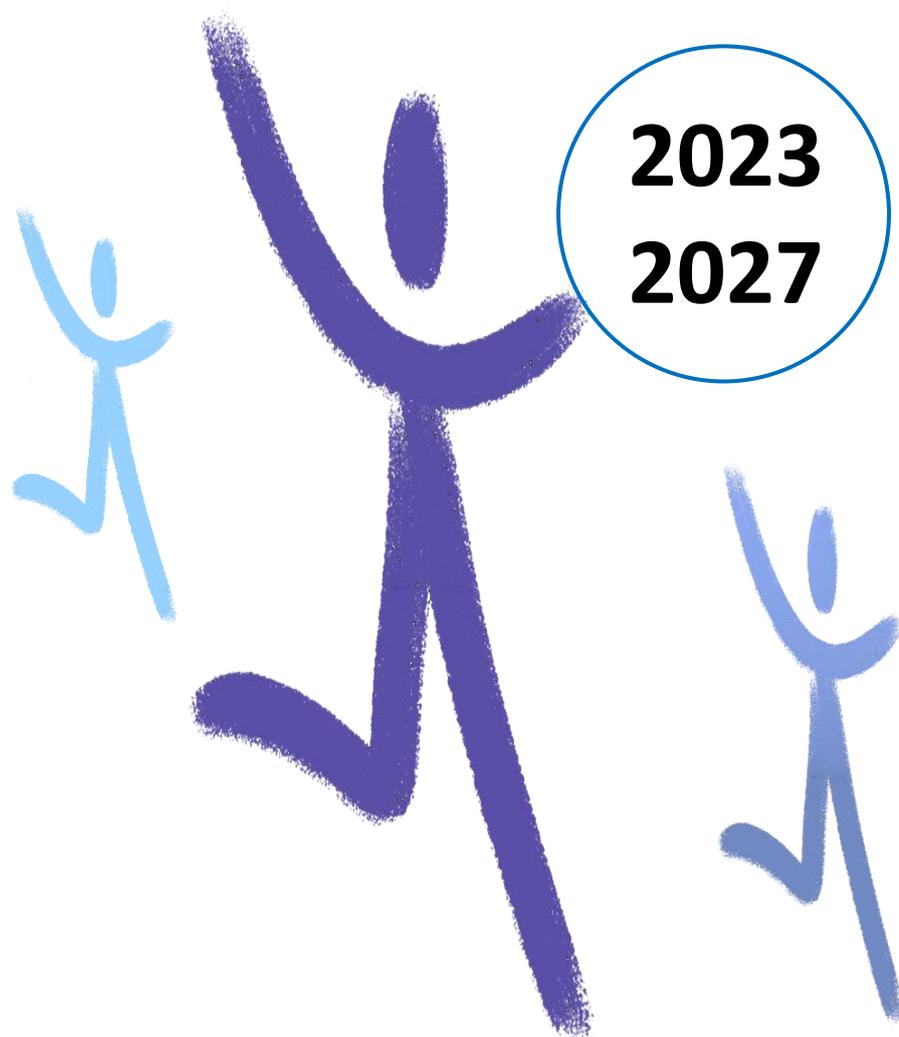


Projet d'établissement

Service d'Accueil Modulaire



SOMMAIRE

Liste des sigles	1
Introduction.....	2
Méthodologie d'élaboration du projet d'établissement.....	4
I. EN DROITS D'ENFANCE : UNE ASSOCIATION AU SERVICE DE L'ENFANCE EN DANGER.....	6
1. L'histoire d'une association.....	6
2. Des valeurs associatives qui nous animent.....	7
3. Le cadre d'intervention	9
4. La gouvernance d'En Droits d'Enfance.....	10
5. Une association qui s'adapte au contexte socio-économique.....	10
II. LE SAM EN DROITS D'ENFANCE REGI PAR UN CADRE REGLEMENTAIRE	12
1. Son contexte législatif et réglementaire	12
2. D'un cadre réglementaire à la création d'un dispositif d'accueil modulable	15
2.1 Ses missions	16
2.2 Ses principes	17
III. LES MINEURS ACCOMPAGNES ET LEURS FAMILLES	19
1. Le danger comme origine de l'intervention	19
2. Un danger favorisé par un contexte sociétal	20
3. Un dispositif adapté aux besoins et à l'âge des enfants.....	21
4. Des familles inscrites dans un processus de participation	22
5. Localisation et locaux.....	25
IV. UNE EQUIPE AU SERVICE DU PROJET D'EN DROITS D'ENFANCE.....	26
1. L'équipe pluridisciplinaire	26
2. L'organigramme.....	27
3. Les professionnels : déclinaison de l'équipe	28
4. Le recrutement	30
5. L'accueil d'un nouveau collaborateur.....	30
6. La période d'essai.....	31
7. L'évaluation et formation	31
8. Les instances représentatives	32

V. NOTRE PROJET EN REPOSE AUX BESOINS DE L'ENFANT ET A L'ACCOMPAGNEMENT A LA PARENTALITE.....	34
1. La spécificité de notre organisation de travail.....	34
1.1 Un travail par pôle et à plusieurs	34
1.2 Une continuité de service.....	35
2. Les valeurs comme socle de nos pratiques professionnelles	35
2.1 Le mouvement.....	36
2.2 L'évaluation.....	37
2.3 Le portage institutionnel de la mesure.....	38
3. Les actions inscrites dans des théories.....	39
3.1 L'orientation et place de la clinique.....	39
3.2 La clinique du lien et de l'attachement.....	40
3.3 Penser la parentalité	41
4. Le déroulement d'une mesure.....	44
4.1 La présentation type d'une mesure.....	44
4.2 La procédure d'admission	45
4.3 La procédure d'accueil.....	45
4.4 Le premier entretien à domicile	48
4.5 Les fréquences et modalités d'intervention	49
4.6 Les modalités d'intervention diversifiées	49
4.7 Les synthèses : entre projet pour l'enfant et préconisations	53
4.8 Le rapport de fin de prise en charge	55
4.9 La sortie du dispositif	56
5. L'accompagnement spécifique en cas de crise.....	56
VI. DES INSTANCES DE REFLEXIONS, D'ELABORATION ET D'INFORMATIONS	59
1. Internes à l'équipe du Service d'Accueil Modulable	59
2. Instances transversales entre le service du SAM et de l'AEMO.....	60
3. Instances associatives	61
VII. UN PARTENARIAT QUI RENFORCE LA LOGIQUE DU PARCOURS DE L'ENFANT	64
1. Le partage d'informations entre partenaires	64
2. Le réseau partenarial : un outil indispensable	65
VIII. LES PERSPECTIVES	66
IX. L'EVALUATION.....	68
CONCLUSION	69

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
CSE	: Comité Social et Economique
CESF	: Conseiller en Economie Sociale et Familiale
DIPC	: Document Unique de Prise en Charge
EAD	: Entretien A Domicile
EAEP	: Entretien Annuel d'Evaluation et de Progrès
EAS	: Entretien Au Service
ETP	: Equivalent Temps Plein
INSEE	: Institut National 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
MECS	: Maison d'Enfants à Caractère Social
MJIE	: Mesure Judiciaire d'Investigation Educative
ONPE	: Observatoire Nationale pour la Protection de l'Enfance
PAD	: Placement A Domicile
PMI	: Centre de Protection Maternelle et Infantile
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 et de Réparation Pénale
TPE	: Tribunal Pour Enfants

Introduction

Janvier 2019, le conseil départemental du Val d'Oise dépose un appel à projet pour proposer un nouveau dispositif aux familles : du placement à domicile, appelé accueil modulable. Notre association affirme de suite son intérêt. En effet, nous œuvrions déjà à l'élaboration d'un projet de ce type. Forts d'une expérience sur un dispositif expérimental en Ille et Vilaine entre 2003 et 2005, et après un partage d'expérience sur deux jours en novembre 2018 avec un directeur de MECS et PAD dans les Pyrénées Atlantiques, ouverts depuis 1998, nous comptons soumettre ce nouveau projet. Avec une différence, et pas la moindre, avec les services proposant habituellement cette mesure : être rattaché à un service d'AEMO au lieu d'une MECS.

Alors que l'appel à projet stipulait son rattachement à une MECS, le conseil départemental a validé que notre service d'AEMO réponde à cet appel à projet.

Nous sommes convaincus de notre expertise du travail à domicile et de notre manière de penser le soutien à la parentalité sont une réelle plus-value. Nous défendons aussi deux autres spécificités, que nous présenterons dans les pages à venir, et qui participent à la richesse de notre service : la référence d'équipe (et non du référent unique), ainsi que la déclinaison en deux pôles enfance et adolescence, pour répondre au mieux aux besoins des enfants et familles accompagnés. En effet, notre service d'accueil modulable, cinquième établissement de l'association En Droits d'Enfance, qui garantit ainsi une logique du parcours de l'enfant, nait du fruit d'une réflexion au croisement des besoins des enfants et des familles, et des dispositifs existants sur d'autres départements.

En sortant d'une logique binaire et parfois même d'opposition entre milieu ouvert et internat, ce projet d'accueil modulable vise à apporter une alternative à la séparation en s'appuyant sur les compétences parentales dans un cadre d'interventions rythmées et garant d'une protection. Ce dispositif de placement hors les murs encourage à d'autres possibles avec les familles dans une volonté de protéger sans séparer. L'accueil modulable permet avant tout de garantir une continuité dans la relation parents/enfant, enfant/fratrie, grâce à un travail soutenu auprès de la famille au cœur de son quotidien.

Ainsi, le département du Val d'Oise, à la suite de son schéma départemental 2014/2019 et en recherche d'une dynamique d'évolution et de diversification de l'offre, a développé des alternatives au placement traditionnel en créant 140 places de placement à domicile réparties entre quatre associations. En 2022, 90 places supplémentaires ont été créées sur le département.

Aussi, le SAM En Droits d'Enfance ouvre ses portes en août 2020, avec une habilitation pour 36 mineurs. Après deux ans et demi d'expérimentation, le moment est venu de présenter notre projet d'établissement.

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 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 d'écriture avec la volonté de favoriser les valeurs associatives, de mettre en avant le « travailler ensemble » des professionnels, en s'inscrivant dans une logique du parcours de l'enfant, et de rendre lisibles nos actions à l'intention de nos partenaires et des familles accompagnées. Nous avons écrit dans une volonté de transparence sur nos modalités de travail, les valeurs et modèles de pensées qui les traversent, tout en mettant en exergue nos spécificités.

Le projet d'établissement se veut un document de référence qui ne peut que se construire autour d'une identité commune. Nous voulons que ce projet soit le recueil de l'identité du SAM En Droits d'Enfance, tout en étant traversé par celle de l'AEMO, qui vient en faire une plus grande force. Nous avons donc construit l'élaboration de ce projet en nous appuyant sur l'engagement des équipes du SAM et de l'AEMO, que nous remercions d'ores et déjà.

Méthodologie d'élaboration du projet d'établissement

Le service naît d'une réponse au conseil départemental à un appel à projet déposée en mars 2019, nous appuyant sur notre expertise de l'AEMO.

De cet écrit, à l'ouverture du service en août 2020, les équipes se sont mises au travail pour penser les procédures, les outils sur cette première année.

Après un premier temps d'expérimentation, nous avons évalué les écarts entre l'appel à projet et la réalité de terrain pour en arriver à la construction du projet d'établissement du service d'accueil modulable : le SAM En Droits d'Enfance.

Mené de septembre 2021 à décembre 2022, ce travail de réflexion et d'élaboration du projet d'établissement s'est construit autour des recommandations de l'Agence Nationale d'Evaluation Sociale et Médico-sociale (ANESM)¹.

Nous avons opté pour une approche participative qui correspond à notre philosophie de travail, en intégrant 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

Il s'agit de donner 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 acteur et porteur du projet, inscrits dans l'identité d'une même association.

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

L'élaboration s'est ainsi construite en trois temps concomitants :

Une réflexion partagée au sein de l'équipe SAM :

Un brainstorming a permis l'élaboration des thèmes à mettre au travail qui ont été pensés tout au long de l'année 2022. Nous avons ainsi traversé tous les temps forts d'une mesure en y incluant une réflexion autour du partenariat et des postures professionnelles.

Pour ce faire, quinze réunions ont été menées.

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 1er avril 2018.

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

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

Une réflexion transversale entre le SAM et l'AEMO :

Cette démarche a été, aussi, pensée conjointement avec la réécriture du projet d'établissement de l'AEMO, en faisant participer l'ensemble des salariés des équipes SAM et AEMO à certaines thématiques. Ainsi lors de sept réunions générales, animées par la directrice, nous avons travaillé sur des thématiques en sous-groupes, qui se sont enrichies mutuellement lors des retours en grands groupes. Il a souvent été nécessaire que les sous-groupes se réunissent plusieurs fois entre chaque réunion générale. L'intention a été de créer un socle commun des pratiques professionnelles à travers des temps de partages et d'échanges transversaux. A ce titre, nous avons dégagé trois thématiques principales :

- L'accueil d'un professionnel et d'une famille ;
- Le portage institutionnel ;
- La participation des usagers.

Tout au long de cette démarche, la cheffe de service en accord avec la directrice a fait des liens réguliers avec la psychologue et ses collègues chefs de service de l'AEMO afin de mettre au débat certaines propositions de l'équipe.

Enfin, cette écriture a été finalisée lors de réunions de travail entre la cheffe de service et la directrice. La secrétaire et l'assistante de direction ont été associées au rendu final du document.

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

1. L'histoire d'une association

En Droits d'Enfance, anciennement MARS 95⁴ jusqu'à l'été 2019, est une association de loi 1901 dédiée à la protection de l'enfance.

Ses membres refusent que des enfants connaissent des situations de maltraitance pouvant entraîner des difficultés relationnelles, psychologiques et affectives compromettant gravement leur évolution et handicapant leur avenir.

Dès lors, En Droits d'Enfance veut être cet « *Endroit d'Enfance – En droit d'avenir* » où leur futur va pouvoir s'envisager de façon positive.

C'est de ce bel idéal qu'est née En Droits d'Enfance en février 1982, MARS 95 à l'époque, portée par le militantisme de professionnels de l'enfance et de bénévoles, soutenus par des magistrats impliqués.

Historiquement, En Droits d'Enfance se réclame d'une filiation remontant à 1891. Sous l'instigation du juge d'instruction A. Guillot, à Paris, 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* »⁵. Ainsi, 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. Sainte-Marguerite, congrégation religieuse, assure leur accueil et leur éducation sur plusieurs générations.

La congrégation se sépare de son établissement en 1973, repris par l'association la Vie Au Grand Air. En 1974, l'habilitation, au titre des articles 375 et suivants le code civil, est accordée le 2 octobre 1974 à l'établissement. Le 1^{er} novembre 1976, les enfants emménagent au Château de Dino à Montmorency, qui devient un foyer éducatif. En 1982, la Vie au Grand Air et le Château de Dino se séparent. 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.

Depuis, l'association s'est développée pour toujours répondre au mieux aux besoins des enfants et des familles, en diversifiant les dispositifs de prise en charge, dans une logique de continuité. Ainsi, le Service d'Investigation et d'Orientation Educative (SIOE) ouvre le 1^{er} septembre 1993, il met en œuvre des mesures d'IOE et d'enquêtes sociales. Il se développe avec l'ouverture en 1998 du service de réparations pénales. En 2012, la fusion de l'IOE et des enquêtes sociales amène le service à prendre le nom de Service d'Investigations et de Réparations Pénales (SIRP).

⁴ Mouvement Associatif d'action et de Réadaptation Sociales du Val d'Oise.

⁵ 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

En 1994, le Service d'Action Educative en Milieu Ouvert (SAEMO) ouvre ses portes. En 2019 et 2020, il connaît un important accroissement d'activité, passant de 260 à 468 mineurs confiés. D'une équipe sur Domont, il en compte aujourd'hui trois : deux situées à Domont et une autre à Goussainville.

Concomitamment, ce service se positionne sur un appel à projet en 2019 pour répondre à un besoin de proposer aux valdoisiens une autre alternative au placement et à la mesure de milieu ouvert, avec du placement à domicile. Fort de sa première place au classement de cette réponse, le service d'accueil modulable (SAM) démarre ses missions dans les mêmes locaux que l'AEMO en août 2020, avec une habilitation pour 36 mineurs.

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.

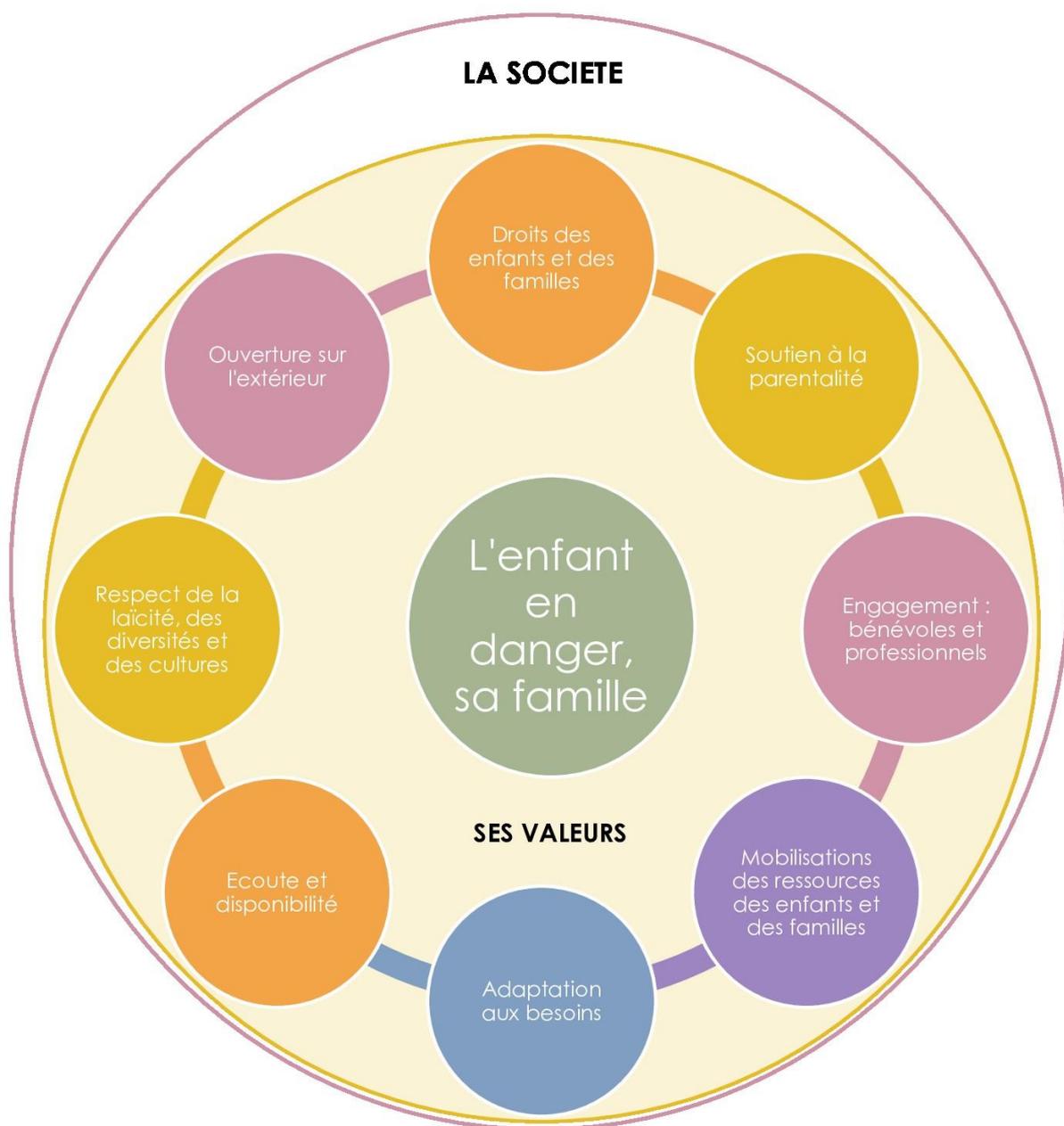
L'association fonde toutes ses actions d'intervention sur le respect de la laïcité. En Droits d'Enfance considère l'être humain comme sujet à part entière dans sa dimension tant personnelle que culturelle, dans le respect de son histoire et de sa différence tout en maintenant le caractère laïque de ses 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 et régional 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.



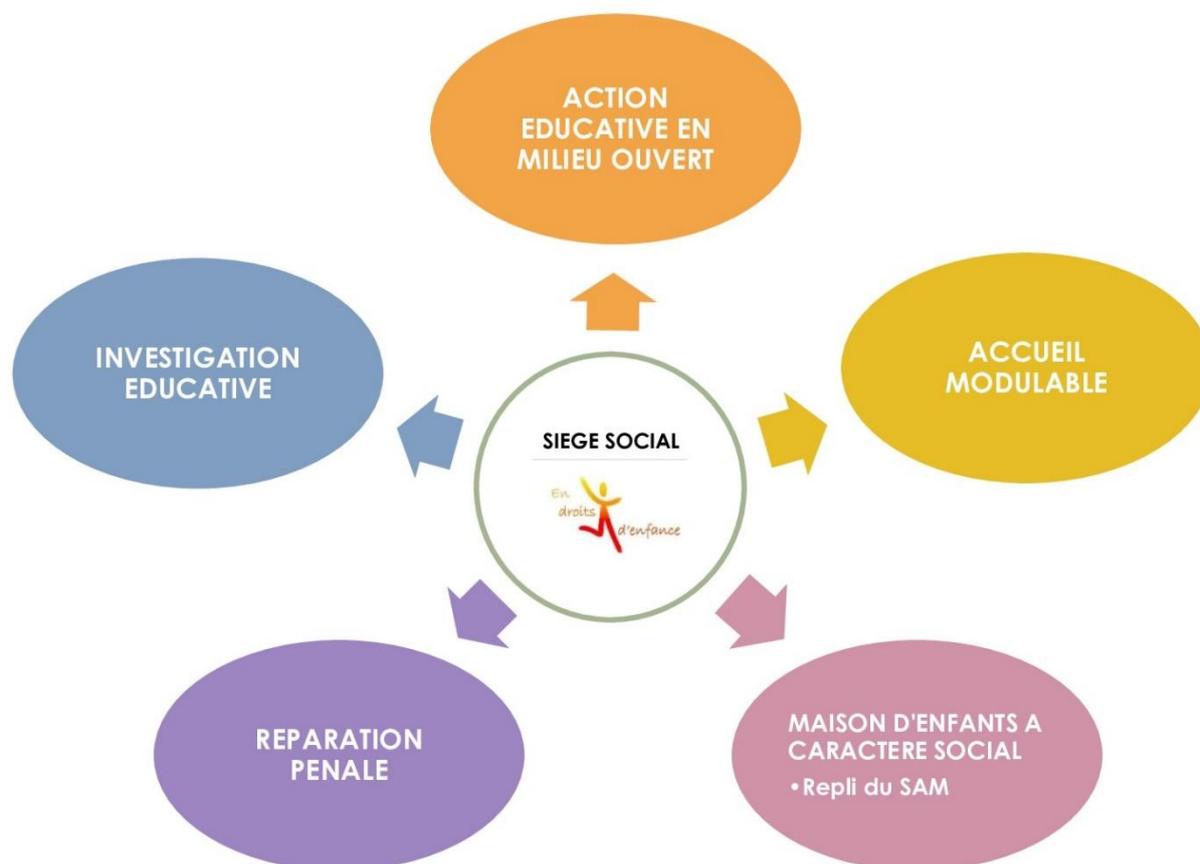
3. Le cadre d'intervention

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.

Dès l'origine, En Droits d'Enfance s'est construite sur l'action collective et l'engagement aux valeurs partagées, autant par les adhérents que par les salariés. Son dynamisme s'appuie sur l'appartenance à un véritable mouvement associatif, une communication soutenue sur son projet, un sens de l'innovation, de l'engagement et la promotion d'un espace de dialogue entre adhérents et salariés.

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 aux soins, 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, vérifiées chaque jour dans sa pratique, 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 s'inscrit la naissance du service d'accueil modulable.

II. LE SAM EN DROITS D'ENFANCE REGI PAR UN CADRE REGLEMENTAIRE

1. Son contexte législatif et réglementaire

Le travail mené dans le cadre du service d'accueil modulable 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'état, des collectivités territoriales et en corollaire celles des services habilités ;
- Les types et modalités d'interventions 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, amènent et définissent l'approche de l'exercice de nos missions.

Nous souhaitons repartir de la **loi 2002-2 du 2 janvier rénovant l'action sociale et médico-sociale**.

Cette loi de rénovation de l'action sociale a mis l'utilisateur au cœur du dispositif en renforçant ses droits. Elle a réaffirmé la restitution de leur rôle aux familles à travers notamment la création d'outils coconstruits avec la famille, et écoute son avis pour défendre un travail en partenariat avec la famille. La loi a insisté sur l'adaptabilité des services à chaque mesure et sur l'individualisation de la prise en charge.



En déclinant ces principes et ces outils, elle vise à responsabiliser les acteurs du secteur par l'amélioration de la sécurité et la qualité du service dues aux personnes accueillies et par l'ouverture des établissements à la société civile. Elle tend par ailleurs à une amélioration des procédures en instaurant une coordination entre les décideurs et les acteurs.

La loi 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance vient de nouveau encourager la diversification de l'offre avec des modalités de prise en charge qui devront offrir une alternative entre le placement à temps complet en institution et le maintien à domicile. Cette loi introduit dans le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) 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 :

- 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 ;
- Continuité et cohérence des actions menées pour l'enfant et sa famille, le président du conseil départemental étant garant de cette continuité ;
- Stabilité affective 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 pouvant excéder deux ans dans les situations de carences parentales graves.

Cette loi du 5 mars 2007 replace le président du conseil départemental comme chef de fil de l'action sociale et l'invite à développer de nouvelles modalités de prises en charge, en privilégiant autant que possible les mesures de prévention. Pour répondre aux objectifs de responsabilisation et autonomisation des parents, les mesures administratives sont favorisées.

La loi 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfance réaffirme ces modalités et défend trois engagements forts : « *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* »⁶.

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

- Plus grande attention au respect de ses droits ;
- Evaluation tournée sur ses besoins et son bon développement ;
- Sécurisation de son parcours à travers le projet de l'enfant remis en avant ;
- Evolution du statut de l'enfant facilité.

⁶Observatoire Nationale de la Protection de l'Enfance – Note d'actualité : Protection de l'enfant : les nouvelles dispositions issues de la loi 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant, Mars 2016

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.

Cette loi du 14 mars 2016 prévoit que les décisions prises pour la protection de l'enfant doivent être adaptées à chaque situation 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.

La loi 2022-140 du 7 février 2022 relative à la protection des enfants dite « loi Taquet » prévoit un certain nombre de mesures destinées à améliorer la situation et la sécurité des enfants protégés par 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, en amont du placement dans le but de confier l'enfant à une personne de son entourage. La loi interdit les placements à l'hôtel jugés peu sécurisants, la fin des sorties dites "sèches" dans le but de garantir un accompagnement pour les jeunes majeurs, un accueil de l'enfant dans son entourage. 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
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 la 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.
- 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.

Enfin, toutes nos missions reposent sur **les articles 375 à 375-9 du code civil** auxquels se réfère le juge des enfants.

Aux termes de l'article 375 du code civil, « *Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par justice (...)* »

De plus, aux termes de l'article 375-2 du code civil « *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* ».

Pour finir, l'article 375-3 du code civil dispose que « *Si la protection de l'enfant l'exige, le juge des enfants peut décider de le confier : (...) 3° A un service départemental de l'aide sociale à l'enfance (...)* »

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* ».

2. D'un cadre réglementaire à la création d'un dispositif d'accueil modulable

Aussi, le placement à domicile s'inscrit pleinement comme réponse à ces orientations législatives en ouvrant la possibilité de diversifier l'offre déjà proposée sur le département du Val d'Oise pour les mineurs confiés à l'aide sociale à l'enfance. Il s'agit d'une mesure d'alternative au placement en favorisant le maintien à domicile lorsque celui-ci est compatible avec l'intérêt et les besoins de l'enfant, tout en offrant un étayage des fonctions parentales plus soutenu que les mesures d'AEMO. Notons que si ce dispositif peut s'enclencher en amont ou aval d'un placement ou d'une mesure AEMO, il ne s'agit ni d'un placement allégé, ni d'une AEMO renforcée. Les objectifs, attendus, moyens mis en œuvre et modalités d'intervention diffèrent.

Il peut donc s'agir d'une primo mesure, en alternative au placement institutionnel ou pour accompagner un retour de placement afin de s'assurer de la pérennité des acquis du placement et de la mobilisation parentale dans le but d'éviter un échec prématuré avec une perte des bénéfiques acquis.

Lors de l'ordonnance d'un placement à domicile, le juge des enfants confie le mineur à l'aide sociale à l'enfance, sur une période définie. L'ASE délègue alors à un service associatif habilité ce placement modulable. Le mineur est maintenu au domicile maternel ou/et paternel. Le service gardien a la possibilité de faire procéder à des accueils périodiques et/ou exceptionnels de l'enfant hors de son environnement familial.

2.1 Ses missions

A partir d'interventions ciblées, soutenues et individualisées auprès de l'enfant, auprès des parents et auprès de l'enfant et de ses parents, notre service propose un accompagnement intensif de soutien à la parentalité ainsi qu'au développement psychoaffectif de l'enfant et son bien être en intervenant aussi sur le système familial. Il permet un maintien et/ou une restauration des liens avec la famille en prenant en compte les difficultés familiales concomitamment à l'accompagnement proposé à l'enfant. Sans déplacer ce dernier, nous agissons directement au sein de la dynamique familiale, le sens de ses difficultés, ses problématiques, ses symptômes, pour mettre en mouvement chacun des membres en accompagnant vers des savoir-faire et en mobilisant leurs compétences parentales, en les amenant à un regard réflexif sur leur fonctionnement. Le terme de suppléance, souvent usité, n'est pourtant pas celui que nous retenons. Nous lui préférons la notion d'étayage des fonctions parentales. Nous pouvons nous rendre compte souvent combien les familles n'ont plus confiance en elles, que les parents se sentent « jugés comme mauvais parents ». Il s'agit pour nous de restaurer leur place en les valorisant tout en agissant sur les compétences à mobiliser. Nous n'omettons pas que l'origine de toutes mesures est le danger auquel est exposé l'enfant. Pour autant, tout en étant ferme sur les interdits réaffirmés aux parents, nous avons la volonté de travailler avec eux dans l'intérêt de l'enfant. Leurs avis, attentes, rythmes sont dès lors pris en considération. L'exercice de leur parentalité et nos interventions s'articulent dans la complémentarité, et en aucun cas dans de la substitution. L'évaluation par le service de l'enfant et de sa famille avec un maillage partenarial peut préconiser au juge des enfants un placement en institution quand les liens familiaux sont trop délétères.

Ainsi, nous donnons comme missions principales à la mesure d'accueil modulable de :

- Veiller au bien-être de l'enfant dans son milieu d'origine en travaillant pour endiguer le danger ;
- Viser à instaurer une continuité du lien de l'enfant avec les membres de sa famille et/ou les personnes ressources pour lui dans son milieu naturel ;
- Suivre le bon développement de l'enfant et s'assurer du respect de ses besoins fondamentaux ;
- Apporter aide et conseil à la famille afin de la soutenir dans leurs difficultés, en s'inscrivant dans leurs droits, à partir d'une valorisation et d'un étayage des fonctions parentales ;
- Mettre en évidence les ressources de la famille, valoriser, soutenir et développer les compétences parentales, travailler sur les personnes ressources et relai dans l'environnement de l'enfant ;
- Inscrire l'enfant et sa famille dans un réseau partenarial, faire le lien, en qualité de tiers, avec ces instances (scolaire, soin, administratif ...), dans les dispositifs de droit commun ;
- Promouvoir l'ouverture et l'épanouissement du mineur au-delà de son cercle familial ;
- Apporter une aide individualisée au mineur, même quand nous sommes mandatés pour une fratrie, travailler sur la place de chacun des membres qui composent la famille ;
- Accompagner et soutenir le jeune dans ses projets socio-professionnels, orientations scolaires et sa construction identitaire.

2.2 Ses principes

Le service d'accueil modulable est guidé par quatre grands principes :

- Protéger l'enfant :
Le service apporte une vigilance et exerce une évaluation quant à la sécurité physique et morale. Il participe à faire cesser une situation de danger. Il s'associe aux parents pour l'exercice des droits, devoirs de surveillance, d'éducation, d'entretiens et de soins. Protéger l'enfant, c'est aussi lui apprendre à se protéger lui-même en sachant alerter.
- Participer à l'évolution du mineur vers l'autonomie :
A partir d'un accompagnement personnalisé et dans le respect de l'exercice de l'autorité parentale et en associant les parents, le service favorise le parcours d'individuation, l'acquisition de compétences sociales, le parcours scolaire et/ou professionnel et son parcours de soin. Le service travaille sur l'histoire familiale, le vécu, le contexte de l'enfant pour avoir une meilleure compréhension des enjeux de la famille, afin d'aider l'enfant à se situer dans son histoire familiale. Il permet de développer chez l'enfant la capacité à se questionner et favoriser la mise en mots de ses désirs et souffrances, tout en considérant ses besoins affectifs. Le service l'amène à intégrer la loi et les limites, et accompagne sa socialisation par l'ouverture à des activités culturelles, sportives, ludiques pour l'aider à se projeter dans l'avenir.
- Favoriser un étayage des fonctions parentales :
Le service tient compte des compétences parentales, fussent-elles partielles, évite de ne considérer que les manques ou de stigmatiser les défaillances. Il offre un point d'appui, construit un soutien, permet aux parents de ne pas se sentir seuls dans l'éducation de leur enfant, les conforte dans leur "parole de parents" et fait émerger en eux le parent "suffisamment bon".
- Soutenir l'insertion de la famille dans son environnement :
Le service s'attache à inscrire les parents et les enfants dans l'accès aux ressources environnementales : dispositifs de droit commun, inscriptions aux associations de quartier... en développant le réseau social et partenarial autour de la famille.
Le service d'accueil modulable travaille sur la création ou la consolidation d'un relai au sein de l'environnement familial (famille élargie, voisin, ami, parents de camarade...)
Il accompagne les parents dans leurs démarches d'insertion socio-professionnelles, administratives et/ou de soins.

Les interventions viseront à soutenir l'exercice, la pratique et l'expérience de la parentalité :

- Favoriser l'exercice de la parentalité :
Le service travaille autour de l'histoire et du fonctionnement familial afin d'interroger les places et les fonctions de chacun, notamment celles des parents.

- Soutenir la pratique de la parentalité :
Le service accompagne les parents dans la gestion du quotidien. Il soutient la scolarité et la formation professionnelle du mineur. Il réfléchit avec les parents sur des problèmes concrets au sujet de la santé, hygiène, budget...
- Réfléchir sur l'expérience de la parentalité :
Le service permet aux parents d'explorer leur histoire et de comprendre l'incidence qu'elle peut avoir sur leur vécu de parent. Il met au travail les représentations que les parents ont d'eux-mêmes et de leurs enfants. Il médiatise les conflits en faisant tiers en accompagnant la parole.

III. LES MINEURS ACCOMPAGNES ET LEURS FAMILLES

1. Le danger comme origine de l'intervention

« 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 père et mère 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. » : l'article 375 du Code Civil vient ici définir les enfants à protéger.

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 atteintes 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.

Nous sommes donc mandatés dès qu'il y a danger.

2. Un danger favorisé par un contexte sociétal

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 sources⁷ 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 sur 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 obligée. 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.

Les violences conjugales :

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

⁷ Données de 2019 : INSEE – Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES) et ONPE

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 française à laquelle le jeune se réfère, ou encore des modèles d'éducation de référence qui ne s'accordent pas avec ceux de la France.

3. Un dispositif adapté aux besoins et à l'âge des enfants

Notre service d'accueil modulable a la volonté d'agir sur l'ensemble des problématiques dès qu'elles sont évaluées comme susceptibles d'être mises au travail par et avec la famille grâce à une intervention spécifique et intensive afin de compenser, réduire et endiguer tout risque pour le bon développement de l'enfant. Le placement institutionnel s'avèrera toujours nécessaire dans certaines situations de maltraitance ou dans le cas d'incapacité du parent à prendre en charge et protéger. Néanmoins, appréhender le danger ne nécessite pas toujours une séparation physique. Cette dernière peut au contraire être inadaptée lorsque la séparation fait souffrance, que le conflit de loyauté de l'enfant ne lui permet pas de se poser dans un ailleurs, lors de parcours abandonnique qui va raviver des angoisses de séparation, lors de placements transgénérationnels... Des parents peuvent avoir des réponses éducatives inadaptées tout en ayant un lien affectif de qualité dont la rupture serait néfaste pour l'enfant. Certains enfants vivent également avec difficulté le collectif.

Est alors préconisée une intervention intensive à partir du domicile parental en réponse.

Le service tend, du fait des interventions intensives, à s'adapter au mouvement des familles et des mineurs afin de ne pas être dans la répétition des mesures antérieures. Le SAM se doit d'être créatif dans ses interventions afin de répondre aux différentes problématiques des personnes accompagnées.

Notre accompagnement vise 36 mineurs filles et garçons, de l'âge du nourrisson jusqu'à 21 ans, dans le cadre d'un contrat jeune majeur.

Leurs besoins spécifiques requièrent des connaissances, partenaires et modalités d'intervention différents en fonction des âges. Aussi, notre service a la spécificité d'avoir pensé une organisation en deux pôles :

- Le premier **Enfance**, avec 18 mineurs âgés de 0 à 11 ans (entrée au collège – préadolescence) ;
- Le second **Adolescence**, avec 18 mineurs âgés de 11 à 18 ans, avec la possibilité d'une prise en charge spécifique jusqu'à 21 ans.

Afin de garantir une cohérence dans la prise en charge, les fratries peuvent être accueillies sur un même pôle malgré une tranche d'âges élargie.

Le placement à domicile s'adresse à ceux qui :

- Développent un lien d'attachement insuffisamment sécurisé ;
- Souffrent d'un manque de stimulations de leurs parents et d'interactions sociales ;
- Ne bénéficient pas de continuité dans les soins, le cadre de vie (rythme de vie inadapté à l'âge) ou les relations familiales ;
- Adoptent des comportements inadaptés avec leurs pairs ou les adultes et/ou ont des difficultés relationnelles.

Il s'agira dès lors de soutenir les parents :

- Confrontés à des difficultés dans les interactions avec l'enfant ou ayant eux-mêmes développés des liens d'attachement insécures ;
- Ayant peu confiance en leurs compétences ;
- Dans l'incapacité à proposer des réponses parentales adaptées à l'âge et aux besoins de l'enfant ;
- Dont la relation conjugale altère la relation à l'enfant ou disqualifie un des deux parents ou empêche l'entrée en relation de l'enfant avec l'un de ses parents.

4. Des familles inscrites 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* »⁸. 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

⁸ B. Laprie, B. Minana - *Favoriser la participation des usagers dans le secteur social et médico-social* – ESF Editeur, 2ème édition 2020, p.12

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 au projet de l'enfant

Dans le rapport J-L. Bianco et P. Lamy de 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, mais qui 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 dans laquelle nous nous retrouvons, nous travaillons avec les familles pour qu'elles comprennent le sens de notre intervention et la nécessité de "faire ensemble" afin que progressivement elles adhèrent à la mesure. « *Les divergences exprimées constituent des supports de travail entre les parents, l'enfant, les professionnels.* »⁹ 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* »¹⁰. 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 sera que peu opérant.

Toutefois, 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.

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

⁹ ANESM – *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement* – Recommandations de bonnes pratiques professionnelles - février 2010

¹⁰ 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 2832, Assemblée nationale, février 2006

de l'enfance encore fantasmée comme des “voleurs d'enfants” dans une première rencontre, avant de leur permettre d'exprimer leurs avis lors du second rendez-vous.

Avec ou sans accord, la relation référents éducatifs / 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 du SAM. Ainsi, chacun des professionnels a la volonté de redonner une place d'acteur 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 directe 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 l'AEMO toutes les critiques formulées par des parents et/ou leurs enfants au cours de la mesure. Les familles peuvent renseigner le questionnaire mis à disposition pour l'AEMO. Néanmoins, le nombre plus restreint de familles accompagnées par le SAM nous permet de penser un dispositif avec une expression plus directe. Des rencontres dans un format convivial sont dès lors proposées ponctuellement les samedis aux parents. Des professionnels du SAM et de l'AEMO 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 d'introduire de nouvelles légitimités pour penser les changements* »¹¹. 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.

¹¹ B. Laprie, B. Minana - *Favoriser la participation des usagers dans le secteur social et médico-social* – ESF Editeur, 2ème édition 2020, p.21

5. Localisation et locaux

Notre service d'accueil modulable est situé au 43 avenue de l'Europe à Domont.

Nous sommes habilités à intervenir sur l'ensemble du territoire du Val d'Oise. Cependant, la prise en charge des familles étant très soutenue, il est important de fixer des limites d'intervention afin de contenir le temps de déplacement et faciliter l'accès au service par les familles. Nous faisons ainsi le choix de limiter à maximum trente minutes le trajet en voiture entre le domicile des familles et le service.

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

A contrario, des espaces du service d'accueil modulable sont identifiés et plutôt regroupés là où il y a peu de passages de professionnels ou de familles. Les activités spécifiques du SAM amenant à l'accueil de jeunes sur des temps en journée et nécessitant un espace à l'ambiance adaptée aux besoins des enfants, tels que de se poser, lâcher prise est pensé dans ces espaces. Nos locaux étant sur deux étages, nous avons davantage dédié ce dernier étage pour ce service. Chaque espace a été aménagé en fonction des besoins spécifiques identifiés du public accompagné. Ce dernier peut ainsi être accueilli dans le salon ados, la salle enfance, dans une cuisine adaptée à la confection de repas, avec des enfants, mais aussi avec des groupes parents-enfants. Une salle de bain est également à disposition afin de pouvoir procurer à des jeunes dans l'errance, en retour de fugue, un moment où ils peuvent prendre soin d'eux, mais aussi permettre de faciliter des ateliers sur l'estime de soi. Enfin, le service bénéficie au rez-de-chaussée d'un lieu d'entretien et d'activités au bénéfice des personnes à mobilité réduite. Les espaces se veulent adaptés et chaleureux.



Salle multi-activités



Salon ado



Salle enfance

IV. UNE EQUIPE AU SERVICE DU PROJET D'EN DROITS D'ENFANCE

1. L'équipe pluridisciplinaire

En sus de la directrice qui a la responsabilité du service AEMO/AED et du SAM, l'équipe se compose de 13 salariés, pour 11.4 ETP, incluant un temps d'assistante de direction (0.33 ETP) et un de comptable (0.2 ETP) mutualisés avec l'AEMO.

Chaque professionnel du service, indépendamment de sa fonction, concoure à la mission de protection judiciaire ou administrative qui nous est confiée et contribue aux attendus qui en découlent.

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 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.

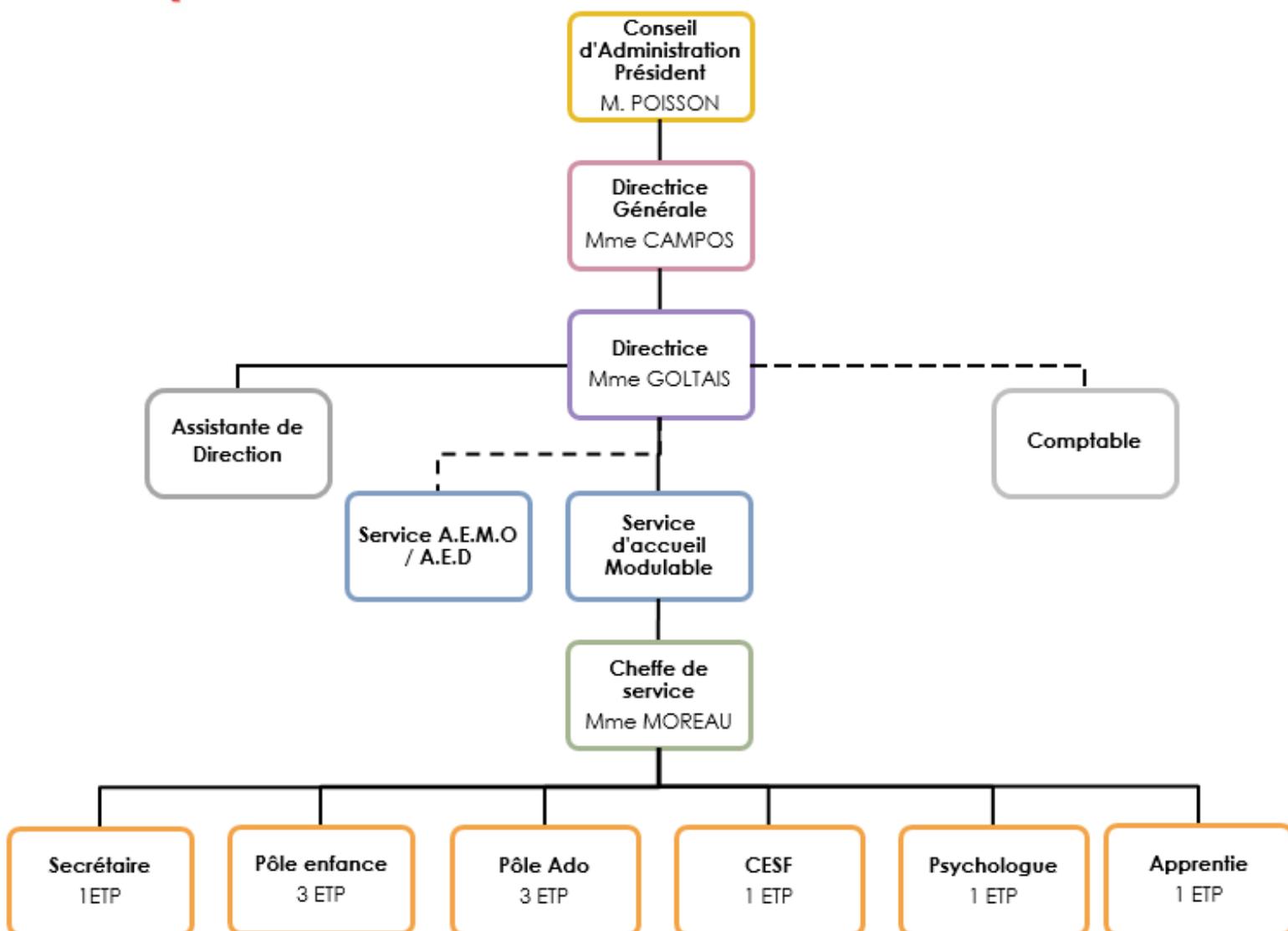
Leurs missions se réalisent dans le respect du droit du travail, de la convention collective 66, du règlement intérieur et de fonctionnement, et des lois précédemment nommées dont les outils de la loi 2002-2 et le secret professionnel.

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

2. L'organigramme



ORGANIGRAMME SERVICE D'ACCUEIL MODULABLE



3. Les professionnels : déclinaison de l'équipe

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 en termes d'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.

Une cheffe de service :

Sous l'autorité de la directrice, avec qui elle est en lien direct et permanent, la cheffe de service est chargée de la mise en œuvre des mesures confiées. Par délégation, elle coordonne les équipes éducatives *Enfance* et *Adolescence*. Elle est le cadre hiérarchique de l'équipe psycho-éducative et de la secrétaire. Elle assiste la directrice dans la mise en œuvre de la législation sociale, de la Convention Collective 66. Elle organise l'action des professionnels, mobilise et dynamise les équipes tout en renforçant les compétences de chacun. Elle anime diverses

réunions. Elle est garante du projet de l'enfant et du respect dans les délais et de la qualité des rapports transmis au conseil départemental.

Une secrétaire :

Sous l'autorité de la cheffe de service, 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 :

Sous l'autorité de la cheffe de service, elle participe à l'élaboration des différents projets mis en œuvre dans le service. Elle contribue à l'élaboration du projet de l'enfant. En lien avec ce dernier, elle est autonome et ressource dans l'exercice et le choix de ses modes d'interventions. Elle mène des actions directes envers le public avec, pour ce faire, des horaires décalés en soirée. Elle s'inscrit aussi dans une fonction de tiers entre le référent éducatif et la famille. Elle apporte aux travailleurs sociaux une réflexion et un étayage par rapport aux problématiques rencontrées. Elle soutient ces derniers dans ses questionnements, les incite à la prise de recul. Elle élabore avec eux des axes de travail et d'orientations. Sous couvert de la validation de la cheffe 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 :

Sous l'autorité de la cheffe de service, le travailleur social est chargé de l'exercice des mesures confiées. En lien avec le psychologue, il est responsable de l'application du projet défini en équipe. Il apporte aide et conseils aux familles. Pour ce faire, il intervient directement auprès des mineurs et de leurs parents pour exercer une mission éducative visant la protection de l'enfance. Ses missions s'inscrivent dans le cadre judiciaire ou administratif de la protection de l'enfance et du projet d'établissement. 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 compte de son travail à la famille, aux juges des enfants et au conseil

départemental, après validation par la cheffe de service. Il représente le service lors des audiences et des synthèses partenariales.

Un conseiller en économie sociale et familiale :

Sous l'autorité de la cheffe de service, le CESF contribue à la réduction des éléments significatifs d'un danger caractérisé par les autorités de la protection de l'enfance. A partir de l'environnement familial, il s'assure que tous les besoins de l'enfant et de sa famille soient couverts. Il accompagne, dans une démarche éducative et sociale globale, des mineurs et leurs familles dans les domaines de la vie quotidienne autour de besoins spécifiques ciblés. Il favorise la promotion des personnes dans leur environnement. Il contribue au développement du lien social et familial, à la lutte contre l'isolement, à l'inclusion sociale, à l'insertion professionnelle, à l'autonomie des personnes accompagnées et à l'exercice de la citoyenneté. Ses actions sont individuelles ou collectives et sont menées seul ou bien avec ses collègues travailleurs sociaux et/ou psychologue. Ses actions font suite à des besoins qu'il a repérés, ou bien suite à des besoins identifiés par l'équipe.

4. Le recrutement

Seuls les niveaux de diplôme, de qualification, d'expérience professionnelle et de compétence acquise 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 dernier alinéa de la CCN 66, les candidatures internes répondant aux conditions requises sont étudiées en priorité.

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 le chef de service : entretien directrice / entretien directrice et directrice générale ;
- Pour le psychologue : entretien cheffe de service et directrice / entretien directrice et directrice générale ;
- Pour les travailleurs sociaux et la secrétaire : entretien cheffe de service SAM et chef de service AEMO / entretien cheffe de service SAM et directrice.

5. 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 projet associatif, règlement intérieur, projet d'établissement, organigramme, ...

- Le classeur d'accueil d'un nouveau collaborateur composé des fiches de procédures, d'informations pratiques telles que numéros téléphone, code 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.

6. La période d'essai

Variable selon le type de personnel recruté et le mode de contractualisation retenue, 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'essai 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 de s'assurer que le nouveau salarié remplit les missions qui lui sont confiées, il s'agit de prendre le temps de vérifier qu'il a tout en sa possession pour les réaliser, répondre à des interrogations et lui permettre éventuellement de se réajuster.

7. L'évaluation et 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'évaluer et est évalué sur ses performances, son efficacité, 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.

8. 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 et 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.

V. NOTRE PROJET EN REPOSE AUX BESOINS DE L'ENFANT ET A L'ACCOMPAGNEMENT A LA PARENTALITE

1. La spécificité de notre organisation de travail

1.1 Un travail par pôle et à plusieurs

Le service se compose de deux unités en fonction de l'âge des enfants. La cheffe de service est la garante du bon fonctionnement individuel de chaque pôle et de leurs articulations. La secrétaire, la psychologue et la CESF interviennent sur les deux pôles dans une répartition égale.

Chaque pôle composé de trois travailleurs sociaux accompagne dix-huit mineurs et leur famille, soit l'équivalent de six mineurs par professionnel. Toutefois, notre projet a la spécificité de ne pas défendre ici la référence éducative mais un « travail à plusieurs ».

Cette organisation se veut, selon nous, garante d'un travail de qualité.

*« Certaines problématiques familiales obligent les professionnels à s'engager dans une relation auprès de l'enfant et de ses parents qui comporte des aspects transférentiels et projectifs. »*¹² Ce constat de B. Dubreuil nous apparaît déterminant à prendre en compte au regard de la forte fréquence des interventions.

Les trois éducateurs vont travailler en alternance, seul ou dans des binômes qui s'interchangent afin de créer du mouvement, du décalage, des évaluations croisées, parfois même divergentes et par conséquent riches. La mise en tension d'approches plurielles permet d'entrer dans la complexité. Cette notion d'équipe référente va permettre une meilleure compréhension des différents enjeux. Elle garantit à la famille que les professionnels exercent leurs missions dans une neutralité, sans risque d'appropriation ou de projection sur le mineur et/ou ses parents.

Cette triangulation facilite la circulation de la parole. L'expérience nous a montré le poids du transfert et du contre transfert dans l'exercice de nos missions. Ce travail à plusieurs nous permet de le trianguler. Nous savons aussi que certaines rencontres d'un professionnel à un enfant ou un parent (et inversement) ne se réalisent pas. Le parent peut alors solliciter n'importe quel membre de l'équipe. Ceci permet également de travailler avec un bouc émissaire, souvent nécessaire à des parents, sans que cela empêche le travail puisque les deux autres éducateurs maintiennent le lien. Il ne faut pas nier, par ailleurs, que ce travail à plusieurs maintient pour les professionnels un élan positif puisque le travail est partagé et donc stimulé par l'attente des collègues. Il permet, en outre, de mieux supporter la violence de certaines situations et donc maintenir des interventions de qualité : partager pour supporter la violence, maintenir l'élan, soutenir le désir. De plus, le fait d'avoir trois intervenants offre l'opportunité à l'enfant de choisir son référent, pour désamorcer tout enjeu autour d'une notion de référence qui se voudrait enfermante, tant pour l'enfant que pour le travailleur social.

Pour ce faire, les trois travailleurs sociaux veillent entre eux à une relation bienveillante et d'écoute où la circulation de l'information et le débat contradictoire sont primordiaux. Nous garantissons enfin une continuité dans la prise en charge. Une absence d'un professionnel ne

¹² B. Dubreuil – *Accompagner le projet des parents en éducation spécialisée* – DUNOD, 2006

vient pas mettre à mal l'intervention engagée, ni risquer une perte de l'information. Ce travail croisé demande beaucoup de structuration dans le partage d'informations et d'analyse des situations.

Toujours dans une pensée pluridisciplinaire et de coréférence, selon les problématiques rencontrées, ce qui est identifié et analysé du fonctionnement familial, la psychologue peut être amenée à rencontrer la famille, seule ou en binôme avec un travailleur social et ce, à différents moments de la mesure. Ces rencontres peuvent se faire tant en direction de la famille entière, que de certains membres, aussi bien au domicile qu'au service ou à l'extérieur.

Si chaque membre de l'équipe est repéré à l'identique par la famille, un référent administratif est nommé au sein de l'organisation interne. Il a pour rôle d'être attentif à ce que les objectifs de la mesure soient mis au travail par l'ensemble des professionnels du pôle en lien avec la psychologue et la cheffe de service. Lors de l'accueil d'une fratrie de trois enfants ou plus, il est nommé deux référents administratifs dans l'objectif de ne pas mettre en avant certains enfants de la fratrie au détriment des autres.

1.2 Une continuité de service

Les familles peuvent librement contacter le service du lundi au vendredi de 9h à 18h. Les travailleurs sociaux couvrent une prise en charge de 7h15 à 20h45 les lundis, jeudis et vendredis, de 9h30 à 17h30 les mardis, de 10h à 18h les mercredis et de 10h à 17h les samedis. Sauf projet spécifique ou situation le nécessitant, le service ne propose pas d'intervention les dimanches et jours fériés. Toutefois, pour pallier à toute situation d'urgence, un travailleur social de l'un des deux pôles est d'astreinte le dimanche et les jours fériés de 9h à 21h. Il a été pensé la nécessité de ne pas être présent tous les jours de la semaine afin de laisser la famille souffler.

En dehors de l'ouverture administrative de nos locaux, le service garantit une intervention éducative mobilisable à tout moment en cas d'urgence. Pour ce faire, la directrice et la cheffe de service de l'accueil modulable alternent des astreintes 365 jours par an, 24h sur 24. Elles peuvent, dès lors, déclencher l'intervention de l'éducateur d'astreinte auprès de la famille et/ou s'y rendre elles-mêmes ou déclencher une mise à l'abri du mineur, nous y reviendrons dans une partie consacrée au repli.

2. Les valeurs comme socle de nos pratiques professionnelles

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

2.1 Le mouvement

Mandaté pour réduire substantiellement, voire annihiler, une situation de danger autour d'un mineur, le service a la volonté marquée d'instaurer une dynamique dans l'exercice de la mesure éducative lui permettant 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.

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. Nous prenons garde à conserver un recul indispensable à la conduite de la mesure éducative, en laissant retomber les effets produits par l'audience inaugurale jusqu'à l'audience de fin de mesure. La mesure éducative sera donc stratégiquement ponctuée 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, deviennent les accompagnants des parents vers un changement de posture au bénéfice de leur enfant repéré en danger.

Le mouvement est également caractérisé par ce va et vient permanent réalisé entre l'action et l'évaluation, mouvement institutionnalisé car des temps forts sont repérés, tels que la synthèse partenariale et la consultation du dossier au tribunal pour enfants, 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 DIPC et du projet personnalisé d'accompagnement.

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

Nous retrouvons cette notion de mouvement tout au long de la mesure quand, pour chaque démarche entreprise, le professionnel est invité à objectiver son intervention, d'en analyser les effets et d'en dégager des perspectives de travail pour la suite de l'exercice de la mesure éducative.

Cette volonté de mouvement est renforcée par la mise en place de temps d'articulation réguliers formels et informels entre les professionnels et des temps de travail qui ponctuent la mesure. Ils ont pour objectifs d'évaluer les effets produits ou non des interventions, de parler des freins à la mise en œuvre des objectifs, de maintenir un cap, de redéfinir des orientations, en vue de maintenir une dynamique dont le service est l'instigateur.

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 chaque famille. Nous accompagnons vers une mise en mouvement la famille, nous nous mettons 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.

2.2 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* ». ¹³ Il s'agit donc ici de 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 (L223-1 du CASF), que sur le versant de la recherche d'efficacité 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 coconstruit avec le service.

La pierre angulaire dans cette dynamique d'évaluer-intervenir-évaluer est la lisibilité, tant dans les actions concrètes menées en direction des familles, mais aussi 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.

¹³ J-F. Bernoux – *L'évaluation participative au service du développement social* – DUNOD, 2004, p.14

2.3 Le portage institutionnel de la mesure

« *La clinique institutionnelle n'ignore pas que l'institution produit des effets sur les patients, au-delà des transferts individuels.* »¹⁴ La clinique institutionnelle offre à penser la fonction du lieu. Que ce soit l'agencement des différentes salles, le nom choisi, le choix porté à un entretien au service plutôt qu'à domicile, rien n'est fait au hasard. Selon la clinique institutionnelle, 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. Pour chacune des familles, 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 aussi, pour les professionnels, un espace sécurisant. Ainsi, lorsque nous pensons les situations lors des différentes instances : temps informels, temps formels, nous prenons aussi en compte la réverbération de l'espace physique, institutionnel sur l'appareil psychique des familles. 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. 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 extérieur mandaté 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 limite du travail et la limite au travail :

Parler la limite du travail et au travail, c'est en premier lieu 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 à l'institution 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 le service 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.

L'intervention au domicile implique, d'autant plus, pour le service, de réfléchir la question des limites.

¹⁴ N. Dollez - *Cliniques institutionnelles* - MEMOIRES, 2020

Il est 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 l'institution.

Cette réponse (ou non réponse) induit la nécessité d'une ouverture et d'un espace, qui permettent le décalage dans la réponse, dans l'action, et à chacun de résister à cette demande.

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, ...

3. Les actions inscrites dans des théories

3.1 L'orientation et place de la clinique

Notre expertise dans les mesures d'action éducative en milieu ouvert 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. Les mesures d'accueil modulable, par leur caractère intensif et prenant place directement au domicile, implique de travailler avec l'ensemble de la famille.

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 membres du système.
- 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 »¹⁵
- 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 maintenir

¹⁵ S. Minuchin - *Familles en thérapie* - ERES, 1998.

cet équilibre. Or, l'équilibre peut s'avérer dysfonctionnel. C'est notamment le cas lors de situations de maltraitance. Lorsque l'équilibre de la famille est menacé (cela peut être le cas lorsqu'une mesure éducative est ordonnée), la famille aura tendance à renforcer et rigidifier son fonctionnement. A cela, vient répondre l'intensivité et le caractère impactant des mesures d'accueil modulable.

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 : 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, rites, 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, la relation parents-enfants et comment 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 dysfonctionnelles ou sources de souffrance.

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 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-enfants. 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 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. Bowlby¹⁶, 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. Winnicott¹⁷) agit comme une explication aux différences interindividuelles (sécure/insécure évitant, ambivalent résistant, désorganisé désorienté) dans le système d'attachement et le développement du nourrisson.¹⁸

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, mentaux).¹⁹ 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. La lecture des stratégies d'attachement à l'œuvre, dévoilées par le discours et leurs manifestations, nous en apprend donc davantage sur comment nous placer auprès de ceux pour qui les liens font défauts et comment les accompagner sur ces enjeux relationnels, dans l'entre-deux d'un héritage et d'une transmission, comme nous l'enseigne P. Kammerer²⁰.

L'attachement a donc à la fois une fonction adaptative, de protection et d'exploration. Cet attachement se traduit aussi dans le fonctionnement d'une famille. Ainsi, S. Minuchin²¹ distingue différents types de familles, en lien avec l'attachement des membres de la famille et leur fonctionnement :

- Familles flexibles avec un style relationnel sécure ;
- Familles enchevêtrées avec un style relationnel ambivalent ;
- Familles désengagées avec un style relationnel évitant ;
- Familles chaotiques avec un style relationnel désorganisé.

3.3 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. La parentalité se construit à partir des identifications du futur parent dès l'enfance et se poursuit tout au long du développement

¹⁶ J. Bowlby - *Attachements et pertes* - PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE, 1969

¹⁷ D. Winnicott - *La mère suffisamment bonne* - PAYOT, 1953

¹⁸ M. Ainsworth - *L'attachement mère-enfant* - L'ENFANCE, 1983

¹⁹ J. Emery - *L'attachement parent-enfant, de la pratique à la théorie* - CHU SAINTE-JUSTINE, 2016

²⁰ P. Kammerer - *Adolescents dans la violence* - MEDIATIONS EDUCATIVES ET SOINS PSYCHIQUES, 2000

²¹ S. Minuchin - *Familles en thérapie* - ERES, 1998

jusqu'au moment d'être 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 objectives 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 P-C Racamier qui l'avait traduit de l'américain « parenthood » développé par la psychanalyste T. Benedek dans les années 70. Il était alors défini par le Pr. F. Marty comme « *le cheminement qui conduit un sujet à devenir parent.* »²²

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 80 selon lequel les parents en difficulté étaient jugés comme défaillants, les fonctions parentales ont pris une autre dimension par la suite en proposant 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 90-2000 avec l'émergence d'autres systèmes familiaux que le schéma classique de la parentalité, est née la notion de pluri parentalité 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. Le placement à domicile offre de nouveaux repères, outils, méthodes éducatives à cette parentalité parfois défailante ayant conduit à la nécessité d'une aide éducative (judiciaire ou non).

²² F. Marty - *La parentalité, nouveau concept pour quelles réalités ? La place du père* - LE CARNET PSY, 2003

La question de la parentalité en placement à domicile :

Pour travailler auprès des familles, nous nous basons sur les trois axes de la parentalité décrits par D. Houzel²³ :

- 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 :
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, repensés... Notre accompagnement consiste à observer et comprendre les mécanismes intersubjectifs en jeu dans la relation parents/enfants 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 ou à la demande d'aide.

Le système familial est constitué de trois parties, mère/père/enfant. Il associe deux dimensions, le couple parental et le couple conjugal. Nous accompagnons le couple parental à trouver la meilleure harmonie possible dans leur coparentalité 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 censé survivre au couple conjugal. Nous constatons dans notre service qu'il est parfois difficile dans certaines familles de trouver cet équilibre et que souvent au sein du couple, l'un des deux 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.

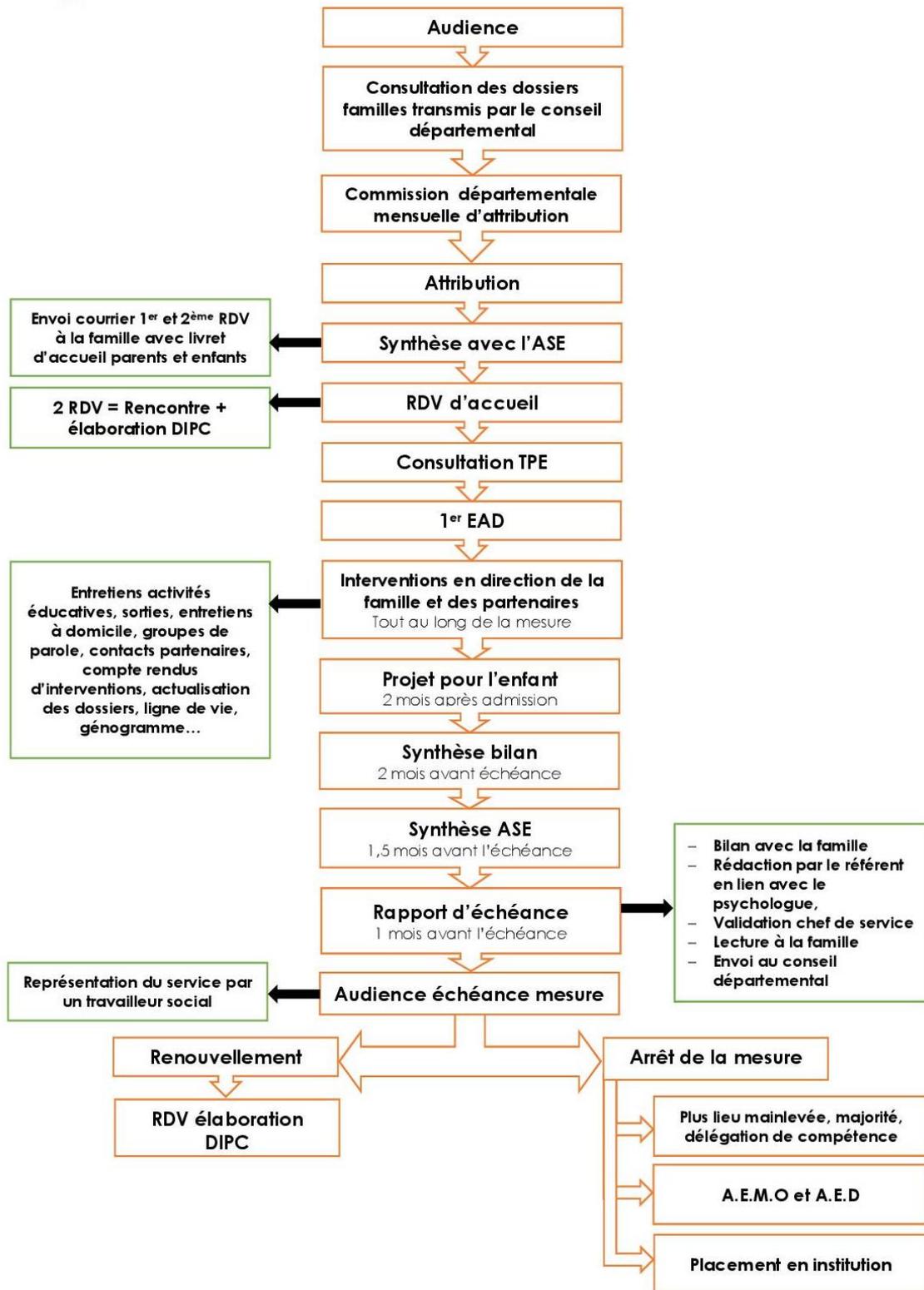
²³ D. Houzel - *Les enjeux de la parentalité* - ERES, 1999

4. Le déroulement d'une mesure

4.1 La présentation type d'une mesure



DEROULEMENT D'UNE MESURE D'ACCUEIL MODULABLE



Cette temporalité est basée sur une mesure d'une durée de un an.

4.2 La procédure d'admission

Les juges pour enfants mandatent l'ASE comme responsable de la mise en place de la mesure de placement à domicile. Le conseil départemental confie l'exécution de la mesure à un service habilité. Pour ce faire, il recense les mesures judiciaires et administratives en vue d'une commission mensuelle. Cette dernière se tient dans l'objectif d'attribuer les mesures aux différents services de placement à domicile sur le département. Tous les services d'accueils modulables y participent.

En amont, la cheffe de service consulte, sur l'espace numérique partagé, les fiches synthétiques accompagnées parfois des jugements instaurant la mesure et du dernier rapport éducatif. La demande d'instauration d'un accueil modulable reprend l'identité du service portant cette préconisation, l'historique des mesures antérieures, les motifs à l'origine de cette demande, les objectifs attendus et l'avis des parents et du mineur. En effet, il est important d'évaluer la capacité de mobilisation et de mise en mouvement des parents. Au vu de l'intensité de la mesure, l'adhésion de la famille est primordiale.

Un point est fait en réunion d'équipe quelques jours avant la commission afin de faire un état des lieux des places restantes ou prochainement libres.

Lors de cette commission, les SAM proposent d'accueillir des mineurs en fonction de leurs territoires d'interventions et de ses places disponibles. Un échange sur le fond du dossier de la famille peut avoir lieu : repérage des problématiques et des besoins, objectifs de travail, modalités d'intervention, partenaires à mobiliser. Lors de cette commission, les chefs de service de l'ASE valident les attributions et font remonter à leurs équipes les attributions. Par la suite, le référent ASE de la famille l'informe du nom du service qui vient d'être mandaté et des contours de la mesure de placement à domicile.

4.3 La procédure d'accueil

Le démarrage de la mesure est un temps crucial qui va déterminer la suite de notre travail. Il nous paraît essentiel de poser les bases de notre collaboration et de prendre le temps de la rencontre. Pour cela, plusieurs temps sont posés :

Synthèse partenariale :

Dans une perspective de continuité du projet de l'enfant et conjointement avec le responsable du service de l'ASE du territoire concerné, nous convenons d'une date de synthèse. Nous recueillons les informations concernant la famille afin d'entamer l'accompagnement. Nous questionnons l'ASE autour des problématiques parentales qui font que l'enfant est en situation de danger, les symptômes repérés chez l'enfant, les évaluations à effectuer. Nous repérons les ressources parentales et les freins et élaborons les premiers objectifs de travail ainsi que les moyens à mettre en œuvre. La préparation de cette synthèse à notre niveau tend à vouloir éviter l'écueil de la superposition d'anecdotes qui ne permet plus la conceptualisation des problématiques. Il s'agit également d'inviter les précédents professionnels qui sont intervenus auprès de la famille à réfléchir à ce qui n'a pas été efficace avec la famille afin de ne pas reproduire les mêmes actions inopérantes. Cette première synthèse partenariale permet pour

les professionnels du service d'avoir une image de la famille claire mais qui n'empêche pas la rencontre par la suite.

Enfin, cette synthèse doit permettre de définir les périmètres de chacun, le niveau d'implication du référent ASE auprès de la famille.

Notre service est représenté par un ou plusieurs travailleurs sociaux du pôle, la psychologue et la cheffe de service. Un retour est fait à l'ensemble de l'équipe (les deux pôles confondus) pour présenter la famille sur la réunion d'équipe qui suit la synthèse.

Cette synthèse partenariale enclenche le début de la prise en charge de la mesure pour le SAM.

Protocole d'accueil en deux temps :

Nous avons pensé l'accueil des familles sur deux temps distincts. Afin d'éviter toute confusion des places, l'ASE n'est pas conviée lors de ces premières rencontres. En amont de ces deux premières rencontres, les familles ont reçu avec un courrier notifiant les deux rendez-vous et le livret d'accueil du service.

Même si le rendez-vous a lieu après la synthèse partenariale, nous n'attendons pas cette dernière pour proposer une date à la famille. Le premier rendez-vous a en effet lieu rapidement après la synthèse avec l'ASE. La procédure d'accueil sur le SAM est un passage que nous déclinons en deux temps forts. Ces différentes étapes sont incontournables tant pour les professionnels que pour les enfants et leurs parents. Notre intention est de ne pas noyer les familles sous trop d'informations et leur laisser un temps afin de pouvoir sortir de l'émotion de la décision du juge des enfants. Il s'agit également de permettre à la famille lors de la seconde rencontre, d'avoir pensé leurs attentes et reprendre des questionnements suite au premier rendez-vous.

Le premier rendez-vous se fait en présence de l'intégralité du pôle concerné : travailleurs sociaux, psychologue et cheffe de service. Ce rendez-vous est dit "d'accueil".

Lors de cette rencontre, les détenteurs de l'autorité parentale et le(s) mineur(s) se voient présentés l'ensemble des professionnels, ainsi que les modalités d'intervention (intervention au domicile, au service, en extérieur, enfant seul, parent seul, temps parent/enfant, le droit au répit, le repli, l'astreinte, ...). Ce temps fonctionne comme une invitation à ce que chacun, au travers de ce qu'il pourra dire, prenne place. L'enjeu est là, de permettre à ce que la parole circule, dans un cadre sécurisé. Nous présentons le dispositif, les personnes qui y travaillent ainsi que les modalités concrètes du protocole de travail. Chacun est engagé à y réfléchir pour la deuxième rencontre. Ceci permet de proposer un espace de "déchoquage"²⁴ afin que les familles libèrent appréhensions, fantasmes du "rapt de l'enfant". Nous amenons doucement à déjouer l'aide contrainte pour devenir acteur dans la décision en élaborant sur des attentes, des besoins. Nous invitons l'enfant et sa famille à une visite des locaux à la fin de ce temps.

²⁴ Nous profitons d'emprunter ce terme à N. Touya, directeur de la Maison Saint Vincent de Paul à Biarritz, pour le remercier d'avoir partagé avec nous, lors d'une formation à l'ANDESI en novembre 2018, sa riche expérience de son service de PAD créé en 1998.

Lors de la seconde rencontre au service en présence de l'éducateur référent administratif, de la psychologue et de la cheffe de service, sont recueillis les sentiments éprouvés pendant et après la première rencontre. Elle permet également de répondre à certaines questions, de donner davantage d'explications, de compléter l'information. Puis dans un second temps, la cheffe de service lit en intégralité ou en partie l'ordonnance et est élaboré le Document Individuel de Prise en Charge (DIPC) avec l'enfant et ses parents. Le DIPC prend comme base les attendus du jugement, puis ouvre sur les attentes de l'enfant, celle des parents, pour conclure sur les axes d'accompagnements de la mesure, élaborés tous ensemble. Le DIPC est signé par les parents et la cheffe de service. Les parents repartent avec le document si les deux parents ont été rencontrés. Si cela n'est pas le cas, le DIPC sera remis lors du premier entretien à domicile. Lors de ce temps, nous en profitons pour recueillir les coordonnées de tous les membres de la famille, leurs disponibilités en lien avec leurs obligations professionnelles par exemple, de repérer l'existence ou non de personnes ressources, et d'organiser d'ores et déjà le premier entretien à domicile.

Dans le cas de séparation, les parents sont conviés ensemble, dans le principe de prendre en compte le couple parental (différencié du couple conjugal), de donner le même niveau d'informations 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. En cas d'impossibilité à recevoir ensemble, un rendez-vous séparé est organisé avec le parent qui n'a pas la garde principale. Les deux entretiens sont alors regroupés en un seul. Si un parent habite dans une autre région, une visioconférence est proposée.

Un temps à la réunion d'équipe suivant le DIPC est formalisé pour faire un retour en équipe sur comment s'est déroulé le DIPC. Cet échange est l'occasion de penser le premier entretien à domicile mais également de revenir sur ce qui a pu émerger durant ce temps.

Consultation du dossier au tribunal :

Dans son rapport de 2016 sur le projet personnel de 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 étayées et solides pour qu'il puisse alimenter les premières rencontres avec le jeune et sa famille.

L'objectif est que toute mesure d'accueil modulable fasse l'objet d'une consultation du dossier au tribunal pour enfants. Dès lors un travailleur social renseigne le recueil d'informations antérieures à la mesure, document interne, créé par le service. Ce document doit figurer dans tous les dossiers dématérialisés des usagers. Il est le support concret au recueil des différentes informations concernant un mineur pour lequel le service est mandaté et ses parents. Il est complété par les éléments présentés lors de la synthèse de démarrage avec l'ASE.

Ce recueil centralise des informations administratives (nom, prénom, date et lieu de naissance des enfants suivis, de la fratrie et des parents, autorité parentale, droits de visite et d'hébergement, existence de beaux parents, de tiers digne de confiance ou de personnes ressources), de représenter un schéma de la famille, de reprendre les éléments marquants de l'histoire familiale sur plusieurs générations si utile, d'élaborer une chronologie des différentes

interventions précédentes dont a bénéficié la famille (signalement, information préoccupante, mesure éducative administrative ou judiciaire, mesure d'investigation ou de placement, mesure pénale) et enfin 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 et son réseau (familial, amical, sportif, culturel, partenarial).

Plus généralement, la consultation du dossier doit permettre de mettre en exergue les différentes problématiques repérées et travaillées par les intervenants précédents. Elle doit pouvoir préciser la posture de la famille face au repérage et aux propositions de travail et aux problématiques sus citées.

Nous faisons le choix de réaliser cette consultation après la première rencontre, ayant déjà les informations suffisantes suite à la synthèse partenariale. Il nous importe de laisser la famille se présenter à nous comme elle le souhaite. Les mots choisis et les expériences de vie omis sont autant d'indicateurs pour le service dans la future mise au travail.

4.4 Le premier entretien à domicile

L'objectif principal de ce premier entretien à domicile, planifié à moins d'une semaine après l'élaboration du DIPC, est de recueillir un maximum d'informations concernant l'enfant et la famille. Le domicile est également le terrain privilégié de l'observation de l'enfant au sein de sa structure familiale. Il se fait obligatoirement en présence de l'enfant et de son ou ses parents. Ce rendez-vous permet d'avoir un premier regard sur la façon dont les places de chacun sont pensées au sein du domicile mais aussi au quotidien.

Le préalable à ce travail est de tisser un lien de confiance avec la famille. S'appuyant sur le déroulement des entretiens d'accueil, deux des trois travailleurs sociaux, accompagnés ou non de la psychologue en fonction de la situation, échangent avec la famille sur le vécu de l'enfant, s'arrêtant sur des fondamentaux incontournables tels que la santé, la scolarité, ils reprennent également ce qui a été nommé lors du DIPC.

Ce premier temps au domicile permet de se donner les outils pour mettre en place l'accompagnement de la mesure. C'est pour cela qu'il est également le lieu pour faire signer le DIPC si cela n'a pas été fait auparavant, de prendre les coordonnées des personnes ressources des enfants, de remplir les documents en vue d'un repli éventuel, de voir les emplois du temps de l'enfant et des parents afin de proposer par la suite des actions en adéquation avec une réalité de vie. Ce premier entretien peut également être le moment de la visite du logement, cela est laissé à l'appréciation des professionnels en fonction de la situation et du lien avec les attendus de la mesure.

De par leur façon d'accueillir la parole de la famille, de se positionner professionnellement, de questionner avec pertinence et de renvoyer un discours cohérent, les professionnels balisent avec la famille le cadre des prochaines interventions.

A la fin de ce temps, est organisée une prochaine rencontre avec un ou plusieurs membres de l'équipe et la famille.

4.5 Les fréquences et modalités d'intervention

Ce dispositif de protection ayant entre autres pour objectifs d'assurer et d'organiser la sécurité du mineur, un lien étroit est organisé avec la famille et les partenaires afin d'assurer un contact soutenu sur la situation, en moyenne à hauteur de deux interventions par semaine. La nature des interventions (échange téléphonique, entretien à domicile, activité à vocation éducative...) mais aussi leurs rythmes peuvent fluctuer selon les situations et les événements.

Est visée une évaluation constante des événements qui se vivent, renforcée par un travail à plusieurs. Dans une intervention hors les murs, il importe de donner un rythme et un cadre. 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.

Dans le cadre de fratrie, s'il peut être pertinent de les rencontrer ensemble, il est également proposé des interventions en individuel pour répondre à des besoins spécifiques tels que celui de l'individuation.

Chaque intervention envers la famille et les partenaires fait l'objet d'un compte rendu d'intervention. Ce passage à l'écrit permet d'objectiver l'action et de laisser une traçabilité du contenu. Le compte rendu d'intervention permet également une première analyse, une prise de distance et de penser les suites à donner. Celles-ci se poursuivent lors des échanges en équipe pluridisciplinaire, à la fois sur les temps formels et informels. Le passage à l'écrit, a donc, toute sa place dans nos pratiques professionnelles afin de garantir une traçabilité des actions et des mises en mouvement des familles. Cela permet également aux professionnels de faire des aller et retours pouvant garantir la pertinence du contenu du rapport de fin de prise en charge, et une continuité de service en cas d'absence d'un professionnel.

4.6 Les modalités d'intervention diversifiées

Les interventions s'organisent en alternance entre le domicile parental, le service et l'extérieur. Des interprètes peuvent être sollicités en fonction des besoins.

Entretien à domicile (EAD) :

L'entretien à domicile permet de s'imprégner de l'ambiance familiale, des repères, comprendre ce qui se joue, des moments clés dans le quotidien. Il est important de pouvoir appréhender comment le fonctionnement de la famille se vit. Les horaires d'intervention de l'équipe éducative offrent la possibilité de faire des EAD sur tous les temps de la journée sans oublier le matin ou le soir. Il nous paraît important d'aller observer tous les moments de la journée au domicile. Cette rencontre au domicile est pensée en équipe pluridisciplinaire, permettant de définir une visée précise. Elle permet une observation et un soutien de la famille via un échange verbal ou de manière très concrète, en étant dans le faire avec la famille. Elle peut se traduire telles que des jeux avec les enfants, la construction d'outils permettant un travail sur la relation parent/enfant ancrée dans la vie quotidienne. Le professionnel, lors de la prise de rendez-vous, nomme à la famille les attendus de l'EAD.

Le professionnel a en tête que sa présence au domicile modifie le comportement de la famille. Aussi, il peut accepter de différer ses objectifs pour accueillir ce que la famille a besoin de déposer à ce moment-là et qui viendrait de toute façon empêcher la disponibilité de la famille. C'est pourquoi, le travailleur social objective l'entretien en amont. Il laisse une trace écrite afin de pouvoir se rendre compte s'il se fait embarquer par la famille et ainsi lui permettre de revenir plus tard sur ses objectifs premiers pour déjouer d'éventuelles tentatives d'évitement de la famille.

Si le cadre au domicile se veut moins formel que dans les espaces définis entre les murs du service, il est intéressant de permettre au parent d'être mis à la place de celui qui reçoit, ce qui vient limiter leur sentiment d'une relation descendante. Le parent et/ou le mineur peut être plus à l'aise car il(s) maîtrise(nt) les lieux. Toutefois, le professionnel veille à y transposer autant que possible le cadre professionnel (par exemple, selon les objectifs de cet entretien, il invitera à ce que la famille choisisse de s'installer autour de la table et non dans le canapé).

Entretien au Service (EAS) :

L'entretien au service se veut plus formel de par sa configuration. En effet, le service est un lieu parfois plus neutre pour les familles et symbolise l'institution. Il est souvent l'occasion d'aborder certains décalages entre les observations lors des EAD et les dires des familles.

L'EAS permet également d'évaluer la capacité du parent à se saisir de la mesure en faisant le trajet domicile/service.

De plus, il est parfois très compliqué pour certaines familles d'accueillir à leur domicile les professionnels. C'est pour cela qu'il est important, au début de la mesure, de prendre en compte cette difficulté et proposer plus de temps au service.

L'EAS nous permet davantage de penser l'intervention en fonction des enjeux et des personnes conviées. Le service offre différentes possibilités par son aménagement de l'espace. En effet, nous avons aménagé le salon ado avec du mobilier se rapprochant d'un logement familial, tout comme nous recevons dans des salles d'entretien plus cadrantes et formelles. A travers ces différents espaces, nous pouvons aussi proposer une séparation du mineur de son parent lorsque nous l'évaluons nécessaire. Nous disposons, par ailleurs, de médiations différentes qu'au domicile.

Parfois, pour les jeunes, proposer l'activité au service permet d'offrir un espace de parole plus sécuritaire et par conséquent favorise la libération de la parole en décalant le jeune du discours de ses parents.

Entretien dans les voitures :

Le temps de trajet dans le véhicule de service est un outil important dans la relation éducative entre les professionnels et les jeunes. La configuration de la voiture permet au jeune de ne pas sentir de regard direct posé sur lui, ce qui peut faciliter l'échange. Le trajet n'étant pas un temps institutionnel repéré par le jeune, il est parfois plus à l'aise pour échanger mais peut également faire le choix de ne pas parler et d'écouter de la musique.

Ce moment est aussi l'occasion pour les jeunes de montrer son environnement (école, centre,...).

Lien téléphonique :

L'outil téléphone n'est pas utilisé de la même manière selon l'interlocuteur.

Avec les parents, il permet en grande majorité d'organiser une prochaine rencontre, confirmer un rendez-vous, prévenir de leur retard... Entre deux entretiens physiques, les familles peuvent interpeller le service pour parler d'une difficulté, s'en suit un entretien au service ou à leur domicile. Face au constat que les jeunes usent de moins en moins de leur téléphone pour des appels téléphoniques, il nous faut nous adapter si nous voulons maintenir le lien. Aussi, nous optons davantage pour des messages en texte, qui se veulent courts, rapides et plus immédiats. Il s'agit principalement de rappeler un rendez-vous, encourager une mission qui leur avait été donnée... L'objectif premier est le maintien du lien.

Avec les partenaires, de nombreux échanges téléphoniques ont lieu afin de faire le point sur les différentes prises en charge de l'enfant et de sa famille qui fera par la suite l'objet d'un compte rendu écrit.

Actions collectives à l'intention des enfants et adolescents :

Le travail en groupe présente une réelle plus-value. Alors qu'en entretien individuel, le mineur se retrouve dans une forme d'obligation de lien au professionnel (tant éducateurs que psychologue), le fait d'être en groupe permet au mineur de se cacher, 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 co-exister 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 les jeunes à se rencontrer, échanger, mais également est le support de projection où se rejouent les interactions sociales que l'enfant/adolescent peut avoir à l'extérieur. Pour certains, très isolés, l'espace groupal encadré par l'équipe psycho-éducative est une fenêtre rassurante vers la socialisation.

Enfin, en fonction de l'action collective et du groupe, on se retrouve avec un espace-temps projectif, qui permet de mettre en lumière le fonctionnement de l'enfant/adolescent avec ses pairs.

Nous proposons des actions collectives très variées en lien avec les problématiques repérées chez les mineurs, telles que des cinés-débats, du théâtre, des jeux de société, des médiations bien-être. Nous adaptons également les horaires et la fréquence de ces actions collectives en fonction des besoins des jeunes. Les médiations proposées en soirée au service amènent une atmosphère et un cadre différent pour les jeunes, seuls avec les professionnels.

Actions autour de la relation parent(s)/enfant(s) :

Nos missions requièrent le plus souvent d'accompagner la relation parent/enfant, de fait, nous proposons des actions spécifiques pour la mettre au travail. Ainsi, l'équipe pluridisciplinaire

met en place, au service ou au domicile, des repas éducatifs, des temps de jeux, des entretiens, ... Cette relation est également soutenue lors d'activités sur l'extérieur.

Le transfert est aussi un de nos outils. Pour renforcer la mise au travail de la relation, il peut soit réunir que des mineurs, soit des parents et leur(s) enfant(s).

Entretien sur l'extérieur :

Il est parfois nécessaire de penser des entretiens "décadrés" en dehors du domicile et de l'institution. L'utilisation de médiation et de l'extérieur aide à favoriser l'alliance. Elle permet aussi de se dégager des enjeux d'une relation duelle, pour des enfants qui ont souvent connus des relations éducatives, mesures de protection de l'enfance depuis longtemps. Ces temps peuvent se tenir alors dans différents espaces qui permettent de sortir du "laisser venir" au profit de "l'aller vers" et susciter l'adhésion. Ces temps peuvent soit être à l'origine de demandes de jeunes (partir de leurs envies et ensuite évaluer par l'équipe psycho-éducative), soit penser par les professionnels selon les besoins repérés.

L'extérieur sert alors de médiation et vient faire tiers dans la relation.

Ces temps peuvent aussi être l'occasion de rencontrer l'ensemble de la famille. Ces temps offrent à observer comment s'expriment les différents liens entre les différents membres de celle-ci. Que ce soit lors de temps sportifs, de balade, de jeux, ils sont alors préparés en amont et peuvent être réalisés aussi bien par les travailleurs sociaux que la psychologue, en binôme ou seule. Nous veillons autant que possible à proposer des médias, en raison de leur coût et de la proximité avec le domicile, que la famille pourra reproduire sans l'intervention du service.

Groupes de parole à l'intention des parents :

Pour permettre aux parents de confronter leurs expériences et sortir d'une forme d'isolement, nous les réunissons mensuellement autour de thématiques pensées à partir de problématiques repérées au sein des familles. Afin qu'elles soient disponibles, une action collective est organisée sur le même temps avec les enfants.

Les objets flottants :

Le système familial évolue au gré des événements et des étapes du cycle de vie familial. Le passage d'un équilibre familial à un autre se fait de façon plus ou moins fluide en passant par des périodes de relatives désorganisations. Les objets flottants sont alors des médias intéressants. Ils viennent meubler l'espace intermédiaire. Là où se rencontrent la réalité des professionnels et la réalité des membres de la famille. Ainsi, nous nous appuyons notamment sur :

Le génogramme :

Le génogramme est un média qui met en évidence le sens des liens de façon transgénérationnelle et intergénérationnelle. Lors de l'élaboration du génogramme, nous prêtons un regard sur ce qui est dessiné par la famille, dit, mais aussi ce qui ne l'est pas : les trous, les silences, les absents. Le génogramme nous permet alors d'avoir des éléments de

compréhension et un éclairage sur l'origine et le sens de certaines problématiques, sur le rôle et la fonction des membres de la famille. Il aide parfois à rendre évident certains faits cachés. Afin que le génogramme prenne tout son sens et que la famille s'en saisisse, il est important d'avoir créé une alliance avec elle. Cela peut nous permettre de mieux comprendre les dynamiques familiales et individuelles des personnes qui composent ce système, et de découvrir les caractéristiques inhérentes à chaque membre de la famille, des dysfonctionnements toxiques, la répétition de certains symptômes, ...

Le regard croisé du binôme psycho-éducatif permet d'enrichir ce que la famille livre et projette à travers ce média. Ainsi, le génogramme est systématiquement réalisé en binôme ce qui permet la prise de hauteur pour observer une dynamique familiale et tous les enjeux qui y sont liés.

La ligne de vie :

La ligne de vie systémique retrace les événements de vie d'une personne ou d'une famille. La famille et ses membres sont traversés par de nombreux événements qui constituent le cycle familial et qui vont nécessiter une réorganisation, qui vont faire bouger les liens. La ligne de vie systémique permet alors de retracer certaines dates, certains événements que la famille et ses membres choisissent d'inscrire. Nous prêtons alors attention à ce qui est noté, mais aussi à ce qui est omis. Elle permet d'avoir une représentation visuelle, sur une sorte de frise, des événements marquants et de venir interroger comment la famille a réagi face à ces événements (ceux qui ont été surmontés, ceux qui ne le sont toujours pas) et la valence émotionnelle associée.

4.7 Les synthèses : entre projet pour l'enfant et préconisations

Synthèse projet : Élaboration du projet de l'enfant

Cette synthèse projet a lieu deux mois après le début de la prise en charge de l'enfant et de sa famille, elle est l'occasion de penser le projet personnalisé d'accompagnement après une phase d'observation et d'évaluation des besoins de l'enfant et de sa famille.

La loi du 5 mars 2007, réformant la protection de l'enfance, institue le projet personnalisé d'accompagnement et elle en définit le contenu dans ses grandes lignes. Au-delà de sa formalisation, la loi insiste sur le sens afin qu'il soit avant tout une démarche d'accompagnement de l'enfant et de ses parents, fondé sur des principes de primauté de l'intérêt de l'enfant réaffirmé par la loi de 2016, en associant les responsables légaux et en mobilisant un réseau partenarial. Le projet personnalisé d'accompagnement est l'avenant au DIPC, il se veut collaboratif.

Le service part du postulat qu'un enfant seul, cela n'existe pas. 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. Le service tient compte de la nécessité d'intervenir en direction de l'enfant mais aussi de ses parents. Protéger l'enfant nécessite donc d'accompagner ses parents car ils sont les premiers responsables des conditions de son éducation.

Le projet personnalisé d'accompagnement se veut structuré. Pour ce faire, un travailleur social rencontre la famille en amont de la synthèse projet afin d'entendre leurs différents besoins et attentes. Ceux-ci sont rapportés et mis en réflexion avec les observations de l'équipe lors de la

synthèse où sont présents les éducateurs du pôle concerné, la psychologue ainsi que la cheffe de service.

Le projet personnalisé d'accompagnement reprend donc les objectifs à atteindre en vue de réduire la situation de danger autour de l'enfant et les moyens à mettre en œuvre. Ce projet se veut évolutif et dynamique. En ce sens, les moyens d'intervention ou actions peuvent être modifiés.

La créativité du service, en termes de réponses aux familles par le biais d'un panel large de modes d'intervention, est un rempart au fatalisme concernant l'incapacité de la famille à opérer des changements.

A la suite de l'élaboration du projet personnalisé de l'enfant, un retour est fait à la famille afin de poursuivre l'accompagnement.

Synthèse bilan : Bilan de la mesure et élaboration des préconisations de fin de mesure

Cette synthèse bilan a lieu deux mois avant l'échéance de la mesure et en amont de la synthèse avec l'ASE. Elle réunit les mêmes professionnels que la synthèse projet.

Moment clé dans l'exercice de la mesure éducative, elle permet la réalisation du bilan des actions menées par le service, enrichie de l'analyse de la psychologue.

L'ensemble des acteurs évalue où en est le mineur et ses parents vis-à-vis des objectifs fixés lors de l'élaboration du projet personnalisé d'accompagnement de l'enfant et réajustés au cours de la mesure si opportun. Il s'agit lors de cette synthèse de tenter d'analyser la trajectoire des familles par rapport aux objectifs fixés avec elles, c'est-à-dire évaluer les freins aux changements, mais aussi les ressources mobilisées par les familles pour atteindre les objectifs. L'analyse de la situation doit également s'orienter vers le bilan des actions du service et mesurer si les moyens déclinés étaient en adéquation avec les besoins.

L'idée est d'évaluer si les points d'achoppements du projet ne font pas échos avec des objectifs et/ou des moyens non adaptés, avant de projeter sur la famille une impossibilité à atteindre un objectif.

Ce temps de travail doit permettre d'élaborer une analyse fine en vue de se projeter dans l'avenir avec la famille en termes de poursuite de l'accompagnement, d'arrêt ou encore de passation à un autre service (lieu de placement, service d'investigation, mesure d'AED ou d'AEMO...).

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

Garante du projet pour l'enfant, la cheffe de service a veillé tout au long de la mesure à sa bonne mise en œuvre. Elle valide les préconisations lors de la synthèse.

Synthèse de fin de mesure avec l'ASE

Un mois et demi avant l'échéance, les équipes du SAM et de l'ASE se rencontrent. Lors de ce temps, notre service est représenté par un travailleur social, la psychologue et la cheffe de service.

Il s'agit de rendre compte à l'ASE des actions concrètes mises en place pour répondre aux besoins repérés initialement mais aussi au cours de la mesure, d'exposer une analyse de la

situation et des projections motivées par la caractérisation du danger résiduel. Nous portons également l'avis de la famille vis-à-vis de notre intervention et de nos préconisations.

4.8 Le rapport de fin de prise en charge

Elaboration du rapport :

Pièce judiciaire envoyée à l'ASE en fin de mesure éducative, cet écrit se veut être une aide à la décision du magistrat. Lorsque dans une même fratrie, les enfants sont issus d'un parent différent, alors il convient de rédiger des rapports séparés. Pour les mineurs âgés de moins de deux ans, un rapport doit être transmis tous les six mois à l'ASE.

Il reprend des éléments incontournables de la mesure éducative, tels que la composition de la famille, l'historique des mesures judiciaires ou administratives, 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. Dans sa rédaction, le service s'attache à le rendre accessible à la compréhension de toutes les familles et s'engage à leur en faire une lecture avant l'audience. En cohérence avec le mode d'intervention d'une équipe référente, l'écriture du rapport ne peut être laissée à la charge d'un seul. La rédaction conjointe permet de repérer plus clairement les points importants, d'être plus synthétique et de formuler des perspectives. La place de la psychologue étant prégnante dans l'exercice de la mesure, elle enrichit de ses analyses le rapport.

Il est validé par la cheffe de service avant l'envoi à l'ASE un mois avant l'échéance.

Quelle que soit la préconisation telle qu'une demande d'arrêt, un renouvellement, un placement, une AEMO, cette proposition se doit d'être une réelle aide, objectivée, à la décision du magistrat.

Lecture du rapport :

La lecture du rapport à la famille a lieu au sein de notre service. Si la famille a des difficultés à se déplacer, il peut être proposé qu'il ait lieu dans les services de l'ASE du secteur de la famille. Une demande d'interprétariat peut être réalisée.

En réunion d'équipe, il est pensé quels professionnels sont présents et qui lit le rapport. Nous évaluons l'importance d'une lecture en présence de deux professionnels afin de porter une attention particulière à la réaction des familles à l'écoute du rapport de fin de prise en charge.

En cas de séparation, l'équipe éducative doit s'assurer que chaque parent en ait lecture. Il évalue si le couple parental peut être reçu ensemble ou séparément, au service.

En respect de la loi, dans la perspective d'un travail en toute transparence, l'intégralité du rapport est lue. Cependant, la lecture de l'histoire familiale est lue en amont uniquement aux parents, afin de s'assurer de la véracité de l'écrit et d'élaborer avec eux sur leur histoire. Le service évalue que la présence des enfants, lors de ce temps, n'est pas toujours adaptée. Nous favorisons la présence de l'enfant à cette lecture, toutefois, en fonction de son âge, de sa compréhension et/ou des enjeux de la situation, nous proposons un retour global sur le contenu du rapport et les préconisations portées par le service.

L'audience :

Lieu du débat contradictoire avec les parents, les enfants, l'ASE et notre service, représenté par un travailleur social, y sont présents. Notre rôle est de faire une synthèse orale, d'argumenter notre préconisation et d'éclairer le juge des enfants sur d'éventuels questionnements.

4.9 La sortie du dispositif

Lorsque l'évaluation est faite, que le danger est endigué ou que le travail à mettre en œuvre au sein de la famille ne correspond plus au dispositif d'interventions intensives, nous préparons à l'arrêt de notre prise en charge. Sous-couvert qu'il soit entériné par le juge des enfants et/ou l'aide sociale à l'enfance, nous préparons la famille en réduisant progressivement la fréquence de nos interventions. Nous rappelons les dispositifs de droit commun. Nous accompagnons, pour une transition efficace 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.

En amont de l'audience, il est proposé à la famille un temps après l'audience où est ordonné une main levée de la mesure. Cette rencontre est pensée au service en présence des jeunes et de leurs parents, avec l'accord de tous les participants. Ce moment n'est, en aucun cas, obligatoire mais nous pensons important de pouvoir se dire aurevoir et de revenir sur les mouvements de la famille lors de la mesure de placement à domicile.

5. L'accompagnement spécifique en cas de crise

Le juge des enfants ordonne une mesure de placement sous forme modulable avec maintien des enfants susnommés au domicile de Madame et/ou Monsieur assorti de la possibilité pour le service gardien de faire procéder à des accueils périodiques et/ou exceptionnels de l'enfant hors de son environnement familial. Ces derniers sont organisés selon l'appréciation du service gardien et suivant les modalités déterminées en accord avec les parents afin de favoriser au mieux les liens familiaux tout en préservant l'intérêt des enfants.

Le service d'accueil modulable propose différentes formes d'accueils périodiques en fonctions des objectifs recherchés.

Les personnes ressources

Le fonctionnement d'une famille est traversé et s'explique par les membres de la famille nucléaire (vivant au domicile), mais également les personnes gravitant autour de cette dernière. Les membres extérieurs au domicile, qu'il s'agit d'un voisin, d'un oncle, d'un grand-parent, d'un ami de la famille, ont un impact, rôle, fonction sur la dynamique familiale, quels qu'ils soient. Alors que pour certaines, un éloignement semble profiter à une dynamique familiale apaisée et fonctionnelle, certains membres peuvent s'avérer être de vraies ressources, sur laquelle la famille peut s'appuyer. L'accompagnement auprès des familles, comme développé

précédemment, tend à leur permettre de travailler à l'émergence et la mobilisation des capacités parentales de façon à enrayer les situations de danger.

Parce que les mesures de placement à domicile sont des mesures intensives, elles viennent perturber l'équilibre, l'homéostasie trouvée par la famille. Ainsi, des crises peuvent apparaître. Lorsque nous parlons de crises, nous pensons à des périodes de tension qui amènent à un changement. D'ailleurs, lorsque des auteurs tels que P. Robert, M. El Kaïm ou encore R. Kaës parlent de la crise, ils évoquent sa fonction régulatrice. Le travail, lorsque ces situations de crise apparaissent, est indispensable puisqu'il permet d'accompagner la famille vers un autre équilibre, apaisant la crise. Pour cela, travailler avec les membres de la famille élargie semble indispensable. D'abord, ils apportent un éclairage sur le fonctionnement de la famille, qui s'inscrit toujours dans un roman familial où différentes personnes ont un rôle, mais aussi parce que les personnes ressources peuvent s'avérer être de vraies soupapes. Ils permettent alors tant aux parents qu'aux enfants une prise de distance afin de mieux se retrouver.

Pour cela, les entretiens, la ligne de vie, le génogramme, facilitent la mise en lumière des personnes que la famille identifie comme ressource (tant au niveau des parents que des enfants). Des entretiens peuvent ensuite avoir lieu afin de rencontrer ces personnes, analyser la place et la fonction dans la dynamique familiale, leur place de personnes ressources. Ils pourront alors être mobilisés lors de l'accompagnement lorsqu'il apparaît nécessaire dans le travail de faire appel à ces tiers, comme lors d'un temps de repli et/ou de répit.

Le repli

Le repli constitue une mise à l'abri temporaire lorsque la situation familiale nécessite une protection momentanée du jeune. Sa durée peut varier mais elle doit rester contenue, idéalement moins de six jours, sans quoi la mesure ordonnée pourrait être requestionnée. Face à des situations de crise au domicile, il peut s'avérer nécessaire de permettre une mise à distance. Il s'agit de pouvoir donner le temps à la famille de s'apaiser et de reprendre avec eux le conflit pour le désamorcer et projeter le retour de l'enfant dans son milieu naturel en évitant une sollicitation de placement en urgence.

Aussi, en cas de danger, la directrice, ou la cheffe de service par délégation, peut décider du retrait de l'enfant de sa famille pour l'accueillir sur une place de repli. L'activation de ce dernier peut également se réaliser sur demande d'un parent qui ne se sentirait pas en capacité à un moment donné de protéger son enfant ou sur sollicitation du mineur qui se percevrait en danger. C'est pourquoi, le service a une permanence téléphonique 24h/24, 365 jours/365 qui peut devenir physique à chaque instant.

Dès l'instant où ce dispositif s'avère nécessaire, le service informe le chef de service de l'aide sociale à l'enfance.

Le repli ne doit pas nécessairement s'effectuer dans le milieu institutionnel, il peut être fait appel à la personne ressource susceptible d'apporter un soutien effectif et faire émerger des solutions au sein de la famille.

Toutefois, si aucune solution de repli ne peut se réaliser au sein de l'environnement familial, amical, de voisinage, l'enfant est pris en charge par la MECS du Château de Dino En Droits d'Enfance. Quatre places sont mises à disposition. Notre service reste en lien tout au long de

la gestion de crise. Pendant ce moment de repli, nous travaillons sur la nature et les raisons des difficultés et évaluons les suites de la mesure en présence de l'enfant et de ses parents.

Le répit

Il s'agit d'organiser une pause entre enfant(s) et parent(s). Dans ce sens, la famille peut être accompagnée pour solliciter son réseau personnel ou le droit commun afin d'anticiper un besoin de séparation repéré (vacances, weekends, accompagnements spécifiques).

Pour assurer l'étayage des familles dans la prise en compte de leur difficulté à assurer leur responsabilité parentale au quotidien, des temps d'accueil de l'enfant sur une structure extérieure peuvent être proposés de façon ponctuelle ou régulière. Le service prévoit, par ailleurs, des départs en colonie, dont le coût peut être supporté par le service d'accueil modulable.

VI. DES INSTANCES DE REFLEXIONS, D'ELABORATION ET D'INFORMATIONS

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

1. Internes à l'équipe du Service d'Accueil Modulable

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.

Ainsi, l'équipe de service d'accueil modulable se réunit trois heures toutes les semaines. 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.

Analyse des pratiques

Au rythme mensuel de deux heures, l'équipe éducative des deux pôles réunis se retrouve avec un psychologue, extérieur au service, encadrant ce temps de partage et de prise de recul. Chaque travailleur social expose à son tour une situation professionnelle sous l'angle de sa pratique et de son identité professionnelle. L'implication personnelle dans les situations professionnelles y est travaillée. 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 difficultés et de questionnements n'a de sens que dans la volonté des participants de s'y inscrire en toute confiance et confidentialité, gageurs de la réussite de cette instance.

La psychologue de l'accueil modulable intègre, quant à elle, l'espace de l'analyse des pratiques des psychologues de l'AEMO à hauteur de six interventions annuelles.

Les chefs de services SAM et AEMO participent cinq fois dans l'année à un groupe d'analyse des pratiques.

Coordination des professionnels par la cheffe de service :

Afin de garantir la bonne organisation du service, la cheffe de service anime des temps de travail réguliers spécifiquement avec certaines fonctions. A ce titre, elle rencontre de façon bimensuelle la secrétaire. Les objectifs, entre autres, sont de favoriser la transmission

d'informations, de travailler sur des outils organisationnels afin de faciliter le travail des professionnels, de travailler sur les entrées et sorties des mineurs en vue de l'élaboration des échéanciers et de la facturation. Des liens réguliers avec la comptable sont réalisés.

De même, à hauteur de deux rencontres par mois, elle échange de manière plus formelle avec la psychologue afin de mieux articuler l'accompagnement des équipes en croisant deux approches différentes.

2. Instances transversales entre le service du SAM et de l'AEMO

Le SAM est adossé à l'établissement d'AEMO ce qui permet un partage de connaissances et de compétences. En effet, basé sur l'expérience de la protection de l'enfance en milieu ouvert acquis au fil des années par l'association, le SAM permet un changement dans les pratiques professionnelles puisque les enfants demeurent au sein de leur lieu de vie habituel tout en offrant les moyens nécessaires pour assurer l'accueil et l'hébergement de l'enfant au sein de la MECS en cas de crise.

Réunions institutionnelles :

C'est, en outre, pour ces raisons que différentes instances, animées par la directrice, sont pensées en commun avec des membres des deux services :

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

Le service a la volonté d'ouvrir des espaces au sein desquels les professionnels partagent et confrontent leurs connaissances acquises au cours de leur parcours ainsi que lors de formations courtes au cours de l'année. Il s'agit aussi d'optimiser, par l'échange et un partage des mêmes informations, l'organisation du service. Dans ce « travail à plusieurs », la communication doit être organisée, fluide et constante.

Depuis 2020, l'institution propose à ses professionnels différentes instances favorisant la réflexion, la prise de hauteur, autour de thématiques riches et variées qui traversent quotidiennement notre pratique.

Les bulles de partage clinique :

Portés par les psychologues de l'institution, des temps cliniques de réflexion, transverses à toutes les équipes et ouvertes à tous les professionnels, sont régulièrement proposés au cours de l'année.

En effet, notre travail en accueil modulable, AEMO et AED, nous demande de conjuguer pratiques éducatives et pratiques cliniques dans nos accompagnements. La clinique que nous rencontrons dans nos suivis interroge alors plusieurs problématiques, qui en appellent au maniement de certains concepts précis.

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

Aménager un temps suspendu, nous est donc apparu comme l'occasion de mettre au travail certains concepts dont nous nous guidons dans notre pratique, et de penser ces concepts à plusieurs, en institution. Ces temps sont alors proposés dans l'optique pour chaque professionnel de construire sa boussole afin de se repérer dans les discours, et d'accompagner au mieux les familles et les sujets que nous rencontrons.

Ces temps d'échange font état de la clinique qui appartient à chaque professionnel qui intervient auprès des familles en fonction de sa propre construction théorique.

Une bouteille à la mer :

Une bouteille à la mer est une plateforme intranet qui se veut un lieu de partage et de ressources. Elle est une mise en commun centralisée d'actualités, d'informations, de documentations (articles, podcasts, écrits...), de réseaux... Cette adresse décline l'idée même de la clinique institutionnelle. Le propos est ici de rendre visible l'action clinique et d'apporter un cadre, une balise imaginaire permettant de soutenir les travailleurs sociaux et de pouvoir ainsi doubler la question des supports à penser, un des piliers de l'institution.

La bouteille à la mer est un outil à la disposition de tous et au travers duquel peut jaillir un trait de ce qui rassemble, de ce qui fait nouage institutionnel.

3. 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. »²⁵ Fort 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 :

²⁵ Projet associatif En droits d'enfance 2017-2022

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. »²⁶. 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 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,

²⁶ J-L. Laville, A. Salmon - *Associations et actions publiques* - SOLIDARITÉ ET SOCIÉTÉ, 2015, p.18

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.

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

1. Le partage d'informations entre partenaires

La famille qui entre dans notre établissement pour la première fois arrive avec son propre vécu de la protection de l'enfance. Souvent, il ne s'agit pas de leur première mesure éducative. Ainsi, pour respecter et mieux appréhender leur parcours et ne pas faire fi de leur passé, souvent traumatique, nous avons à cœur de nous appuyer sur ce que nos partenaires peuvent nous apprendre. Comme expliqué dans une partie précédente, nous étudions leur dossier au tribunal et nous nous mettons en lien avec les professionnels qui ont déjà accompagné la famille. 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 du SAM 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 »²⁷.*

²⁷ Travaux parlementaires du 25 juin 2014 – Protection de l'enfance : améliorer le dispositif dans l'intérêt de l'enfant

La loi du 14 mars 2016 réaffirme par ailleurs la nécessité de « *veiller à la stabilité du parcours de l'enfant confié* »²⁸.

Enfin, notre association propose, à travers ses différents établissements (MJIE, MECS, AEMO, AED) 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 aux 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 dehors de notre intervention. Dès l'ouverture de notre SAM, du fait de notre expérience à l'AEMO, nous avons disposé d'un important réseau de partenaires sur l'ensemble du département, que nous avons de cesse d'étendre. Ce réseau est une réelle plus-value dans l'exercice de la mesure éducative. Nous sommes d'ailleurs en lien avec certains d'entre eux de manière presque quotidienne, comme avec les écoles. Il ne faut pas négliger le temps consacré à inclure dans nos pratiques ce maillage, avec ou sans la famille. 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 familles vers l'extérieur et à (re)prendre une place d'interlocuteur premier. De plus, créer un étayage partenarial autour d'un jeune et de sa famille est un dispositif plutôt rassurant quand nous sollicitons l'arrêt de la mesure éducative auprès de l'aide sociale à l'enfance.

²⁸ CASF, article L221-1, alinéa 7

VIII. 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. Le regard sur les prises en charge est inversé, le placement devient un aménagement de la vie de l'enfant à domicile, et non le contraire. 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'interventions, 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* ». ²⁹

Nous défendons un double objectif :

- 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.

Perspectives :

- Participation des familles :
Nous souhaitons renforcer la participation des familles en les rendant davantage actrices de leur projet, en les associant à des instances de réflexions telles que les synthèses internes et partenariales.
- Le répit et le repli :
Nous évaluons ces deux outils comme nécessaires pour certaines prises en charge. Nous en constatons néanmoins actuellement quelques limites. En effet, les enfants de moins de trois ans ne peuvent pas être accueillis à la MECS. De plus, les professionnels de cette dernière n'ont pas pu tisser en amont de lien avec l'enfant qu'elle viendra accueillir alors même que celui-ci arrive dans un moment de détresse. Enfin, dans une période de crise, le groupe n'est pas toujours adapté aux besoins du jeune. Une de nos propositions est d'intégrer à notre équipe un assistant familial. Sans attendre un moment de crise, il pourrait accueillir un enfant ou une fratrie, tant pour du repli que du répit.

²⁹ J-L. Laville, A. Salmon - *Associations et actions publiques* - SOLIDARITÉ ET SOCIÉTÉ, 2015, p.15

Ce professionnel, faisant partie intégrante de l'équipe, aurait une connaissance fine des situations afin d'adapter son accompagnement. Avoir un même professionnel tout au long de l'année permettrait une continuité du lien. Nous veillerons par ailleurs à intensifier notre réseau de lieux d'accueil pour du répit. Enfin, nous collaborons avec la MECS pour inclure dans son projet de réaménagement de ses locaux des espaces dédiés à la prise en charge des lits de repli.

- Le développement partenarial :

Le service invite régulièrement des partenaires, des intervenants extérieurs qui possèdent une spécificité, dont nous pouvons nous imprégner pour diversifier nos pratiques et être davantage créatifs dans nos réponses apportées aux familles. Nous devons poursuivre son développement.

En outre, cette mesure d'accueil modulable étant récente sur le département, il est important de la faire connaître et d'être reconnu dans nos spécificités.

Au-delà de tisser de nouveaux partenariats, nous veillerons à continuer de garantir notre collaboration et la rendre plus forte avec l'aide sociale à l'enfance.

De plus, nous souhaitons croiser notre pratique à celle des autres associations afin de nous enrichir les uns des autres et de porter ensemble l'inscription de cette mesure dans le référentiel des interventions en milieu ouvert.

- La diversification de l'offre sur le territoire :

Nous constatons lors des commissions d'admission qu'un grand nombre de mesures d'accueil modulable ne peuvent pas être exercées. Certains territoires sont moins couverts. De plus en plus de mesures concernent des enfants de moins de trois ans, qui demandent une spécificité dans l'accompagnement de la famille. Aussi, nous sommes aujourd'hui prêts à proposer l'ouverture d'une nouvelle antenne avec trois pôles : petite enfance, enfance et adolescence. Si nous évaluons à ce jour des besoins sur le secteur de Persan Beaumont, cette projection devra se confirmer avec le département.

- 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, les 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.

IX. L'ÉVALUATION

« 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. »³⁰

Cette phase d'évaluation nous apparaît essentielle, surtout mise dans le contexte d'élaboration de ce premier projet d'établissement. Nous avons œuvré pour une mise en questionnement et en mouvement de nos savoirs et pratiques. De fait, certaines étapes décrites n'ont pas encore été mises à l'épreuve. Forts de la trajectoire tracée, nous allons poursuivre notre travail d'expérimentation.

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.* »³¹

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, étayera ce travail.

³⁰ Définition du conseil scientifique de l'évaluation, 1990, reprise par l'ANESM en 2009

³¹ K. Blanchard, T. Waghorn - *Anticiper le changement, mission possible* – DUNOD, 1997, p.173

CONCLUSION

« Pour tous, il faudra faire de la création une ambition, de l'invention une exigence, du nouveau une nécessité ! »

Ces mots de J. Attali symbolisent parfaitement le processus de création dans lequel nous nous sommes inscrits pour élaborer ce premier projet d'établissement. Ce dernier vient concrétiser la naissance de ce nouveau dispositif d'accueil modulable sur le Val d'Oise. Depuis son ouverture en août 2020, nous n'avons jamais douté de l'intérêt de cette mesure, des bases de notre projet initial. Tout au long de son élaboration, nous avons croisé notre réponse à l'appel à projet et le projet de l'AEMO, pour penser un socle commun, en évaluant les écarts entre eux et la réalité de terrain. Ce projet est la résultante d'une mise en réflexion collective. Il forme notre identité.

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 des 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 l'établissement.

Ce projet est la concrétisation de la naissance de ce service, mais en aucun cas une conclusion. Nous continuerons à l'interroger, l'adapter, l'inventer, le faire évoluer. Il se veut vivant. Nous pourrions compter avec certitude sur l'engagement et la créativité de nos équipes, à l'image de l'élaboration de ce projet réalisé dans une belle dynamique de travail, qui caractérise si bien les professionnels de notre SAM.

Nous remercions toute l'équipe pour sa disponibilité et son engagement tout au long de ce processus.

Merci à tous d'avoir cru en ce nouveau projet en le rejoignant, et de le faire vivre chaque jour dans l'intérêt des enfants et familles accompagnées, avec autant d'énergie, de créativité et de professionnalisme.

Pour et avec l'équipe du SAM,

Marina GOLTAIS
Directrice des SAM et SAEMO

Céline MOREAU
Cheffe de service du SAM