



**Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance
et de l'Adolescence de la Seine-Saint-Denis**

S I O A E

LA COURNEUVE/SEVRAN



PROJET DE SERVICE

Septembre 2003



**32, rue de la Convention
93120 LA COURNEUVE
Tél : 01.43.11.35.00.**

**1, avenue Antoine Bourdelle
93600 AULNAY SOUS BOIS
Tél. : 01.48.79.88.00.**

SOMMAIRE :

Introduction.....	3
<u>Présentation du SIOAE</u>	5
• Contexte institutionnel, administratif et législatif	
• Missions et offre de service actuelle	
• Organigrammes de l'ADSEA et du SIOAE.	
<u>Contexte et enjeux du projet de service</u>	17
• Un service à la croisée d'impulsions nouvelles : la loi de rénovation - le schéma départemental - la réforme des procédures d'Assistance éducative - le projet associatif.	
• Valeurs et principes promus par le service	
<u>Cinq objectifs à poursuivre :</u>	
1. Mettre en place une méthode de projet personnalisé	31
Questions initiales - visée pédagogique - objectifs techniques - objectif d'organisation institutionnelle.	
2. Organiser les pratiques partenariales	55
Questions initiales - visée pédagogique - objectifs techniques.	
3. Mettre en place une évaluation concertée en IOE	67
Questions initiales - visée pédagogique - objectifs techniques.	
4. Élaborer un livret d'accueil	73
Questions initiales - visée pédagogique - objectifs techniques.	
5. Adapter nos outils aux spécificités des adolescents en difficulté et aux besoins en accueil séquentiel	79
Renforcer notre disponibilité institutionnelle - Dédoubler le projet personnalisé - Mettre en place des accueils séquentiels en lieux relais.	
<u>Mise en œuvre du projet de service</u>	85
• Moyens et échéances	
• Indicateurs et dispositif d'évaluation	

Introduction

A l'origine d'une mesure d'Assistance éducative en milieu ouvert, la situation de danger vécue par un mineur déclenche une interpellation sociale. Une procédure judiciaire s'ensuit. Ce processus de mobilisation graduée engage des procédures et des compétences institutionnelles claires. Toutefois, il se poursuit dans une intervention traditionnellement appuyée sur l'implication individuelle d'un travailleur social.

Cette conception de l'intervention éducative obéit à présupposé humaniste. Les conditions de réaménagement d'un contexte familial de danger sont d'essence subjective. Elles seront créées dans la relation même avec les personnes concernées. La relation est considérée comme un lieu de révélation et de mobilisation de ressources immanentes au sujet humain. Ainsi, les ressorts dynamiques du changement seront puisés dans la relation singulière avec le travailleur social.

La qualité *éducative* de la mission implique qu'elle se destine à des sujets considérés dans leur globalité complexe. L' *éducatif* vise un ressort qui articule l'intime avec le social. De même, l'institution est envisagée comme une structure cadre, garante d'un fonctionnement dialectique entre le relationnel et le technique, entre l'implication personnelle et l'inscription fonctionnelle des acteurs.

Cette primauté du « matériau humain » nous est chère, tant qu'elle ne séquestre pas l'individu dans sa seule dimension affective et inconsciente. Il est légitime qu'elle teinte à ce point notre réflexion professionnelle. Toutefois, il faut constater que cette mise en exergue de la relation singulière avec l'utilisateur s'accompagne communément d'une faiblesse de conception des instruments et dispositifs formant notre technicité institutionnelle.

Notre service est aujourd'hui aux prises avec des évolutions significatives du contexte social, législatif et administratif. Avec elles se fait jour une dénonciation de l'empirisme de nos instruments méthodologiques et du caractère implicite de nos référentiels d'actions. Cette politique de rationalisation n'est pas sans produire des effets déstabilisants à l'égard de la conception classique que

nous nous faisons des ressorts « dans la relation » de nos interventions et, plus largement, de la nature de notre professionnalisme personnel et institutionnel.

La réflexion collective exposée ici rend compte de cet enjeu. Nous avons croisé nos principes de travail avec les orientations de caractère politique et stratégique pour en distinguer les sens convergents. Ainsi, nous avons fait nôtre l'exigence de retraduire nos conceptions en réflexion méthodologique. Ce travail sera prolongé par la création de procédures tangibles de travail mobilisant à chaque fois une coordination intra et extra institutionnelle.

Un antagonisme idéologique trompeur se présente à nous. Il oppose une approche humaniste et une vision techniciste de l'action sociale. Nous l'avons dépassé, pour nous préoccuper de dessiner les outils méthodologiques et institutionnels les mieux adaptés à notre mission et les plus conformes à un idéal professionnel inspiré par des valeurs de justice et de solidarité. Que les contributeurs de ce travail soient tous remerciés pour l'ouverture d'esprit témoignée et la conscience de la valeur de nos missions.

Une première réflexion collective sur les pratiques du service a été conduite en 2001 par Monsieur BECKER, au titre de l'organisme AFORA. Les citations suivies d'une astérisque * sont extraites de ce document.

F.NEAU, directeur
du SIOAE La Courneuve / Sevrans.

PRÉSENTATION DU SIOAE

La Courneuve/Sevran

Dispositif et offre de service actuelle

CONTEXTE INSTITUTIONNEL, ADMINISTRATIF ET LÉGISLATIF

1 - L'A.D.S.E.A. 93

L' Association départementale de sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence de la Seine Saint Denis a été créée en 1968. Elle emploie 332 salariés répartis sur 10 services et établissements.

Fondée sur l'initiative du président du TGI de Bobigny, l'association s'est d'abord développée dans ce sillage judiciaire, avec les créations successives d'un **Service Social Spécialisé** (Éducation en milieu ouvert et enquêtes - 1969) dont les transformations ont ensuite donné naissance aux quatre **SIOAE**; d'un **Service de Placement Familial Spécialisé** (1970); d'une **Consultation d'Orientation Éducative** (1986) dont l'activité a ensuite été redistribuée dans les SIOAE .

Depuis 1992, l'association a entrepris une diversification de son activité en direction de nouveaux champs de l'action sociale et éducative : création du **Service d'Accompagnement Social Lié au Logement** (1992); du **Service d'Accueil d'Urgence et d'Orientation** (1993); du **Service Éducatif de Réparation Pénale** (1999); d'une **Maîtrise d'Oeuvre Urbaine et Sociale** (1999); d'un **Service de Prévention Spécialisée** (1999); d'un service de soutien à la parentalité, « l'Étape parents » (2000); d'un **Instance d'Enquêtes en Prévision aux Expulsions Locatives** (2001); d'un « **Bus Informatique** » (2002).

Par suite d'une réorganisation administrative, et dans le cadre d'une politique de territorialisation, l'activité en AEMO et en Investigations a été répartie en quatre services sectorisés, couvrant la totalité du département. Pour maintenir la proximité des implantations vis à vis des usagers et favoriser l'inscription de l'action éducative sur les territoires, chaque SIOAE est divisé en deux sites sous-sectorisés, dont l'activité est identique.

2 - ACTIVITÉ, HABILITATION ET MOYENS.

Le **Service d'Investigation d'Orientation et d'Action Educative** exerce trois missions distinctes en protection de l'enfance :

- **l'Action Educative en Milieu Ouvert**, par agrément du Conseil Général de la Seine Saint Denis (habilitation du 3mars 1969, renouvelé par Arrêté préfectoral du 6 octobre 1991).
- **Les Investigations et Orientations Éducatives** par agrément de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (Arrêté préfectoral d'habilitation du 8 décembre 1994).
- **les Enquêtes Sociales** par agrément de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (Arrêté préfectoral d'habilitation du 6 octobre 1991).

Au budget prévisionnel 2003, le SIOAE est agréé pour une activité de :

- 432 mesures simultanées en AEMO.
- 72 mesures annuelles d'IOE.
- 32 mesures annuelles d' Enquêtes Sociales.

Au cours de l'année 2002, le service est intervenu auprès de 838 mineurs, soit : 642 en AEMO, 108 en IOE, 88 en Enquêtes Sociales.

L'implantation géographique du service :

Les deux sites d'implantation du service disposent chacun d'un secteur d'intervention propre, avec une gestion transversale des mesures en attente:

Les sites	Les communes	Les secteurs juridiques	Le groupement administratif (ASE)
Sevrans	- Tremblay - Villepinte - Sevrans - Aulnay - Le Blanc Mesnil	secteurs juridiques : 110-111-106	groupements : 7 et 8
La Courneuve	- Aubervilliers - Dugny - La Courneuve - Le Bourget	Secteurs juridiques : 101-104-111-106	groupements : 2 et 3

Le personnel :

Le SIOAE emploie 43 salariés, pour un total de 34,75 ETP :

<p><u>Encadrement :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- un directeur- deux chefs de service éducatif <p><u>Administration :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- une comptable- deux agents administratifs principaux- trois agents administratifs (2,36 etp) <p><u>Entretien :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- trois agents d'entretien (1, 15 etp)	<p><u>Travailleurs sociaux :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- cinq assistantes sociales- dix-sept éducateurs spécialisés (dont trois mi-temps)- deux éducatrices techniques- un apprenti éducateur spécialisé. <p><u>Spécialistes :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- quatre psychologues (1,75 etp)- deux psychiatres (0,2 etp)
--	--

Les moyens matériels:

LA COURNEUVE : un site de 450 mètres carrés installé dans un immeuble indépendant.

SEVRAN : un site de 250 mètres carrés composé de quatre appartements reliés entre eux, dans un immeuble de logement social situé dans le quartier des Beaudottes. Cette implantation devrait être modifiée pour des raisons de sécurité et de superficie insuffisante (travaux ou déménagement).

Un parc de onze véhicules est mis à disposition du personnel.

MISSIONS ET OFFRE DE SERVICE ACTUELLE

L' A.E.M.O.

L'AEMO est ordonnée au titre de :

- *L'article 375 à 375-8 du code civil*, prévoyant « d'apporter aide et conseil » aux parents dont les enfants sont réputés être en situation de danger.
- *Le décret du 18 février 1975* fixant les modalités de mise en œuvre d'une action de protection judiciaire en faveur des jeunes majeurs.

Nature et caractéristiques de la mission :

- La situation a fait l'objet d'une **décision nominative prononcée par le juge des enfants qui désigne le mineur en danger**. L'environnement familial est destinataire d'une prestation « d'aide et de conseil » axée sur l'intérêt du mineur.
- **La situation de danger est avérée**, sans rendre nécessaire une mesure de séparation physique avec l'environnement familial. Les attendus mentionnés dans le jugement mettent en évidence les raisons et les objectifs de la mesure éducative. L'intervention du service est destinée à susciter un processus résolutif.
- **La nature du problème, sinon son existence, peut échapper à la conscience des parents**. Les services sociaux de droit commun ne connaissent pas nécessairement la famille. Ils peuvent être à l'origine du signalement, lorsque leur intervention, à titre préventif, n'a pas permis d'agir sur la situation. Le cadre contractuel n'a pas été propice au changement et à la mobilisation des parents que ceci implique.
- Au moment d'ordonner la mesure, le juge s'efforce de susciter, en audience, l'adhésion de la famille. Le plus souvent, **le principe de l'intervention** est

accepté; même si la famille n'en entrevoit pas d'emblée le sens et les modalités.

- La mesure est ordonnée pour une durée maximale de deux années, le plus souvent avec une échéance d'une année. A chaque échéance, le service établit un rapport qu'il adresse au tribunal. En cours de mesure, les informations importantes et les incidents susceptibles d'appeler des décisions nouvelles font l'objet de « notes de situations » transmises aux magistrats.

Objectifs généraux et modalités de l'accompagnement en AEMO judiciaire :

Les mesures sont attribuées à un travailleur social référent. Il rencontre les familles la première fois en présence du chef de service. Des réunions de synthèse sont programmées avec régularité pour examiner le déroulement de la mesure, en équipe pluridisciplinaire. La réunion de synthèse est le lieu d'élaboration institutionnelle des stratégies d'intervention. Les préconisations adressées aux magistrats sont préalablement déterminées dans ce cadre. Elles sont exposées aux familles par le travailleur social référent.

Les psychologues et psychiatres peuvent intervenir ponctuellement auprès des familles. Un deuxième travailleur social peut également venir renforcer l'action du référent, dans le cas de larges fratries ou pour mettre en oeuvre une stratégie définie.

Objectifs en direction des parents :

- le développement et/ou la restauration de la fonction parentale
- le développement des capacités éducatives parentales

Objectifs en direction du mineur :

- Le développement des capacités d'intégration sociale.
- La capacité à gérer les contraintes, à surmonter la part d'empêchement dans le développement personnel et social, résultant du contexte familial.
- L'aptitude à développer sa personnalité propre, le soutien dans l'affirmation harmonieuse de soi, dans l'élaboration et dans la poursuite d'un projet réaliste.

L' I.O.E.

L'IOE est ordonnée au titre de :

- **L'article 375 du Code civil** concernant l'assistance éducative.
- **L'ordonnance du 2 février 1945**, relative à l'enfance délinquante.
- **Le décret du 18 février 1975** relatif à la protection judiciaire des jeunes majeurs

Caractéristiques de la mission :

L'I.O.E. est généralement ordonnée pour une période 6 mois, avec mission « de procéder à une étude la personnalité du mineur et de sa situation familiale ». L'IOE a une double composante. Elle allie le recueil d'information avec une modalité singulière d'intervention sociale, fondée sur un objectif d'évaluation.

Les objectifs sont :

1. **l'aide à la décision au magistrat** relative aux dispositions à prendre à l'égard d'un danger présumé ou d'un « risque de danger » pour le mineur. Elle nécessite un recueil d'informations et une évaluation des difficultés du mineur et de sa famille ainsi que leurs potentialités d'évolution. Une proposition est formulée quant l'opportunité d'ordonner une mesure éducative et, dans l'affirmative, sur sa nature et sur ses objectifs: action éducative en milieu ouvert, placement, ...
2. **un travail d'élaboration et de mobilisation de la famille**, pour « aider le jeune et sa famille à acquérir une meilleure compréhension de leur situation et à mettre eux-mêmes en œuvre les solutions propres à résoudre leurs difficultés *». Lorsque les difficultés nécessitent, au terme de la phase d'investigation, une mesure d'aide et de conseils sous la forme d'un accompagnement éducatif, la mesure d'IOE prépare les bénéficiaires à cette intervention. Elle contribue à les rendre parties prenantes.

Sauf mention particulière du juge (« les ordonnances cochées »), le service détermine la nature des examens qui peuvent être mis en œuvre au titre de l'investigation: examens psychologiques ou psychiatriques réalisés par les

spécialistes du service, réalisation de bilans spécialisés par les services d'orientation scolaire, services de santé, etc..

Modalités d'exercice de la mesure :

La pluridisciplinarité fait partie des exigences réglementaires en IOE. Elle est principalement opérée par le croisement des observations du travailleur social et de l'intervention du psychologue et du psychiatre en réunion de synthèse. Eux mêmes apportent un éclairage clinique, éventuellement retiré d'entretiens avec le mineur et avec ses parents.

Elle peut également s'appuyer sur **L'investigation** : elle consiste en l'appréciation du danger présumé et sa définition explicite. Les relations familiales sont le plus souvent au centre de l'investigation, ainsi que les questions éducatives qui leur sont corrélatives. Cette investigation peut-être complétée par une évaluation plus approfondie, d'aspect éventuellement longitudinale, portée sur la question psychologique dominante du mineur et de ses parents, sur des éléments de difficulté dans le domaine de l'intégration sociale et scolaire, ou sur des questions sanitaires.

L'investigation exercée dans la durée dispose un cadre d'exercice particulier pour **une prestation d'aide et de conseil** fidèle à l'esprit de la procédure d'Assistance Educative. En effet, l'IOE rend compte de l'existence d'un processus de changement dans l'environnement du mineur, en relation avec l'interpellation judiciaire. Sont opérés :

- **Une aide à la compréhension** de l'interpellation sociale, prolongée par la décision judiciaire. Elle permet d'apprécier la position des parents et du mineur, la nature et le degré de leur compréhension de la situation.
- **Une aide à l'implication** dans le changement. Elle permet d'apprécier la nature et le degré d'implication des acteurs dans le changement. Le pronostic d'évolution et les préconisations qui en découlent, reposent essentiellement sur ce processus d'évaluation.

Enfin, l'investigation s'accompagne de l'exercice d'un **contrôle** relatif aux nécessité éventuelles de protection immédiate à mettre en place. L'IOE constitue alors une mesure de vigilance sociale.

L' ENQUÊTE SOCIALE

L'enquête sociale est ordonnée au titre de *l'article 375 du Code Civil* relatif à l'Assistance éducative et de *l'ordonnance du 2 février 45* relative à l'enfance délinquante.

La délai habituel de réalisation de la mesure est de trois mois.

La mesure d'enquête sociale est conduite par un travailleur social et discutée avec le chef de service. Ce dernier valide ensuite le rapport.

Cette mesure consiste en le recueil d'informations relatives aux conditions de vie matérielles et morales d'un mineur. L'enquêteur s'efforce d'apprécier l'existence et la nature du danger présumé ou du risque de danger.

Le recueil d'information est effectué par entretiens dans le service et à domicile avec le mineur et sa famille. Il s'y ajoute une recherche de renseignements auprès de divers partenaires institutionnels : intervenants scolaires ou médicaux, circonscription d'action sociale, PMI,...

L'enquête est conclue par une proposition concernant les mesures éventuelles de protection qui seraient du ressort du Tribunal pour Enfants et éventuellement par des préconisations destinées aux parents.

Organigramme ADSEA

Organigramme SIOAE

CONTEXTE ET ENJEUX DU PROJET DE SERVICE

... en juin 2003

UN SERVICE A LA CROISÉE D'IMPULSIONS NOUVELLES

La conception de ce projet de service intervient dans un contexte de mutation sociale et politique qui détermine grandement nos orientations de travail.

LA LOI DU 2 JANVIER 2002

La loi de « Rénovation de l'action sociale et médico-sociale », dite du 2 janvier 2002 s'accorde avec le contexte de transformation globale de la nature des légitimités institutionnelles que nous connaissons actuellement. Administrations et établissements publics sont soumis à des exigences de visibilité au plan de leur organisation et de leurs actions, à la constitution de garanties relatives à l'éthique observée dans leur rapport avec les usagers, à l'évaluation de qualité dans le service rendu (observable en termes de procédures, référentiels de pratiques, instruments de communication). Jadis considérées comme des instances souveraines, relais de la puissance publique et de l'état providence, les institutions sont considérées comme des organisations prestataires de service, y compris lorsqu'elles exercent des missions dans un cadre régalien.

En 1989, la réforme dite des annexes 24 avait déjà modifié le fonctionnement des établissements médico-éducatifs, en s'appuyant essentiellement sur l'outil du projet individualisé. Cette méthode a initié une mutation dans la conception des prises en charges. Elle atteste que la prise en charge est construite à partir des besoins de chaque usager. La logique du placement en structure est délaissée au profit de la logique de prestation de service finalisée, en fonction d'objectifs concertés avec l'usager.

Aujourd'hui, la loi souligne les droits généraux qui doivent être garantis aux usagers. Ils se déclinent, entre autres, sous forme de droit : au respect de sa vie privée et de son intimité, au **libre choix** entre les prestations délivrées « sous réserve des pouvoirs reconnus à l'autorité judiciaire », à une prise en charge ou accompagnement individualisé favorisant son autonomie, à l'accès à toute information ou document relatifs à sa prise en charge, à information sur ses droits fondamentaux à l'égard de la prestation du service, à la **participation directe** à la conception du projet d'accompagnement qui le concerne.

Ces droits sera formalisé par la remise d'un **livret d'accueil** et un règlement de fonctionnement au moment de l'admission, puis par la tenue d'un **document individuel de prise en charge** qui devrait être contresigné par l'usager. Il explicite de façon personnalisée les objectifs et la nature de l'accompagnement.

La loi impose aux établissements et services de se doter d'un **projet de service** définissant ses objectifs et les moyens mis en oeuvre, notamment en matière d'organisation, de coordination et d'évaluation des actions et des procédures mises en place pour garantir la qualité des prestations.

Elle instaure également un dispositif obligatoire **d'évaluation** régulière de l'activité et de la qualité des prestations, sur le double mode de l'auto évaluation interne (communiquée tous les cinq ans à l'autorité de contrôle) et de l'accréditation délivrée tous les sept ans par un organisme extérieur. Ces procédures se réfèreront à un code de « bonnes pratiques professionnelles » validé par un **Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale**.

Enfin, la loi incite au dépassement des cadres institutionnels pour favoriser la mise en jeu de complémentarités et de coopérations entre les structures. Elle permet la création de structures juridiques d'essence partenariales.

Ainsi, la loi du 2 janvier réalise une extension de la logique éthique et méthodologique du projet individualisé à l'ensemble des prises en charges et établissements sociaux et médico-sociaux.

Elle modifie profondément le mode de validation du professionnalisme institutionnel, appréhendé dans la construction même de la prestation et soumis à une certification-qualité. Les critères dits « de bonnes pratiques » sont centrés sur le service rendu à l'utilisateur.

L'évaluation apprécie dans quelle mesure cette organisation obéit ou non à une conception de la qualité de service, soit une capacité à délivrer une prestation prévisible, répondant de façon fiable et stable à des critères déterminés.

Notre projet de service fera foi d'une aptitude à construire et à rendre lisible une coordination d'actions et de moyens centrés sur les besoins de l'utilisateur.

La réforme de l'Assistance éducative

Le décret du 15 mars 2002 s'appliquant aux procédures d'Assistance éducative a des incidences indirectes sur l'esprit dans lequel les mesures sont mises en œuvre dans nos services. Cette réforme souligne le principe du contradictoire en Assistance éducative et renforce globalement les droits des détenteurs de l'autorité parentale. On relève en particulier le droit de consultation des dossiers judiciaires.

Elle présage une rupture d'avec la philosophie paternaliste ayant inspiré l'autorité judiciaire et les pratiques de ses mandataires, dont les services habilités. Elle s'accorde avec un certain renouveau idéologique global en faveur de la famille, sous forme de politiques diverses centrées sur le soutien à l'autorité ou à la responsabilité parentale.

Le schéma départemental conjoint de la Seine Saint Denis

Le schéma départemental conjoint (DEF et PJJ) a été élaboré en 2000 avec la participation du secteur associatif dit « habilité » dont les actions sont considérées comme devant procéder des mêmes orientations et objectifs opérationnels. Ces orientations ont vocation à être déclinées dans nos projets de service :

- Territorialisation des actions éducatives avec actions décloisonnées et coordination entre les différents services ayant compétence en prévention et protection de l'enfance.
- Développement de la prévention et « déjudiciarisation » des mesures. Elle correspond à une politique intégrative favorisant l'accès au droit des enfants et parents « pour leur redonner une place ». Il nous appartient de « favoriser le maintien des enfants et jeunes majeurs dans le droit commun en développant des interventions dans ce sens », de déterminer « un dispositif spécifique pour chaque institution correspondant à ses justes compétences, en évitant la judiciarisation des situations ou en la limitant à sa juste durée ». Il est attendu que soient mis en place des « parcours individualisés dont les enfants, jeunes majeurs et parents sont les acteurs, respectés comme tels ».
- Le développement de méthodologies appropriées pour soutenir la professionnalité, notamment au travers de la globalisation des actions, du travail en réseau et de son « élargissement à de nouveaux emplois ».

Des préconisations sont adressées spécialement aux pratiques d'AEMO judiciaires :

- Diversifier les modes d'intervention, en particulier « les leviers permettant la restauration du lien entre les sujets d'une même famille et les réseaux extérieurs doivent être utilisés ». Le technicien de l'AEMO est mis en place de « tiers entre la famille et les institutions ». Il lui appartient « d'orienter la famille pour l'amener à retrouver sa place ».
- Définir « un projet avec des objectifs définis pour chaque situation, de même que des bilans répétés avec les partenaires ».

Les orientations du projet associatif

En 1996, l'association centre son projet sur la promotion du développement personnel et de la responsabilisation de l'usager. Elle associe la promotion individuelle au développement social, sous la devise : « Être acteur de son devenir pour mieux vivre ensemble ». Elle souligne la nécessité de diversifier les réponses apportées par les services pour « mobiliser les forces et le désir de vie de chacun enfant, adolescent, jeune majeur, individuellement ou collectivement, avec son groupe social d'appartenance et notamment sa famille ». Elle affirme sa volonté d'adaptation aux besoins repérés du département.

Depuis 2001, l'association entend affirmer son identité « d'association citoyenne », investie d'une fonction politique à l'égard de ses services et porteuse d'un projet social. Ce projet social, en cours d'élaboration, sera arrêté à l'automne 2003. Il souligne la dimension de globalité dans l'action sociale et la nécessité de développer une posture de « faire avec » les usagers et les acteurs du territoire. Il en résulte une incitation à développer des pratiques partenariales, à participer ou à initier des actions collectives, à entreprendre des projets nouveaux appuyés sur le territoire.

Une réflexion sur les modalités opérationnelles a été engagée. Elle s'organise autour de cinq sujets fondateurs du projet: le développement social/local, le soutien aux familles, l'inscription dans les politiques de sécurité, l'accès aux droits/citoyenneté, l'intégration et la lutte contre la discrimination. Des déclinaisons sont attendues dans nos projets de service.

VALEURS ET PRINCIPES PROMUS PAR LE SERVICE

VALEURS

Le respect du Droit

Toute action conduite par le service est référée au Droit. Nos actions sont fondées sur la loi et sur la mission formellement prononcée et attribuée par l'autorité judiciaire.

Le respect du Droit implique une double déclinaison : le respect du cadre judiciaire, dispensant conjointement une légitimité et une limite à nos actions ; le respect du droit de la personne tel que le rappellent la procédure d'Assistance éducative, le Code l'action sociale et de la famille et la loi du 2 janvier 2002.

En cela, l'action du service entend participer d'une oeuvre de justice, au sens éthique et civique du terme.

Le respect de la personne

Nous tenons pour valeur de référence essentielle le respect de la personne, qu'il s'agisse de l'enfant, du parent ou de l'entité famille. Nous voulons œuvrer en ménageant sa qualité de sujet, aborder les situations qui nous sont confiées avec un esprit d'honnêteté et de solidarité, observer une vigilance particulière à l'égard de la dignité de l'usager.

Ceci nous engage à reconnaître les valeurs propres de la personne et de sa famille, à conserver une attitude de respect à l'égard de sa différence éventuelle et d'acceptation envers l'expression de sa subjectivité.

La protection de l'enfance comme unique objectif légitime

Nos interventions sont bornées par la mission de protection de l'enfant désigné par la décision judiciaire. Elles sont orientées par cet unique objectif.

Nous sommes engagés à respecter cette zone de légitimité et à exercer cette responsabilité avec vigilance. Dans les situations impliquant un cas de conscience, nos références déontologiques sont rapportées à cette finalité.

PRINCIPES DE TRAVAIL

Appuyer l'AEMO sur les ressources de l'usager.

Le placer en position d'acteur-ressource du projet éducatif.

- Conduire la mesure éducative comme une opération de "passage" accompagné. Miser sur l'instauration d'une confiance réciproque, en inscrivant notre action dans une logique de « partage ». Préserver l'intégrité du "sujet usager" dans ses possibilités d'initiative et en sollicitant, autant que possible, sa volonté propre.
- Fonder notre approche sur la reconnaissance et la valorisation des potentiels. L'appuyer sur l'échange, l'écoute, la prise en compte des familles " à partir de ce qu'elles sont ».
- Inspirer notre démarche auprès de la famille par un esprit de compromis, par l'instauration d'un espace de contradictoire dans la relation d'accompagnement.
- Utiliser le cadre judiciaire comme un outil de travail porteur de richesse, au delà de la contrainte faite aux familles, pour soutenir la discussion contradictoire et réactualiser le sens de nos actions.

- Orienter nos actions dans le sens de l'autonomisation des familles, l'appropriation par celles-ci des ressources disponibles pour gérer de leurs propres difficultés. Rechercher le développement de leurs potentialités et de leur capacité d'autonomie. S'efforcer de susciter un effet de conscience et de volonté de résolution chez l'utilisateur désigné.
- Rechercher les ressources utilisables dans le contexte propre de la famille, en soutenant notamment la valeur de la transmission culturelle et, si besoin, en favorisant un "pont inter culturel", en prenant également en compte les responsabilités mobilisables dans la famille élargie et dans son propre réseau social.

Faire preuve d'adaptabilité aux situations.

- Faire preuve d'adaptation et de souplesse pour construire des réponses qui soient toujours individualisées.
- Prendre en compte les besoins, les identifier pour déterminer les actions à mener.

Distinguer l'enfant comme un sujet disposant d'un intérêt propre et comme objectif de notre action

- Être vigilant de ne pas oublier l'enfant derrière la problématique parentale. Être en mesure de l'écouter, de le reconnaître indépendamment de ses parents. Proposer aux parents et aux enfants des modalités de prise en compte et des espaces de prises en charge qui puissent être distinctifs.
- Procéder de telle façon que l'enfant se sente reconnu dans le droit d'affirmer une différence et un pari personnel sur son avenir. Le responsabiliser en tant qu'être de devoir à l'égard de son environnement et de lui-même, dans la poursuite de son projet personnel. A ce titre, souligner le caractère éducatif de la mission de protection: lui donner les repères pour devenir un adulte responsable.

**Intégrer des registres complémentaires d'intervention et de relation:
articuler la relation individuelle et institutionnelle avec l'usager,
soutenir le travail d'équipe.**

- Utiliser la relation individuelle comme un outil permettant de réaliser un travail de "passeur" et d'incarner une fonction tiers dans les relations intra-familiales.
- Prendre en compte les limites techniques et les facteurs de blocage inhérents à la relation individuelle auprès de familles carencées ou affectées de problématiques psychologiques complexes. Instaurer une distance.
- Rompre la solitude du travailleur social, remédier à l'insuffisance de "partage" institutionnel dans l'exercice des mesures et aux difficultés observées dans la transmission à l'équipe et dans l'analyse des pratiques. Permettre un meilleur "droit de regard" sur le déroulement des mesures et consolider les moyens de réflexion en équipe (outils au service de la réunion de synthèse).
- Mettre à profit de l'usager et de l'action du travailleur social la pluridisciplinarité institutionnelle et la ressource procurée par la diversité des professionnels.

Affermir le travail partenarial

- Rester dans les limites de notre intervention pour favoriser l'autonomie des familles, notamment dans l'utilisation des partenaires de droit commun.
- Travailler plus avec nos partenaires et développer les échanges pour sortir de notre « bulle ».
- Dépasser les difficultés structurelles de collaboration qui peuvent être rencontrées.

Évaluer nos actions et notre dispositif

- Déterminer la juste mesure dans l'action (ne pas « trop faire ») et dans l'adéquation des projets avec les familles. Se doter de gardes fous critiques pour éviter les ruptures ou les fonctionnements totalitaires.
- Disposer de méthodes de travail explicitées et évaluables permettant de concrétiser nos valeurs et principes.
- Mieux gérer le temps et les priorités en fonction des moyens disponibles et des objectifs poursuivis.
- Éviter la déperdition de la réflexion en matière technique et institutionnelle.

DROITS DE L'USAGER :

- Informations
- Autonomie
- Expression
- Projet d'accompagnement

**L'USAGER COMME
VALEUR RESSOURCE :**

- Parcours individualisés
- Respect de la personne
- L'utilisateur au centre du dispositif

PROJETS PERSONNALISES

LIVRET D' ACCUEIL
lisibilité de la prestation

GROUPES - PROJET
pluralité et complémentarité

SIOAE

ORGANISATION PARTENARIALE

PLACE DE L' ENFANT

ADAPTATION AUX BESOINS
adolescents et accueil séquentiel

PROCÉDURES D'ÉVALUATION
prises en charges et projet de service

**RENFORCEMENT DU
CONTRADICTOIRE :**

- Accès aux informations
- Association aux décisions
- Visibilité des prises en charges
- Déjudiciarisation, concertation, contractualisation.

ÉVALUATIONS :

- Bilan régulier des prises en charges
- Auto-évaluation du projet de service
- Accréditation qualité (référentiel de bonnes pratiques)

**COORDINATION
PARTENARIALE :**

- Décloisonnement des institutions
- Favoriser le maintien dans le droit commun.
- Territorialisation de l'action sociale.

CINQ OBJECTIFS A POURSUIVRE :

1. Mettre en place d'une méthode de projet personnalisé.
2. Organiser les pratiques partenariales.
3. Mettre en place une méthode d'évaluation concertée en IOE.
4. Élaborer un livret accueil pour les parents et une version à destination des enfants.
5. Adapter nos outils d'intervention aux spécificités des adolescents en difficulté et aux besoins en accueil séquentiel.

**PREMIER OBJECTIF:
MISE EN PLACE D'UNE MÉTHODE DE PROJET
PERSONNALISÉ**

QUESTIONS INITIALES:

**1/ L'écart entre nos modes de travail et le contexte législatif,
administratif et éthique.**

Répondre aux prescriptions de la nouvelle loi ...

en appliquant les droits généraux garantis aux usagers, notamment le libre choix entre les prestations offertes « sous réserve des pouvoirs reconnus à l'autorité judiciaire », un accompagnement individualisé favorisant son autonomie, l'accès à toute information ou document relatifs à sa prise en charge, sa participation directe à la conception du projet d'accompagnement.

Cette exigence est concrétisée par la tenue d'un document individuel de prise en charge élaboré en concertation avec l'utilisateur. Ce document définit de façon personnalisée les objectifs et la nature de l'accompagnement. Il constitue une composante même du service rendu, par delà l'application du droit réservé à l'utilisateur.

Répondre aux préconisations du Schéma départemental ...

en particulier l'incitation à instaurer des « parcours individualisés dont les enfants, jeunes majeurs et parents sont les acteurs, respectés comme tels », à définir « un projet avec des objectifs définis pour chaque situation, de même que des bilans répétés avec les partenaires ».

Accomplir les missions du tribunal avec une meilleure fiabilité ...
en réduisant le caractère aléatoire remarqué par les juges dans le mode d'exécution des mesures, en fonction du travailleur social référent.

Concrétiser nos valeurs et principes de travail...

en les traduisant en méthodologie d'action: respect de la personne, place de l'institutionnel dans la gestion des mesures, place de l'enfant, ...

2/ Les limites de l'exercice des mesures par délégation individuelle de mission:

Aujourd'hui, l'organisation des pratiques en AEMO repose essentiellement sur la délégation de mission au travailleur social, sur le mode individuel. Il met en œuvre les mesures et rend compte secondairement de leur déroulement en interne (chef de service et réunion de synthèse) et en externe auprès du magistrat prescripteur. Le service encadre, soutient ou relaie le travailleur social en agissant comme un acteur externe au corps de la mesure.

En AEMO, la double intervention est sporadique. Elle répond à des problèmes particuliers, rencontrés en situations. Elle procède de la réponse empirique. La pluriprofessionnalité s'exerce dans les réunions de synthèses, assurant une fonction-cadre d'élaboration collective de stratégies et de décisions. Dans le même esprit, les actions partenariales consistent en un travail de concertation inter institutionnelle externe ou secondaire à l'action éducative menée par le SIOAE. Elles en forment un complément mais non structurellement un coacteur.

Ainsi, la dynamique de la mesure repose sur un noyau opératoire nourri par la relation singulière entre le professionnel et l'utilisateur. Le mode d'implication du professionnel est déterminant. Le travailleur social occupe donc à lui seul une fonction de pivot aux rapports multiples : entre l'interne et l'externe, le relationnel et le projet, l'affectif et le stratégique, l'humain et le technique, l'individuel et l'institutionnel, le judiciaire et le contractuel.

Cette fonction d'interface fait que la relation entre le professionnel et l'utilisateur constitue pour ce dernier le cadre même de la prestation qui lui est rendue. De

son côté, le professionnel est renvoyé à une notion d'engagement personnel superposé, voire confondu, avec la conduite de projet. La relation est constituée en préalable, en socle, du projet éducatif.

Outre le mal irréductible formulé en terme de « charge excessive » de travail et de « lourdeur » particulière des situations, on observe la difficulté d'opérer des choix qualitatifs et quantitatifs jugés « impossibles » en situation. La délégation individuelle de mission induit en effet une logique d'auto-mission relationnelle qui découle de ce registre de collage. Elle peut être ressentie par le travailleur social comme une condition au dépassement du problème rencontré avec l'utilisateur. Une recherche de colmatage des fonctions défaillantes dans la famille peut s'en suivre et former le plus souvent une impasse technique.

La fonction relationnelle procure naturellement un substrat affectif nécessaire à l'action éducative. Cet étayage donne un sens et une recevabilité aux actions touchant à la perception subjective des problèmes. Mais elle est aussi propice au piège du "double lien" contraire à l'autonomisation recherchée de l'utilisateur.

Il convient de replacer le contrat affectif inconscient au rang des instruments d'action. Il ne saurait « faire cadre » de la mesure exercée. Il est nécessaire de nous doter d'une méthode propice à décoller la mission du seul produit de l'engagement d'un professionnel en relation avec l'utilisateur.

La complexité et la charge psychique afférentes aux missions que nous exerçons nécessitent une démarche structurée. Il s'agit d'accéder à une meilleure structuration pluriprofessionnelle et méthodologique de la relation d'accompagnement avec l'utilisateur.

3/ L'absence d'agent tiers dans le travail auprès des usagers.

« Le tiers, c'est des gens... » :

Pour concrétiser nos valeurs et principes relatifs au respect de l'utilisateur en procédures de travail tangibles, nous sommes conduits à explorer les modes opératoires de la fonction tiers dans le déroulement habituel d'une mesure.

Actuellement, nous impliquons une « cascade de tiers » dans nos règles de fonctionnement: le juge, en premier lieu ; l'institution comme dispositif cadre

avec son règlement et son projet de référence ; le chef de service comme tiers incarnant un recours dans les situations problèmes ; l'équipe dont la réflexion « fait tiers » en réunion de synthèse ou en soutien informel ; le psychologue avec sa capacité d'expertise et sa position éventuelle d'extériorité. A l'évidence, nous disposons d'un « tiers cadre » très opérant auprès du travailleur social.

Mais le tiers opérant pour l'utilisateur, « c'est des gens ... ». Il est nécessaire de différencier le tiers de la « double intervention », ou des ressources internes au service mais extérieures au déroulement à la mesure : « cellules ressources » ou acteurs divers contribuant à l'encadrement technique du travailleur social.

La fonction tiers au contact même de l'utilisateur implique des interventions programmées à des moments précis et ponctuels. Elle revêt nécessairement un caractère formel et institué. Outre la mise en jeu de rôles clairement distingués les uns des autres, elle repose sur la systématisation d'un travail dans la durée. Les modes habituels de double-intervention ne remplissent cette fonction, lorsqu'ils n'engagent pas de tels rôles distincts et institués.

Nos pratiques actuelles ne donnent pas satisfaction à cet égard. Nous remarquons par exemple que les réunions de synthèse sont souvent embolisées par le rappel de l'histoire de la famille et de la mesure. Cet empêchement de raisonner à partir des seules conclusions et objectifs de la précédente réunion est un signe. Il résulte de l'absence d'agent tiers au contact direct de l'utilisateur. Ce dernier a en effet vocation de dégager nos actions de l'attraction psychique et de leur substrat relationnel. Son intervention rend possible l'évaluation de nos actions en les rapportant aux objectifs définis antérieurement.

4/ Des stratégies d'intervention insuffisamment centrées sur l'enfant :

Le service a développé nombre de pratiques destinées à médiatiser des séquences spéciales de relation avec les enfants. La captation du travailleur social par la problématique parentale est néanmoins chose habituelle. Elle peut avoir pour effet d'entretenir un échappement à l'égard de la mission judiciaire. Elle protège une homéostasie familiale précisément bousculée par l'interpellation judiciaire et sa polarisation sur l'intérêt de l'enfant.

La « double-intervention » forme une première réponse. Elle est préalablement réfléchi en réunion de synthèse et proposée aux familles avant d'être mise en oeuvre. Le plus souvent, elle consiste à différencier les interventions en direction de l'enfant et des parents, pour répondre à un problème de distinction générationnelle (les parents disent parfois « mon éducateur » à propos du travailleur social référent).

Toutefois, cette technique de différenciation s'avère insuffisante pour replacer l'enfant structurellement au centre de la mission. La place d' « usager » se rapporte indistinctement à l'enfant et au parent, confondus en un unique sujet. L'interdépendance entre l'intérêt du mineur et le traitement des difficultés de ses parents s'impose le plus souvent.

Aussi, nous présentons une garantie insuffisante dans la prise en compte différenciée de l'intérêt de l'enfant et dans sa reconnaissance tangible comme sujet propre. Elle nécessite d'être inscrite dans une méthodologie de travail. Il nous revient de construire des procédures de (re-)cadre de la mesure sur la mission de protection du mineur, en se fondant sur les objectifs explicites et légitimes de la mesure.

VISÉE PÉDAGOGIQUE :

Construire une démarche d'aide et d'accompagnement ...

Notre démarche pédagogique se réfère à l'esprit de la loi de 1958 instituant l'Assistance Educative. Elle définit une action « d'aide et de conseil » en direction des familles. Leurs problèmes sont présumés résulter de processus échappant à la conscience et à la volonté des différents protagonistes. La réponse éducative procède d'une logique résolutive, ni punitive, ni curative. L'objet d'une mesure, ce n'est pas l'individu en soi mais le problème qui a suscité l'interpellation sociale et judiciaire. L'objectif de la mission est de rétablir un niveau d'échange social propre à susciter un phénomène de conscience et à

mobiliser la volonté des protagonistes. Sa finalité, c'est l'extinction du problème et par conséquent de l'interpellation judiciaire.

Cette démarche s'accorde avec les principes éthiques que nous mettons en exergue dans notre projet. Ces principes s'attachent au respect de la personne et à la valorisation de ses ressources propres, même si l'on observe que certaines situations sont « tenues » par le cadre judiciaire et « retombent » dès qu'il est levé.

La spécificité première de notre intervention, réside en effet dans l'**obligation réciproque** qui réunit le service et l'utilisateur. Cette obligation renforce la nécessité d'attester un **respect** dans le rapport avec les usagers. Non tant de respecter les personnes plus qu'ailleurs, mais de garantir l'exercice d'une **vigilance** dans l'application effective de nos principes et du cadre légal d'intervention.

Au plan pédagogique, notre préoccupation dominante consiste à **éviter toute logique de substitution à l'autorité parentale**. A contrario nous voulons souligner une logique *d'aide et d'accompagnement* supposant que "tout acte doit être compris par les parents *".

Favoriser l'appropriation des objectifs de travail par l'utilisateur ...

Nous considérons que nos actions doivent être clairement ciblées sur l'objectif de protection de l'enfance. Il nous paraît judicieux de les fonder à chaque fois sur une « analyse initiale * » des besoins et sur la définition préalable « d'axes à observer * » voire d'objectifs explicites à atteindre, avec les moyens qui leur correspondent.

Dans cet esprit, nous gagnerons à régler le déroulement des mesures selon des principes méthodologiques clairs:

- Que les interventions résultent autant que possible d'une *analyse de besoins* préalable qui la *légitime* aux yeux de l'utilisateur et la valide au plan institutionnel. Ainsi, l'évaluation initiale sera explicite. Elle sera distinguée de la construction du projet et du choix des outils associés. La distinction entre outil et projet crée les conditions de l'élaboration pluriprofessionnelle, de l'évaluation rétroactive et de la concertation avec l'utilisateur. Surtout si l'outil conserve un caractère essentiellement relationnel. Dans le feu de l'action,

cette distinction peut se perdre. Aussi nécessite-t-elle un cadrage méthodologique.

- Par ce moyen, la fonction de contrôle prévue éventuellement dans la mission sera polarisée sur des éléments ciblés, préalablement identifiés et discutés avec les parents.
- Le travail *d'écoute et d'observation* est ainsi orienté sur la façon dont "la personne comprend les actes du professionnel *" et dont "elle se saisit ou non d'un problème ou d'une difficulté *". La *confiance* que nous cherchons à instaurer avec l'usager résulte, non de variables liées aux personnalités, mais d'une construction méthodologique tournée vers la « création de conditions d'écoute et d'expression, la reconnaissance de ce qui gêne, émeut, dans le mode de communication établi *». Elle s'appuie sur « l'utilisation constructive des divergences, des oppositions, des conflits qui permettrait une meilleure appropriation du sens; une implication dans le changement au profit du mineur à protéger *».

Notre objectif pédagogique est donc concentré sur les moyens propices à susciter et soutenir les familles dans l'engagement d'un processus résolutif. Nous visons l'instauration de conditions propices à la manifestation des aptitudes propres de l'usager. Cette pédagogie appellera alors leur participation à des procédures instituées d'élaboration et d'évaluation de projets, procédures qu'il nous revient de construire.

Instaurer une démarche de travail par projet...

Au cœur de ce projet technique, on trouve ainsi la recherche d'un instrument de médiation de la relation d'accompagnement par la construction de projets personnalisés. La prise en charge aura une composante d'essence méthodologique, appuyée sur une procédure de référence qui règle son déroulement dans le temps.

La délégation individuelle de mission au travailleur social pourra être recomposée, au profit d'une coordination d'intervenants à la fois interne au service et partenariale. Cette coordination repose précisément sur l'élaboration d'un instrument instituant la dynamique de projet comme « faisant cadre » de la mesure au lieu de la relation personnelle avec l'intervenant. Notre méthode pourra ainsi reposer sur l'action coordonnée « d'un groupe-projet », garant de l'explicitation des logiques d'actions et permettant l'action d'un agent-tiers dans la relation entre l'usager et l'intervenant référent.

Cette démarche pédagogique recompose les bases du rapport dissymétrique (ou paternaliste) avec l'utilisateur, dont le socle est traditionnellement fourni par l'engagement personnel du travailleur social. Nous voulons lui substituer une démarche de médiation positiviste. Nous visons en quelque sorte l'instauration d'un cadre de meilleure réciprocité, médiatisé par une procédure de construction et d'évaluation de projets individualisés.

Objectifs techniques:

S'inspirer de la méthode du projet individualisé :

Appliqué aux structures médico-éducatives, le projet individualisé a été conçu comme un outil de recentrage des projets d'établissements sur l'utilisateur. Il ne se limite pas à individualiser les prises en charge, mais il instaure une méthode formalisée de prise en compte des besoins et des points de vues de chaque bénéficiaire. Les actions à entreprendre pour valoriser et développer ses compétences sont concertées avec lui et explicitées sur un support formel.

Cette pratique requiert donc une concertation et une **négociation** avec les bénéficiaires sur l'identification des besoins et sur les projets à envisager. Dans les mêmes conditions, elle prévoit une procédure **d'évaluation** des effets de la prise en charge et de réactualisation des objectifs poursuivis et des moyens employés.

Cette méthode procède donc par étapes formelles de concertation. Ainsi, la prise en charge est structurée par des projets finalisés et réactualisés. Ce

procédé de collaboration-négociation avec l'utilisateur est considéré comme un outil même de promotion de ses compétences.

En outre, la démarche du projet individualisé repose sur une organisation pluriprofessionnelle. La prestation est composée par une équipe organisée comme un plateau technique. Elle requiert en effet la mise en jeu d'une coordination, d'une complémentarité de rôles articulés par le projet personnalisé. Ceci nous conduit à introduire une fonction nouvelle de « coordinateur de projet ». Elle sera vouée au travail de formalisation, de négociation et d'évaluation des projets auprès des bénéficiaires, favorisant ainsi l'articulation claire des différents acteurs du plateau technique.

1/ Élaborer un outil de convention avec l'utilisateur :

... pour dépasser la contradiction entre la mission judiciaire et la recherche d'adhésion des familles :

Il s'agit de se doter des moyens nécessaires pour adapter les principes généraux du projet individualisé au cadre spécifique de nos missions, notamment au levier d'action particulier procuré par le mandat judiciaire. Nous nous fixons ainsi pour objectif de construire un référentiel de méthode adapté au paradoxe fécond de l'aide contrainte. Il sera propice à ce mode singulier de promotion judiciairisée du développement personnel et du droit de l'utilisateur.

Il rend possible un travail avec l'utilisateur consistant en une négociation secondaire, par rapport à la décision judiciaire, sur les objectifs et moyens engagés. Cette négociation relative du contenu de la mesure sera référée aux attendus du jugement. Pour cette raison, nous le concevons comme un instrument de **convention** avec l'utilisateur, plus que de contractualisation.

La contractualisation prévue par la nouvelle loi s'opère « sous réserve des pouvoirs reconnus à l'autorité judiciaire ». La mission et les attendus judiciaires ne sont pas négociables. Le cahier des charges de l'AEMO judiciaire nécessite à la fois de rechercher l'adhésion des parents aux objectifs visés, de ne pas contredire le cadre judiciaire, d'agir sans porter à atteinte à l'autorité parentale. Notre pratique de ce contexte paradoxal consistera alors à ménager un espace de discussion contradictoire avec la famille, ceci au sein même de la mesure.

En guise de contractualisation, on cherchera négocier avec les familles une énonciation des buts recherchés, des actions à mener et des indicateurs permettant de les évaluer. Avec ces limites, la contractualisation est transposée en une procédure de convention. Elle est concrétisée par la tenue des documents individuels de prise en charge. La réactualisation de ces supports « trace le fil » de la mesure. La convention engendre une forme de structuration des relations en imposant ainsi un « passage du verbal à l'écrit » dans la gestion routinière des mesures.

Les écrits du projet personnalisé pourraient figurer ou servir de base aux rapports adressés aux juges. Par là, les prolongations de mesure seraient mieux motivées. En outre, les rapports seraient construits dans un esprit plus contradictoire, au lieu du « récit » unilatéral rédigé sinon par les travailleurs sociaux. La possibilité du désaccord avec les familles doit être intégrée à la méthode, car notre objectif est de permettre à la famille de s'impliquer de façon active dans la mesure.

Aussi, on se donne pour objectif que le projet personnalisé dispense une aide aux parents pour s'exprimer en audience. Ce travail d'énonciation et de convention peut apporter un support au contradictoire, au sens judiciaire du terme. Le projet personnalisé permet de soulever l'importance du jeu des représentations que l'on se fait des situations et une part appréciable de notre objectif technique consiste à intervenir sur le système de représentations qui enferme l'usager dans un statut déficitaire.

... pour associer les usagers à leur prise en charge :

« Associer les familles » comme le souhaite le législateur, cela peut consister d'abord à formuler avec elles, dans un contexte de négociation contradictoire, des questions ouvertes et des écarts d'appréciation à l'égard des attendus du jugement, de l'analyse des besoins, des modalités de la prise en charge, ceci en utilisant un support qui permette de ne pas museler les désaccords et de souligner une référence permanente à l'intérêt de l'enfant.

En formalisant ce que l'on fait aujourd'hui à l'oral avec les familles, notre objectif est de dépasser la situation de contrainte initiale pour générer une participation à l'élaboration d'un projet. Ainsi, la notion de « respect » énoncée au plan du principe éthique est-elle traduite en réalité tangible du travail d'AEMO, dans le dosage effectif que la famille peut réaliser entre soumission à

la contrainte, acceptation passive ou appropriation active dans la résolution des problèmes.

... pour instaurer une réciprocité d'action sur la base d'un projet :

Le travail de convention consiste déjà à élaborer un support écrit accessible sur la forme aux familles et adapté sur le fond à leur potentiel de mobilisation. Le projet personnalisé répond à cette attente s'il est envisagé comme un support interactif, révisé périodiquement. Il permet alors de ne pas trop s'éloigner de la famille, de ne pas poursuivre des objectifs en décalage avec elles. Le projet personnalisé permet d'ailleurs de repérer les évolutions et dérives par rapport au projet de départ, ce que le registre verbal permet beaucoup moins.

Notre vigilance portera sur l'aptitude de notre instrument à maintenir la famille au centre du dispositif, à veiller que son intérêt ne soit pas dépassé par des exigences formelles et des attentes inadaptées. Ainsi, le fait de travailler en s'inscrivant dans une logique de projet avec les familles, permet de ne pas repartir à chaque fois de leurs difficultés initiales (dérive entretenue par la démarche explicative), « ne pas renvoyer systématiquement aux gens ce qu'ils ont été ».

L'association de l'usager se réalise donc sur la base du « projet » plus que du contrat. Par exemple, nous nous interrogeons sur l'opportunité de faire signer le projet par la famille comme pour un contrat. Quel engagement de leur part voudrions nous alors solliciter ? Notre objectif ne consiste pas à sceller des engagements de l'usager qui figeraient la relation dynamique et annuleraient par avance les mouvements naturels de dégagement de l'usager (ses « pas de côté »). Ce procédé génèrerait plutôt un constat vain de défaillances.

En s'appuyant sur une telle méthode de concertation avec certaines familles vivant au jour le jour, on peut réaliser un exercice d'anticipation. Nous voyons dans cet exemple une illustration de la pertinence de travailler dans l'esprit de la convention, au lieu de rechercher un engagement formel. En outre, la signature d'un contrat soulèverait également le problème de la place alors négligée de l'enfant, pourtant bénéficiaire de la mesure.

... pour s'appuyer sur les ressources de la famille :

L'objectif que nous nous fixons au travers du projet personnalisé, c'est de permettre la manifestation et le développement des ressources et compétences des parents, les aider à exercer leurs droits et devoirs, sans se laisser paralyser subjectivement par les "situations extrêmes".

Aussi, il nous faudra construire une méthode de définition des besoins et objectifs qui s'appuie sur les ressources et non sur la seule désignation des défauts. Nous avons là un paradoxe à dépasser, compte-tenu des attendus judiciaires. Ce processus décisif de dépassement suppose de s'appuyer sur un cadre méthodologique clairement institué de manière à tenir cette ligne, sans se livrer non plus à "l'idéalisation démagogique".

Au travers de la méthode de négociation (au sens large du terme) avec la famille sur le projet, il nous importe en effet de nous dégager d'une relation en prise directe, sans espace de sens et de médiation, avec les difficultés des usagers, ceci dans l'esprit de mieux s'appuyer sur leurs ressources.

2/ Déterminer un référentiel de critères appropriés

...pour permettre l'appréciation partagée des besoins et l'évaluation des projets :

Il est nécessaire de préciser que la notion d'évaluation fait référence à un processus, qu'elle présuppose une évolution dynamique: référence aux attendus, identification de besoins, observation et analyse des écarts et évolutions selon les indicateurs énoncés avec la famille. La notion d'évaluation suppose un processus de concertation établi dans la réciprocité, alors qu'elle suscite spontanément une forte connotation de jugement externe.

Nous nous donnons donc pour objectif de construire un instrument d'évaluation permettant d'explicitier pour chaque cas les objets et les limites de notre intervention, avec des critères qui nous assurent d'être modestes dans les projets, de ne pas nous substituer au juge dans la détermination de ses attendus, de pouvoir procéder à des réactualisations et à des évaluations des projets définis. Ce référentiel doit nous permettre de tolérer l'échec sans remettre en cause notre approche, de ne pas « enfermer » les familles (et nous mêmes) dans

nos vues et dans des projets qui seraient trop à l'écart de leurs possibilités ou de leur besoins.

... pour apporter un support au projet personnalisé :

Les critères issus de cette grille d'évaluation assurent une centration sur l'intérêt de l'enfant (l'autonomie, les soins, etc...). Il faudra naturellement être en mesure d'intégrer des indicateurs d'évaluation élargis, dans l'idée de prendre en compte les singularités et l'évolution de situations atypiques.

Cette grille commune devra être élaborée de façon à pouvoir retraduire en objectifs concrets les attendus initiaux de la décision judiciaire. Ainsi le projet personnalisé apportera un support aux rapports adressés au juge, en rendant compte des étapes de concertation évaluative pratiquées avec les familles. Nous sommes amenés à délaissier les critères d'appréciation par trop implicites.

Il importe donc de disposer d'un référentiel explicite de critères et d'indicateurs pour déterminer :

- De quelle façon on peut identifier les besoins de l'utilisateur, en se référant aux attendus judiciaires.
- De quelle façon on peut expliciter les objectifs, en les concertant et en les réajustant avec les intéressés.
- Comment on peut rédiger le document individualisé.
- Par quel langage commun nos actions pluriprofessionnelles pourront être coordonnées.

3/ Construire des modes de coordination pluriprofessionnelle :

... pour construire une alternative à l'exercice individuel de la mission :

L'objectif se rapporte ici au mode d'organisation et de fonctionnement permettant la délégation de mission à une mini-équipe susceptible de fonctionner sur le principe de la complémentarité de rôles et de s'organiser comme un groupe-projet. Cette coordination-système garantit qu'une logique d'organisation de projet sera observée dans chaque situation.

En effet, les actions professionnelles résulteront nécessairement d'une coordination constituant l'intelligence même du dispositif. Elle nécessite un travail renouvelé de définition et de finalisation des actes, d'explicitation des logiques d'actions individuelles, d'évaluation des projets mis en œuvre.

Il importe que les hypothèses initiales soient élaborées et confrontées en équipe en « bornant l'imaginaire » des intervenants. Il est utile que la phase d'observation et d'identification des besoins implique plusieurs intervenants, pour croiser les regards.

Surtout, la fonction de formalisation et de négociation du projet individualisé peut ainsi reposer sur un coordinateur de projet distinct du professionnel référent et de professionnels ressources. Sa fonction sera nettement distinguée de celle d'un double intervenant.

... pour instaurer, avec le coordinateur de projet, une fonction tiers auprès de l'utilisateur :

Formalisé par le support écrit, les projets personnalisés permettront d'installer un tiers dans les « conflits d'appréciation » avec les familles. Le travailleur social est susceptible d'exercer un rôle de tiers dans les relations intra familiales. Mais il gagnera à disposer d'un agent tiers dans son propre rapport avec la famille. L'intervention initiale du chef de service auprès de la famille et la remise du livret d'accueil ne peuvent pas plus tenir lieu « d'agent tiers ».

Le coordinateur de projet aura fonction d'élaborer et d'expliciter, puis de ré-interroger les projets personnalisés. Il réalise ainsi un « fil conducteur » de la mesure. Il incarne une manière de garde-fou en dégageant le travailleur social référent de son tête à tête avec la famille.

Pour que sa fonction d'aide soit opérante, il importe qu'il reste concrètement en position d'extériorité à l'égard du travail « dans la relation » développé par le référent. Il rencontre la famille régulièrement et de façon instituée, « non étioyée dans le temps » et il s'appuie pour cela sur le support formalisé du projet personnalisé. En tant que « garant du projet personnalisé », il œuvre au respect de la place des familles et à l'instauration d'un espace de contractualisation. De sa position extérieure, il est garant de la projection d'un "certain travail dans la distance".

Il convient cependant de s'interroger sur l'adaptabilité éventuelle de sa méthode aux paramètres particuliers des situations (âge des enfants, nature du problème,...).

Notre objectif est de modéliser de façon claire une distribution articulée des rôles avec ce nouvel agent. Par là, d'accéder à une gestion plus institutionnelle des mesures, distinguée de la double-intervention.

Ainsi, il nous semble utile de distinguer clairement le rôle d'évaluation des projets dévolu au coordinateur de projet et le rôle de contrôle et d'animation du groupe-projet et de l'équipe de synthèse. Ce dernier relève de la fonction cadre. Il entre dans les attributions du chef de service.

Nous n'envisageons pas non plus de spécialiser certains professionnels dans la fonction de coordinateur, sauf à instituer des rôles de contrôle entre des catégories différenciées de travailleurs sociaux, au lieu de la coordination souhaitée. Nous préférons distribuer globalement les fonctions de coordinateur de projet, chaque professionnel étant ainsi amené à occuper les deux positions au sein d'un même groupe de synthèse. Il paraît logique que le coordinateur soit désigné dans le groupe de synthèse où se trouve le référent.

Le coordinateur n'interviendrait pas d'emblée auprès de la famille, mais au moment où on rédige le projet, puis dans le cadre de rencontres formelles :

1. Il rédige le projet, au bout de deux-trois mois de mesure.
2. Il ré interroge le projet au bout de six mois, avec les familles et en réunion de synthèse .
3. Il réalise une évaluation avant les échéances.

4/ Déterminer la méthodologie de référence du projet personnalisé :

Notre objectif principal consiste à élaborer une méthode de référence pour conduire les projets personnalisés, méthode ponctuée par des procédures d'évaluations.

Ce référentiel de méthode sera dédié à la dynamique de travail auprès de la famille, en s'efforçant de ne pas susciter des modes de conformation formelle. Nous considérons en effet le document individuel de prise en charge comme un outil de mobilisation de l'usager, dès lors que ce dernier participe à sa rédaction. Ayant un caractère contradictoire, il rendra compte des différentes étapes qui scandent le déroulement de la mesure : phase diagnostique, phase d'élaboration et de concertation, évaluations concertées avec l'usager, mêmes divergentes.

Élaborer les pratiques d'accueil :

Nous nous interrogeons sur le sens de la présence du chef de service au premier entretien. Il est alors positionné comme un agent tiers entre la famille et le travailleur social, représentant de l'institution-cadre et offre de recours pour la famille. Cette intervention peut accompagner la remise du livret d'accueil, outil initial permettant aux familles d'appréhender l'offre de service et de discuter les modes d'interventions et le contenu du projet individuel.

Cette présentation initiale de l'offre de service et des engagements qu'elle implique s'accorde avec le souci d'aborder la famille « sans plonger immédiatement dans son histoire », en disposant d'un support d'échange qui soit un point de départ à une démarche de possible contractualisation.

Instaurer une période d'observation, avec une « méthodologie du flou » :

L'élaboration du projet devrait succéder à un temps d'observation. Le travail sur le document individuel pourrait avoir lieu deux mois après le début de mesure, pour se rapporter à des objectifs manifestes, portant à discussion. Il paraît préférable de présenter la mesure en réunion de synthèse après avoir engagé le travail avec la famille, de manière à pouvoir intégrer son point de vue d'emblée de

jeu, ceci pour éviter de fonder un projet sur les seules observations du signalement.

Divers points de vue sont discutés :

- Le pré-projet serait élaboré au moment de la réunion de synthèse et présenté aux familles par le coordinateur. Ceci dans l'idée de disposer préalablement de matériel pour élaborer le projet.
- Toutefois, il nous paraît sensible de bien élaborer le projet avec la famille, cette démarche lui étant exposée d'emblée. "Présenter" aux familles le projet réfléchi en réunion, suppose d'agir dans un esprit interactif. A défaut, nous pourrions nous écarter de nos objectifs de respect et de mobilisation des ressources, de "mettre la famille en position de créer".
- On observe que le démarrage d'une mesure est souvent hasardeux, avec une grande diversité de méthodes. Mais on peut considérer cette période de « flottement » comme un processus fécond. Le flou consiste en une incertitude sur la nature de la situation, sur la conduite à adopter ou le projet à définir, mais non sur le cadre méthodologique susceptible de nous extraire peu à peu « du nébuleux ». Cette approche méthodique permet aux enfants d'appréhender le processus de protection. Il s'agit en quelque sorte de concevoir une « méthodologie du flou » qui soit opérante dans le processus d'élaboration du projet personnalisé, ceci par opposition au flottement de la méthode.
- Au cours de ce temps initial d'observation et d'ajustement, notre objectif est de permettre d'emblée à la famille de s'extraire d'une position de défaillance. Cette logique doit être dessinée dès le départ, appuyée sur la perspective d'un projet à construire ensemble.
- La période initiale d'observation permet éventuellement d'appréhender les limites et stratégies à développer dans le travail de convention. En effet, il existe toujours un risque de mettre les familles à mal avec des dispositions qu'elles ne peuvent pas respecter ou bien auxquelles elles peuvent répondre par une adaptabilité de surface. D'autre part, si l'on cherche à susciter un *désir*, on ne peut pas envisager d'agir sur la *jouissance* inconsciente de la personne. Enfin, le recours au support écrit exige une vigilance accrue à l'égard de certaines dispositions mentales et des risques d'effets en retour qu'il pourrait susciter.

Expliciter le mode possible d'intervention du coordinateur de projet:

Il serait logique que le coordinateur n'entre en action qu'après la période initiale d'observation et avant trois mois, pour que la méthode de projet « prenne sens rapidement ». On peut cependant s'interroger sur l'opportunité qu'il rencontre la famille en compagnie du référent et ceci dès le premier entretien.

Il entreprend l'écriture du projet personnalisé avec la famille, en y associant les enfants. Il représente la dimension structurante du temps, en ré interrogeant la famille au cours de rendez-vous ponctuels, en évitant par là de « laisser filer » les objectifs de la mesure et de manquer ses enjeux.

Prendre en compte de façon distinctive la place de l'enfant et son intérêt propre:

Il nous paraît de la première importance de veiller à la place de l'enfant au centre du projet individualisé et d'élaborer un référentiel de méthode dédié à cette préoccupation. A défaut, le projet peut oeuvrer paradoxalement à l'oubli des attendus judiciaires, au dépens de l'enfant. En effet, nous disposons d'une aptitude meilleure dans le travail avec les parents qu'avec les enfants. Il nous arrive de nous demander parfois dans quelle mesure nous ne protégeons pas, malgré nous, les parents mieux que les enfants, voire à leur détriment.

Le projet individualisé est attendu comme un instrument de différenciation, propice à une meilleure prise en compte des besoins de l'enfant et à une meilleure maîtrise des risques découlant de l'empathie avec les parents. Il est bien évident que la différenciation générationnelle ne peut être instituée, mais qu'elle peut être suscitée par des stratégies d'intervention.

Il entre donc dans nos objectifs de déterminer par quelle méthode la place de l'enfant peut être garantie dans le projet personnalisé, en faisant systématiquement état de ses besoins, de ses droits et de ses devoirs. La notion de projet attaché à l'enfant peut en effet susciter une logique paradoxale de dilution générationnelle, puisqu'il se rapporte essentiellement à une logique de pensée adulte. Il s'agit de souligner la prise en compte de la parole et de la pensée propres de l'enfant et de les faire intervenir dans le document individualisé.

Quelques questions sont ouvertes :

- Le projet personnalisé peut-il être établi en partant exclusivement de l'enfant ? Il conviendrait, à tout le moins, de pratiquer des entretiens avec l'enfant dans le cadre même de l'élaboration du projet personnalisé, pour le situer comme objet de la mission et envisager le projet pour l'enfant "tel qu'en lui même".
- Est-il plus opportun que l'enfant fasse l'objet d'un sous-projet interne ou en double du projet défini avec ses parents ? En effet, la notion de "besoins" ne peut être définie individuellement sans référence à la famille. Elle est reliée aux ressources familiales que nous entendons mobiliser.
- Si la discussion d'un projet personnalisé avec un adolescent est envisagée plus aisément, il importe qu'elle soit menée sans évincer les parents. A tout le moins, il convient que ces derniers restent investis d'autoriser les objectifs du projet travaillé avec l'adolescent, que soit conservée une juste mesure entre l'instauration d'un espace autorisé et le respect des places et responsabilités de chacun.
- Que fait-on dans le cas de familles dissociées, procède-t-on par projets séparés ? Pour une fratrie, y a-t-il lieu d'établir un projet nominatif pour chaque enfant ?

OBJECTIFS D'ORGANISATION INSTITUTIONNELLE

LIÉS A LA FONCTIONNEMENT DES GROUPES-PROJETS ET AUX PROCÉDURES D'ACCREDITATION QUALITÉ

Une qualité de service puisée dans l'organisation collective des actions :

La loi du 2 janvier 2002 prévoit la mise en place d'évaluations et d'accréditations régulières des services sur la base des « bonnes pratiques » définies par un Conseil national constitué à cet effet. La qualité de service se manifeste dans notre aptitude à satisfaire les besoins de l'usager et à le maintenir au centre d'un dispositif actif. Cette notion vise ainsi la faculté de notre organisation à engager un fonctionnement dynamique autour de chaque prise en charge. La garantie de qualité ne se constitue pas dans un état statique de conformité à un référentiel mécaniste.

Le souci de qualité dans l'application concrète de nos principes et du droit des usagers implique que nos missions procèdent d'une réalisation collective. Partant, elle repose sur des modes explicites de coordination dynamique où l'on peut reconnaître l'essence de notre compétence collective. L'évaluation régulière des pratiques du service prévue par la nouvelle loi portera ainsi sur la qualité de l'organisation collective et dynamique de la prestation, non sur l'efficacité des acteurs.

Ainsi, le directeur de service est garant de l'existence d'une maîtrise institutionnelle sur l'ensemble des processus de construction de la prise en charge, afin d'attester que l'accompagnement de chaque usager est développé au plus près de ses besoins et des objectifs de la mission.

L'institution comme matrice de « groupes-projets »:

La méthode du projet personnalisé engage précisément une certaine éthique du travail en équipe, en affirmant que la qualité du service rendu repose sur

l'instauration d'un partenariat interne, paramètre fondamental de notre « intelligence institutionnelle ».

L'organisation du travail d'équipe constitue un objectif déterminant dans la construction du projet de service. Pour développer des logiques de projets, il est nécessaire d'opérer une mutation dans ce domaine.

Dans notre fonctionnement actuel, l'équipe est envisagée comme une somme de compétences individuelles régulées extérieurement sur le mode de la concertation technique et de la division hiérarchique. Chaque acteur est tel qu'en lui même dépositaire de la compétence technique. L'équipe est espace d'appartenance et agent de régulation externe du travail individuel.

Il nous revient de concevoir un professionnalisme institutionnel consistant à mutualiser les efficiences individuelles et à les articuler dans la logique de projet. Les acteurs engagés distinctement dans la mesure (deux au minimum) forment un groupe-projet, avec l'équipe qui conçoit avec eux le projet personnalisé.

L'équipe passe d'un état de contexte institutionnel à un statut de dispositif opérationnel. Elle se constitue comme un réseau structuré de communication et d'échange établi sur la base des projets personnalisés. Cette complexité reflète notre aptitude à prendre en compte chaque situation de façon personnalisée.

Être un acteur compétent dans une équipe de travail implique un travail de sublimation, de croisement socialisant de la pensée technique et la démarche personnelle, de manière à fonder son intervention sur des besoins et sur des rôles identifiés. La compétence consiste ainsi en l'aptitude à conjuguer l'engagement personnel et la responsabilité collective dans la conception et la mise en œuvre de nos actions.

Recomposer les fonctions au service de la compétence institutionnelle :

Pour accompagner nos objectifs techniques et pédagogiques, il convient de réorienter notre gestion des ressources humaines. Il s'agit de renforcer la fonction d'acteur stratégique dévolue à chacun dans un tel dispositif d'équipe. Il revient en effet à chacun d'inscrire son action dans un processus permanent d'articulation de l'individuel et du collectif, inscrire l'action individuelle dans la stratégie collective.

Il nous revient d'explicitier un référentiel d'organisation définissant le mode d'autonomie fonctionnelle des équipes et de leurs acteurs. Il définira un système d'interdépendances internes comportant des structures et des règles:

- Des fonctions traduites selon le principe de la différenciation et de l'interaction.
- Des règles de fonctionnement tourné vers la communication et la méthodologie de projet.
- Des pratiques reposant sur la mutualisation et transversalité des compétences ; ceci dans le projet personnalisé ou dans le développement de pratiques collectives.
- Le mode de participation des acteurs aux processus d'élaboration collective des décisions et à la production de réflexion hors hiérarchie.
- Les modalités du rendu-compte par chaque acteur des commandes institutionnelles qu'il reçoit.
- Les modalités du « pouvoir faire » du salarié considéré comme acteur responsable, c'est à dire agissant avec un pouvoir d'initiative reconnu.

Le psychologue est un acteur du plateau technique global. Il participe de fait aux groupes projets, distingué par sa capacité d'expertise et d'élaboration distanciée. Il peut être opérateur de toute action jugée utile auprès des usagers et coordonnée au travail collectif selon les règles habituelle de fonctionnement.

Le rôle du chef de service paraîtra recentré sur une fonction managériale. Il est l'artisan de l'animation du dispositif technique. Il a autorité pour mettre en œuvre les missions, en référence au projet de service. Il assure donc la maîtrise d'œuvre du travail d'équipe. Il s'emploie à produire les conditions de la cohésion et de la cohérence, garant que la coordination pluriprofessionnelle s'exerce au mieux des intérêts de la mission. Il valide les décisions et contrôle la conformité des actions aux principes, aux référentiels et aux règlements établis.

La responsabilité de la mesure est ainsi distribuée en fonction des rôles de chacun, tels que définis dans le référentiel d'organisation. Le travailleur social référent reste logiquement le point pivot du dispositif, assurant notamment une responsabilité particulière dans le traitement des informations et dans le déclenchement des procédures d'alerte.

DEUXIÈME OBJECTIF: ORGANISER LES PRATIQUES PARTENARIALES

QUESTIONS INITIALES

1 La prise en compte d'un contexte nouveau:

Appliquer la loi du 2 janvier 2002...

En ce qu'elle incite au dépassement des cadres institutionnels pour favoriser la mise en jeu de complémentarités et de coopérations entre les structures. Elle permet la création de structures juridiques d'essence partenariales. Ceci vise en particulier la coopération entre les secteurs sanitaires et sociaux.

S'inscrire dans les préconisations du schéma départemental...

En ce qu'il impulse une politique de territorialisation des actions éducatives, en promouvant les actions décloisonnées et la coordination entre les différents services ayant compétence en prévention et en protection de l'enfance.

Dans l'esprit de développer une politique de prévention et de « dé-judiciarisation » de la réponse sociale en protection de l'enfance, il préconise de « redonner une place » aux familles dans les dispositifs, de « favoriser le maintien des enfants et jeunes majeurs dans le droit commun en développant des interventions dans ce sens », de déterminer « un dispositif spécifique pour

chaque institution correspondant à ses justes compétences, en évitant la judiciarisation des situations ou en la limitant à sa juste durée ».

Les préconisations adressées spécialement aux services d'AEMO judiciaires portent sur la diversification des modes d'intervention, en particulier « les leviers permettant la restauration du lien entre les sujets d'une même famille et les réseaux extérieurs doivent être utilisés ». Le technicien de l'AEMO est mis en place de « tiers entre la famille et les institutions ». Il lui appartient « d'orienter la famille pour l'amener à retrouver sa place ».

Prendre en compte l'attente de nos partenaires...

Les différentes circonscriptions d'action sociale montrent un esprit particulièrement ouvert à l'égard d'une perspective de renforcement du travail partenarial avec notre service. La commune de Sevrans engage cette année un « projet social de territoire ». La commune d'Aubervilliers suivra bientôt ce chemin.

Prolonger les orientations du projet associatif...

En ce que l'association entend affirmer son identité « d'association citoyenne », porteuse d'un projet social. Ce projet souligne la globalité de l'action sociale. Il incite au développement des pratiques partenariales, à la participation aux actions collectives, la gestion éventuelle de projets nouveaux appuyés sur le territoire, au développement de pratiques de « faire avec » l'usager.

2- Les difficultés actuelles du partenariat :

L'échange d'information en guise de partenariat...

Aujourd'hui, les actions partenariales consistent en un travail de concertation inter institutionnelle externe ou secondaire à l'action éducative menée par le SIOAE. Elles en forment un complément mais non structurellement un co-acteur. Les modes actuels de travail en partenariat consistent le plus souvent en l'échange d'informations. En guise de coordination, un savoir collectif sur la situation est construit. Il dessine inéluctablement une vision réductrice, possiblement enfermante, de l'usager qui reste nécessairement exclu des temps

de concertation. Nous observons pourtant à quel point l'accumulation d'un savoir ne génère pas de connaissance utile au traitement de nos situations.

Il importe d'accéder à une meilleure connaissance entre les partenaires pour permettre une prise en charge « sinon globale, en tout cas cohérente ». Pour déjouer les représentations inadaptées et pour être en mesure d'engager des stratégies collectives, il est déjà nécessaire de mieux communiquer sur nos pratiques. Il serait utile de concevoir une plaquette de présentation du service à l'adresse de nos partenaires. Il est également nécessaire de participer aux instances collectives qui existent sur les territoires.

Des idées fausses et des attentes inadaptées ...

On peut s'interroger sur l'utilité des échanges partenariaux qui se déroulent ainsi en l'absence ou « en dehors » des familles. On ne peut pas exploiter utilement les informations obtenues dans de telles conditions.

Le contexte d'intervention de notre service favorise ce phénomène. Le plus souvent, l'AEMO fait suite à une mobilisation initiale des acteurs institutionnels sur le territoire. Le signalement cristallise dans ce cas une attente particulière. Il apporte comme un prolongement aux interventions de droit commun. Nous percevons à quel point cette attente constitue un piège à l'égard du travail de partenariat. Identifié comme un « lieu à part », le service est investi d'un pouvoir particulier d'intervention et de résolution assimilé aux vertus du supposé « mandat judiciaire ». On l'observe par exemple dans l'attente que certains problèmes soient en quelque sorte réordonnés d'autorité par l'intervention de la « Sauvegarde ». Dans sa forme inversée, on remarque aussi le reproche qu'on « ne fait rien » lorsque les situations n'évoluent pas dans le sens prévu.

Les problèmes rencontrés résultent parfois d'une perception inadaptée de notre travail. Il nous est notamment prêté un pouvoir d'intervention sur « l'intérieur » inaccessible de la famille, une légitimité particulière pour exercer un contrôle ou instaurer une régulation sociale dans la sphère intime. Plus largement, nous observons que l'AEMO est perçue comme un outil de prolongement de la volonté de nos partenaires, le bras armé d'un projet initial auquel la famille n'est pas partie prenante. Inversement, nous inclinons à les envisager comme les relais externes d'un projet façonné par l'injonction judiciaire.

Ainsi, les pratiques habituelle dites « de partenariat » installent une logique de malentendu. La pierre d'achoppement réside dans le fait que la place active de la famille est souvent inexistante dans les échanges partenariaux.

Des familles mises à l'écart du dispositif d'intervention ...

A ce jour, la famille « n'existe pas » dans les pratiques de concertation partenariale. Il importe de nous donner les moyens de l'associer aux échanges. Par exemple, il est frappant de s'aviser que nous adressons des fiches de liaisons à nos partenaires, en ouverture de mesure, dans lesquelles nous leur demandons s'ils veulent nous rencontrer. Cette proposition leur est faite avant même d'avoir rencontré les familles.

Nous avons intégré une logique de travail qui rend impensable la participation des familles aux concertations qui les visent. On remarque par exemple que les représentants scolaires ne sont plus en mesure d'aborder les problèmes lorsque l'échange se tient en présence des familles.

La question de l'inclusion des familles dans le réseau d'échange est cruciale, autant que l'intégration des partenaires dans ce dispositif. L'une et l'autre devraient être corrélées. A défaut, on finit par ne plus repérer les effets bénéfiques du partenariat.

Aussi, nous sommes amenés à penser que l'interpellation des partenaires devrait toujours faire suite à un travail initial avec la famille. Elle devrait être envisagée au cas par cas, dans l'esprit de favoriser l'accès à un champ de ressources nouvelles pour la famille.

Visée pédagogique :

La philosophie du travail de partenariat consiste à placer la famille au centre d'un réseau propice au développement d'échanges et à l'appropriation des ressources disponibles. L'usager y figure comme un acteur de son projet résolutif.

Appuyée sur la globalité de la personne, l' Action Éducative est envisagée comme un « tremplin vers les lieux ressources » du territoire. A ce titre, nous sommes amenés à délaisser les modes opératoires reposant sur « l'effet de structure » institutionnel, pour promouvoir un rôle d'acteur, initiateur de coordinations dans un dispositif multilatéral.

Les objectifs en sont :

- d'aider la famille à s'approprier les ressources du territoire (vie sociale et dispositifs de droit commun).
- de permettre, dans le travail de concertation, que les partenaires de droit commun se constituent en lieux ressources pour les familles.

Pour un développement partenarial des projets :

Il s'agit d'organiser nos pratiques partenariales, notamment dans l'élaboration des projets. Les projets peuvent être conçus en fonction de la globalité des problèmes de l'usager et s'appuyer sur une dimension transversale, inter-institutionnelle.

Actuellement, les partenaires sont en place de ressources requises extérieurement. Il nous revient de mettre au point une méthode les appelant en place de co-concepteurs de projets et de co-producteurs d'actions. Les opérations collectives consisteraient à :

- Recueillir des avis différents sur certains aspects concernant nos situations.
- Rechercher une cohérence d'intervention.

- Permettre une coordination éventuelle des acteurs centrée sur le projet de la famille, en évitant par là l'instrumentation réciproque des partenaires et l'unification totalitaire du dispositif.
- L'explicitation des logiques d'actions de chacun, pour déjouer certaines logiques de malentendus et de conflits inter-institutionnels qui peuvent se développer au dépens des familles, ou bien sous leur influence...
- Soutenir auprès des partenaires la parole de l'utilisateur ou l'expression de ses besoins. En ce cas, il importe de pratiquer ces échanges en présence de la famille ou, à tout le moins, en concertation avec elle.
- Mener un travail de relais avec le service source du signalement. Cette recherche de continuité est engagée dans l'esprit de favoriser le retour de la famille dans le dispositif de droit commun, pour surmonter la situation éventuelle de rupture résultant du signalement. Il importe alors de bien s'assurer que l'on travaille au service de la famille et non pour répondre aux attentes de certains partenaires, en empêchant la famille de « prendre du champ ». L'action partenariale a alors pour objectif de permettre une redéfinition du rapport de la famille avec les institutions impliquées.
- Éviter la segmentation de l'intervention sociale. La globalité de la personne constitue précisément la surface d'intervention d'une démarche éducative. Selon nous, le sens du partenariat réside dans l'esprit de ne pas « fermer la porte » à certaines difficultés particulières, pour concevoir une intervention portant sur la globalité de la personne, avec un accompagnement dans les recherches de solutions auprès de nos partenaires.

Le champ partenarial comme espace d'appropriation pour les familles :

On observe couramment que le travail de partenariat succombe à l'action insidieuse d'un certain "retour du refoulé": les pratiques évacuent les familles de façon spontanée au lieu de soutenir leur possible mobilisation.

De même, on peut avancer que le principe de la continuité inter institutionnelle est possiblement totalitaire, intrusif ou paralysant pour la recherche résolutive de l'utilisateur. Il arrive que des familles manifestent un refus d'être (pour)suivies par un service qu'elles connaissent déjà. Il importe précisément de travailler dans le sens d'une impulsion qui soutient l'espace de liberté des familles et, partant, la possibilité pour elles de s'approprier les connexions partenariales et d'investir les institutions comme des lieux-ressources.

Aussi, nos principes de travail en partenariat sont:

- que le réseau partenarial soit recréé de façon personnalisée et non institutionnelle.
- que ce dispositif soit construit à partir des besoins de la famille, en suscitant sa participation et sa recherche active, de manière à la maintenir en condition de "penser" par elle-même.
- que cette recherche de ressources intègre le propre réseau primaire de la famille.

Disposer d'emblée la place de la famille au centre du dispositif :

Pour ne pas céder à une pente naturelle qui nous inclinerait à placer l'AEMO au centre du dispositif partenarial en substitution de la famille, le travail d'établissement de la relation avec la famille devrait précéder la rencontre avec les partenaires.

Il est nécessaire d'avoir procédé à une première évaluation des besoins, dans le cadre du projet personnalisé. Il importe également d'avoir compté le réseau primaire de la famille au nombre des éventuelles ressources disponibles. Il doit être envisageable de constituer un réseau à partir du réseau personnel de la famille, pour peu qu'il ne soit pas contraire à son évolution. Il est utile de marquer d'emblée que les acteurs institutionnels ne sont pas nécessairement les seuls destinataires légitimes de ce travail de liaisons.

Il importe de désigner avec les familles les partenaires qu'il sera utile de rencontrer avec elles, de manière à s'appuyer d'emblée sur leurs ressorts propres et à ne pas évincer leur réseau primaire. On peut évoquer à cet égard un « principe de transparence de l'action ».

Ainsi, nous éviterons de créer des situations dans lesquelles les familles reçoivent des informations recueillies à leur insu. Dans notre lexique habituel, nous pourrions distinguer les « difficultés », identifiées en l'absence des familles et les « besoins », qui sont définis en concertation avec elles. Cette distinction recouvre un sens fécond si l'on s'avise que la notion de « besoins » implique des réponses que la famille peut s'approprier et des ressources qu'elle peut investir, dans l'esprit du projet personnalisé.

Objectif techniques :

Questions techniques :

- 1- De quelle méthode faut-il se doter pour refonder la concertation partenariale sur une évaluation partagée des besoins et des réponses, de manière à disposer les acteurs de territoire comme autant de lieux ressources pour les familles ? Quel articulation avec le processus de construction et d'évaluation du projet personnalisé ?
- 2- Quelle méthode de référence faut-il se donner pour placer et maintenir les familles au centre de la construction partenariale, mobiliser le cas échéant leur propre réseau ?

Articuler le partenariat aux projets personnalisés :

Il s'agit d'organiser l'inclusion de certains partenaires dans nos groupes projets, avec une méthodologie tournée vers la participation des familles. Ce travail de réflexion sur l'incorporation du partenariat dans le projet personnalisé sera précisément mené avec la participation des partenaires concernés, en particulier les circonscriptions d'action sociale et les services de PMI.

La valeur-ressource que l'on peut retirer du partenariat est fonction de la bonne mesure qui sera observée entre un réseau de caractère morcelé, où chaque acteur se tient campé sur sa légitimité particulière, et un dispositif unifié par une visée possiblement totalitaire, répondant au principe de « l'union fait la force » face à l'usager.

Il nous revient d'établir un référentiel commun permettant de déterminer ce qui peut relever du partage partenarial, de manière à ne pas contrarier les libertés

individuelles, notamment le caractère personnel du droit d'usage des services de droit commun. C'est la raison pour laquelle il nous paraît judicieux de n'interpeller que les partenaires dont l'utilité a été convenue avec les familles et non systématiquement des partenaires institués.

Sauf exception à la demande de l'utilisateur, il importe que l'analyse initiale des besoins ne soit pas réalisée en partenariat. Au contraire, le partenariat se met en place dans les développements du projet élaboré avec la famille. En revanche, les partenaires constituent une ressource précieuse dans le travail d'évaluation longitudinale des projets personnalisés et d'ajustement des projets dans lesquels ils prennent alors, en retour, une part plus grande, sinon dominante à terme.

Élaborer une méthode pour associer les familles :

Le caractère d'obligation attaché à notre mission comporte des limites liées à l'adhésion effective des parents à nos propositions et au souci de respecter autant que possible l'autorité parentale. Il importe de clarifier nos logiques d'action pour disposer d'une vigilance sur le traitement des situations critiques à cet égard.

Que fait-on, par exemple, lorsque les parents refusent de répondre à une interpellation scolaire ? Nous nous efforçons d'abord de recueillir leur adhésion et leur participation aux rendez-vous. S'ils persistent dans leur refus, nous avisons du bien fondé de poursuivre la démarche, en nous référant aux attendus judiciaires et à l'analyse initiale des besoins. S'il convient de persister, nous avisons la famille du rendez-vous que nous prenons avec l'école, en réitérant notre incitation participative.

Notre ligne de conduite consistera, autant que possible, à rencontrer les enseignants avec les familles pour déterminer ensemble les objectifs d'évolution, ceci en évitant de nous livrer à des échanges d'informations en leur absence ou bien à leur insu. En priorité, il nous importe de créer des conditions d'échange et d'interpellation dans la réciprocité afin de traiter les difficultés éducatives observées. A défaut, on remarque que les informations transmises ne servent à rien. Il s'agit ici de « médiatiser les représentations réciproques », souvent violentes lorsque la famille s'est dérobée aux sollicitations institutionnelles, afin de la réintroduire en position d'interlocuteur.

L'objectif du travail partenarial consiste ici à aider la famille à se tourner vers l'école pour rétablir un échange avec elle, lorsqu'une crédibilité est à reconstruire où qu'une entrave doit être levée entre les parents et l'institution scolaire.

L'interpellation scolaire soulève parfois une certaine charge émotive. Cela concerne le plus souvent des situations où les familles sont déjà coupées des institutions de droit commun. On peut s'interroger sur le caractère judicieux de se prêter à l'écoute des représentants scolaires pour chercher un effet de soulagement des tensions. En effet, ce lien développé en l'absence des familles crée un brouillage dans les objectifs de travail, surtout lorsque les partenaires ont le sentiment d'être aux prises avec une situation qui nécessite une réponse urgente. Aussi, on peut avancer que le principe de base consistant à associer les familles aux liaisons partenariales permet de s'assurer que l'on travaille toujours dans le cadre de nos objectifs de travail et non en soi pour apporter une réponse à nos partenaires, ceci au risque d'entraver une perspective de mobilisation.

Il se présente toujours des situations que l'on se trouve obligé de rencontrer les enseignants en l'absence des familles. Il convient de disposer d'un référentiel de méthode nous assurant d'être vigilants sur « l'avantage d'écarter les familles », conduite que nous appliquons à notre propre insu, ou sous l'induction des familles. Cette mise à l'écart a pour effet de renforcer les logiques de projections croisées entre l'école et les familles en difficulté. Il importe de ne pas consolider le problème de l' (auto-)disqualification de la famille et de nous assurer que notre intervention reste une facilitation pour les familles en déficit d'échange avec l'école.

Organiser les modes opératoires du travail en réseau:

Comment concevoir des modes d'organisation du travail partenarial qui s'appuient sur les ressorts propres de l'utilisateur et s'articulent aux visées du projet personnalisé ?

Le réseau pourrait être envisagé comme un dispositif composé d'intervenants délégués par leurs institutions et représentant chacun un secteur d'action spécifique, situé en complémentarité des autres. En élaborant le projet personnalisé, on désignerait des institutions partenaires. Ainsi se formerait, à la carte et lorsque la situation le rend nécessaire, une forme de comité de pilotage inter-institutionnel.

Le coordinateur de projet pourrait représenter le service au sein de ce comité dans lequel il occupe un statut d'agent initiateur. Le référent participe à ce comité.

Dans ce modèle de travail, les moyens engagés au service de l'enfant sont globalisés et évalués collectivement. La mission judiciaire fait ici office de levier permettant d'instaurer une forme de pilotage des actions du référent et des services partenaires. Nos partenaires ont ici un rôle de co-concepteur de projets. Ceci explique en quoi le coordinateur de projet serait investi d'une fonction active et éminente dans le dispositif.

Il importe toutefois que le coordinateur conserve son rôle spécifique de travail dans la distance avec la famille et d'évaluation du projet personnalisé. Ainsi, les démarches avec les familles restent dans les attributions du référent.

Restaurer la continuité avec le service signalant, l'enjeu du retour aux ressources du droit commun:

La question de la relation avec le service source du signalement appelle une attention particulière. Faut-il reprendre de façon systématique les signalements avec les services sources, en présence de la famille, pour en restituer le sens et rendre par là plus pertinente l'évaluation initiale et l'élaboration d'un projet ?

Cet objectif visant à restaurer la continuité de travail avec le service signalant permet, le cas échéant, de pallier à l'absence éventuelle d'attendus judiciaires. Cependant, la formalisation initiale des éléments du signalement relève de l'audience du Tribunal pour enfants. En outre, des signalements peuvent être perçus comme dramatisés ou abusifs par les familles. Ceci explique qu'elles refusent parfois de renouer les échanges avec des services qui constituent pourtant des ressources particulières auxquelles des obligations légales peuvent être associées (école, santé, PMI,...).

Cette proposition de travail a le mérite de mettre d'emblée en perspective le retour de la famille aux services de droit commun. En effet, les services sociaux de secteur remarquent que la mise en œuvre des AEMO s'accompagne souvent d'une rupture de leurs contacts avec la famille. Mais cette restauration doit être envisagée comme un processus. Pour négocier une mesure judiciaire dont elles n'intègrent pas nécessairement le sens, certaines familles ont besoin de désigner

un mauvais objet extérieur. D'autre part, il n'est pas judicieux de concevoir le projet personnalisé en le référant aux prescriptions du service signalant, sous peine d'opposer à la famille un dispositif partenarial d'aspect totalitaire, contredisant l'esprit du projet personnalisé et décourageant d'emblée toute recherche résolutive. Il importe que le dispositif partenarial n'œuvre pas dans le sens d'une récupération forcenée de liens, en empêchant la famille de « prendre du champ ».

Développer la communication institutionnelle et la participation à la vie de territoire:

La mise en place de ces dispositifs partenariaux nécessite un travail parallèle d'explicitation de notre mission et de nos pratiques auprès de nos partenaires, d'autant que le renouvellement du personnel des circonscriptions d'action sociale est important et constant.

Le service sera amené à développer une activité de communication dans les territoires où il intervient : participation aux réunions de territoires, utilisation de supports adaptés, notamment une plaquette de présentation. Le développement d'un « esprit de territoire » suppose d'envisager une meilleure inscription du service dans les instances partenariales et dans les dispositifs locaux : RPP, CLS, veilles éducatives, comités de prévention, projets sociaux de territoire, réunion diverses où sont traitées des questions transversales, ...

TROISIÈME OBJECTIF : METTRE EN PLACE UNE ÉVALUATION CONCERTÉE EN IOE

QUESTIONS INITIALES :

"L'IOE rend compte d'un degré de d'engagement ou non, d'un processus de changement par rapport à un état de danger préalablement identifié * ". La mission d'investigation en IOE comporte donc une intervention sociale de mode indirect dans la sphère relationnelle du mineur.

Les actes d'observation et le recueil d'informations s'accompagnent d'une sollicitation, ou d'une interpellation visant à susciter une évolution dans la famille ou à apprécier ses potentialités. Outre le recueil d'informations, L'IOE s'appuie donc sur un processus d'évaluation de caractère interactif. Elle apprécie le danger supposé en évaluant les ressources qui se manifestent dans l'environnement immédiat du mineur, soumis à ce contexte précis d'interpellation.

Cette opération recèle une ambiguïté féconde: l'utilisateur est à la fois acteur d'une mobilisation personnelle et objet d'une évaluation. En effet, cette évaluation est habituellement opérée sur le mode implicite et unilatéral. Cette pratique d'investigation centrée sur le processus de mobilisation de l'utilisateur nécessite d'être ajustée aux principes généraux mis en exergue dans le projet de service (« respect » entendu par la réciprocité, la participation, la recherche des ressources propres , l'incorporation de la logique du contradictoire).

VISÉE PÉDAGOGIQUE

Il importe dans cette circonstance de déterminer par quelle méthode nous pourrions instaurer dans la clarté et la visibilité une telle démarche évaluative, nécessairement en dialogue avec l'utilisateur. Pour être évalué de façon constructive et dynamique, un changement nécessite d'être mis en rapport avec un objectif défini, un projet formellement explicité et discuté avec le bénéficiaire-objet de la mesure.

L'IOE n'a pas vocation à accompagner un projet personnalisé, mais elle pourrait s'inspirer de certains de ses outils pour instaurer une méthode d'évaluation participative avec l'utilisateur. Par exemple, faire le point à un moment donné, et institué, pour discuter des éléments nécessitant selon nous un changement ou une initiative particulière. Réfléchir en fin de mesure aux modalités d'ajustement éventuel des initiatives qui auraient été prises dans ce cadre. L'évaluation finale et concertée pourrait entrer dans la composition du rapport.

OBJECTIFS TECHNIQUES

Une approche de la famille propice à l'évaluation dans le dialogue :

Il nous appartient de définir une méthode nous assurant de travailler dans le sens d'une évaluation dynamique, c'est à dire d'un dialogue destiné à susciter un processus de changement, pour en apprécier en fin de compte la portée.

Ainsi, la première rencontre serait axée sur la lecture de l'ordonnance, elle serait centrée sur « L'inattendu de la mesure judiciaire » (le choc éventuel). A ce moment, le livret d'accueil sera transmis.

Dans le mode de relation établie avec l'utilisateur, il importe de respecter un temps d'observation sans objectif de résolution, d'apprécier le mode de mobilisation possible de la famille et de distinguer des éléments concrets à partir desquels il sera possible de travailler au cours de la mesure.

Pour cela, il convient d'abord de laisser s'exprimer la subjectivité de la famille et se développer les processus d'empathie et « d'affiliation » commune, selon la terminologie systémique. Il crée les conditions d'un dialogue à bonne distance pour souligner d'emblée la capacité du sujet de « dépasser les événements », au delà du barrage de souffrance ou, au contraire, d'incompréhension éventuellement manifesté. Par là, il s'agit de susciter d'emblée une attitude de changement. Cette démarche nous éloigne de notre propension habituelle à enfermer notre travail d'investigation dans une élucidation causaliste des problèmes, laquelle a pour effet immédiat de contrarier la perspective d'accompagnement d'une d'évolution dynamique.

Cette entrée première en relation, avec une méthodologie repérée, nous paraît la mieux susceptible de souligner d'emblée les enjeux du changement à « l'interne » de la famille. Pour poser les bases d'une évaluation concertée, il est judicieux de s'intéresser d'abord aux solutions spontanées mises en œuvre antérieurement dans la famille.

Nous pratiquons déjà des « points » avec la famille en début et en fin de mesure. Le contenu du dernier entretien est d'ailleurs résumé dans le rapport d'IOE, y compris les réactions de la famille à nos propositions. Cependant, il est nécessaire de ponctuer la mesure, de « réintroduire le temps » en milieu d'échéance pour interpeller à ce moment la famille sur notre appréciation de certains problèmes. Il nous arrive en effet de constater en réunion de synthèse finale que certains éléments auraient dus être appréhendés et discutés avec la famille au cours de la mesure.

Cette initiative à prendre en milieu d'IOE (ou au tiers) vise à engager dès ce moment une concertation avec la famille sur les éléments éventuels de solutions. Nous ne recherchons pas nécessairement un consensus avec la famille, mais nous initiations avec elle une pratique d'évaluation concertée et contradictoire qui sera réactualisée en fin de mesure. On cherchera ainsi à susciter une mobilisation dont l'effectivité sera appréciée de façon contradictoire en fin de mesure.

Pour cela, il sera nécessaire de déterminer les critères d'évaluation qui pourront être utilisés, car ils est probable qu'il peuvent différer grandement aujourd'hui, d'un professionnel à l'autre. Nous nous tournerons vers le référentiel de critères élaboré pour le projet personnalisé en AEMO.

Pour mettre en jeu la pluridisciplinarité :

Nous remarquons que le travail pluridisciplinaire se réalise avec une meilleure cohérence lorsque les premiers et derniers entretiens sont pratiqués conjointement par les travailleurs sociaux et les psychologues. Cette pratique a déjà le mérite d'introduire un « temps matérialisé » dans la mesure et, avec lui, une perspective dynamique. Les premiers entretiens en commun favorisent d'ailleurs l'acceptation par les familles des entretiens psychologiques qui leur sont ensuite proposés.

L'intervention du psychologue ne revêt pas un caractère expertal, dans le sens où elle se donnerait alors pour objet d'apprécier un état figé, voire une structure pathologique. Par le croisement des interventions et des regards différents, elle contribue à l'appréciation des fonctionnements dynamiques à l'œuvre dans la sphère affective et éducative du mineur.

La différenciation des rôles entre le travailleur social et le psychologue n'est pas toujours sensible aux yeux de la famille. On remarque souvent une certaine redondance dans leurs interventions et dans leurs rapports. Ceci témoigne en fait du travail de synthèse institutionnelle. Il arrive ainsi que des informations recueillies par l'un soient reprises avec pertinence par l'autre ou mentionnées dans son rapport.

Dans les faits, la famille choisit souvent à son gré un interlocuteur privilégié, surtout lorsqu'une personne recherche un confident. Ce fonctionnement aléatoire, fonction des « supposés savoirs » que la famille projette sur l'un ou l'autre intervenant, nous paraît devoir être préservé.

Il convient en revanche de mieux formaliser les temps de concertation pluridisciplinaires en cours de mesure, notamment pour préparer l'évaluation intermédiaire. Il ne paraît pas réalisable de programmer deux réunions de synthèses en cours de mesure, en plus de la présentation initiale en réunion dite « ouverture ». Il faut alors envisager un moment de concertation plus institué que ne le sont les échanges d'informations informels en cours de mesure. A cet

occasion, on réunira le psychologue, le travailleur social et le chef de service. Le cas échéant, cette mini-réunion sera le lieu où l'on pourra prendre la décision de rédiger une note pour écourter la mesure (en cas d'absence manifeste de danger ou lorsqu'il est nécessaire de proposer sans délai une mesure de protection).

Ce « point à trois » créera les conditions d'une structuration dans le temps du déroulement de l'IOE pour préparer l'évaluation intermédiaire qui sera discutée avec la famille.

QUATRIÈME OBJECTIF :
ÉLABORER UN LIVRET D' ACCUEIL,
dont une version sera destinée aux enfants

QUESTIONS INITIALES

Appliquer la Loi du 2 janvier 2002:

En particulier l'accès de l'utilisateur à toute information ou document relatifs à sa prise en charge, à l'information sur ses droits fondamentaux et sur la nature des prestations organisées par le service. Ce droit est formalisé par la remise du livret d'accueil, voire un règlement de fonctionnement dans le cas d'une admission en établissement. Ce livret d'accueil constitue un engagement de qualité.

S'adapter au contexte socio-politique actuel:

En particulier, répondre aux exigences de visibilité institutionnelle portées sur l'organisation et la nature des actions développées, apporter des garanties sur l'éthique appliquée dans notre rapport avec les usagers, permettre l'évaluation de la qualité du service rendu (ceci en référence aux procédures présentées dans le livret qui s'apparente à un contrat initial). Cet exercice de visibilité implique un certain abandon de souveraineté dans la définition de nos actions, considérées ici comme des prestations de service.

Accompagner les évolutions actuelles des procédures d'Assistance Educative :

En particulier, intégrer la culture du contradictoire, en renforçant les droits des détenteurs de l'autorité parentale. Rompre avec l'inspiration paternaliste dans les pratiques des services habilités par l'autorité judiciaire.

Objectif pédagogique :

Le livret d'accueil rend compte de la nature de nos pratiques d'aide et d'accompagnement. Avec lui, nous nous engageons à appliquer une méthodologie de prestation décollée du seul engagement d'un professionnel en relation avec le bénéficiaire. Cette démarche crée une alternative au "double lien" paradoxal qui assigne possiblement l'usager dans une relation de dépendance à l'égard de procédures de travail non explicitées, bien que visant son développement personnel.

Ceci implique de notre part un effort de mise en lisibilité du dispositif. Il importe de pouvoir expliciter de quelle façon nos actions sont élaborées et coordonnées et de présenter l'ensemble des moyens dévolus à la mission pour laquelle le service est habilité. Le livret d'accueil a vocation à expliciter, au travers des méthodologies tangibles qu'il expose, une conception vérifiable de la qualité de service et du professionnalisme institutionnel.

Le livret d'accueil remplira une fonction judicieuse s'il définit, outre le cadre de l'institution et de ses missions, nos modes d'interventions et le sens qu'ils prennent dans le projet de service, en étant rapportés à des objectifs identifiables.

Par là, nous pensons créer les conditions propices à la « compréhension des actes *» par les usagers, à leur participation formelle à l'élaboration des projets, à l'utilisation constructive des divergences, à la gestion des "écarts de positionnements* ". Ainsi, le livret d'accueil sera conçu comme un outil concourant à la démarche du contradictoire .

Il devra préciser les modalités et le but du projet personnalisé, à savoir de rechercher des objectifs concrets et de placer l'enfant au centre de la mesure. Ainsi, la notion de « respect » énoncé dans le livret d'accueil trouvera d'emblée aux yeux des usagers une traduction sous forme de réalité tangible du travail d'AEMO.

Le livret sera remis au premier entretien, ce qui permet d'annoncer et d'expliquer le projet personnalisé avant de l'initier. Nous le considérons comme un outil initial permettant aux familles d'appréhender et de discuter les modes d'interventions et la nature du projet personnalisé.

Cette disposition initiale est mise en rapport avec la nécessité d'aborder la famille « sans plonger immédiatement dans son histoire », avec un support d'échange qui soit un point de départ à une forme possible de contractualisation.

Dans la méthode d'initiation de la mesure, le premier entretien pourrait être consacré à la prise de connaissance du livret d'accueil. Au second entretien, l'intérêt se porte sur la compréhension de ce livret par la famille. Ensuite, on amorce le travail d'analyse des besoins et l'identification des partenaires éventuels.

S'ajoutant à l'intervention initiale du chef de service, cette disposition instaure d'emblée la place de la « fonction tiers » sous la forme d'un support écrit. Elle contribue au principe de respecter la place de l'utilisateur et d'ouvrir un espace de contractualisation. En effet, le livret d'accueil positionne le travailleur social dans un dispositif institutionnel d'ensemble. A cet égard, nous le considérons comme un « outil tiers » apportant une ressource dans le travail de convention avec l'utilisateur.

Objectifs techniques :

Élaborer le livret en distinguant les destinataires, enfants et parents :

Les garanties définies dans la loi de rénovation, notamment dans l'article relatif aux « droits et libertés de la personne accueillie », devraient être apportées autant à l'enfant qu'aux parents. Aussi, le livret d'accueil pourrait s'adresser distinctement aux enfants et aux parents, avec des versions différentes. Le livret destiné aux enfants pourrait être rédigé à la façon d'un conteur, par exemple.

Cette technique contribuerait efficacement à notre objectif de mieux centrer la mesure sur l'enfant qui en est le destinataire légitime. En effet, nous nous adresserions directement à lui dans un document de caractère formel et institutionnel. Cela marque d'emblée notre souci de distinguer son intérêt particulier.

Élaborer un discours adéquat et trouver les bons mots pour qualifier avec justesse les familles dans leur rapport avec le service :

Au travers de ces choix sémantiques, il nous revient de souligner la conception que nous nous faisons du statut des « enfants et des familles », des « personnes avec qui nous travaillons », dans le cadre des missions que nous exerçons auprès d'eux.

Cette réflexion, en apparence subalterne, est d'importance, si l'on considère la fonction occupée par le livret d'accueil. Désigner quelqu'un c'est agir, l'assigner à une place implicite. Ceci vaut tout particulièrement dans le contexte d'une

mission judiciaire. C'est pourquoi il importe de veiller à la cohérence entre cette désignation formelle et les principes de travail que nous voulons observer.

Mentionné initialement dans la réforme des annexes 24 puis dans la loi du 2 janvier, le terme « usager » fait référence au statut d'une personne « titulaire d'un droit d'usage ». Ainsi, le terme « usager » semble rester à ce jour le moins inapproprié, dans la mesure où son caractère de banalisation revêt ici une part de signification favorable. En effet, les personnes sont reconnues en lui « titulaires d'un droit » de nature commune, y compris dans le cadre d'une obligation judiciaire. Cependant, il véhicule une vision impersonnelle du sujet, assimilant les familles à des consommateurs de services publics. Ceci est inadéquat au contexte d'intervention marqué par la singularité et la contrainte, au point de confronter les familles à une forme de discours en faux-semblant vis à vis du contexte d'obligation auquel elles sont soumises.

L'examen des termes « justiciables », « personnes accueillies », « enfants et parents », « bénéficiaires » ne donne pas meilleure satisfaction.

Il nous appartient de déterminer un mode de désignation s'accordant avec ce rapport marqué doublement par la contrainte et le droit d'usage.

CINQUIÈME OBJECTIF :
**Adapter nos outils aux spécificités des adolescents
en difficulté et aux besoins en accueil séquentiel.**

**1 - Le jeu des ruptures et de la continuité.
Préserver le lien avec l'adolescent en renforçant notre
« disponibilité institutionnelle »:**

Les adolescents en difficulté formulent souvent leur demande en se présentant de façon impromptue dans le service. Ils procèdent par situations de crise ou de besoin appelant une réponse urgente. La mission que nous exerçons auprès d'eux implique une disponibilité collective pour assurer une fonction-accueil adaptée à ces démarches heurtées.

Il est nécessaire de disposer d'une « compétence institutionnelle » pour traiter collectivement les messages adressés par les adolescents, surtout lorsqu'ils se présentent à l'improviste. Elle intègre le travail en réseau avec les services extérieurs.

La mission judiciaire est particulièrement propice à la pérennisation du lien avec les adolescents en rupture avec leur famille, avec les lieux éducatifs et d'insertion sociale (y compris des lieux de placement).

Sauf passage à l'acte répréhensible, il n'existe pas de mesure d'AEMO sujette à contrat avec l'adolescent et susceptible par là d'être dénoncée en raison des échecs, conflits ou échappements précédents. Leur venue dans le service et l'expression de leur besoin sont légitimées de fait par la décision d'un tiers.

Outre le contact par téléphone portable, cela passe par l'existence éprouvée d'une forme de permanence institutionnelle et de constance des intervenants dans la menée des projets.

Au travers des pratiques d'accueil (par téléphone ou dans le service) l'adolescent est amené à éprouver que le service est dépositaire de la mission, au delà des personnes, ce qui contribue à maintenir le lien dans des contextes parfois chaotiques.

Objectifs techniques:

- Redéfinir les modes d'exercice de la permanence institutionnelle. Si besoin, les ajuster et les renforcer.
- Faire en sorte que l'adolescent soit mis en relation avec plusieurs interlocuteurs dans le service. Ainsi, la personne qui a exercé l'IOE pourrait être désignée à priori coordinateur de projet en AEMO pour maintenir le fil qui a été tracé antérieurement dans le contexte particulier de l'investigation. Cette proposition vise à prendre en compte la problématique de l'absence de demande explicite chez l'adolescent.
- Pour développer les approches à la fois collectives et institutionnelles, nous pourrions instaurer des modes diversifiés de prise en charge : l'accompagnement individuel et un groupe ouvert, fonctionnant à horaires repérés. Déterminer un lieu et temps d'accueil, par exemple une fois par mois, en utilisant un support changeant (cinéma, atelier d'écriture, vidéo-informatique,...) pour susciter une « appétence à la vie » étayée par une expérience collective. On peut envisager que le service soit mobilisé entièrement ce jour là pour ce projet.

2 - L'emboîtement intergénérationnel de la crise. Dédoubler le projet personnalisé :

La crise de l'adolescent s'emboîte le plus souvent avec une crise de la famille. Souvent, les parents sont en demande explicite, non les adolescents. Il peut être judicieux de dédoubler l'intervention, pour démarquer les logiques d'action et travailler notamment sur les problèmes de frontières générationnelles, sur la nature du désir et des représentations croisées entre parents et adolescents. Les attentes explicités par le service dans les projets individualisés construits pour l'adolescent (le désir institutionnel formulé à son égard) forment autant « d'accroches structurantes » pour susciter une maturation des désirs en jeu dans cette crise interactive.

Par là, nous pensons être d'ailleurs mieux capables de prendre en compte les situations de crise sourdes au lieu de concevoir nos outils en réponse aux crises ouvertes et « bruyantes ».

Il convient également de prendre en compte la fréquence des conflits associés à un problème interculturel qui agit au sein même de la famille. La crise adolescente prend une acuité toute particulière dans les situations de conflits avec des parents qui se réfèrent aux coutumes de leur pays d'origine, tandis que les adolescents se vivent, eux, « de nulle part ». Il rejettent une part de cet héritage culturel, se sentant étranger à la fois à leur famille et à leur environnement social. Une meilleure connaissance des modèles traditionnels nous permettrait de mieux dialoguer avec le champ de représentations (et éventuellement de croyances non dites) véhiculés par les parents et vécus par leurs adolescents comme autant d'empêchements à leur émancipation naturelle.

Objectif technique :

- Distinguer le projet personnalisé de l'adolescent et le travail entrepris avec ses parents. Il s'agit de composer un « projet à deux niveaux » en procédant par temps différenciés. Travailler individuellement avec l'adolescent, mais en lien avec ses parents dans un cadre distinct.
- Développer nos connaissances et perfectionner notre approche en matière de problématiques interculturelles, liées notamment à l'émigration africaine.

3 - L'inadéquation de nos cadres traditionnels de placement.

Mettre en place des accueils séquentiels en lieux relais:

Il est constant de remarquer que nombre de jeunes suivis dans le cadre de l'Assistance éducative « vont mal ». Il est difficile de trouver des lieux d'accueil adaptés aux problématiques d'adolescents en crise psychologique, en particulier des lieux pratiquant l'accueil séquentiel lorsque la rupture avec la famille n'est pas souhaitable. Nous manquons de structures adaptées aux souffrances psychiques, s'abstenant notamment d'imposer au jeune un projet initial conditionnant son contrat d'admission. Il est nécessaire de s'adapter aux modes particuliers de demande chez ces adolescents « limites », souvent biaisée par des attitudes d'incommunication ou par conduites à risques qui sont autant de voies d'exclusion des institutions positionnées en « gardiennes du mineur ».

L'articulation avec le secteur sanitaire est particulièrement insuffisante, sinon défailante, ceci par manque de structures, mais aussi par inadéquation entre les problématiques psychologiques, même aiguës, que nous accompagnons et les indications classiques de soins en psychiatrie. Ces critères sont particulièrement restrictifs s'agissant des admissions en structures sanitaires. En conséquence, nous utilisons parfois les lieux de rupture à défaut de structures de soins.

Aussi, nous pourrions envisager un mode nouveau d'accueil permettant de réaliser un travail de distanciation-différenciation entre l'adolescent et son environnement familial, de gérer des crises en opérant une distance et en créant des espaces de reprise sans entamer la continuité et la légitimité des liens familiaux. Il s'agirait d'une pratique clairement inscrite dans le fil d'une AEMO.

Le recours à l'accueil séquentiel doit être envisagé en concertation avec les parents. Il ne s'agit pas tant de protéger l'adolescent contre son milieu familial, mais de se donner les moyens de gérer des crises porteuses de ruptures ou d'évolutions défavorables. Cet outil de prise de distance, déculpabilisant pour les parents comme pour l'adolescent, s'inscrit dans une visée préventive. Il prévient les cristallisations conflictuelles, les passages à l'acte et les situations d'urgence favorisées par de la carence de moyen d'intervention sociale propres à gérer une crise psychologique et relationnelle donnée. Les placements éducatifs mis en œuvre dans de tels contextes, fréquemment dans l'urgence, sont souvent remis en question et transformés « par défaut » en AEMO.

Ce mode d'accueil ne relève donc pas de la logique du placement en établissement, même aménagé à temps partiel comme le proposent à présent certains foyers éducatifs. Il importe de ne pas pratiquer l'accueil d'urgence, ni de réaliser un accueil sur demande unilatérale d'un adolescent. Cette mesure intervient dans le cadre d'un projet bâti avec la famille. Elle est inscrite dans le travail d'AEMO.

L'accueil séquentiel obéirait au principe de l'espace relais. Pour la conduite de tels projets, il importe de maintenir la mesure l'AEMO, dépositaire de la continuité. Cela permet d'accueillir le jeune sans questionner son projet dans le lieu d'accueil, l'AEMO assurant le fil conducteur de ce travail. Elle reste le lieu ressource institué de l'adolescent et l'interlocuteur des parents.

Objectif technique :

Transformer cette proposition initiale en un projet concerté avec la Direction Départementale de l'Enfance et de la Famille. L'objectif est de mettre en place un dispositif d'accueil composé de familles relais ou de lieux fonctionnant comme des pensions de famille. Ce projet obéit aux principes suivants :

- La mesure d'accueil n'instaure pas la rupture avec l'environnement du mineur, mais un travail de distanciation.
- Les lieux d'accueil sont pris dans un maillage. Le travail éducatif est poursuivi en externe.
- Ce sont des structures souples, ne disposant pas en elles-mêmes d'instrumentation éducative ou curative. En interne les prestations sont minimalistes ; les ressources sont maintenues à l'extérieur du lieu de vie.
- L'intervention des partenaires (du secteur sanitaire et du secteur éducatif) se poursuit impérativement.
- L'admission du jeune n'est pas subordonnée à l'existence d'un projet personnel d'insertion, mais à une convention personnalisée avec ses parents et avec lui-même sur le sens, l'objectif et les limites de ce mode accueil.

Ce dispositif peut avoir une vocation départementale, à l'usage des différentes institutions sanitaires et sociales. Il peut également être envisagé comme un instrument spécifique aux SIOAE, dans le cadre d'une habilitation nouvelle en « AEMO renforcée ».

**MISE EN OEUVRE
DU PROJET DE SERVICE**

**Moyens, échéances,
indicateurs et dispositif d'évaluation.**

MOYENS ET ÉCHÉANCES

Mai 2003 :

Premières expérimentations empiriques de prise en charges menées en associant un travailleur social référent et un coordinateur de projet.

Septembre 2003 à novembre 2004 :

Création d'une commission de travail dédiée au projet d'accueil-relais destiné aux adolescents. Élaboration d'un pré-projet.

Déroulement d'une **formation- action** sur site conduite par l'**ANDESI** et axée sur l'élaboration et la mise en œuvre des projets individualisés. Ces neuf journées d'intervention seront financées sur le plan de formation agréé par PROMOFAP. Deux séances de travail autonomes sont intercalées entre chacune de ces interventions (groupe de travail et groupe de pilotage).

La mise en application des orientations du projet de service en constitue l'objectif. Elle sera opérée au travers de l'élaboration, l'expérimentation et l'évaluation de procédures de travail ; de la constitution de référentiels et de la création de supports appropriés :

Création de supports:

- le document individuel de prise en charge.
- le(s) livret(s) d'accueil.

Élaboration de procédures:

- Construire une méthode d'**accompagnement par le projet personnalisé** avec un offre participative qui soit adaptée au paradoxe de l'aide contrainte.
Objectif : Être en mesure de mener un travail de négociation - convention avec l'usager, secondaire à la décision judiciaire et se rapportant aux objectifs et aux moyens de la mesure. Rendre possible des évaluations régulières, de mode contradictoire, pour une réactualisation continue des projets.

- Élaborer une méthode pour **distinguer l'intérêt propre de l'enfant** et reconnaître son individualité.
Objectif : S'assurer de maintenir la place de l'enfant au centre du projet personnalisé.
- Articuler le **travail en partenariat** avec la logique d'accompagnement du projet personnalisé.
Objectif : Être en mesure d'inclure certains partenaires dans une logique de groupe-projet. Constituer les liaisons partenariales comme une ressource pour les familles. Organiser en conséquence les modes opératoires du réseau.
- Mettre en œuvre une **évaluation concertée** en cours d'IOE.
Objectif : Être en mesure de tirer le meilleur parti du potentiel de mobilisation de la famille, en réponse à une interpellation de mode contradictoire.

Constitution de référentiels :

- Référentiel de **critères** pour rédiger le document individuel en mentionnant les besoins et objectifs.
Objectif : rédiger des documents qui contribuent aux conditions de la réciprocité, qui soient adaptés aux potentialités des familles, qui constituent un appui pour solliciter les ressources de l'usager.
- Référentiel **d'organisation des rôles et de coordination** pluriprofessionnelle.
Objectif : Modéliser la distribution articulée des rôles dans le fonctionnement en groupe projet (chef de service - référent - coordinateur - personne ressource - équipe pluridisciplinaire - partenaires). Définir les modes d'actions en autonomie et en coordination, distinguer les responsabilités.

INDICATEURS et DISPOSITIF D'ÉVALUATION DU PROJET DE SERVICE.

Dispositif:

2003/2004 : **Groupe de pilotage** constitué dans le cadre de la formation action : évaluation des procédures en cours de réalisation.

A partir de 2005 : Mise en place d'un groupe de pilotage permanent ayant fonction de « **veille qualité** » :

- Évaluation continue des procédures, référentiels et supports mis en application, ceci au moyen des indicateurs prédéterminés pour chacun de ces éléments.
- Ajustement éventuel de ces derniers au « référentiel de bonnes pratiques » qui devrait émaner du Conseil national de l'évaluation sociale et médico-sociale, actuellement en cours de constitution.
- Mise en œuvre en temps utile de la procédure d'auto-évaluation prévue dans la Loi de Rénovation, selon une procédure à paraître.

Indicateurs:

1. Élaboration effective des procédures, supports et référentiels. Analyse des **ajustements** réalisés au cours de la formation-action par rapport aux objectifs initiaux.
2. Nombre de **documents individuels** dûment établis à partir de janvier 2004, mis en rapport avec le nombre de mesures initiées. Analyse trimestrielle des résultats par le groupe de pilotage.
3. Nombre d'**incidents** rencontrés dans l'application des procédures et l'utilisation des supports. Nature des problèmes:
 - Difficultés rencontrées avec les usagers
 - Difficultés rencontrées dans la coordination d'équipe.
 - Difficultés rencontrées dans le travail en partenariat.Constitution à cet effet d'une grille de relevés d'incidents. Analyse trimestrielle des résultats par le groupe de pilotage.

4. Réalisation d'une **enquête dite « d'opinion »** auprès des nouveaux usagers du service, début 2005, puis début 2006.
5. Création d'un **tableau de bord** des caractéristiques et besoins de la population suivie, à partir des documents individualisés. Travail longitudinal de recueil et d'analyse des données pour évaluer l'évolution globale des caractéristiques de la population et de ses besoins particuliers.