

**PROMOUVOIR LA PARTICIPATION DES PARENTS DANS
UNE LOGIQUE D'ACTEUR AUPRES DE LEUR ENFANT PAR
L'EVOLUTION DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES**

AUZANNEAU KARINE

2016

«Ce que nous disons des familles,
Les fait tomber comme des quilles.
Parfois, pourtant, nous parvenons
A nous défaire de ces poisons,
Pour peu qu'en équipe nous sachions
Déconstruire les r'présentations,
Les images qu'on a dans la tête
Et avec lesquelles on s'entête
A faire le bonheur des gens
Qui souvent n'en demandaient pas tant... »

Michel Billé.¹

¹ Annexe I : Fable de Michel Billé, «la famille et ce qu'on en dit, » CNDPF, Paris, 22/09/2015.

Sommaire

Introduction	- 1 -
1 Des politiques de protection de l'enfance qui appellent à une place plus significative des familles dans l'accompagnement éducatif.....	- 3 -
1.1 Protection de l'enfance : Un contexte législatif amenant peu à peu les établissements à rendre les parents acteurs dans la prise en charge de leur enfant.....	- 3 -
1.1.1 Fondements historiques et cadre juridique des dispositifs de protection de l'enfance.....	- 3 -
1.1.2 L'évolution de la place des parents : Vers un modèle intégrateur dans un cadre contraint.....	- 5 -
1.1.3 Les apports juridiques des lois n° 2007-293 du 05/03/2007 et n°2016-297 du 14/03/2016.....	- 8 -
1.2 Un service dont l'histoire et les pratiques professionnelles reposent sur le travail avec les familles.....	- 9 -
1.2.1 Présentation d'Aide et Protection des Familles.....	- 9 -
1.2.2 Mesures d'AEMO et de MJAGBF : Cadre d'intervention et pratiques professionnelles communes.....	- 11 -
1.2.3 Le Projet d'Etablissement et la démarche continue d'amélioration de la qualité.....	- 14 -
1.3 Une hétérogénéité des publics à prendre en compte.....	- 15 -
1.3.1 Origines et motifs des mesures	- 15 -
1.3.2 Des mineurs aux symptômes hétérogènes.....	- 17 -
1.3.3 Des familles confrontées à des situations personnelles fragilisées	- 18 -
2 Une volonté et un engagement institutionnel indispensables pour conjuguer protection de l'enfance et participation parentale	- 20 -
2.1 Comprendre les enjeux de la participation.....	- 20 -
2.1.1 Un paradigme qui se diffuse lentement	- 20 -
2.1.2 Accepter de partager l'expertise professionnelle avec les parents.....	- 21 -
2.2 Une nécessaire évolution des pratiques professionnelles au sein du service pour une participation plus efficiente des parents dans le projet de leur enfant.....	- 23 -
2.2.1 La première rencontre : Un enjeu majeur dans l'accompagnement	- 23 -

2.2.2	Un certain manque d'association des parents dans l'élaboration du DIPC.....	- 24 -
2.2.3	Des savoir-faire professionnels dans l'accompagnement de la fonction parentale et du système familial mais qui doivent tenir compte de nouveaux enjeux.....	- 26 -
2.3	Prendre en compte les ressources parentales pour les mobiliser dans l'accompagnement de leur enfant	- 27 -
2.3.1	De réelles capacités de mobilisation	- 27 -
2.3.2	Et des parents qui ne demandent qu'à agir.....	- 28 -
3	Promouvoir la participation dans une perspective de développement de la place d'acteur des familles dans une mesure contrainte	- 31 -
3.1.	Impulser la participation des familles et refonder le processus du DIPC....	- 31 -
3.1.1.	Poser les fondements du projet en équipe de direction et créer un comité de pilotage afin de faire évoluer l'outil initial.....	- 31 -
3.1.2.	Co-construire avec les professionnels un nouvel outil par une stratégie managériale adaptée.....	- 34 -
3.1.3.	Les étapes de la mise en œuvre du nouveau DIPC.....	- 37 -
3.2.	Mettre en œuvre le Développement du Pouvoir d'Agir des familles et ouvrir le service vers des espaces de participation collectifs.....	- 41 -
3.2.1	Les étapes du projet.....	- 41 -
3.2.2	Créer des espaces de paroles collectifs à visée citoyenne et permettant de diversifier les supports d'intervention du service.....	- 43 -
3.2.3.	Faire de la participation des familles un axe privilégié de la démarche qualité.....	- 45 -
3.3.	Pérenniser le changement par une dynamique d'évaluation continue.....	- 46 -
3.3.1.	Développer les outils d'évaluation à destination des familles.....	- 46 -
3.3.2.	Evaluer et s'appuyer sur la satisfaction des professionnels autour de ces nouvelles modalités de travail.....	- 47 -
3.3.3.	Compléter le projet de service en formalisant l'engagement de l'établissement dans cette démarche participative	- 48 -
	CONCLUSION	- 49 -
	Bibliographie.....	- 51 -
	Liste des annexes.....	- 54 -

Liste des sigles utilisés

AED : Action Educative à Domicile

AEMO : Aide Educative en Milieu Ouvert

MJAGBF : Mesure Judiciaire d'Aide à la Gestion du Budget Familial

ANESM : Agence Nationale d'Evaluation Sociale et Médico-sociale

ANRAS : Association Nationale de Recherche et d'Action Solidaire

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CAF : Caisse d'Allocations Familiales

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CVS : Conseil de la Vie Sociale

DPA : Développement du Pouvoir d'Agir

DIPC : Document Individuel de Prise en Charge

MSA : Mutualité Sociale Agricole

PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

PPE : Projet Pour l'Enfant

RUIS : Responsable d'Unité d'Intervention Sociale

Introduction

Les services de protection de l'enfance ont pendant de nombreuses années exercé leurs missions sans associer la famille, considérée alors comme incompétente, défailante et responsable des troubles de l'enfant, dont l'évolution ne pouvait dans ce contexte être appréhendée que par le retrait ou la séparation d'avec son milieu naturel. Ainsi, les notions d'affirmation et de prise en compte des droits des familles dans les politiques de protection de l'enfance sont le fruit d'un long cheminement législatif. Celles-ci émergent dans la seconde moitié du XXème siècle avec notamment les rapports Bianco-Lamy² en 1980 et Naves-Cathala³ en 2002, qui dénoncent l'éviction des parents dans les mesures de protection ouvrant ainsi le débat autour de la question du droit des usagers et de leur participation aux interventions sociales. A partir des années 2000, le législateur pose la volonté de renforcer la place des parents dans le cadre des mesures judiciaires et civiles concernant leur enfant. Les notions de reconnaissance, de responsabilité, de participation doivent dès lors être prises en considération dans l'accompagnement proposé. On observe ici le passage du secteur d'une logique de protection de l'enfant à une logique de promotion des droits des personnes visant la valorisation de leurs compétences. Dans ce sens, la loi n°2007-293 du 05/03/2007 qui réforme la protection de l'enfance institue « *l'intérêt supérieur de l'enfant* », tout en maintenant et promouvant le droit des parents à être associés, consultés et pris en compte dans le cadre du suivi. Elle réaffirme ainsi la place des parents dans leur rôle de premier protecteur de l'enfant et la nécessité de co-construire les réponses avec eux notamment autour du projet du mineur. Le législateur s'inscrit ainsi, dans la volonté d'une indispensable attention portée à l'enfant mais qui ne peut toutefois pas être dissociée de l'accompagnement de ses parents et de la considération de leurs difficultés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives. La loi n°2016-297 du 14/03/2016 a récemment réaffirmé la prise en compte des besoins fondamentaux et du respect des droits de l'enfant tout en s'appuyant sur les ressources de son environnement. Mais au-delà de la commande publique, le réel enjeu pour les services est aujourd'hui de susciter et promouvoir avec engagement la participation des parents, avoir le souci de leur donner une place centrale auprès de leur enfant, reprendre confiance dans leur fonction parentale et reconnaître leur statut tout en favorisant un processus de responsabilisation. Il s'agit ici de viser d'une part à l'émergence d'un nouveau mode relationnel parent-enfant en leur permettant de contribuer de façon directe au projet de leur enfant, exprimer leurs attentes, mais aussi d'autre part à favoriser

² Rapport Bianco-Lamy, « *L'Aide Sociale à l'Enfance demain* », 1980.

³ P. Naves, B. Cathala, « *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : Des décisions qui mettent à l'épreuve le système de protection de l'enfance et de la famille* », Paris, La documentation française, 2000.

l'évolution de la place de l'enfant au sein de la sphère familiale. Ces pratiques permettront à terme d'optimiser la situation du mineur et son épanouissement dans son environnement. Nous nous situons bien ici dans le cœur des pratiques de protection de l'enfance, à savoir le soutien à la parentalité.

Educatrice spécialisée sur le service de protection de l'enfance d'Aide et Protection des Familles, qui exerce des mesures d'Assistance Educative en Milieu Ouvert (AEMO) et de Mesures Judiciaires d'Aide à la Gestion du Budget Familial (MJAGBF), je me positionnerai dans cet écrit de la place d'un responsable d'unité d'intervention social (RUIS), membre de l'équipe de direction. A travers mes différentes formations, la question de la place des parents et de leur participation dans l'accompagnement éducatif ont été l'objet de préoccupations et le fondement de ma pratique professionnelle. Dès les prémices de ma réflexion sur le sujet de mon mémoire, ces questions sont revenues m'amenant une nouvelle fois à me positionner et m'engager autour de cette philosophie d'action et de projets, mais cette fois ci de ma place de future responsable de service. Ce choix était par ailleurs soutenu par un des axes d'amélioration préconisé dans le cadre de l'évaluation externe qui soulignait la nécessité de davantage développer sur le service, la participation des parents, notamment dans le cadre du Document Individuel de Prise en Charge (DIPC) de l'enfant. C'est dans ce contexte que nous avons été amenés en équipe de direction à réfléchir à l'impulsion d'une nouvelle dynamique participative à travers une implication plus efficiente des parents dans la construction des orientations de travail en s'appuyant sur la mise en œuvre de deux projets : la création d'un DIPC longitudinal associant les parents dans les moments essentiels de la mesure pour leur enfant, ainsi que l'organisation d'espaces de paroles collectifs sur le service.

A partir de là, un questionnement a émergé :

- Dans un cadre contraint, autorise-t-on réellement les familles à donner leur avis, faire des propositions ?
- Comment peut-on concrètement, à travers les pratiques professionnelles en protection de l'enfance, articuler une dynamique participative avec les parents ?
- Quels effets cela génère-t-il sur la pratique des professionnels et quels moyens utilisés dès lors pour soutenir et favoriser ces changements auprès des équipes ?

De ma place de responsable de service, garante du projet de chaque usager, je pose ici l'hypothèse que mettre en œuvre une participation plus efficiente des parents dans le cadre notamment de la construction du DIPC et d'espaces de paroles collectifs, permettra de réaffirmer leur place de responsables légaux et impulser une nouvelle dynamique dans l'accompagnement proposé pour l'enfant.

Cet écrit mettra en exergue dans un premier temps l'évolution du secteur de la protection de l'enfance et plus particulièrement la place des parents dans le cadre de ces mesures.

Une étude du public accompagné permettra d'avoir une compréhension plus fine des profils des familles, afin de faire émerger les nécessaires besoins et les ressources à prendre en compte. Je m'attacherai ensuite à mettre en relief le paradigme de participation parental dans ce champ d'intervention et montrerai les limites dont nous devons cependant tenir compte dans certaines situations familiales. La dernière partie présentera mes choix stratégiques, managériaux, opérationnels à la mise en œuvre de nouvelles modalités de pratiques professionnelles par le développement d'actions de soutien à la parentalité, dans une démarche de co-éducation.

1 Des politiques de protection de l'enfance qui appellent à une place plus significative des familles dans l'accompagnement éducatif

1.1 Protection de l'enfance : Un contexte législatif amenant peu à peu les établissements à rendre les parents acteurs dans la prise en charge de leur enfant

1.1.1 Fondements historiques et cadre juridique des dispositifs de protection de l'enfance

L'histoire de la protection de l'enfance est à mettre en lien avec l'évolution de la place de l'enfant dans la société. Le placement d'enfant, sa fréquence, sa qualité sont étroitement liés aux conceptions relatives à l'enfance, à la famille, aux modes de filiation, le tout en adéquation avec le positionnement de l'Etat dans la politique familiale. Ainsi, l'In-Fans, « *celui qui ne parle pas encore* », est resté pendant longtemps l'objet du droit de vie et de mort du pater familias et sous son unique responsabilité. L'enfant orphelin, handicapé, non désiré était alors soit pris en charge par la famille élargie ou voué à la mort. L'évolution de l'idéologie religieuse chrétienne contre le pouvoir de vie et de mort du père sur l'enfant ne sera que très progressive.

Aux IV et Vème siècle, les premiers hospices d'enfants trouvés sont créés et les conciles de 442 et 452 officialisent l'interdiction de l'abandon et de l'infanticide. Durant les années qui suivent, différents groupements religieux, laïcs ou bien d'Etat s'érigent en « *coutumes* » et « *confréries* » pour ouvrir des établissements visant l'accueil d'enfants abandonnés. Telle est la situation au début du XVIIème siècle lorsque Saint-Vincent De Paul entreprend les réformes qui lui paraissent nécessaires, militant notamment sur le

droit des orphelins à être pris en charge par l'hôpital. La mise en œuvre de nourrices rémunérées au sein de ces établissements peut être considérée comme les prémices du placement familial.

La révolution marque une étape importante en proclamant le droit à l'assistance qui se distingue de la charité ou de la bienveillance et se fonde sur la notion de justice. Tout individu a désormais droit à la vie, à l'instruction et la société est « solidaire » au sens juridique du terme. Ainsi, en 1793, la Convention affirme que « *la Nation doit assurer l'éducation physique et morale des enfants connus sous le nom d'enfants abandonnés* ». Le décret du 19/01/1811 officialise la prise en charge par l'Etat des enfants abandonnés et orphelins puis s'étendra aux enfants maltraités par la loi du 24/07/1889 et répondra aux abus de pouvoir parental par la déchéance de la puissance paternelle.

Le XXème siècle actera l'évolution du droit en faveur des mineurs : peu à peu émerge l'idée que l'enfant a des besoins spécifiques et qu'il ne s'agit pas seulement de réprimer ou suppléer. Plusieurs réformes iront dans ce sens, notamment la mise en place, par la loi du 22/07/1912, de tribunaux pour enfants. Ce sera, comme le rappelle l'exposé des motifs de l'ordonnance du 02/02/1945, « *l'étape la plus importante qu'ait jamais franchi le législateur pour se dégager des cadres traditionnels de notre droit* ». Cette loi prévoit ainsi la création d'une juridiction spéciale pour juger les mineurs délinquants mais elle tend aussi à responsabiliser ces derniers face au délit commis. En parallèle, une législation pénale est institutionnalisée, substituant aux mesures répressives des mesures d'éducation et de redressement.

L'ordonnance du 23/12/1958 étend la compétence du Juge des Enfants à l'enfance en danger. Il peut dès lors intervenir dans la sphère familiale et prendre des mesures éducatives pour les mineurs dont « *la santé, la sécurité ou la moralité sont en danger ou si les conditions de vie sont gravement compromises* », selon l'article 375 du Code Civil. Le décret du 07/01/1959 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger visera la création de service de prévention devenant par la suite l'Aide Sociale à l'Enfance. Ces deux textes de loi permettront de définir les champs d'application des différents secteurs par la qualification du danger soit en termes de risque pour le secteur administratif ou de fondement dans le judiciaire.

La loi du 04/06/1970 substitue la puissance paternelle en la faisant évoluer vers l'autorité parentale. Désormais, les parents ont une mission commune de responsabilité dans la protection de leur enfant qui peut cependant être palliée par la puissance publique en cas de défaillance. Ce droit de contrôle mis en œuvre par le Juge de Enfants s'exerce par un

accompagnement visant la restauration des conditions de vie de l'enfant tout en veillant à maintenir les liens avec sa famille.

Depuis 2011, le Défenseur des Droits reprend les missions instaurées par la loi du 06/03/2000. Il doit ainsi garantir l'application de la Convention Internationale des Droits de l'Enfant, adoptée par l'ONU en 1989 et ratifiée par la France le 26/01/1990. Ce texte dont les fondements reposent sur la non-discrimination, l'intérêt supérieur de l'enfant, l'expression de son opinion, le droit à la survie et au développement, sera l'outil de référence de la loi n°2007-293 du 05/03/2007 sur la protection de l'enfance.

1.1.2 L'évolution de la place des parents : Vers un modèle intégrateur dans un cadre contraint

La question de la participation des usagers dans les établissements sociaux et médico-sociaux prend sa source dans la loi n°75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales mentionnant l'obligation de l'association des usagers, des familles et des personnels au fonctionnement de l'établissement par la création d'un conseil d'établissement. Depuis la création du secteur de l'éducation spécialisée et jusque dans les années 1980, on observe cependant que les services de protection de l'enfance exerçaient leurs missions sans associer les familles au travail éducatif mis en place. Ces dernières étaient considérées comme défailtantes, toxiques et l'évolution de l'enfant alors appréhendée par la séparation et l'éloignement du milieu familial. Ce système s'inversera grâce notamment à l'apport de différentes recherches sur l'hospitalisme et l'attachement menées par les psychanalystes Spitz et Bowlby. Ces travaux mettent en exergue les effets nocifs de la séparation précoce et de l'absence de lien mère-enfant dans le cadre de séjours prolongés de nourrissons en collectivité. Ces recherches se déplaceront par la suite à l'ensemble des dispositifs concernés par l'accueil d'enfants ou d'adolescents séparés de leur famille et feront émerger de nouvelles logiques proposant des alternatives au placement. L'accompagnement doit désormais privilégier les interventions auprès de la famille ainsi que le maintien des liens entre l'enfant et ses parents.

Les relations parents-enfants-institutions reposent sur des fondements juridiques étayés par différents textes législatifs visant l'amélioration du dispositif de protection de l'enfance et l'établissement du droit des usagers. A ce titre, les années 80 actent un véritable changement dans le système de protection et viennent influencer la question du droit des familles et leur participation dans le cadre des suivis de leur enfant. Ainsi, en 1980, le rapport Bianco-Lamy alerte sur le manque d'écoute, de dialogue et d'implication des familles dans l'accompagnement des mesures de protection mises en œuvre pour leur enfant. Il propose, dès lors, un recours moins systématique aux mesures de placement ainsi que le développement d'un partenariat entre parents-enfants et professionnels de

l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE). Il en découlera la loi n°84-422 du 06/01/1984, dite Loi « Dufoix », qui vient notamment reconnaître pour la première fois les droits pour les parents d'être informés, associés et accompagnés lors de la procédure. Ils sont dès lors reconnus comme responsables de leur enfant et invités à participer au projet de celui-ci.

La loi n°86-17 du 06/01/1986 fixe les missions de l'Aide Sociale à l'Enfance à travers un nouvel article au sein du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF). Ce texte sollicite notamment une évolution des pratiques des professionnels de l'ASE en faveur des familles accompagnées et le renforcement du partenariat parents-professionnels. Le consentement à la mesure doit ainsi être recherché et les parents considérés comme des acteurs incontournables dans la définition et la réalisation du projet de leur enfant. On assiste dès lors à la reconnaissance de la famille et la construction des orientations d'accompagnement dans l'exercice de la mesure sociale.

La Convention Internationale des Droits de l'Enfant, ratifiée par la France le 02/07/1990, reconnaît dans ses fondements le droit pour l'enfant et sa famille d'être protégés et en cas de séparation de participer aux décisions, faire connaître leurs point de vue et maintenir les liens familiaux.

En 2000, le rapport Naves Cathala pointe les difficultés persistantes dans les relations parents-professionnels soulignant une véritable « *incompréhension de logiques* » entre ces derniers, ainsi que des pratiques ne favorisant pas le dialogue et entraînant chez les familles « *un sentiment d'impuissance et d'humiliation* » pouvant se traduire par des réactions violentes. Dans la même lignée, le rapport Roméo⁴ propose en 2001 une série de mesures visant à la fois à reconnaître et asseoir la place des parents tout en rappelant la nécessité de les prendre en compte en leur accordant une place dans l'institution. Il souligne en outre, l'importance de faire évoluer les préjugés, associer les parents à la construction du projet pour leur enfant tout en prenant en compte leurs fragilités économiques et sociales, qui « *affectent la construction de leur fonction parentale* ».

La Loi n°2002-2 du 02/01/2002, dite de rénovation de l'action sociale et médico-sociale est venue fixer les règles de fonctionnement des établissements sociaux et médico-sociaux. Les grandes orientations de cette loi ont porté sur l'amélioration du système par la régulation, la coordination entre les actions mais surtout les évaluations interne et externe. Elle réaffirme en outre la place prépondérante de l'utilisateur accompagné par un service administratif ou judiciaire, met en œuvre le droit au libre choix dans les modalités d'accompagnement, la participation de la personne à son projet ainsi que le Conseil de la

⁴ Claude Roméo : « *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance* », octobre 2001.

Vie Sociale (CVS). La section 2 (article 7-13) relative aux droits des usagers du secteur social et médico-social concerne le respect de la dignité, de l'intégrité, le libre choix des prestations, la confidentialité et l'accès aux informations. Le principe de participation est clairement énoncé et l'utilisateur doit participer directement ou être accompagné de son représentant légal à la conception et mise en œuvre du projet le concernant. La Charte des Droits et Libertés de la personne accueillie reprend à ce titre dans son article 6 : « *La prise en charge ou l'accompagnement doit favoriser le maintien des liens familiaux... Dans le respect du projet d'accueil et d'accompagnement individualisé et du souhait de la personne, la participation de la famille aux activités de la vie quotidienne est favorisée* ». L'exercice de ces droits est garanti par la mise en œuvre de différents documents obligatoires remis à la famille qui permettent en outre une uniformisation des services et une plus grande transparence sur les pratiques. La loi n°2002-2 du 02/01/2002, institue par ailleurs l'obligation pour les établissements de se soumettre à une évaluation ainsi que la mise en œuvre d'un schéma départemental pour les départements avec un indicateur de temporalité de cinq ans en lui adjoignant comme enjeu majeur l'amélioration de la qualité des établissements. Ainsi, le schéma départemental d'organisation sociale et médico-social est aujourd'hui le document de référence pour tous les acteurs du champ qu'il couvre et s'inscrit dans l'obligation légale fixée par les articles L.312-4 et L.312-5 du CASF. Il a pour objectif d'amorcer une dynamique conduisant à l'élaboration d'un diagnostic partagé et constitue un instrument d'analyse et de dialogue entre les différentes institutions et professionnels du département. Il définit ainsi les principes directeurs de la politique publique en faveur de l'enfance visant à développer un projet départemental constituant un référentiel et une garantie de cohérence en lien avec les dispositions de la loi n°2007-293 du 05/03/2007. Il veille par ailleurs à améliorer l'équité territoriale. Dans le cadre du schéma départemental 2014/2019⁵ de la Haute-Garonne, la question de l'inclusion des parents dans l'accompagnement à la parentalité est fortement présente et soutenue par le développement d'actions visant à promouvoir leurs droits. L'axe deux du schéma vise notamment à « *donner aux parents leur place de premier éducateur auprès de leur enfant en les associant à la prise en charge et en favorisant le soutien éducatif* » et en promouvant le développement de dispositifs de soutien à la parentalité auprès des publics les plus en difficulté. L'établissement d'un partenariat étroit et d'une coordination entre les acteurs institutionnels sont valorisés à travers le schéma : « *le besoin, exprimé par les professionnels, intervenant dans le champ de la protection de l'enfance, de se connaître et se former ensemble, de faire émerger une culture professionnelle commune et de s'inscrire dans une synergie partenariale et territoriale* ». Les projets que je développerai dans la dernière partie de ce travail,

⁵ <https://www.haute-garonne.fr/fr/index/kiosque/schema-departemental-de-l-enfance-2014-2019-1.html>

s'appuieront largement sur ces préconisations d'accompagnement et de soutien à la parentalité.

1.1.3 Les apports juridiques des lois n° 2007-293 du 05/03/2007 et n°2016-297 du 14/03/2016

L'entrée en vigueur de la loi n°2007-293 du 05/03/2007 réformant la protection de l'enfance marque une nouvelle étape dans le processus de reconnaissance du droit des familles d'usagers. Le nouveau texte naît suite à une forte mobilisation de professionnels en septembre 2006 avec l'« appel des 100 » rassemblant cent personnalités exerçant dans le champ de la protection de l'enfance. Ce collectif lance un débat autour de l'efficacité des services et de la persistance des dysfonctionnements dans le secteur, conduisant à la promulgation d'une nouvelle législation. Ainsi, la loi n°2007-293 du 05/03/2007 réforme le système de protection de l'enfance en s'appuyant sur la loi de 1989 centrée sur la protection et le dépistage, et celles de 1984 et 2002-2 renforçant le droit des personnes. Elle proclame le Président du Conseil Départemental comme chef de file de la protection de l'enfance sur le département et gradue les différents types d'interventions auprès des familles. Dans son article premier, la protection de l'enfance est ainsi définie : « *La protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles et d'assurer, le cas échéant, selon des modalités adaptées à leurs besoins, une prise en charge partielle ou totale des mineurs* ». Cette loi, entérine par ailleurs des principes forts en matière de reconnaissance des compétences parentales, d'association des parents aux mesures concernant leur enfant et conforte leur rôle et droits. Elle place l'intérêt de l'enfant et le travail avec les familles au centre des préoccupations et ce, autour de trois objectifs principaux : renforcer la prévention, améliorer le dispositif d'alerte et diversifier les modes d'intervention. Par ailleurs, nous pouvons observer que l'implication des parents est directement inscrite à travers le renforcement de la subsidiarité judiciaire sur l'action administrative ainsi que la réaffirmation de la prévention sur la protection. Cette loi tend par ailleurs à l'encouragement des maintiens des liens entre parents et fratrie, l'accompagnement social et budgétaire, le développement d'accueils diversifiés, séquentiels, à la journée, modulables selon les problématiques et les contextes familiaux. Elle prône, par ailleurs, l'information systématique des parents avant toute décision ainsi que leur association au projet pour l'enfant via la mise en place d'un nouvel outil, le Projet Pour l'Enfant (PPE).

La loi relative à la protection de l'enfant n°2016-297 du 14/03/2016 s'inscrit dans la lignée de la loi n°2007-293 du 05/03/2007, confortant ainsi certaines dispositions afin que

l'intérêt de l'enfant soit davantage pris en considération, que les réponses s'ajustent au mieux aux évolutions de la situation et que la stabilité et la cohérence de l'accompagnement soient garanties. Elle énonce de manière plus affirmée, la prise en compte des besoins fondamentaux et du respect des droits de l'enfant, la prévention en tant que partie intégrante et le nécessaire appui sur les ressources de l'environnement de l'enfant. Elle précise par ailleurs que l'enfant est associé aux décisions qui le concernent selon son degré de maturité et insiste sur la nécessité pour les services de veiller à la stabilité des parcours du mineur confié et de ses liens d'attachement.

A la lecture de ces lois, nous pouvons identifier un certain nombre de paradoxes entre la commande publique et l'accompagnement éducatif judiciaire. Ainsi, notre action première s'inscrit dans le cadre d'une mesure contrainte, avec des parents qui pour la majorité n'ont pas sollicité cette intervention. D'autre part, la mesure est nominative sur l'enfant, mais le travail éducatif se situe essentiellement en termes d'accompagnement à la parentalité. On peut aussi observer que même si la mesure de protection de l'enfance est mise en œuvre, très souvent le danger se poursuit durant l'intervention. Ces paradoxes sont les fondements, le cœur de notre intervention et indissociables de la pratique en protection de l'enfance. Les outils institutionnels, le travail mené avec les responsables de service, les psychologues mais aussi les formations permettent de travailler autour de ces dimensions.

1.2 Un service dont l'histoire et les pratiques professionnelles reposent sur le travail avec les familles

1.2.1 Présentation d'Aide et Protection des Familles

Aide et Protection des Familles est un établissement de l'ANRAS (Association Nationale de Recherche et d'Action Solidaire) indépendant de tout courant philosophique, religieux ou politique et régi par la loi 1901. La qualité du service rendu à chaque personne accueillie est une exigence et le fondement des pratiques professionnelles. Les valeurs de l'association reposent entre autres sur le respect et la promotion de la personne, la non-discrimination et la citoyenneté. L'association inscrit son action dans le respect du cadre général des politiques sociales définies et mises en œuvre dans le pays. L'ANRAS se positionne comme moteur et actrice des réponses à apporter dans les différents champs relevant de son action, s'appuyant pour ce faire sur une dimension partenariale soutenue. L'association est à dominance régionale et regroupe 52 établissements et services du secteur social et médico-social.

Aide et Protection des Familles est le seul établissement de l'association exerçant en milieu ouvert et sous mandat judiciaire. Le service est créé en 1970, afin de répondre aux besoins de protection judiciaire de l'enfance sur l'ensemble du département de la Haute - Garonne et apporter de manière temporaire une aide aux enfants et à leur famille. Les objectifs originels trouvent toujours écho dans les pratiques professionnelles actuelles du service comme indiqué dans le Projet d'Etablissement 2017-2021 :

- « *Maintenir les enfants dans leur milieu naturel de vie, sauf si ce dernier reste facteur de déséquilibre et d'inadaptation* »,
- « *Assurer une protection des enfants et mener une action éducative auprès des parents, en vue de permettre à la cellule familiale de trouver ou retrouver son équilibre et son autonomie* ».

On observe à travers la dénomination même de l'établissement Aide et Protection des Familles, l'engagement d'une pratique professionnelle favorisant un accompagnement familial ainsi que la considération de l'enfant dans son inscription filiale et familiale. En outre, le cadre institutionnel et la mission judiciaire qui nous sont confiés permettent de veiller à ce que l'intervention éducative reste encadrée et arrimée à sa mission de protection de l'enfance.

Le dispositif du service s'articule aujourd'hui autour de sept équipes éducatives en protection de l'enfance sectorisées pouvant ainsi répondre aux besoins AEMO et MJAGBF de l'ensemble du département de la Haute-Garonne. Aide et Protection des Familles est implantée à Toulouse et bénéficie par ailleurs d'antennes situées à Carbonne et Saint-Gaudens, permettant ainsi l'insertion dans le tissu local et un accès facilité pour accompagner les familles bénéficiant d'une mesure éducative. Le site de Toulouse est le plus important en termes d'activité et composé de cinq équipes pluridisciplinaires qui répondent aux demandes des six Juges des Enfants du département. L'établissement est soumis à la Convention Collective du 15/03/1966 des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées. L'habilitation du 01/04/1976 au titre de l'article 375 du Code Civil et du décret du 18/02/1975 par la PJJ et le Conseil Départemental, a été renouvelée suite à l'évaluation externe en 2014. Le service AEMO bénéficie d'un agrément du Conseil Départemental dont il perçoit un financement sous la forme d'un prix de journée (9,73 euros par enfant en 2015) pour une dotation annuelle de 3,7 millions d'euros. Le service AEMO a suivi 1593 enfants sur l'année 2015. Le service MJAGBF est financé par le biais d'une dotation globale (772 000 euros en 2015) versée par la CAF (Caisse d'Allocations Familiales) et la MSA (Mutualité Sociale Agricole) qui sont les organismes débiteurs des prestations familiales. En 2015, le service a accompagné 255 familles.

1.2.2 Mesures d'AEMO et de MJAGBF : Cadre d'intervention et pratiques professionnelles communes

Dans une équipe de protection de l'enfance s'articulent deux missions spécifiques, AEMO et MJAGBF, qui réunissent des points communs et constituent le socle du dispositif. Ces mesures sont nominatives et ont généralement pour cadre le milieu familial du mineur concerné. Elles sont, par ailleurs, une procédure d'aménagement de l'autorité parentale. Concrètement, cela signifie que si la mesure est prise au nom du mineur, elle interroge cependant directement les parents titulaires de l'autorité parentale en venant les interpeller autour de leurs responsabilités éducatives. Bien que s'inscrivant dans un cadre judiciaire, les mesures ont une mission éducative. Après évaluation de la situation, les pratiques professionnelles ont pour objet de favoriser une évolution positive du mineur en travaillant sur les relations intrafamiliales tout en tenant compte de la dimension globale de la situation (sociale, économique, culturelle, psychologique). La question du danger est constamment interrogée dans les différents espaces de travail, et est un repère permanent qui fonde et légitime l'intervention. J'encadre, sous l'autorité du directeur, deux équipes pluridisciplinaires sur le site de Toulouse, composées de profils professionnels hétérogènes en termes de formation, d'ancienneté, voire de positionnements idéologiques. Nous formons une équipe de direction composée d'un directeur d'établissement, d'un directeur adjoint et de trois responsables de service. Une réunion, animée par le directeur, est organisée hebdomadairement, permettant d'aborder les questions d'organisation de l'ensemble des services, de coordination de l'équipe de direction et de réguler l'activité AEMO et MJAGBF. Chacune des équipes que j'encadre est composée de huit travailleurs sociaux (éducateurs spécialisés ou assistants sociaux, d'un délégué aux prestations familiales), d'une psychologue et d'une secrétaire. L'ensemble de ces professionnels sont réunis dans le cadre d'une réunion hebdomadaire ayant pour objectifs de traiter du fonctionnement de l'équipe, du service, effectuer les évaluations initiales, les revues de cas, réfléchir aux aspects liés au suivi des situations familiales ainsi que les difficultés en lien avec la mise en œuvre de la mission confiée. Les informations, les questionnements quant à des situations particulières sont échangés et de ma place de cadre, je suis particulièrement attentive à soutenir les professionnels dans leurs échanges, croiser les regards, pousser à l'analyse, dans l'objet d'un sens commun de l'action et ce, dans une visée interdisciplinaire. Il s'agit en effet, dans ce contexte de travail, de pouvoir dépasser une simple somme cumulée de points de vue au profit d'un ajustement et d'un enrichissement permanent de nos représentations, le tout au service d'une approche clinique. Toutes les actions sont décidées et réajustées lors des réunions mises en œuvre sur le service. Ces instances techniques que j'anime se présentent sous différentes formes : L'évaluation initiale qui a lieu dans le deuxième mois suivant

l'attribution de la mesure et la réunion de synthèse intervenant le plus généralement en fin de suivi mais aussi si nécessaire en cours d'exercice, afin d'affiner le projet du mineur.

Les fins de mesure en AEMO et MJAGBF sont des étapes importantes dans l'accompagnement mis en œuvre. Celles-ci sont décidées par le Juge des Enfants sur proposition du service et après évaluation en temps de synthèse des actions menées. En AEMO, la proposition se construit autour d'une réflexion sur le danger et sa persistance au sein de la cellule familiale. En MJAGBF, nous évaluons l'évolution de l'autonomie et la capacité de gestion budgétaire de la famille ainsi que les changements engagés pour modifier les dysfonctionnements ayant entraînés les difficultés matérielles. En tant que cadre hiérarchique, je suis garante et responsable des propositions faites au magistrat dans le cadre de la synthèse.

- L'objectif des mesures AEMO et MJAGBF est de favoriser une évolution positive de la situation du mineur par un travail sur les relations infra-familiales. Il s'agit de repérer et résoudre avec les parents les problématiques qui font danger pour l'enfant afin de le maintenir dans son milieu naturel. Ces mesures s'inscrivent dans le cadre d'une aide contrainte, c'est à dire l'acceptation d'un accompagnement et d'un contrôle qui dans la majeure partie du temps n'ont pas été choisis.

- Chaque mission est réglementée par la loi 2007-293 du 05/03/2007 mais à partir d'articles différents. Ainsi, dans le cadre de l'AEMO, les décisions sont fondées sur l'appréciation d'une situation de danger pour un mineur et précisées dans l'article 375 et suivants du Code Civil et c'est à travers ce texte de loi que le Juge des Enfants va fonder sa saisine : « *Si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger* », mais il est à noter que depuis la nouvelle loi, le magistrat doit prendre en compte d'autres éléments : « *...Ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises...* ».

Le nouveau cadre législatif du 05/03/2007 inscrit la MJAGBF comme une mesure d'Assistance Educative dans le champ de la protection de l'enfance. Celle-ci est définie au travers de l'article 375-9-1 du Code Civil : « *Lorsque les prestations familiales ne sont pas employées pour les besoins liés au logement, à l'entretien des enfants et que l'accompagnement en économie sociale et familiale prévu à l'article L.222-3 du CASF n'apparaît pas suffisant, le Juge des Enfants peut ordonner qu'elles soient, en tout ou partie, versées à une personne physique ou morale, dite Déléguée aux Prestations Familiales.* » et des articles L.552-6, L.167-1 à L.167-5.167-2 à R.167-31 du Code de la Sécurité Sociale.

- Chaque mission est ordonnée par le Juge des Enfants pour une durée provisoire et définie dans le temps.

- La mise en œuvre des mesures AEMO et MJAGBF s'appuie sur les mêmes logiques d'aide contrainte définie par ce cadre judiciaire. Pour chaque mesure, l'adhésion des parents est recherchée comme stipulé dans l'article 375-1 CC, ce qui implique la présence d'un consentement, d'une collaboration entre le Juge et la famille.
- Dans le cas d'un refus de suivi ou d'un renouvellement de la mesure, la famille a la possibilité de faire appel de la décision. Dans l'attente d'une éventuelle révision, la mesure n'est pas suspensive et s'applique jusqu'à décision contraire de la Cour d'Appel.
- L'article 375-7 précise que *« les père et mère de l'enfant bénéficiant d'une mesure continuent à exercer tous les attributs de l'autorité parentale qui ne sont pas inconciliables avec ces mesures »*.
- Les deux interventions s'inscrivent dans une démarche de soutien à la parentalité en interrogeant les positions et fonctions parentales.
- Le travail auprès des familles s'effectue essentiellement au domicile dans une logique d'aide et d'accompagnement. Au-delà du contrôle inhérent aux missions respectives de chaque mesure, l'objectif réside dans le fait de diminuer les difficultés repérées et de soutenir l'inclusion sociale des parents et des enfants en facilitant l'accès aux dispositifs de droit commun.
- L'accompagnement en milieu ouvert en protection de l'enfance, nécessite un lien permanent avec l'ensemble des partenaires (Conseil Départemental, établissements scolaires, établissements sanitaires et médico-sociaux, Maison d'Enfants à Caractère social...) afin de donner la lecture la plus fine de la situation familiale au Juge des Enfants. L'organisation du service autour d'un secteur d'intervention défini permet en outre une connaissance du réseau professionnel de chaque territoire, des spécificités et des moyens mis en œuvre. L'objectif est aussi de soutenir auprès des familles la possibilité d'accès aux services de droit commun dans une visée d'autonomie et d'inscription dans le tissu social.

Au regard de ces éléments, nous pouvons observer la complémentarité de ces deux missions. Ainsi, la MJAGBF facilite l'intervention de l'AEMO lorsque les conditions matérielles et administratives sont prégnantes au point d'entraver la construction d'un accompagnement centré sur la dynamique familiale. L'AEMO, quant à elle, permet à la MJAGBF de ne pas avoir à traiter les questions éducatives et relationnelles sans en avoir précisément la mission. La mise en œuvre sur Aide et Protection des Familles d'interventions interdisciplinaires, soutenues par des réunions communes, permet la construction d'un dispositif d'intervention clair et repérant, tant pour les usagers que pour les professionnels.

1.2.3 Le Projet d'Etablissement et la démarche continue d'amélioration de la qualité

Au fil des années, Aide et Protection des Familles a fait évoluer son Projet d'Etablissement et ses pratiques professionnelles en s'adaptant aux changements de l'environnement sociétal et réglementaire des missions judiciaires mises en œuvre. Ce projet s'est construit autour d'un savoir-faire de protection de l'enfance porté par l'ensemble des acteurs institutionnels et légitimé par les choix des dirigeants associatifs de l'ANRAS. Les lois n°2007-293 du 05/03/2007 réformant la protection de l'enfance ainsi que la loi n°2007-308 du 05/03/2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs ont amené la direction de l'établissement à adapter l'organisation institutionnelle à la nouvelle réglementation des missions développées. Au regard de ces données, sont apparus l'intérêt et la nécessité d'un rapprochement des deux services AEMO et MJAGBF qui ont en commun un même cadre juridique porté par les lois n°2002-2 du 02/01/2002 et n°2007-293 du 05/03/2007, exercé par des professionnels de formation initiale identique et s'adressant à des familles sur un territoire donné. Ainsi, Aide et Protection des Familles a fait le choix de fusionner les deux services tant dans l'organisation que dans les procédures de mises en œuvre de l'accompagnement des usagers et ce, afin de soutenir l'intérêt complémentaire des deux missions caractérisées par la question du danger ou du risque de danger encouru par l'enfant. En effet, chaque mission est complémentaire de l'autre : ainsi, la pratique en AEMO peut par exemple être questionnée du côté de la réalité des conditions matérielles de vie des familles, tandis que la pratique en MJAGBF est interrogée sur la dimension éducative de l'utilisation des ressources financières. L'enfant pris dans sa dimension familiale est ainsi placé au centre du dispositif d'accompagnement, à la fois du côté du danger mais aussi de ses besoins.

Depuis septembre 2015, le service d'Aide et Protection des Familles travaille à la construction du nouveau Projet d'Etablissement, s'appuyant ainsi sur les orientations dégagées par l'évaluation interne et les préconisations actées par l'évaluation externe. L'évaluation interne a été effective entre décembre 2012 et octobre 2013 et mise en œuvre par un COPIL représentant les différentes catégories professionnelles du service. L'évaluation externe réalisée en 2014 valorisait la démarche qualité au sein du service dans le sens où elle développait une approche cohérente de la loi 2002-2 mais amenait le service à reconsidérer l'outil DIPC au regard des recommandations de l'ANESM (Agence Nationale d'Evaluation Sociale et Médico-sociale) dans l'objet d'une participation plus efficiente des parents. A partir de ces éléments, un nouveau comité de pilotage a été créé et s'est réuni mensuellement durant une année afin de retravailler le Projet d'Etablissement. Ces temps d'élaboration collectifs ont été animés par un consultant extérieur, coordonné par le directeur (qui m'a nommé référente évaluation) et constitués

de représentants de chaque corps de métiers de l'établissement. Deux référentes qualités, en fonction d'éducatrice spécialisée et d'assistante des ressources humaines ont été nommées au sein du COPIL, leur permettant ainsi d'expérimenter un champ de responsabilité différent, élargir leurs compétences et enrichir leur réflexion personnelle dans une dynamique de parcours. Par ailleurs, la mise en œuvre de commissions thématiques ouvertes à d'autres professionnels du service a généré un enrichissement dans les débats et la réflexion autour des pratiques. En outre, le dispositif d'amélioration de la qualité sur le service s'appuie sur l'analyse des pratiques, systématisée sur chaque équipe, permettant ré-interrogations, mises à distance et partage, ainsi que la mise en œuvre de formations régulières intra-associative. Dans le cadre de l'équipe de direction, nous sommes par ailleurs actuellement au travail pour améliorer le dispositif d'enquête de satisfaction ⁶ et réfléchir à une construction différente ainsi qu'une nouvelle sémantique « enquête d'appréciation ». Ces modalités de travail témoignent du réel engagement de l'équipe de direction d'Aide et Protection des Familles, d'œuvrer pour l'amélioration de la qualité en tant que processus dynamique, collectif, permanent et ce, dans le sens d'une «acceptation d'une volonté de progresser et d'innover »⁷.

1.3 Une hétérogénéité des publics à prendre en compte

1.3.1 Origines et motifs des mesures

Aide et Protection des Familles, dans le cadre de sa mission de protection de l'enfance, répond à des textes de référence lui permettant d'accompagner des mineurs âgés de 0 à 18 ans. Les mesures de protection de l'enfance s'adressent à des enfants confrontés à un danger ou un risque de danger compromettant leur développement et leur éducation. La population accompagnée du fait de son nombre important est difficile à évaluer. Les statistiques annuelles remises à la PJJ et au Conseil Départemental appuieront les données d'analyse de ce travail. En 2015, le service a accompagné 1593 enfants et leur famille. Le public est réparti sur l'ensemble du département, mais la majorité des accompagnements se situe dans les ensembles urbains. Ainsi, 80% des mesures sont exercées par le service de Toulouse, 12% sur l'antenne de St Gaudens et 8% à Carbone. Ces données n'évoluent pas depuis ces dernières années, mettant ainsi en relief que les difficultés des enfants se situent majoritairement dans les zones de précarité économique.

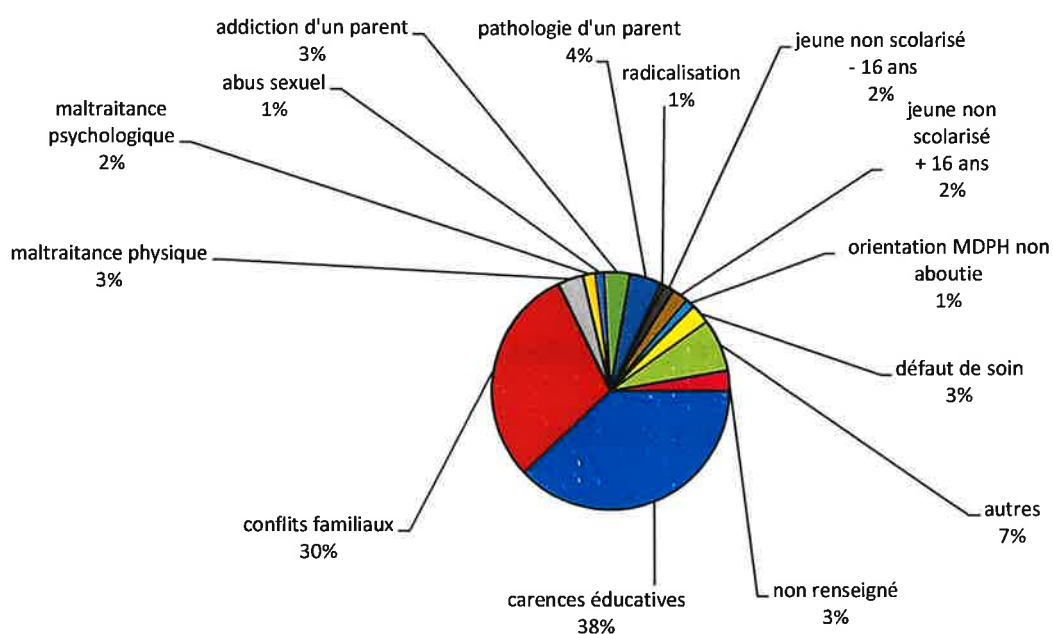
⁶ Annexe II : enquête de satisfaction.

⁷ Patrick Lefèvre. *Guide du métier de cadre en action sociale et médico-sociale*. Dunod, Paris, 2012.

Les familles que nous accueillons sont de toutes origines et appartiennent à tous les milieux sociaux, même si un grand nombre se trouve démunie sur un plan financier.

La majorité des signalements émane du Conseil Départemental (77%) et 42% sont mis en œuvre suite à une AED (Accompagnement Educatif à Domicile), permettant une certaine garantie dans la protection de l'enfant. Certains parents alertent également directement le magistrat (13,5%) pour faire face à des situations de conflits ou solliciter un accompagnement éducatif. Les autres sources de signalement proviennent de l'éducation nationale (8,6%), de mesures d'investigations judiciaires : les MJIE (4, 5%), ainsi que des acteurs de la santé : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique, hôpitaux (2,2%).

Les motifs de la saisine du juge des enfants générant la mise en œuvre d'une mesure de protection de l'enfance sont multiples, comme le montrent les statistiques ci-dessous.



Les fins de mesure sont pour 83% liées à une fin de nécessité d'intervenir dans la famille, 12% aboutissent à un placement du mineur et 5% sont orientées vers un autre service d'AEMO.

1.3.2 Des mineurs aux symptômes hétérogènes

Le public accueilli est constitué de mineurs de 0 à 18 ans, présentant pour la plupart des difficultés multifactorielles de type sociales, psychologiques ou sanitaires selon la répartition suivante :



Depuis deux années, nous observons une augmentation des suivis d'enfants de moins de six ans, ce qui nous a amené dans le cadre de l'équipe de direction à engager auprès des équipes un accompagnement adapté et renforcé pour les enfants de moins de trois ans. Les adolescents bénéficient aussi d'un soutien au plus près des préoccupations et des problématiques rencontrées vers les structures scolaires, professionnelles ou sanitaires. A un déficit d'accompagnement parental peuvent s'ajouter pour les mineurs, des passages à l'acte délictueux, une situation de handicap reconnue ou non, des troubles psychologiques ou des problématiques d'addiction. Ainsi, nous observons différentes problématiques qui nécessitent un accompagnement se situant souvent aux confins du judiciaire, de l'éducatif et du sanitaire.

- La question des difficultés scolaires pour les jeunes est majoritaire sur le service. Elle se traduit par un refus de scolarité, des troubles des apprentissages, une absence de projet qui rejaillit directement sur l'avenir professionnel du mineur. La rupture scolaire impacte fortement l'estime de soi du jeune et génère des comportements de retrait, et un refus des apprentissages. Ces retards ou décrochages peuvent être liés à un manque de stimulation familial, à une impossibilité pour les parents de suivre, motiver leur enfant, ou par manque de connaissance.

- Des troubles du comportement du jeune au sein du milieu familial et à l'extérieur du domicile se traduisant par de la violence, de l'instabilité psychique ou motrice, une hyper-anxiété, des conduites d'échec.... Ces difficultés ont des répercussions sur les relations intra-familiales mais aussi sur tous les espaces de socialisation de l'enfant, générant du rejet, des troubles des apprentissages et compromettant son développement relationnel.

- Des conduites addictives aux toxiques, aux écrans qui coupent le jeune de la réalité sociale induisant des postures de repli sur soi, une perte de repères dans les fondamentaux du quotidien et renforçant davantage son isolement. La consommation de

stupéfiants peut en outre conduire le mineur à développer des conduites délinquantes venant mettre en péril son insertion personnelle et professionnelle.

- D'autres problématiques sont repérées tels les passages à l'acte, les conflits de loyauté avec les parents, les maltraitements et abus sexuels, ou les phénomènes de radicalisation.

1.3.3 Des familles confrontées à des situations personnelles fragilisées

Les symptômes que présentent les enfants sont indissociables des difficultés observées chez leurs parents. Celles-ci sont souvent cumulatives et s'inscrivent majoritairement dans des situations socio-économiques et conjugales complexes. En effet, beaucoup de familles accompagnées sont en difficulté pour s'insérer, fragilisées par ailleurs dans une société où l'importance du chômage, la précarité entravent les mécanismes d'intégration sociale. La complexité des situations mêle difficultés sociales, pathologies psychiatriques, problématiques d'addictions, autodestruction, souffrance, répétitions et symptômes anciens. Parallèlement, l'accentuation des nouvelles formes de familles vient réinterroger les pratiques professionnelles et les projets d'intervention.

Les carences éducatives sont les causes essentielles des signalements et émanent souvent de fragilités liées à l'histoire parentale. Ainsi, pour certains parents, les modèles identificatoires proposés par leurs propres parents n'ont pas été suffisamment positifs et sécurisants pour qu'ils trouvent en eux-mêmes les ressources nécessaires à l'éducation de leur enfant. Ils sont pour la plupart en manque de repères, démunis dans l'accompagnement et n'ont pu bénéficier durant leur prime enfance des étayages nécessaires leur permettant d'asseoir un « *savoir-faire* » et /ou un « *savoir-être* » pour assumer le quotidien de ce dernier (santé, hygiène, scolarité, rythme et qualité de vie ...). Dans la majeure partie des situations, j'observe des parents réellement attachés à leurs enfants mais « empêchés » dans leur fonction parentale en raison de problématiques personnelles diverses.

- Sur le service, nous accompagnons une prédominance de familles monoparentales qui représentent 44% des situations. Les parents séparés ou divorcés sont au nombre de 70% et les parents vivant en concubinage 11%. Ces statuts très diversifiés nous amènent depuis quelques années à suivre des situations empreintes de conflits conjugaux (30%) et de fait, modifier les accompagnements afin de favoriser un travail de régulation et de médiation. Ces situations s'avèrent d'autant plus complexes qu'elles nécessitent un réaménagement des pratiques visant à faire prendre en considération à chacun des parents les besoins de l'enfant et le préserver du conflit. Cette évolution amène en outre les professionnels à accompagner des publics auprès desquels ils n'intervenaient pas jusqu'alors (classes moyennes et supérieures) mais surtout à traiter des problématiques ne répondant pas à leur formation initiale et nécessitant des connaissances en matière de médiation familiale, repérage des signes d'aliénation parentale....

De ma place de responsable de service, je suis particulièrement vigilante à repérer et proposer l'aide et les soutiens nécessaires aux professionnels en matière de formation, de co- intervention lorsque je perçois des difficultés à soutenir l'accompagnement. Je peux aussi être amenée dans le cadre d'un projet spécifique à intervenir avec le référent éducatif lors des entretiens familiaux afin de reposer la mission et le cadre de travail ou reprendre le DIPC soutenu par le service.

- Le niveau socio-économique des familles suivies est majoritairement faible, voire précaire. L'isolement social et la faiblesse de leurs revenus impactent souvent sur leurs liens avec l'extérieur les contraignant à un certain repli sur elles-mêmes, et de fait entravant les ouvertures sur l'extérieur pour leur enfant. La mesure MJAGBF trouve tout son sens dans ce contexte, permettant aux parents, par le biais du suivi, de trouver ou retrouver un équilibre, une autonomie tout en recréant du lien social. Par la gestion des prestations familiales, le délégué a ainsi accès au fonctionnement de la cellule familiale visant le soutien et les changements nécessaires à l'intérêt de l'enfant pour recréer un certain équilibre familial.

2 Une volonté et un engagement institutionnel indispensables pour conjuguer protection de l'enfance et participation parentale

2.1 Comprendre les enjeux de la participation

2.1.1 Un paradigme qui se diffuse lentement

Depuis une dizaine d'années, un réel processus de transformation est en œuvre dans les pratiques professionnelles du secteur de la protection de l'enfance témoignant ainsi d'un changement de paradigme qui se diffuse lentement. Les lois n°2002-2, n°2007-293 et n°2016-297, comme je l'ai exposé, ont largement participé à cette évolution en posant notamment la volonté de davantage travailler avec les parents, leur transmettre les informations, les faire participer au projet de leur enfant et ce, dans une logique de promotion de droits des personnes et de valorisation des compétences parentales. La participation des usagers est en outre aujourd'hui un réel enjeu dans le secteur, validé par le conseil des ministres le 21/10/2015 dans le premier axe du plan d'action en faveur du travail social. Ce texte vise entre autres le développement de la participation institutionnelle afin de « *faire changer le regard des institutions* », impulser des dispositifs « *plus cohérents et plus efficaces* » et placer « *le pouvoir d'agir au cœur des projets d'établissements* ». Il fait ainsi de la participation une de ses quatre grandes priorités et précise en outre que : « *la participation des personnes doit être recherchée à toutes les étapes des politiques publiques : depuis leur élaboration jusqu'à leur mise en œuvre et à leur évaluation* ».

Cette nouvelle dimension de l'accompagnement suppose de relier l'intérêt de l'enfant et la place de ses parents à travers une implication de ces derniers dans les mesures mises en place parce que « *susciter la participation, la rendre opératoire et l'ancrer dans une réalité éducative mais également institutionnelle, c'est finalement permettre qu'un lien matériel, émotionnel, fonctionnel se mette en place et soit maintenu entre l'enfant et ses parents* »⁸.

Ce changement de paradigme se traduit concrètement dans les pratiques professionnelles par une certaine souplesse, et des capacités pour les professionnels à se décentrer des modèles normatifs, mais aussi par un souci d'ouverture, d'humilité dans l'accompagnement nécessitant d'amener les questions de pouvoir, de concertation et de

⁸ « *Participation des « usagers » et transformation des pratiques professionnelles des acteurs de la protection de l'enfance* ». Laboratoire d'Etudes et de Recherches Sociales, Rapport final-Juillet 2014.

négociation dans les relations avec les familles. Henri-Jacques Sticker⁹, anthropologue et philosophe, s'applique à identifier différents degrés dans la participation des personnes. Ainsi, elle peut sur un premier niveau être synonyme d'informer, dans le sens où l'on fait participer en donnant de l'information par exemple sur le contenu d'un projet. Le second niveau vise à recueillir l'avis des usagers sur des préconisations élaborées sans eux alors que dans le troisième on les sollicite pour rechercher des propositions afin d'étayer la formalisation de l'écrit. Si l'on accepte que le projet puisse évoluer, voire être modifié grâce aux échanges entre le professionnel et l'utilisateur, nous nous situons sur un degré de participation encore supérieur. Dans le quatrième niveau, on ne tient pas seulement compte des propositions de la personne mais on aspire au « *faire avec* » avec elle. Enfin, le dernier degré de participation « *pleine et entière* » selon Henri-Jacques Sticker, suppose de rendre actrices les personnes dans l'élaboration de leur projet, ce qui suppose de réinterroger et réadapter certaines pratiques professionnelles.

L'accompagnement dans ce sens, tend donc à se situer dans un « *faire avec* » plutôt qu'un « *faire pour* » visant la mobilisation de la famille à trouver ses propres ressources : « *pour travailler avec les parents, il faut renoncer à vouloir trop vite le bien d'autrui, il faut ne pas considérer qu'ils ont des problèmes à résoudre mais qu'ils viennent travailler des questions* ». ¹⁰

2.1.2 Accepter de partager l'expertise professionnelle avec les parents

Susciter la participation des parents aux actions et décisions des professionnels nécessite de prendre en compte les positions d'autorité et de pouvoir de chacun des acteurs. Par extension, cela implique de reconnaître un certain pouvoir aux familles et accepter pour les professionnels des limites à leur propre pouvoir d'expertise, mais aussi d'être contestés, se confronter, s'opposer, argumenter ses positions. Dans le cadre de l'intervention judiciaire, le professionnel est investi d'une mission de protection : Il est détenteur d'un savoir, de compétences et dans une position d'autorité conférée de fait par sa fonction et la délégation qu'il reçoit des instances judiciaires alors que la famille est désignée par le juge en raison de ses défaillances et ses manques. Ainsi, le pouvoir d'expertise et de savoir du professionnel s'imposent et dominent celui des parents qui peut cependant être porteur d'atouts sur les besoins de leur enfant, de ressources mais qu'il convient de mobiliser, de renforcer. Dans ce schéma, pouvoir et négociation apparaissent intriqués et indissociables si l'on souhaite s'engager dans une démarche participative.

⁹ Henri-Jacques Sticker, *Journées nationales ANCREAI sur les SESSAD : « Quelle professionnalisation face aux enjeux des nouvelles politiques sociales et médico-sociales ? »*, Toulouse, 2006.

¹⁰ Saul Karsz, 2004, *Pourquoi le travail social ?*, Paris, Dunod.

Si le pouvoir requiert souvent en premier lieu une dimension coercitive se manifestant par la contrainte, la violence, il peut aussi se lire dans le sens d'une communication, une interaction, une concertation. Pour Hannah Arendt¹¹, philosophe et politologue, il revêt un caractère créatif, dynamique, fondé sur la reconnaissance et la légitimité : « *Le pouvoir correspond à l'aptitude de l'homme à agir de façon concertée et est donc lié à la pluralité et à la liberté* » et ce, dans la lignée d'une communication, une interaction, une concertation. Ainsi, agir c'est toujours coagir : Appliquer à notre champ d'intervention, cela revient à se positionner sur le fait que l'expertise des professionnels sur le projet de l'enfant ne peut être unilatérale et doit aussi tenir compte de celle des parents. En effet, si la participation vise bien à faire passer l'usager d'un état de passivité à un état d'activité, l'idée sous-jacente est ici de le faire contribuer à son propre accompagnement où le professionnel accepte d'être dans une concertation, une négociation renonçant ainsi à une certaine forme d'autorité légitimée par ailleurs par la mesure judiciaire.

Dans le dictionnaire de la sociologie, la négociation est définie comme « *un processus par lequel deux ou plusieurs parties interagissent dans le but d'atteindre une position acceptable au regard de leurs divergences* »¹². Elle intègre de la sorte des notions de partage et d'échange et une dynamique de communication autour d'un projet commun tendant pour chacun des acteurs à argumenter leurs positionnements, créer les conditions du dialogue et convaincre. Pour qu'il y ait négociation, le professionnel doit accepter de se défaire de l'idée de posséder la vérité, de savoir pour l'autre.

La participation et l'implication des parents, comme stipulées dans les lois, impliquent donc pour les professionnels de revenir sur le sens, les fondements de leur pratique mais aussi prendre le risque d'être contestés, se confronter, s'opposer, argumenter leurs positions. Il s'agit donc ici de concevoir et appréhender la famille comme acteur d'une démarche de transformation de leur situation parentale qui se situe à ce niveau, dans une volonté d'étayage, de soutien à la parentalité se refusant à « *associer les parents à de simples gouvernés* »¹³.

La relation d'aide contrainte induit donc la notion de pouvoir et nécessite une vigilance à ce que le professionnel n'impose pas aux bénéficiaires ses propres modèles et références mais au contraire accepte de lui donner les moyens de construire les siens. A ce titre, je détaillerai dans ma troisième partie comment je propose de ma place de RUIS, la mise en œuvre de ces pratiques professionnelles sur le service.

¹¹ *Du mensonge à la violence*. In, *Le pouvoir*, Textes choisis par Céline Spector, Paris, Flammarion, 1997, p.65.

¹² Le Robert, Seuil, 1999, p. 360.

¹³ Serge Ebersold : *Nouveau dictionnaire critique d'Action Sociale*.

2.2 Une nécessaire évolution des pratiques professionnelles au sein du service pour une participation plus efficiente des parents dans le projet de leur enfant.

Le contexte juridique de la dernière décennie, et plus particulièrement les lois n°2002-2 et n° 2007-293, ont permis à Aide et Protection des Familles de réinterroger les pratiques professionnelles tout en se mettant en conformité avec les nouvelles normes. Ce cadre législatif est ainsi venu réaffirmer la nécessaire participation de l'usager et la prédominance des responsables légaux dans l'élaboration des projets personnalisés des mineurs. Au sein du service, la participation et la collaboration des parents font partie intégrante de l'accompagnement des usagers et sont inscrites dans les pratiques professionnelles. La prise en compte de la parole de la famille, ses attentes, son point de vue sont au cœur de l'action éducative. La plupart des professionnels soutiennent l'idée que l'identité de l'enfant ne peut être séparée de ses liens d'appartenance familiale et qu'on ne peut favoriser son évolution sans prendre en compte ses parents. Si l'on se réfère à Henri-Jacques Stiker, nous pourrions nous situer ici sur un second niveau d'exercice de participation et qui à mon avis pourrait être plus soutenu dans l'objet de rendre les parents davantage acteurs du projet de leur enfant. Cette participation plus efficiente viserait à redonner une place centrale aux parents, en tant que premiers protecteurs de leur enfant et ce à travers notamment un DIPC les associant et les inscrivant dans tous les moments forts de la mesure.

2.2.1 La première rencontre : Un enjeu majeur dans l'accompagnement

La prise en charge des mesures d'AEMO et de MJAGBF s'effectue de manière précise selon des modalités, des procédures définies au sein du service. Elles sont placées sous la responsabilité du Directeur, du Directeur Adjoint et des RUIS du service de Protection de l'enfance. Il est à noter que depuis quelques années le service AEMO est confronté à un accroissement de mesures qui nous met dans l'obligation de mettre en attente les situations, parfois pendant plusieurs mois.

Après réception et attribution de la mesure à un professionnel, je reçois au service la famille dans le cadre du premier entretien en présence du référent AEMO ou MJAGBF. Cette première rencontre avec la famille est un temps fondamental et une étape majeure de l'accompagnement qui revêt une fonction symbolique, permettant de poser le cadre de l'intervention, présenter le service, le fonctionnement, les devoirs, droits et obligations réciproques. J'anime en grande partie cette rencontre où, par ailleurs, je relis les attendus du magistrat et échange avec la famille autour de sa compréhension de la mesure, des attendus exposés dans l'ordonnance ainsi que les attentes de chacun.

Durant ce temps, j'explicité aussi le fonctionnement institutionnel, les droits formels des responsables légaux à travers la remise des différents documents obligatoires conformément à la loi 2002-2. J'informe la famille des méthodes de travail du service ainsi que des outils d'évaluation. Je présente le rôle des psychologues afin qu'ils soient pleinement associés au dispositif. Ce premier entretien, souvent très appréhendé et source d'angoisse pour la famille, se révèle, dans la réalité de sa mise en œuvre, très lourd en informations. L'organisation actuelle laisse peu de place à une véritable participation des familles et mériterait d'être reconsidérée dans un objectif de réel échange permettant de mesurer réellement leurs attentes. En effet, ce temps d'accueil est un moment capital méritant une attention et une réflexion davantage soutenues, permettant de poser d'emblée les bases de la relation et du travail à engager.

En outre, le délai d'attente en AEMO dans l'accompagnement peut amener les familles à disqualifier notre intervention et par-delà rendre plus difficile l'émergence d'un lien de confiance dans un contexte familial où les difficultés se sont accentuées.

Associer les parents à l'évaluation de leur situation dès la première rencontre, entendre leur définition de la problématique familiale afin de construire ensemble les prémices des objectifs à atteindre, c'est à mon sens s'engager dans un accompagnement qui les considère et repositionne dans leur fonction parentale.

J'observe par ailleurs une certaine mise en retrait des travailleurs sociaux dans cet espace. En effet, l'animation de cette première rencontre est essentiellement placée sous ma responsabilité et il me semble important de pouvoir réfléchir et réorganiser cet espace en intégrant cette dimension comme je le soutiendrai dans ma troisième partie.

2.2.2 Un certain manque d'association des parents dans l'élaboration du DIPC

Le DIPC est un support qui vient scander la démarche d'accompagnement ayant pour finalité l'élaboration d'un projet au plus près de la situation familiale. Cet outil, dans sa pratique actuelle sur le service¹⁴, ne favorise actuellement pas la participation parentale telle que je l'envisage.

En effet, actuellement la construction du projet de l'enfant s'élabore dans le cadre de la réunion en équipe pluridisciplinaire, et sous ma responsabilité lors de l'évaluation initiale.

¹⁴ Annexe III : DIPC actuellement utilisé.

Ce temps permet au référent éducatif de ramener à la réflexion collective les éléments recueillis dans le dossier, les premières observations et les informations des partenaires. Dans le cadre de la réunion, il s'agit de comprendre et analyser en équipe autour d'une problématique familiale dans l'objet de proposer des axes d'intervention et mettre en œuvre une intervention au plus près des besoins observés.

En amont de l'évaluation initiale, le travailleur social référent, prend le soin de parler avec la famille de ses attentes et de ramener sa parole en équipe mais la construction même du projet de l'enfant ne se fait pas avec elle et est actuellement le seul fruit de l'expertise des professionnels, par la suite validée par le responsable de service.

Dans le cadre de l'évaluation initiale, j'observe que le principe d'une collaboration avec les parents sur le projet de leur enfant est légitimé par les professionnels mais dans le même temps, certains peuvent émettre des réserves quant à la possibilité de donner trop de place à la famille dans l'accompagnement éducatif. Ces craintes peuvent s'expliquer par des sentiments d'insécurité générés par le risque de remise en cause dans leur pratique, que leur analyse et leurs propositions d'actions soient remises en question et « empiétées » par l'expression directe des usagers.

J'observe plus particulièrement cette résistance au changement par les professionnels anciens, qui sont souvent davantage ancrés sur des référentiels plus obsolètes et inscrits dans des logiques de protection centrées sur l'enfant, favorisant la judiciarisation et mettant à l'écart les parents. L'enjeu du travail que je propose d'engager sur le service s'appuie sur des bases de coéducation et de bienveillance, permettant l'émergence de potentialités parentales afin de construire des réponses leur correspondant.

En outre, l'appropriation du DIPC par les intervenants éducatifs sur le service s'est avérée longue et fastidieuse, générant beaucoup de réticences et de doutes sur son réel intérêt. Certains professionnels pouvaient reconnaître qu'ils éprouvaient des difficultés à investir l'outil dont ils ne mesuraient par ailleurs, ni le sens, ni les enjeux (obligation légale, intérêt éducatif...). Ils mettaient aussi en avant le principe d'une perte de temps et d'un accroissement de leur travail, mais aussi le fait que nous intervenons dans un cadre judiciaire donc contraint, et que ce document n'avait pas de légitimité dans l'accompagnement mis en œuvre. Ces constats m'amèneront à développer dans une troisième partie, la nécessité de m'assurer du sens que les professionnels attribuent à la commande qu'ils reçoivent et comment de ma place de responsable de service, je les amène à s'approprier les décisions de l'équipe de direction dans l'objet d'un accompagnement toujours plus efficient des familles.

2.2.3 Des savoir-faire professionnels dans l'accompagnement de la fonction parentale et du système familial mais qui doivent tenir compte de nouveaux enjeux

L'acte éducatif du référent auprès de l'enfant dans sa famille doit veiller à ne pas se substituer à celui des parents. Pour cela, les moyens spécifiques du service, développés et repérés dans un cadre déontologique et éthique, permettent à travers un travail d'équipe de faciliter l'analyse et le contrôle des situations pour une prise en charge au mieux ajustée.

Les objectifs repérés aujourd'hui sont :

- Aider la personne, le parent à affirmer ses capacités,
- Engager une relation privilégiée favorisant la prise en charge éducative,
- Resituer les rôles parentaux,
- Restaurer les places de chacun, les faire devenir acteurs et sujets,
- Accompagner les situations de conflit, de violence, de maltraitance....

La majorité des professionnels du service possède en outre une expérience exclusivement dans le champ de la protection de l'enfance qui se traduit par une culture et une bonne expertise de l'aide contrainte. Ils sont majoritairement impliqués dans les mesures et pour la plupart mobilisés dans le cadre de formations (axées particulièrement sur une dynamique systémique associant la psychanalyse) afin de parfaire leurs connaissances et ce, dans une recherche de réponse de qualité et de perfectionnement. Le travail éducatif s'élabore ainsi selon les dispositions des parents et nécessite pour les professionnels d'inscrire leur intervention dans une analyse fine des ressources de la famille et dans la façon dont elles peuvent les activer auprès de leur enfant.

Le regard bienveillant porté sur les parents permet de les aider à sortir de la logique de disqualification dans laquelle les place la mesure judiciaire, mais aussi de dépasser la nature de la mesure d'aide contrainte. Les professionnels du service sont majoritairement engagés dans leur pratique et ont le souci dans leur accompagnement de promouvoir la mobilisation des parents dans une logique d'acteur en les rendant actif dans le quotidien de leur enfant dans un soutien à la parentalité.

Cependant, pour permettre un espace de participation plus important sur le service auprès des familles, le travail à engager avec les professionnels implique nécessairement :

- *« de s'interroger sur le pouvoir que j'ai sur lui et ce que j'en fais,*
- *d'afficher ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas,*

- d'être en capacité d'argumenter les positions énoncées,
- de s'autoriser à ne pas avoir un avis sur tout ce qui concerne l'usager »¹⁵.

2.3 Prendre en compte les ressources parentales pour les mobiliser dans l'accompagnement de leur enfant

2.3.1 De réelles capacités de mobilisation

Dans le cadre du suivi, j'observe des parents qui ont majoritairement une réelle volonté de s'impliquer dans les démarches, le suivi éducatif et par-delà le souhait de voir évoluer la relation avec leur enfant. Ils ont pour la plupart été eux-mêmes accompagnés par les services sociaux et, de fait, connaissent les modalités de prise en charge. Même si certains d'entre eux verbalisent leurs réticences à la mesure, je constate qu'ils parviennent à s'approprier l'intervention, formuler des demandes et peuvent solliciter les professionnels lorsque le lien de confiance est engagé. Ils perçoivent le sens, les enjeux du suivi et sont en mesure de se saisir des entretiens pour construire ensuite leurs propres solutions. Ils font confiance aux professionnels et répondent généralement positivement autour des projets de service que nous proposons.

Ainsi, en dehors des entretiens au domicile, l'accompagnement privilégie la mise en œuvre d'activités diverses, afin de médiatiser et soutenir la relation d'aide éducative permettant un support à la relation. Au-delà des rencontres duelles ou en groupe avec les enfants, nous proposons dans certaines situations, et selon les projets individualisés, aux parents d'y être associés. Ces médiations éducatives sont aussi l'occasion de créer un espace de parole collective, de partage entre parents préoccupés par des difficultés similaires et ainsi, limiter l'isolement des adultes. Elles permettent, en outre, d'enrichir la réponse éducative par le regard d'autres professionnels.

De ma place de responsable de service, je soutiens auprès des professionnels ce type de projet et en valide les propositions en fonction de leurs pertinences avec la mission du service. Pour exemple, nous développons depuis quelques années sur le temps des vacances, des camps parents/enfants. Concrètement, il s'agit pour les professionnels d'une équipe d'organiser un séjour, ancré sur une médiation éducative dominante : activité culturelle, découverte d'une région ou tout simplement le partage du quotidien. Ces temps offrent un espace d'observation privilégié des relations parents-enfant permettant aux référents éducatifs de mieux appréhender et ajuster par la suite l'accompagnement mis en œuvre.

¹⁵ Brigitte Bouquet, Jean-Paul Draperi, Marcel Jaeger, Dunod : *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Paris, 2009.

Ces camps visent aussi le partage d'une expérience commune entre les professionnels et la famille, favorisant ainsi une meilleure connaissance mutuelle et un renforcement de la relation éducative. Ils s'inscrivent dans la volonté de faire progresser la confiance entre l'usager et le service et par extension permettent aux professionnels d'avoir un accès plus facile à l'enfant. En outre, l'objectif est de créer un espace de parole collectif suscitant le partage entre les parents autour de difficultés, expériences similaires par rapport à leur enfant ou leur parcours de vie.

Pour exemple, le service a proposé un camp parents-enfants sur le thème de la découverte culturelle de Perpignan. Le projet était axé autour d'un travail sur la parentalité, le renforcement d'une relation de proximité avec les familles tout en favorisant une ouverture sur l'extérieur. Un autre camp de deux jours autour de la pratique de la pêche a permis notamment de soutenir une reprise de lien père-fils. Les expériences de ces médiations éducatives témoignent des ressources de certains parents à se mobiliser durant ce temps et leur désir d'échanger collectivement.

Ces camps sont un réel point d'appui dans l'exercice de l'accompagnement, s'inscrivant pleinement dans un processus de valorisation de la fonction parentale. L'échange avec les pairs permet aussi de soutenir et favoriser le Développement du Pouvoir d'agir (DPA) des familles.

2.3.2 Et des parents qui ne demandent qu'à agir

Yann Le Bosse¹⁶ définit le Développement du Pouvoir d'Agir (DPA) comme la capacité des personnes à exercer un contrôle plus important sur ce qui est important pour elles et leurs proches. Il articule ainsi deux dimensions, celle du pouvoir et celle d'un processus d'apprentissage et d'acquisition de compétences impliquant pour y accéder que le changement soit négocié et non prescrit par un tiers. Cette notion, est largement influencée par la démarche « conscientisante » développée par le pédagogue Paulo Freire en 1975, se traduisant par la possibilité pour les personnes accompagnées de percevoir et comprendre l'ensemble des éléments qui ont contribué à leurs propres difficultés et ce, dans une transformation collective des rapports sociaux.

Cette volonté d'inscrire le DPA dans notre champ d'intervention suppose de permettre aux parents de reprendre une place active dans leur propre avenir familial dans une forme « d'agir ensemble »¹⁷ en s'appuyant sur eux pour favoriser notamment leur place dans l'élaboration du projet de l'enfant. Je m'appuierai sur ce concept dans mon plan d'action, car il me semble être un levier pertinent pour permettre aux familles de trouver leurs propres solutions au-delà des prises en charge institutionnelles.

¹⁶ Yann Le Bosse : Chercheur au Département des fondements et pratiques en éducation, Université Laval, Québec.

¹⁷ « Place des familles en protection de l'enfance : les « non-dits » Journal de l'Action Sociale, 06-07/2010, n°148, pp.17-22.

En effet, soutenir et valoriser le DPA dans les pratiques professionnelles, c'est avoir l'intérêt d'activer et mobiliser les ressources de la famille dans un objectif de responsabilisation tout en veillant à ne pas induire une relation d'assistanat et se retirer le plus rapidement possible comme le préconise la loi n°2007-293.

La pertinence de ce travail de participation parentale est cependant à apprécier au regard de chaque situation et requiert de prendre en compte certaines limites. En effet, il est « *illusion de proposer des instances de participation à des personnes déstructurées, dont le lien social avec les autres est abîmé, voire rompu* »¹⁸ et il existe des « rencontres » impossibles avec certains parents souffrant par exemple de troubles psychiques ou dans des situations sociales spécifiques (éloignement géographique prolongé, incarcération). La volonté des projets que je soutiens n'est pas de prôner dans l'accompagnement un « tout parental », mais d'évaluer avec discernement et précaution les possibilités parentales afin de privilégier une co-éducation car « *c'est à partir de l'évaluation toujours délicate des compétences potentielles des familles que les professionnels auront à choisir la fonction privilégier (« éduquer », « socialiser », « médiatiser la famille », « soutenir la fonction parentale », ou « expertiser ») et quel degré de collaboration adopter avec la famille* »¹⁹. Dans ce cadre, les demandes doivent être adaptées, réalistes, visant à protéger les familles d'une violence symbolique. Les pratiques professionnelles tendront à privilégier une collaboration basée sur la plus juste évaluation des capacités de chaque parent, d'où l'importance de personnaliser l'accompagnement et le suivi dans ce domaine.

J'ai mis en relief dans ces deux premières parties comment le cadre législatif et les nouveaux protocoles ont des effets notables sur la prise en charge des familles que nous accompagnons. Cela suppose à mon sens le développement de pratiques et postures professionnelles revisitées. En effet, la participation des parents ne peut être la simple validation à posteriori des décisions des professionnels et je souhaite démontrer le fait qu'associer les familles tout au long de la mesure les rendra davantage actifs dans la recherche de solution auprès de leur enfant.

L'implication parentale est une dimension fondamentale pour favoriser l'épanouissement de l'enfant mais qui doit par ailleurs être soutenue par des pratiques professionnelles visant le Développement du Pouvoir d'Agir des personnes. L'enjeu sur le service d'Aide et Protection des Familles se situera sur le fait de proposer des outils plus efficaces

¹⁸ Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale, ANESM, 2008

¹⁹ Jacques Tremintin, Gilles Chenet « En finir avec le placement », Lien Social, n°744, 10/03/2005.

généralisant une mobilisation parentale tout au long de la mesure et au profit de l'épanouissement de l'enfant.

De ma place de responsable de service, ma volonté est de mettre en œuvre des projets ayant le souci de donner une place centrale aux parents dans un cadre judiciaire et civil, afin de leur permettre de libérer leur parole, reprendre confiance dans leur fonction parentale et voir qu'un autre fonctionnement familial est possible. Par ailleurs, ces actions se fondent sur l'étayage et la reconnaissance de leur statut, même si le respect de cette responsabilité parentale ne doit jamais prendre le pas sur l'intérêt de l'enfant.

Les plans d'action que je soutiendrai supposent le développement de pratiques et de postures professionnelles revisitées visant la formalisation d'une dimension plus active de la participation par la mise en œuvre d'un DIPC longitudinal qui impliquerait activement les parents dans tous les temps forts de la mesure : premier entretien, projet, et synthèse.

L'innovation s'entrevoyait ici par la création d'un outil favorisant la place des parents dans leur fonction mais aussi dans une logique d'aide à la décision voire de modifications possibles de certaines orientations proposées par l'équipe pluridisciplinaire.

Je souhaite aussi favoriser sur le service la mise en place d'espaces de participation collectifs dans l'objectif d'offrir un accompagnement plus diversifié auprès des parents en s'appuyant sur du collectif. Ce plan d'action sera partagé avec l'équipe de direction et approuvé par le directeur.

3 Promouvoir la participation dans une perspective de développement de la place d'acteur des familles dans une mesure contrainte

3.1. Impulser la participation des familles et refonder le processus du DIPC

3.1.1. Poser les fondements du projet en équipe de direction et créer un comité de pilotage afin de faire évoluer l'outil initial

La loi n°2002-2 du 02/01/2002 porte obligation pour les établissements sociaux et médico-sociaux de mettre en œuvre un projet à partir d'objectifs prédéfinis, en matière de qualité de prestations, de modalités organisationnelles et fonctionnelles. Dans ce sens, le directeur « porte nécessairement la délégation d'intégrer le projet comme une force, comme une dynamique interne et comme une garantie offerte aux usagers et à l'environnement de conduire sans hésitation le service dans l'exercice de sa mission »²⁰. Le projet a une fonction de portage institutionnel et la manière dont le fera vivre l'ensemble de l'équipe de direction sera déterminante dans son appropriation par les professionnels. En tant que responsable de service, membre d'une équipe de direction, je mesure la teneur de ces enjeux, l'importance que nous partageons tous les mêmes objectifs et allions dans le même sens afin de générer une dynamique de changement au sein du service. L'espace de réunion des cadres où nous nous rencontrons hebdomadairement est le lieu qui favorise ces échanges permettant à chacun d'exprimer ses réflexions, perspectives, désaccords ou réticences pour proposer le cas échéant d'autres alternatives et construire ensemble. En effet, lorsque nous élaborons autour de nouveaux projets, il est essentiel que chacun des RUIS puisse s'approprier les actions à venir afin de les appliquer et en faire la promotion au sein de ses équipes. L'équipe de direction doit par ailleurs avoir la volonté d'ouvrir le service vers l'extérieur, vers des dispositifs innovant et ainsi expérimenter, s'engager pour aller « au-delà de.. » et ne pas « se limiter à... ». Il s'agit donc de prendre des risques, revoir les objectifs de travail afin d'argumenter de nouveaux projets et solliciter des moyens par une analyse fine des besoins qualitatifs et quantitatifs, retranscrits dans les différents écrits, où « l'outil n'est pas une fin en soi : il est au service d'une ambition »²¹. Cette démarche s'inscrit sur le service d'Aide et Protection des Familles sur un mode offensif, ambitieux car l'ensemble de l'équipe de direction souhaite expérimenter, engager les professionnels autour de

²⁰ Patrick Lefèvre, *Guide du métier de cadre en action sociale et médico-sociale*. Dunod, Paris, 2012.

²¹ Alain Béaur, *Les enjeux de la mise en place de projets individualisés*. 12/05/2005.

nouvelles pratiques, de nouveaux modes d'intervention et est sensible au fait que « *les établissements, les associations doivent faire face à l'enjeu éthique majeur de concevoir et proposer des outils de suivi et d'évaluation en accord avec leurs valeurs et centrés sur l'humain, sans attendre qu'on leur impose des outils parfois caricaturaux et trop souvent centrés sur l'économique, l'insertion professionnelle à tout prix* »²². En amont de la démarche collective qui viendra par la suite associer les professionnels au travail, il s'agit de penser un plan d'action, le mettre en œuvre tout en évaluant en continuité son effectivité et les effets produits. Ce temps d'élaboration commun, construit en équipe de direction, permet de démarrer, poser les fondements du travail, et constitue le socle du projet, le point d'appui pour la réalisation collective. Il s'agit dans un premier temps en équipe de direction de reprendre et traduire les valeurs déclarées dans le projet associatif. Pour soutenir et accompagner au mieux cette phase, le directeur a fait le choix d'inviter un membre représentant de l'organisation gestionnaire pour que nous retracions ensemble ces lignes fondatrices.

Les deux projets que nous souhaitons mettre en œuvre ont en commun de rendre plus efficiente la participation des familles et ce, à travers la reconstruction de l'outil DIPC et la création d'espaces de parole collectifs sur le service. Leurs réalisations solliciteront un réaménagement des pratiques professionnelles et l'élaboration de nouveaux outils, dont j'ai conscience qu'ils devront être accompagnés, soutenus et guidés. Pour cela, je propose à mon directeur et mes collègues que nous établissions conjointement l'expertise du service de protection de l'enfance associée aux compétences des professionnels et ce, afin d'avoir une lisibilité concrète des forces et faiblesses avant la mise en œuvre des projets. Ce diagnostic autour des références et des pratiques professionnelles mises en œuvre sur le service nous permettra de nous appuyer sur les principes communs qui font fils conducteurs pour les professionnels. Chacun des responsables de service peut ainsi, par sa propre expertise des équipes, sa connaissance du service au regard de son parcours dans l'établissement, amener et enrichir les constats. Faire évoluer la participation des familles et s'engager dans un réel travail de co-éducation nécessite en effet de pouvoir s'appuyer sur des pratiques spécifiques, dont certaines sont déjà valorisées par les professionnels :

- Repérage de la problématique familiale,
- Évaluation des difficultés de l'enfant,
- Conduite des entretiens individuels et familiaux,
- Bonne connaissance du champ partenarial et des dispositifs territoriaux,
- Techniques de médiations éducatives : Sorties, camps...

²² Alain Béaur, *Les enjeux de la mise en place de projets individualisés*. 12/05/2005.

Nous repérons par contre un certain nombre de points faibles :

- Connaissance peu approfondie des normes externes : les lois n°2002-2, n°2007-293 et n°2016-297 et Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles de l'ANESM,
- La question de la mobilisation des parents dans la construction du projet de leur enfant est à renforcer auprès des professionnels,
- Sens et appropriation de l'outil DIPC dans l'accompagnement éducatif,
- Peu de travail en collectif,
- Postures ancrées majoritairement dans une pratique où le pouvoir d'expertise est détenu par le professionnel de terrain.

Ce diagnostic fait apparaître un certain nombre de compétences en interne mais aussi de points à mobiliser et développer. Pour étayer ce travail, nous prenons aussi appui sur l'évaluation externe qui indiquait que le contenu du DIPC ne s'adressait pas directement aux membres de la famille et ne valorisait pas assez leurs parcours et évolution.

Au final, ce premier document de référence, rédigé et incarné par l'équipe de direction, permet de décliner une orientation générale et représente un point sur lequel nous pourrions nous appuyer pour présenter les projets aux professionnels. Il donne de la légitimité, et garantit un cadre de travail réfléchi et construit. Il permet en outre de baliser, rassurer les professionnels sur la démarche et le chemin que l'on va suivre ensemble pour donner corps à ces réalisations. Cette démarche doit susciter auprès des professionnels le souhait de participer, s'impliquer dans cette démarche de travail qui sera finalisée par des plans d'actions concrets, réalistes et adaptés aux familles.

Le directeur me missionne pour mettre en œuvre le projet de reconstruction du DIPC à travers un COPIL et s'agissant des espaces de participation collectifs nous serons deux responsables de service à initier et proposer ce travail à nos équipes respectives.

Pour donner une vision d'ensemble, je présenterai dans un premier temps les principaux axes retenus avant d'explicitier comment j'ai mobilisé et associé les professionnels autour de ces actions. Pour finir, et après évaluation des différents dispositifs, j'envisagerai les différentes perspectives émergées à l'issue de ce travail.

La constitution et la mise œuvre du comité de pilotage sur le projet DIPC

Les analyses sociologiques sur les dynamiques de groupe²³ ont montré qu'un nombre idéal pour échanger, construire et créer était constitué de six à huit personnes. Pour multiplier la richesse et la multiplicité des interventions, je favorise la transversalité des

²³ ANZIEU Didier, *La dynamique des groupes restreints*, 1968.

professionnels au sein des différentes équipes ainsi que la représentativité des corps professionnels. Dans le cadre de la réunion d'équipe, chacun des responsables de service présente le projet de travail et l'inscription est régie sur la base du volontariat. Le COPIL sera ainsi au final composé de deux référents éducatifs, deux délégués aux prestations familiales, une psychologue et une secrétaire. Le directeur adjoint participera aussi à ce temps de travail.

Je piloterai ce COPIL sur 5 mois, toutes les trois semaines pendant quatre heures.

En outre, des commissions de travail thématiques seront proposées afin d'inscrire l'ensemble des professionnels de l'établissement dans le travail engagé.

La communication du dispositif à l'ensemble des professionnels est primordiale et comprendra différents temps : Méthodologie, calendrier et avancée des travaux, point à mi-parcours, diffusion du projet finalisé, mise en œuvre et évaluation.

Chaque réunion sera finalisée par un compte rendu des échanges et du travail produit rédigé par la secrétaire responsable de la prise de notes, que je validerai et ensuite transmettrai aux membres du COPIL. En outre, le service s'est doté d'un outil informatique permettant à tous les salariés de consulter les différents travaux des commissions ainsi que l'avancement des projets. J'y inscrirai le calendrier prévisionnel des différentes réunions afin de permettre à tous de se repérer dans le temps et avoir la connaissance des objectifs fixés et le travail en cours.

Mensuellement, chacun des responsables de service fera auprès de ses équipes un état des lieux de l'avancement des travaux et une réunion de service sera organisée avant la mise en œuvre du nouveau projet. Les échanges hebdomadaires lors de la réunion de direction permettront de rendre compte de l'état des lieux du projet, des perceptions des professionnels mais aussi reprendre ensemble les éléments qui nécessitent un positionnement hiérarchique.

Le directeur relayera le travail lors des réunions du Comité d'Etablissement mensuel.

Cette organisation a pour objectif d'associer tous les salariés dans les modalités de mise en œuvre du projet et se projeter dans la perspective de nouvelles pratiques professionnelles.

3.1.2. Co-construire avec les professionnels un nouvel outil par une stratégie managériale adaptée

Comme je viens de le développer, la phase initiale du projet à veiller à l'engagement de tous les professionnels dans la constitution d'une base de travail dynamique et commune

afin qu'ils s'emparent des nouveaux enjeux. Il est primordial dans ce contexte de changement d'associer les professionnels aux réflexions, favoriser et penser des espaces d'échange et de débats. Dans le cadre de l'animation du COPIL, j'ai conscience que la posture et le management que je mettrai en œuvre sont essentiels pour l'appropriation du projet par les professionnels : *« Inscrire son management dans le mode projet revient à accepter de se saisir de la complexité des situations (alternative, problèmes, solution), à engager sa responsabilité dans la prise de risques d'une analyse qui repose toujours sur des hypothèses, à se référer à une position clinique qui tient compte de l'inédit, des interactions du vivant et de la subtilité de l'humain »*²⁴.

J'ai à l'esprit que le changement de paradigme dans la protection de l'enfance qui réintroduit le parent et s'attache à favoriser sa participation induit une nouvelle culture professionnelle nécessitant des postures et des pratiques différentes. Je mesure par ailleurs que ce projet peut générer de la crainte, de l'insécurité voire de la déstabilisation pour certains professionnels et je n'évite pas la possibilité de difficultés voire de résistances dans leur mise en œuvre.

Les pratiques managériales ont pendant longtemps été fondées selon le modèle de grille proposé en 1964 par Black et Mouton qui n'était alors pas dépendantes de la situation rencontrée mais centrées sur le binôme tâche-homme. Dans le nouveau modèle, soutenu par Hersey et Blanchard (1977, 1982), il n'y a pas de style idéal mais un mode qui s'adapte en fonction de la situation. C'est le principe du management situationnel qui impose au cadre de réfléchir en préambule au mode opératoire le plus efficace dans le management de l'équipe afin que les professionnels puissent atteindre les objectifs fixés. Dans le cadre de l'animation du COPIL, je m'appuierai sur différents objectifs :

- Impulser une dynamique de réflexion collective des savoirs, un apprentissage partagé afin d'être dans une recherche de pertinence. Je veillerai dans ce contexte à pouvoir échanger avec les professionnels, expliciter et soutenir le sens des orientations pour qu'ils en mesurent l'intérêt et se les approprient : *« Pour faire évoluer les pratiques, les professionnels doivent s'autoriser à penser des relations nouvelles sans à priori. Ils doivent changer leur regard, leurs projections, leurs craintes, leurs certitudes pour laisser la place à l'innovation, pour se laisser surprendre par leurs propres propositions(...) Accepter de se laisser interpellé sur les moyens mis en œuvre devrait faire partie des relations naturelles entre les différents acteurs, faute de quoi, la participation ne serait qu'une coquille vide, un affichage mensonger, sans aucune valeur et dans le maintien d'une position de maîtrise, pour ne pas dire d'emprise. »*²⁵.

²⁴ Judith Balas-Ezzemzami, Note de conférence 1 « Conception du management ». Décembre 2013.

²⁵ Brigitte Bouquet, Jean-Paul Draperi, Marcel Jaeger, *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Dunod, Paris, 2009.

- S'appuyer sur les normes externes, élaborer des normes internes, des outils qui font sens pour harmoniser les pratiques afin de donner de la pertinence à ses projets,
- Impliquer les professionnels dans les changements et construire des références collectives en m'appuyant sur leur expertise, leurs capacités, ce qui générera de la confiance dans la possibilité d'affronter le changement. Par la valorisation des compétences des professionnels, j'impulserai une dynamique d'accompagnement en mouvement, adaptée aux besoins des usagers et innovante,
- Décliner des objectifs de travail et des préconisations suscitant un questionnement collectif. Favoriser les réflexions de chacun afin qu'elles conduisent à d'autres avis, permettra de faire émerger des points de vue et des critères communs qui n'avaient pas été envisagés initialement. Dans un collectif, ce qui prime c'est la volonté d'aboutir ensemble et s'il y a synergie et combinaison d'idées cela amènera une production importante,
- Faire vivre les débats contradictoires et pouvoir les soutenir dans le sens d'une argumentation solide afin qu'ils soient une richesse dans la réflexion,
- Avoir de la hauteur, s'interroger et comprendre les places de chacun, les enjeux,
- Piloter et faire travailler ensemble l'équipe pluridisciplinaire, faire savoir que l'on est aussi leur porte-parole auprès de l'ensemble de l'équipe de direction,
- Définir en amont, la nature de ce qui est discutable, négociable ou non dans le travail. Il y a en effet des décisions qui pourront être prises en équipe, mais pas de décision d'équipe. Elles seront ainsi construites en collectif mais validées par moi-même et sous ma responsabilité. Il est en effet primordial de ne pas confondre les responsabilités de chacun et ne pas donner d'illusion aux professionnels si cela ne leur appartient pas. Pour ce faire, mes positions doivent être fondées et légitimes afin de garder ma crédibilité auprès du groupe de travail.

Au regard de ces éléments et de la connaissance des professionnels qui sont inscrits sur le COPIL, je choisis de débiter sur un mode de management directif en ayant déjà préétabli des perspectives de travail et ce, dans une visée de facilitation. Ensuite, dans un souci pédagogique soutenu par un management persuasif, je reprends la démarche auprès de l'ensemble des professionnels en resituant le contexte déclencheur, l'organisation proposée et me montre disponible pour répondre aux différentes sollicitations. Il s'agit concrètement ici d'informer les professionnels sur les modalités que nous avons imaginées en équipe de direction pour la reconstruction finale de l'outil DIPC. Je privilégie ensuite un management participatif de co-construction où je me positionne en garantissant le contenant mais en laissant une marge sur le contenu. Je me place ainsi dans une position de facilitatrice en sollicitant l'expertise technique des professionnels et les associe au processus de décisions mais pas à la décision. Ce temps permet au groupe de mettre en commun les pratiques, produire une analyse des données tout en

déclinant les besoins émergents des familles. J'anime et pilote les autres réunions sur un mode participatif, et si nécessaire j'arbitre en m'appuyant sur des normes externes ou internes. A l'issue de ces temps de co-construction enrichi par l'expertise technique des professionnels et étayée par la démarche collaborative, les décisions pourront s'envisager sur un mode persuasif.

3.1.3. Les étapes de la mise en œuvre du nouveau DIPC

L'ensemble des données citées ci-dessus permettront de réaliser une fiche action²⁶ déclinant les objectifs et les moyens de la mise en œuvre de ce nouveau projet. Ces temps d'élaboration me permettront, en outre, de repérer les faiblesses, les forces, les demandes, les idées des membres du groupe. Je formaliserai au final la fiche action qui sera le document de référence et d'appui à la disposition de tous les professionnels.

Les axes forts du projet :

- Accompagnement plus individualisé des familles,
- Inscription de leurs avis et propositions dans tous les temps forts de la mesure : Premier entretien, projet, et synthèse,
- Renforcement de la place de la psychologue,
- Soutien à la parentalité et valorisation du parent.

La nouvelle forme du DIPC intégrera une logique de participation permanente en repensant l'outil dans une dynamique longitudinale et vivante tout au long de la mesure. Nous formaliserons dans le nouveau document les objectifs et attentes des parents, de l'enfant (selon son âge) et de l'équipe pluridisciplinaire dans le cadre de différents temps d'échanges et de confrontations. Les parents seront associés à la définition des objectifs et à la recherche de moyens d'actions pour faire évoluer la situation avec leur enfant. La participation de la famille sera à rechercher à tous les niveaux, c'est à dire aussi bien au début de la mesure que dans les propositions du projet, et enfin au moment de sa révision c'est à dire en amont de l'audience. Par ailleurs, un ou plusieurs avenants pourront être ajoutés au DIPC, permettant quand il y a des appropriations fortes de la part des parents ou du mineur, d'ouvrir la possibilité à d'autres axes de travail. L'avenant, dans ce sens, aura pour fonction de valoriser, mobiliser la famille, tout en redynamisant l'accompagnement éducatif. Le document sera remis et signé par la famille et l'enfant (selon son âge) à l'issue de l'évaluation initiale et de l'élaboration du projet défini pour le mineur.

²⁶ Annexe IV : Fiche action 1 : Développer un DIPC longitudinal sur le service de protection de l'enfance.

Le travail du COPIL débute autour de la question de l'accueil des familles au sein de l'établissement. Dans le cadre du premier entretien, il s'agit de faire évoluer l'offre de service vers une participation plus efficiente des familles. Un soin très particulier est à apporter à ce premier temps de rencontre afin de favoriser l'adhésion et l'implication des parents dès le démarrage de la mesure et ainsi faciliter les échanges tout au long de l'intervention. La participation passe par un travail autour de l'adhésion des familles où il s'agit de convaincre les parents du bien-fondé de la mesure, identifier les difficultés et leur faire accepter le suivi. L'ensemble des professionnels s'accordent à penser que la forme actuelle n'est pas satisfaisante et que ce temps de rencontre pourrait être scindé en deux temps :

1/ La première partie de l'entretien ne verra pas d'évolution : Présentation par le RUIS à la famille du service, du dispositif, et des différents outils de la loi 2002-2 : Livret d'accueil, Charte des droits et des Libertés, documents de droit à l'image et différentes autorisations (transport, soins médicaux). Le contenu et les motifs du jugement continueront à être lus par le cadre.

2/ L'innovation résidera par la mise en œuvre d'un deuxième temps dans la rencontre animé par la psychologue et le référent éducatif. Il s'agit ici de davantage mettre en exergue les demandes des parents et de l'enfant (selon son âge) et pouvoir les formaliser par écrit au sein du DIPC à l'issue de cette rencontre. Associer davantage les parents dans la définition des objectifs de la mesure, les rendra acteurs d'une démarche de transformation de leur situation et permettra l'activation de leurs ressources personnelles. Les deux professionnels doivent initier dans cet espace des conditions suffisamment favorables à la création d'un lien de confiance et de reconnaissances réciproques. L'association de la psychologue permet par ailleurs de renforcer et développer sa place dès le premier entretien mais aussi soutenir l'action du référent éducatif face à des situations familiales de plus en plus complexes. La psychologue est partie-prenante de ce nouveau dispositif dont elle reconnaît qu'il amènera une plus-value lors des évaluations initiales, puisque dans les pratiques actuelles elle ne connaît pas et ne rencontre que très rarement la famille. Les analyses de situation seront de fait plus fines et s'appuieront sur des regards croisés favorisant l'émergence de réponses plus riches et complètes.

S'agissant de la place des parents dans la construction du projet de l'enfant, j'ai choisi de m'appuyer dans un premier temps sur deux recommandations de l'ANESM. En effet, tenir compte de l'avis des parents, recueillir leur parole, comprendre et analyser les points de tension voire de blocages mais aussi repérer et s'appuyer sur les ressources renvoient à une norme de « bonne pratique professionnelle ».

1/ L'ANESM insiste sur la nécessité de cohérence dans la rédaction des documents relatifs à la prise en charge de l'enfant et recommande que «...Le DIPC soit rempli avec

les parents et l'enfant en prenant en compte leurs remarques et souhaits et en veillant à rédiger clairement et simplement toutes les modalités organisationnelles convenues avec eux... et si nécessaire d'accompagner la lecture de document et/ou de prévoir des interprètes »²⁷.

2/ L'ANESM recommande la participation et l'expression de l'enfant à l'élaboration de son projet. S'agissant des parents, elle précise : *« Il en est de même pour l'expression et la participation des parents quand ils s'investissent dans l'accompagnement de leur enfant. Ils se trouvent alors renforcés dans leurs compétences parentales. Ils peuvent ainsi résoudre une partie des difficultés ayant conduit à une mesure de protection de l'enfant »*.²⁸ Le cadre législatif avec les lois relatives au secteur de protection de l'enfance ainsi que le schéma départemental en cours permettront aussi de renforcer cet axe de travail.

La nouvelle pratique veillera donc à recueillir en amont de l'évaluation initiale le point de vue des acteurs familiaux sur les besoins de leur enfant afin de croiser les observations des professionnels et de la famille. Cette nouvelle pratique s'inscrit dans une intention de participation des parents à la définition des objectifs et à la recherche avec les professionnels de moyens d'actions dans l'objet de l'évolution de la situation de leur enfant : *« La participation devient dès lors un outil actif à l'élaboration de nouveaux rapports de confiance, non plus basés sur des rapports de domination mais sur la possibilité de dialogue, d'explication, d'argumentation, de connaissance partagée, sur les actions entreprises »*.²⁹ Le DIPC est, en effet, le premier outil concret de l'accompagnement qui symbolise le lien et l'investissement des différents acteurs œuvrant dans la situation. Faire le pari, dans le cas d'une aide contrainte, de construire le projet de l'enfant en lien avec sa famille, c'est reconnaître symboliquement et juridiquement le parent à la place qui est à la sienne et permettre à l'enfant d'en être témoin. La présence du référent éducatif ne se substitue pas au rôle actif des parents et de l'enfant dans l'écriture de leur partie. Le professionnel peut reformuler les modalités attendues et les soutenir dans la rédaction afin de faire émerger les idées essentielles de ce qu'ils souhaitent exprimer. L'écrit devra mettre en valeur le projet que les parents souhaitent pour leur enfant et comment ils imaginent sa mise en œuvre. Le mineur, selon son âge et sa maturité, aura aussi la possibilité de s'exprimer sur sa vision et les perspectives de

²⁷ *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement, ANESM, septembre 2009.*

²⁸ *L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance, ANESM, décembre 2014.*

²⁹ Brigitte Bouquet, Jean-Paul Draperi, Marcel Jaeger, *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Dunod, Paris, 2009.

l'aide que le service peut lui apporter. Ces échanges permettront de comprendre ce qui peut faire écart avec l'évaluation du professionnel et faire émerger les différents points de vue voire les à priori réciproques.

Dans le cadre de l'évaluation initiale, le recueil de la parole de l'enfant croisé à l'observation des relations intra-familiale généreront auprès de l'équipe une évaluation favorisant la construction d'un projet au plus près des besoins du mineur. La décision n'est de fait plus unilatérale et il s'agit à présent de reconnaître valeur et légitimité au savoir des parents dans une visée complémentaire de l'expertise des professionnels. Le DIPC s'entrevoit ici comme un outil au service des familles et des professionnels et plus seulement un simple document administratif.

Les échanges autour de cette nouvelle modalité de travail suscitent beaucoup de questionnements et de réticences pour un certain nombre de professionnels. « *Pour que l'usager ne soit pas dépendant du savoir incarné du professionnel et ainsi les mettre, l'un comme l'autre, en situation de vulnérabilité, le cadre doit impulser une dynamique de réflexion collective des « savoirs », un apprentissage partagé, afin d'être dans une recherche de pertinence* »³⁰. Afin de donner un sens collectif à l'action, je choisis de mettre en place sur le service des commissions ouvertes à l'ensemble des professionnels qui auront pour thèmes :

- La place des parents dans la construction du projet de leur enfant,
- La co-éducation,
- Le soutien à la parentalité.

En outre, les professionnels participeront à une formation collective : « *Identifier les compétences et les postures adaptées des professionnels pour favoriser la participation des parents* » et les membres du COPIL à un colloque de l'association : « *Le Pouvoir d'Agir : transformation des pratiques, accueil de l'altérité et évolution des organisations*. Ces temps permettront aux professionnels d'enrichir leurs pratiques auprès des familles et construire des liens et repères communs entre eux.

La dernière phase de construction du DIPC se situe au terme de la mesure et notamment au moment de la synthèse où un autre niveau de participation se joue. Un temps d'entretien supplémentaire entre le référent éducatif et la famille permettra de retranscrire formellement dans le DIPC ces éléments. Enfin, comme le recommande l'ANESM, les

³⁰ Jean-Marc Combes, « *Les enjeux de la position institutionnelle du cadre-L 'organisation fonctionnelle-Le processus de décision* ».

propos des parents seront inscrits dans « *les rapports remis aux prescripteurs, y compris lorsque ceux-ci sont en désaccord avec les conclusions des professionnels* »³¹.

Au terme, de ces différents temps d'élaboration et de co-construction le COPIL élaborera en commun la trame du nouveau DIPC longitudinal³² qui sera présenté à l'ensemble des professionnels dans le cadre d'une réunion de service animée par l'ensemble de l'équipe de direction.

3.2. Mettre en œuvre le Développement du Pouvoir d'Agir des familles et ouvrir le service vers des espaces de participation collectifs.

3.2.1 Les étapes du projet

Dans la continuité de cette démarche participative au sein du service, le second projet s'inscrit dans la volonté de promouvoir des espaces collectifs d'expression. Il s'agit d'un enjeu fort pour un service en milieu ouvert afin de garantir réellement la prise en compte des personnes accompagnées comme acteurs et citoyens. Une phase d'expérimentation du projet est envisagée sur la base de quatre équipes permettant d'initier le changement « en douceur » auprès des professionnels. Concrètement, mon collègue RUIS et moi-même piloteront ce projet durant quatre mois, auprès de nos deux équipes respectives, ce qui nécessitera une coordination de nos actions. En dehors du cadre de travail hebdomadaire commun à toute l'équipe de direction, nous prévoyons pour cela de nous rencontrer une fois par semaine afin de communiquer autour des positionnements des professionnels, des pistes dégagées et si nécessaire réajuster le projet.

Le travail avec l'ensemble des professionnels de l'équipe se déroulera sur un temps de réunion supplémentaire de deux heures, une fois par mois. Le diagnostic initial élaboré en équipe de direction, présenté dans le cadre de la première action (cf. chapitre 3.3.1), sera repris et étayé par des moyens et des supports différents.

Processus pédagogiques pour la mise en œuvre du projet :

Les objectifs résident sur la volonté d'instaurer sur le service d'autres supports, notamment sur un modèle de participation collective. En effet, comme je l'ai explicité précédemment, les pratiques en protection de l'enfance reposent essentiellement sur une dimension triangulaire : référent éducatif-parents-enfant. Ce nouvel espace permettrait de prendre de la distance avec l'accompagnement établi en donnant la possibilité aux parents d'échanger sur leurs points de vue avec d'autres interlocuteurs parents, professionnels du service et partenaires. Cette pratique se fonde sur un volontarisme

³¹ L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur /jeune majeur en cours de mesure, ANESM, Mai 2013.

³² Annexe V : Nouveau DIPC.

institutionnel de réhabiliter les parents dans leur fonction et leurs compétences, tout en les positionnant comme co-auteurs d'un processus de changement dans l'intérêt de leur enfant. Cette nouvelle dynamique se veut être un levier permettant aux individus de trouver leurs solutions et ce, au-delà des propositions des professionnels du service. Les pratiques seront soutenues dans le sens de l'acquisition d'une plus grande autonomie de la personne et les familles accompagnées et encouragées à être actrices dans la construction de leurs propres solutions pour leur enfant.

L'enjeu pour mon collègue et moi-même dans l'animation de ces groupes de travail est bien de pouvoir réinjecter du collectif et des références communes dans un accompagnement très individualisé qui peut en outre provoquer un certain isolement dans les pratiques professionnelles. Le pilotage et l'animation des équipes s'appuieront sur un management participatif afin de favoriser un sentiment d'appartenance, une culture partagée promouvant la contribution et l'implication de chacun. Pour présenter le projet aux équipes, nous élaborons conjointement dans un premier temps une fiche action³³ qui amène des premières résistances lors de la présentation du projet. En effet, des questions se cristallisent notamment autour de l'intérêt du travail en soirée et de fait la modification de l'emploi du temps que nécessitera la mise en œuvre de ces soirées thématiques. Ce nouveau projet va, en outre, amener les professionnels à faire évoluer les pratiques, générant des sentiments d'inquiétude et de perte de repères. Au-delà de la dimension stratégique, il s'agit ici de pouvoir répondre aux questions techniques et organisationnelles soulevées par la création de ce nouvel espace de travail. De ma place de cadre, je dois être à l'écoute et accompagner ces manifestations par une attitude pédagogique permettant de reprendre le sens du projet et le positionner comme un véritable point d'appui pour les professionnels dans l'exercice de leur mission : « *Dans les organisations, il (le projet) suppose que chacun le comprenne, y trouve un intérêt tout en considérant que l'intérêt collectif prime sur les besoins individuels* »³⁴.

Les débats qui s'ouvrent entre les professionnels me permettent de mesurer que je pourrai cependant m'appuyer sur certains d'entre eux qui abondent dans le sens du projet justifiant de son intérêt pour les familles. Ils expriment ainsi leur contentement de s'engager autour de nouvelles pratiques et leur mobilisation permet de créer une dynamique et une émulation positives au sein des équipes.

³³ Annexe VI : Fiche action 2 : Promouvoir des espaces de participation collectifs sur le service de protection de l'enfant.

³⁴ Patrick Lefèvre, *Guide du métier de cadre en action sociale et médico-sociale*, Dunod, Paris, 2012.

3.2.2 Créer des espaces de paroles collectifs à visée citoyenne et permettant de diversifier les supports d'intervention du service

Pour amorcer le travail avec les professionnels, nous prenons à nouveau appui sur une Recommandation de Bonnes Pratiques Professionnelles afin de soutenir et renforcer les motivations de la mise en œuvre de ce projet pour les familles.

Ainsi, l'ANESM incite les établissements à créer des espaces collectifs de rencontre et d'échange permettant de dépasser l'isolement et/ou les relations duelles et impliquant concrètement les parents en facilitant leur prise de parole : *« Les activités de groupe permettent aux parents de se distancier des relations duelles et de leur propre situation. Elles leur donnent la possibilité d'accéder à des points de vue différents en réunissant plusieurs parents pour que chacun puisse participer à l'identification de solutions communes (...) Animés par une personne extérieure ou n' appartenant pas à l'équipe éducative, ces groupes permettent de partager les expériences parentales, de parler de la place de l'autorité par rapport à leur enfant, d'aborder des thèmes définis par les parents »*³⁵. En outre, *« ces instances sont organisées de manière à favoriser la participation et l'expression des parents sur les questions relatives à leur place, l'éducation de leur enfant et les modalités d'exercice de l'autorité parentale »*³⁶.

Dans le cadre de cette action, nous souhaitons sensibiliser les travailleurs sociaux au Développement du Pouvoir d' Agir qui est, comme nous l'avons développé précédemment, une approche centrée sur la possibilité de changer le regard sur les familles et la manière de travailler avec elles. Elle nécessite aussi une mobilisation constante des parents en leur donnant une place active dans la mise en œuvre de solutions éducatives auprès de leur enfant. Dans la nouvelle modalité d'accompagnement que le service souhaite mettre en œuvre, le DPA prend tout son sens, positionnant les parents dans une place d'acteur, favorisant son expression dans un souci de valorisation et de partage d'expériences. Il s'agit donc de créer un lien de confiance dans un espace favorisant les échanges, la rencontre avec «l'autre», pour permettre à certaines familles de sortir de l'isolement et expérimenter la rencontre. En outre, les échanges avec d'autres parents, le partage d'expérience peuvent permettre une assise supplémentaire dans l'accompagnement à la parentalité, valoriser les potentialités et les connaissances.

L'objectif de cette action est de proposer sur le service un espace de rencontres et d'échanges aux parents, accompagnés dans le cadre d'une mesure de protection de

³⁵ *L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance*, ANESM, décembre 2014.

³⁶ *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, ANESM, février 2010.

l'enfance, de façon mensuelle. Nous quantifions le groupe autour d'une trentaine de parents. Avec mon collègue, nous évaluons la nécessaire présence de cinq travailleurs sociaux ainsi que de la psychologue, sachant que nous participerons tous les deux à l'intégralité de ces temps.

- Les réunions en équipe permettront dans un premier temps d'évaluer les familles susceptibles de participer. Ce diagnostic pluridisciplinaire est primordial, dans la mesure où ce projet ne peut être proposé à tous, et il s'avère nécessaire de prendre en compte différents paramètres afin de ne mettre en difficulté ni la famille, ni le groupe. En effet, dans certaines situations les enjeux sont tels (placement en cours, sentiment de persécution, agressivité, attitudes revendicatives à l'égard du service, troubles psychiques,...) et indisponibilité, qu'ils ne permettent pas l'investissement de certains parents dans un temps d'échange réflexif et constructif.

- Une part importante de ce projet repose en outre sur le choix des thématiques à proposer et le mode de conduite d'animation de la soirée afin de susciter au mieux les échanges et les débats qui s'en suivront. Les professionnels, grâce à leur proximité avec les familles et leur bonne connaissance du champ partenarial, sont forces de proposition et de créativité dans les thèmes à proposer.

A l'issue des échanges, et après engagement des partenaires à intervenir sur ces temps, nous définissons cinq soirées autour de :

1/ « La prévention des addictions chez les adolescents » animé par l'association Intermèdes

2/ « La laïcité confrontée au travail éducatif », animé par le directeur et un juriste,

3/ « Les dangers d'internet et des réseaux sociaux », animé par la Maison des Adolescents,

4/ « L'enfant, enjeu et otage du conflit conjugal », co-animé par un juriste et une psychologue intervenant dans un service de médiation familiale,

5/ « La place et l'intégration des jeunes issus des quartiers » à partir du visionnage du film « *Divines* » de Uda Benyamina. Le débat sera ensuite animé par deux éducateurs du Club de Prévention du quartier de Bellefontaine à Toulouse.

Par la suite, le référent éducatif sensibilisera les familles au projet en s'appuyant sur un document informatif que nous aurons élaboré ensemble et contenant : la thématique proposée, le support : film, intervention d'un professionnel ou une association, horaires. Chaque soirée sera ponctuée par un temps de partage autour d'une collation offerte par le service et les familles seront aussi invitées à y contribuer. La volonté est aussi ici d'instaurer un mode convivial de rencontre dans le sens d'un rapprochement, un partage entre institution et usagers.

3.2.3. Faire de la participation **des familles un axe privilégié de la démarche qualité.**

Si L'art.L.312-8 du CASF rend **obligatoire** pour les établissements sociaux et médico-sociaux l'évaluation des **activités et** la qualité des prestations offertes pour les usagers, la démarche qualité ne peut, elle, **être** mise en œuvre sans une volonté et un engagement portés par l'équipe de direction : *« La recherche de la qualité ne s'impose pas ; il ne peut y avoir d'injonction de qualité qui soit efficace. L'obligation législative impose une évaluation mais ne peut contraindre à la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue de la qualité (...) qui pour être fiable et durable exige la participation réelle des professionnels »*³⁷. Cette **démarche** qualité doit se fonder sur un accompagnement centré autour des usagers, une **propension** à innover et expérimenter autour de nouvelles pratiques et outils. L'enjeu est **à terme** de pouvoir initier une culture de l'évaluation et impliquer les professionnels dans cette dynamique.

L'appropriation des **professionnels** du service autour de cette démarche dans le cadre de la première évaluation interne **s'est** accompagnée de beaucoup de réticences. En effet, ce concept d'évaluation issu même de la culture d'entreprise est venu bousculer les cultures professionnelles de notre secteur **construites** jusqu'alors sur le mode de l'implicite et où l'acte éducatif n'est pas **appréhendé** selon les effets produits. Afin d'engager les professionnels dans cette démarche, j'ai explicité précédemment les méthodes engagées au sein du service avec notamment la création d'un COPIL et de différents groupes de travail thématiques visant la **participation** de tous au sein des différents projets. Ces espaces, soutenus et portés par l'équipe de direction, ont eu comme volonté la participation de tous ainsi que la **réappropriation** du cadre légal. Nous sommes actuellement dans les modalités préparatoires de la prochaine évaluation interne et le nombre de professionnels **volontaires** pour intégrer cette démarche de travail démontre que les à priori initiaux ont laissé place à un réel désir pour les professionnels de prendre du temps pour élaborer, **échanger** autour de ces nouvelles pratiques et outils d'intervention dans l'intention d'**améliorer** en continue leur efficacité. L'évaluation est dans ce sens **appréhendée** non plus comme une contrainte par les professionnels, mais comme un espace de création où il est possible de débattre, d'interroger le sens des pratiques autour généralement de valeurs qui sont communes à tous.

³⁷ Note de la DGAS de février 2004 concernant l'évaluation et l'amélioration continue de la qualité.

3.3. Pérenniser le changement par une dynamique d'évaluation continue.

L'intégralité des actions développées en direction des familles doivent pouvoir être évaluées de façon continue et traverser l'intégralité du projet, afin de vérifier l'adéquation de la prestation fournie en lien avec les besoins repérés permettant l'évolution de l'accompagnement proposé. Le décret n° 2007-975 du 15 mai 2007 met ainsi en relief le passage de l'appréciation des moyens mobilisés par les établissements sociaux et médico-sociaux à une appréciation des résultats : « L'évaluation des activités sera organisée de façon à fournir une appréciation sur l'atteinte des objectifs, la production des effets attendus et effets non prévus, positifs ou négatifs ». Le cadre de l'évaluation ne s'appuie plus seulement sur l'appréciation des activités et s'étend à l'ensemble du système « résultats-activités-ressources ». Il s'agira donc de rendre compte de la valeur des projets à travers leurs pertinences, cohérences et effet. En tant que responsable de service, je conçois l'évaluation comme un processus dynamique et qui s'adresse en outre à l'ensemble des acteurs concernés : familles et professionnels. Elle doit générer du sens afin d'être un appui permettant ainsi de décliner des perspectives et enrichir les pratiques dans un souci constant d'optimisation et d'innovation des pratiques.

3.3.1. Evaluer les projets mis en place à destination des familles

L'objectif est ici de réaliser un recueil de données quantitatives et qualitatives permettant d'avoir une lisibilité la plus concrète possible de l'efficacité des actions réalisées auprès des familles.

Action 1 : Dans le cadre du projet de DIPC longitudinal visant l'association et la participation plus importante des familles dans l'accompagnement et la construction du projet de leur enfant, je m'attache à pouvoir repérer de façon quantitative l'effectivité de la mobilisation et de l'implication parentale par :

- La participation des parents aux temps de formalisation dans le DIPC lors du premier entretien, de l'élaboration du projet et en amont de la synthèse. Il s'agit ici de mesurer l'adhésion, l'implication et le vécu des familles. Étaient-ils présents lors des rencontres proposées par les intervenants éducatifs ? Je quantifierai le nombre de DIPC remplis dans leur intégralité.
- La démarche évaluative nécessitera aussi de qualifier les effets produits et les résultats obtenus par les actions engagées auprès des familles, c'est à dire l'efficacité des actions menées. D'un point de vue de la qualité, je m'appuierai principalement sur les données que les référents éducatifs ramèneront en collectif lors des différentes instances techniques : réunions d'équipe, temps de synthèses. Ces éléments permettront d'observer si cette nouvelle modalité d'accompagnement a permis d'observer des

répercussions sur le mieux-être de l'enfant, un impact positif dans leur relation et une appropriation plus importante du parent dans sa fonction.

L'avis des parents sera formalisé à partir de l'enquête de satisfaction. Cet outil est actuellement en cours de reconstruction. En effet, dans l'état actuel, cette enquête est peu investie par les familles et nous avons très peu de retour évaluatifs sur lesquels nous appuyer. Une démarche de réflexion en partenariat avec d'autres services de l'association vient d'être engagée afin de faire évoluer l'outil. Dans l'attente, je m'appuierai sur la mise en œuvre d'un entretien parents-référent éducatif lors de la fin de mesure qui aura pour objet d'évaluer le dispositif et faire émerger les propositions d'amélioration des parents.

Action 2 : Développer des espaces de participation collectifs.

Dans ce projet de soutien à la parentalité, les critères d'évaluation reposent sur :

- Le nombre total de parents participants aux soirées thématiques,
- Ont-ils participé aux cinq soirées proposées, si non à combien ?

Ces critères évaluatifs seront comptabilisés par chaque référent.

D'un point de vue qualitatif, je m'attacherai à mesurer si :

- Les parents ont échangé avec les professionnels, avec d'autres familles, avec les partenaires,
- Si un climat de confiance et d'échange a pu être effectif au sein de ces temps. Je l'apprécierai par les retours des différents participants. Cet élément pourra être repéré par l'intermédiaire de l'enquête de satisfaction qui prendra en compte l'évaluation de cette nouvelle pratique.
- Je m'attacherai aussi à mesurer si nous sommes parvenus à constituer un groupe de parents mobilisés et force de propositions pour les thématiques à développer.

3.3.2. Evaluer et s'appuyer sur la satisfaction des professionnels autour de ces nouvelles modalités de travail

Il s'agit ici de pouvoir évaluer l'impact des différents projets sur les postures et les pratiques des professionnels. En outre, ces derniers participeront à l'évaluation de ces projets par l'intermédiaire de deux réunions après six mois et un an de mise en œuvre.

Action 1 :

J'ai expliqué précédemment combien certains professionnels éprouaient des difficultés à s'approprier l'outil DIPC et en assurer une élaboration systématique. Je souhaite repérer s'il y a eu une évolution dans les pratiques, et pour cela je m'appuie :

- Sur le nombre de retours de DIPC remplis à chaque étape avec la famille,
- Les réunions d'équipe et de synthèses me permettront en outre de mesurer si cet outil est devenu un appui dans l'élaboration et la construction des projets pour l'enfant. Est-il une référence collective dans la réflexion et les échanges pluridisciplinaires ?

- Sur le contenu du DIPC : Fait-il référence aux savoirs des parents ? Le parent est-il valorisé et le parcours familial mis en valeur ?
- Les professionnels ont-ils tenus compte des propositions des parents et s'y sont-ils appuyés pour construire le projet de l'enfant ?

Action 2 :

Je m'appuierai sur les éléments suivants :

- Nombre de soirées thématiques mises en œuvre,
- Les professionnels ont-ils été volontaires pour participer à ce temps de travail en soirée ?
- D'autres professionnels ont-ils eu le souhait d'y participer ?

La participation aux commissions de travail, la dynamique réflexive seront des indicateurs qui me permettront de mesurer la satisfaction des professionnels autour de ces projets.

L'entretien annuel me permettra aussi d'apprécier l'appropriation du projet par le professionnel, ainsi que ses attentes en matière de formation. La formation est en effet, un levier majeur afin de développer les compétences individuelles et collectives. L'entretien individuel me permet ainsi de repérer à la fois les demandes personnelles de chacun mais aussi ce qui me semble nécessaire de venir soutenir et étayer dans la pratique du salarié. Je repère, à ce titre, l'impact positif qu'ont eu ces temps sur plusieurs professionnels autour notamment des attitudes de négociation, de la co-éducation.

Compte tenu des projets en cours, mais aussi des demandes de chacun lors notamment de l'entretien individuel annuel, j'échange ensuite avec le directeur autour de nouvelles propositions d'action de formation. Nous projetons ainsi de mettre en œuvre sur le service pour l'année à venir une co-formation proposée par ATD quart Monde dont la méthodologie consiste à réunir des personnes issues de la pauvreté, professionnels, universitaires afin d'engager une réflexion commune autour de différents thèmes. L'objectif est de « *construire un rapport de réciprocité par l'acceptation fondamentale de l'autre dans sa position, dans son savoir, dans sa parole* »³⁸.

3.3.3. Compléter le projet de service en formalisant l'engagement de l'établissement dans cette démarche participative

La dernière étape est finalisée par la formalisation de ces deux actions au sein du Projet d'Etablissement qui viendra marquer « *une volonté, des ambitions, des choix et des orientations, des manières de penser et de concevoir l'action* »³⁹.

Les objectifs visés reposent sur l'harmonisation des pratiques, la mutualisation des compétences des professionnels, la référence identitaire sur lequel chacun pourra

³⁸ Groupe de recherche action-formation Quart Monde Partenaire. *Le croisement des pratiques : quand le Quart Monde et les professionnels se forment ensemble.*

³⁹ Patrick Lefèvre, *Guide du métier de cadre en action sociale et médico-sociale*, Dunod, Paris, 2012.

s'appuyer et se repérer pour donner un sens commun à la mission. En outre, en inscrivant dans le Projet d'Etablissement les nouvelles pratiques professionnelles, il vient les situer comme une priorité des actions et démontre son engagement dans cette dimension participative des familles.

Dans le cadre de l'équipe de direction, nous sommes actuellement en cours de réflexion sur les modalités organisationnelles précises de ce travail. Au regard des actions en cours, nous pensons pouvoir nous appuyer sur le COPIL en cours travaillant autour de la réécriture du Projet d'Etablissement.

CONCLUSION

La démarche soutenue dans ce mémoire visait dans un premier temps la mise en exergue de l'évolution de la place des parents dans le champ de la protection de l'enfance. Aujourd'hui, les politiques publiques et législatives déterminent le travail avec les parents comme un axe fondamental et prioritaire de l'accompagnement afin de les soutenir et les positionner dans leur rôle d'éducateur et de protecteur auprès de leur enfant. L'enjeu pour les services de protection de l'enfance réside ainsi, entre autres autour de la nécessité de faire émerger les ressources et valoriser les parents dans leur fonction afin de les associer et co-construire ensemble.

Ces évolutions nécessitent pour les acteurs de ce champ d'intervention de réinterroger continuellement les pratiques, les outils mis en œuvre et expérimenter autour d'actions innovantes.

Dans le cadre de cet écrit et à partir des constats émergents sur le service d'Aide et Protection des Familles, j'ai privilégié de ma place de responsable de service, une démarche favorisant la mise en place de projets soutenant la participation des parents dans les différents processus de la mesure éducative en milieu ouvert concernant leur enfant. Le travail engagé avec les équipes autour de la reconstruction de l'outil DIPC et la création d'espaces de paroles collectifs ont été proposés dans une perspective de mutualisation des pratiques avec le souci de mettre en valeur la créativité de chacun des professionnels. Dans ce contexte de travail, le leitmotiv de l'équipe de direction, tout au long de ces actions tendait, en outre, à renforcer l'identité professionnelle et faire valoir une culture institutionnelle fédérant et associant tous les acteurs, le tout dans une démarche continue d'amélioration de la qualité des services rendus à la famille.

Un projet n'est cependant jamais totalement abouti dans le sens où il donne corps dans son action réflexive et productrice à d'autres idées venant alimenter et générer un processus dynamique et continu. Ainsi, au terme de ces actions et au regard notamment de la loi n°2007-293 du 05 /03/2016 renforcée par la loi n°2016-297 du 14/03/2016 instituant la mise en œuvre d'un Projet Pour l'Enfant (PPE), nous nous projetons doré et

déjà dans le travail à engager pour mettre en œuvre cette nouvelle modalité d'accompagnement pour le mineur suivi dans le cadre d'une mesure de protection de l'enfance. Le PPE est pensé dans la loi, comme un outil au service de l'enfant devant garantir ses besoins fondamentaux, la cohérence et la concertation de l'ensemble des acteurs intervenant dans sa vie et considérant les parents comme des « *ressources mobilisables* » et des détenteurs de « *responsabilités éducatives* ». La volonté du législateur repose en outre, sur la nécessité de donner une place centrale à l'enfant notamment dans la continuité de son parcours en protection de l'enfance. Les enjeux résident sur la mise en cohérence des actions éducatives impliquant pour cela une nécessaire volonté de clarifier les responsabilités et missions de chacun. A ce jour, nous observons une diversité des pratiques et la multiplication des outils de formalisation de travail avec les familles : Ainsi, le Conseil Départemental formalise le projet pour l'enfant par le PPE et les associations le déclinent à travers le DIPC .L'articulation entre le PPE et les autres documents obligatoires définis par la loi n° 2002-2 du 02/01/2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale est donc aujourd'hui à penser, puisqu'à terme le PPE sera le seul document établi entre les parents et le Département dans le cadre de prestations d'Aide Sociale. Sa rédaction devra, au regard des nouvelles législations « *être le fruit d'un travail concerté et partenarial, qui appelle au développement de nouvelles pratiques et à une nouvelle représentation du contenu des écrits professionnels, des méthodes à employer pour le construire et de la posture des référents socio-éducatifs vis à vis de l'enfant, des parents et des autres professionnels* »⁴⁰ nécessitant pour cela une collaboration et un maillage étroit entre les différents partenaires intervenant auprès de l'enfant. Dans ce sens, une réflexion collective concernant l'élaboration du PPE doit être menée, afin d'harmoniser et pérenniser dans le champ de la protection de l'enfance, une articulation plus efficiente des différents dispositifs ainsi que des responsabilités respectives en termes de garanties de parcours pour le mineur.

Cette nouvelle modalité d'accompagnement sera avant tout le fruit d'un important travail de communication entre le Conseil Départemental et les Associations nécessitant un travail en partenariat soutenu et sans relâche dans un secteur où les cultures institutionnelles demeurent encore parfois trop clivées.

De ma place de future responsable de service, je m'inscrirai pleinement dans ce travail de collaboration visant l'émergence de nouvelles actions, l'amélioration de l'accompagnement de l'utilisateur et m'attacherai à le transmettre aux professionnels de terrain par un management constant et au plus proche permettant la concrétisation effective de ces projets.

⁴⁰ Le PPE : état des lieux, enjeux organisationnels et pratiques. Synthèse du rapport d'étude portant sur le Projet Pour l'Enfant. Observatoire National de la Protection de l'Enfance, Juillet 2016.

Bibliographie

Ouvrage

- Anzieu Didier, 1968, *La dynamique des groupes restreints*, PUF.
- Bernoux Jean-François, *Evaluer la performance de l'action sociale*, Dunod, Paris, 2009.
- Bouquet Brigitte, Jean-Paul Draperi, Marcel Jaeger, *Penser la participation en économie sociale et en action sociale*, Dunod, Paris, 2009.
- Ebersold Serge : *Nouveau dictionnaire critique d'Action Sociale*.
- Le Robert, Seuil, 1999, p. 360.
- Karsz Saul, *Pourquoi le travail social ?*, Dunod, Paris, 2004.
- Lefèvre Patrick, *Guide du métier de cadre en action sociale et médico-sociale*. Dunod, Paris, 2012.
- *Du mensonge à la violence*. In, *Le pouvoir, Textes choisis par Céline Spector*, Paris, Flammarion, 1997.
- Loubat Jean-René, *La démarche qualité en action sociale et médico-sociale*, Dunod, Paris, 2009.

Rapports /Plans/Schémas

- Note de la DGAS de février 2004 concernant l'évaluation et l'amélioration continue de la qualité.
- « *Participation des « usagers » et transformation des pratiques professionnelles des acteurs de la protection de l'enfance*», Laboratoire d'Etude et de Recherche Sociales, Rapport final Juillet 2014.
- Rapport Bianco-Lamy, « *L'Aide sociale à l'enfance demain* », 1980.
- Rapport Naves Cathala, « *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système français de protection de l'enfance et de la famille* », Paris, la documentation française, juin 2000.
- Rapport Claude Roméo, « *L'évolution des relations parents-enfants-professionnels dans le cadre de la protection de l'enfance* », Rapport remis à Madame la Ministre déléguée à la famille, à l'enfance et aux personnes handicapées, octobre 2001.

Revue/Articles

- *La participation en mouvement*, Lien social n°1183-14 du 27/04/2016.
- « *Place des familles en protection de l'enfance : les « non-dits »* », Journal de l'Action Sociale, 06-07/2010, n°148, p. 17-22.
- Jacques Tremintin, Gilles Chenet « *En finir avec le placement* », Lien Social, n°744 du 10/03/2005.
- Alain Béaur « *Les enjeux de la mise en place de projets individualisés* » 12/05/2005.
- Judith Balas-Ezzemzami, Note de conférence 1 « *Conception du management* », Décembre 2013.
- Jean-Marc Combes « *Les enjeux de la position institutionnelle du cadre : L'organisation fonctionnelle - Le processus de décision.* »
- Groupe de recherche action-formation Quart Monde Partenaire. *Le croisement des pratiques : quand le Quart Monde et les professionnels se forment ensemble.*
- Henri-Jacques Stiker, Journées nationales ANCREAI sur les SESSAD : « *Quelle professionnalisation face aux enjeux des nouvelles politiques sociales et médico-sociales ?* », Toulouse, 2006.
- *La pédagogie des opprimés de Paulo Freire*, n° Autre école /n°12, printemps 2006.
- Bernard Vallerie, « *Développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités (empowerment) et pratiques sociales.* »
- *Le Projet pour l'enfant : état du questionnement.* Observatoire National de l'Enfance en Danger. Avril 2015.
- *Le PPE : état des lieux, enjeux organisationnels et pratiques.* Synthèse du rapport portant sur le projet pour l'enfant. Observatoire nationale de la protection de l'enfance. Juillet 2016.

Site internet

- www.haute.garonne.fr/fr/index/kiosque/schema-departemental-de-l-enfance-2014-2019-1.html
- http://anas.fr/L'approche_centree_sur_le_developpement_du_pouvoir_dagir_une_alternative_credible?

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles

- *Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale*, ANESM, 2008.
- *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, ANESM, septembre 2009.
- *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur /jeune majeur en cours de mesure*, ANESM, Mai 2013.
- *L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance*, ANESM, décembre 2014.

Fable

- Michel Billé CNDPF, « *La famille et ce qu'on en dit* », CNDPF, Paris, 22/09/2015.

Liste des annexes

- **Annexe I :**

Fable de Michel Billé

- **Annexe II :**

Enquête de satisfaction

- **Annexe III :**

DIPC actuellement utilisé

- **Annexe IV :**

Fiche action 1 : Développer un DIPC longitudinal sur le service de protection de l'enfance

- **Annexe V :**

Nouveau DIPC

- **Annexe VI :**

Fiche action 2 : Promouvoir des espaces de participation collectifs sur le service de protection de l'enfance

ANNEXE I

LA FAMILLE ET CE QU'ON EN DIT ...

Une famille vivait, sereine,
Partageant les joies et les peines
Dans un pavillon de banlieue,
Pas loin d'ici, tranquille chez eux.

Le père, la mère, les deux gamins
Pour se distraire, soir et matin,
Regardaient la télévision.
Au fond, banale occupation !

Rentrant du boulot, tracassé,
Le père un soir dit, fatigué :
-« C'est foutu, je suis licencié !
Plus de boulot, je suis viré,
Comment on va faire pour payer
La bagnole, la bouffe, le loyer ? »

La mère se taisait, inquiète !
Elle savait très bien que les dettes
Ils n'y arriveraient jamais,
Qu'il faudrait prendre des mesures
Que son mari refuserait :
D'abord revendre la voiture
Et puis encore déménager,
Décidément faut pas rêver...
Renoncer à ce pavillon
Et reprendre une location.

La banque bientôt s'en mêla,
Les affaires ne s'arrangeant pas
Et, avançant dans la détresse,
Ils durent aller voir une AS.

Bien sûr, elle fit un signalement
Faut bien protéger les enfants...
Le juge décida d'une mesure
Et voilà deux ans que ça dure
Pas de boulot, pas de pognon,
Pas d'issue, pas de solution.

Pour parler d'la situation
Puisqu'il gérait les prestations
La délégué à la tutelle,
Peut-être pris d'un excès de zèle,
Réunit tous les partenaires !*C'est à la mode ces façons de faire...

-« Cette famille, qu'en diriez-vous ?
Et comment les percevez-vous ?
On va partager le secret
Bien sûr, nous resterons discrets...
Quelle image vous en faites-vous ?
J'n'y vois pas clair, j'ai besoin d'vous. »

-« C'est une famille surendettée »
Dit l'AS, « c'est pas compliqué... »
« Mais ça, n'arrive pas par hasard »
Dit la psychologue, « faut pas croire,
Le couple est en crise, ça bat de l'aile,
Pour tout oublier dans l'alcool,
Le père ne s'remue pas plus que ça
Et la mère a baissé les bras... »

-« En fait, c'est la famille cata !
On dira ce que l'on voudra,
Le coup' tient parce que c'est la mode
Et nous sommes aux antipodes
De c'qu'il faudrait pour les enfants
Un peu de paix, de vrais parents... »
Reprit l'éduc d'AEMO.
-« Moi, ça me fait froid dans le dos.
Là, tout le monde est en échec

Et le père, c'est un drôle de mec
La mère est un peu limitée
Et les gamins, pas très futés...
Du moins, c'est comme ça qu'je les vois
Je peux me tromper mais moi je crois... »

Un autre, lui coupant la parole,
Enchaina d'une voix un peu molle :
-« Famille cata ? Tuyau d'poêle oui !
Ouvrez les yeux, moi j'vous le dis :
Un jour, faudra pas être surpris
D'apprendr' que le père couche aussi
Avec sa gamine et là oui
Il sera un peu tard je crois
Pour se demander faire quoi ! »

-« Stop ! on arrête les conneries ! »
Intervint alors l'autre psy.
-« Tous ici, nous le savons bien
Celui qui veut tuer son chien
Dit haut et fort qu'il a la rage...
Mais on a peut être passé l'âge
De tomber dans c'genre de machin
Dès qu'il y a un truc qui s'passe pas bien ! »

-« Ce ne sont pas des enragés
Ce sont des pauvres, humiliés,
Obligés même de renoncer
A leur rêve, celui d'acheter
Cette maison préfabriquée
Dont ils ont dû se séparer ! »

Et l'on poursuivit les échanges
Un peu durs, on n'est pas des anges...
Mais le débat eut pour vertu
De faire apparaître un peu plus
Images et représentations
Avec lesquels nous travaillons...

Morale :

Ce que nous disons des familles,
Les fait tomber comme des quilles.
Parfois, pourtant, nous parvenons
A nous défaire de ces poisons,
Pour peu qu'en équipe nous sachions
Déconstruire les r'présentations,
Les images qu'on a dans la tête
Et avec lesquelles on s'entête
A faire le bonheur des gens
Qui souvent n'en demandaient pas tant...

Fable de Michel Billé

CNDPF, Paris, 22/09/2015.

ANNEXE II

Enquête de satisfaction, ci-après : 6 pages non numérotées dans le sommaire principal.

ANNEXE III

DIPC actuellement utilisé, ci-après : 2 pages non numérotées dans le sommaire principal.

ANNEXE IV

Établissement : « Aide et Protection des Familles »

<p style="text-align: center;">Fiche action 1 Développer un DIPC longitudinal sur le service de protection de l'enfance</p>

Objectifs de l'action

- ❖ Associer les parents dans la définition des objectifs de travail afin de les rendre acteur d'une démarche d'évolution de leur situation et valoriser leur place auprès de leur enfant.
- ❖ Reconnaître valeur et légitimité au savoir des parents dans une visée complémentaire de l'expertise des professionnels.
- ❖ Promouvoir le Développement du Pouvoir d'Agir des familles sur le service et leur donner une place active dans la mise en œuvre solutions éducatives pour leur enfant.

Processus pédagogiques mis en œuvre

- ❖ Retravailler une nouvelle forme de DIPC qui intégrerait une logique de participation permanente de la famille, en repensant l'outil dans une dynamique longitudinale et vivante tout au long de la mesure.
- ❖ Formaliser dans le document les objectifs et attentes des parents, de l'enfant (selon son âge) et de l'équipe pluridisciplinaire dans le cadre d'échanges et de confrontations des différents points de vue.
- ❖ Développer des méthodes et outils renforçant la participation des familles.
- ❖ Personnaliser et penser l'outil en fonction de chaque situation familiale.
- ❖ Repenser la forme du premier entretien afin de favoriser l'adhésion et l'implication des parents dès l'ouverture de la mesure. Il s'agira aussi de renforcer et développer la place de la psychologue dans cet espace.
- ❖ A terme, inscrire et valoriser ces nouvelles modalités de travail dans le Projet d'Établissement.

Groupe projet

- Le directeur adjoint,
- Un responsable de service,

La commission de travail est ouverte à l'ensemble des équipes et devra en outre être composée de :

- Deux référents éducatifs,
- Deux délégués aux prestations familiales,
- Une psychologue,
- Une secrétaire.

Sous la responsabilité

- Responsable de service.

Cadres de référence

- Loi n° 2002-2 du 02/01/2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale,
- Loi n° 2007-293 du 05/03/2007 réformant la protection de l'enfance,
- Loi n°2016-297 du 14/03/2016 relative à la protection de l'enfant,
- Schéma départemental Haute-Garonne 2014/2019,
- ANESM : Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles :
 - *l'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure,*
 - *l'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance,*
 - *l'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement,*
- Le Projet de l'ANRAS,
- Évaluation interne 2013 d'Aide et Protection des Familles,
- Évaluation externe 2014 d'Aide et Protection des Familles,
- Projet d'Etablissement d'Aide et Protection des Familles,
- DIPC actuel.

Moyens à mettre en œuvre

- ✓ Constitution du groupe de travail et calendrier des réunions,
- ✓ État des lieux de l' « existant », objectifs et finalités des actions engagées,
- ✓ Un temps de formation en 2017 pour l'ensemble du groupe de travail : Colloque de l'ANRAS : « *Le pouvoir d'agir : transformation des pratiques, accueil de l'altérité et évolution des organisations* ».

Échéancier

- De septembre 2016 à janvier 2017 : Une réunion de 4 heures toutes les 3 semaines avec l'ensemble de la commission.
- Reprise du contenu et du travail en cours lors de la réunion de direction suivant la commission.
- Prévoir un retour mensuel par le cadre du travail de la commission lors de la réunion d'équipe afin d'associer l'ensemble des professionnels.
- Février 2017 : Réunion de service animée par le RUIS et étayés par les membres de la commission afin de présenter le nouveau dispositif DIPC et les modalités de sa mise en œuvre sur le service à compter de cette date.
- Bilan à effectuer auprès de chaque équipe en juin 2017 et février 2018.

Indicateurs centrés sur les familles

- Adhésion, implication et vécu des familles dans le cadre de ces nouvelles modalités d'accompagnement,
- Bilan de fin de mesure et audience chez le Juge des Enfants,
- Questionnaire de satisfaction.

Indicateurs centrés sur la réussite de la démarche auprès des professionnels

- Participation des professionnels aux commissions : présence, dynamique de travail et feed-back,
- Le nouveau DIPC a-t-il été un outil de travail régulier et un appui auprès des parents dans chacun des moments forts de la mesure ?
- Appropriation et utilisation du nouvel outil par l'ensemble des professionnels du service : le DIPC sert-il d'appui et de référence entre les professionnels et le RUIS, lors des différentes réunions d'équipe et de synthèses ?

ANNEXE V

Nouveau DIPC

ANRAS – Aide et Protection des Familles TS : (initiale du TS)
7 Bd Delacourtie CS 14125 – 31030 TOULOUSE CEDEX 4
Tél. : 05.34.31.76.30 Fax : 05.34.31.76.99 apf@anras.fr

Le service Protection de l'Enfance de l'ANRAS-APF répond aux dispositions de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, régi par le décret du 26.11.2004. Cet établissement a reçu une habilitation justice qui a pour mission d'assurer la protection des mineurs dans leur environnement.

Ce document obligatoire vise à définir (Parents, Enfant, Etablissement de l'APF) à partir des orientations du Juge des Enfants, les objectifs et modalités de l'accompagnement éducatif proposé. A cet effet, l'établissement recueillera le point de vue et les propositions de l'enfant et de ses parents et proposera après deux mois environ d'intervention les axes de travail retenus.

Une signature auprès de l'ensemble des parties sera proposée dans le seul but de s'assurer que l'information des objectifs et des moyens de la mesure aient été remis à la famille, conformément à l'obligation légale.

Le présent document est établi entre Monsieur le Directeur de l'ANRAS-APF et le(s) représentant(s) légal (aux) du (des) mineur(s).

Nom et prénom du mineur ou des mineurs

NOMS et PRENOMS des enfants

Nom : Père/Mère/Responsable légal

Père : Monsieur (NOM et PRENOM)

Mère : Madame (NOM et PRENOM)

1° Les missions définies par le magistrat : mesure d'AEMO ou d'AGBF pour à compter du

Cf.jugement :

«
.....
..... »

2° Point de vue et proposition des parents et/ou du mineur lors du premier entretien

-
-
-
-

Date : **Signatures :**

Père : Mère : Responsable légal : Mineur :

3° Point de vue et proposition des parents et/ou du mineur avant l'élaboration du DIPC

-
-
-
-

Date : **Signatures :**

Père : Mère : Responsable légal : Mineur :

4° Les objectifs d'accompagnement dégagés par l'équipe après réunion lors de l'évaluation initiale

Date :

(Travailleurs sociaux, psychologue...) sous la responsabilité du responsable de service :

Le service d'AEMO

Le service MJAGBF

-

-

-

5° Point de vue des parents et /ou du mineur avant la synthèse

-

-

-

Date :

Signatures :

Père : Mère : Responsable légal : Mineur :

6° Modalités de révision ou de résiliation :

La prise en charge par le service répond à une ordonnance judiciaire qui en définit les orientations et la durée. Les effets du Document Individuel de Prise en Charge prennent fin dès l'arrêt de la mesure. Si l'accompagnement éducatif est en œuvre depuis plus de 1 an, ou si la mesure est renouvelée par le magistrat, un nouveau Document Individuel de Prise en Charge devra être rédigé et vous sera présenté.

Date :

Par délégation du Directeur,

le Responsable de Service : M./Mme

ANRAS – Aide et Protection des Familles

7 Bd Delacourtie CS 14125 – 31030 TOULOUSE CEDEX 4

Tél. : 05.34.31.76.30 Fax : 05.34.31.76.99 apf@anras.fr

La loi impose aux établissements où services de remettre le **Document Individuel de Prise en Charge aux personnes détentrices de l'Autorité Parentale. La signature de ce document n'est en aucune manière un contrat passé mais uniquement une remise dudit document.**

Père : *NOM du père*

Mère : *NOM de la mère*

Ou le Responsable Légal du (ou des) mineur(s) : *NOM du responsable légal*

Reconnait avoir reçu le Document Individuel de Prise en Charge de la part de l'ANRAS : Aide et Protection des Familles

Date :

Signatures :

Père : Mère : Responsable légal : Mineur :

ANNEXE VI

Établissement : « Aide et Protection des Familles »

<p style="text-align: center;">Fiche action 2 Promouvoir des espaces de participation collectifs sur le service de protection de l'enfance</p>
--

Objectifs de l'action

- ❖ Valorisation des potentialités et réassurance des parents dans leur fonction,
- ❖ Offrir un espace de parole aux familles permettant de mettre en mots leurs questionnements et le partage d'expériences,
- ❖ Permettre à certaines familles de sortir de l'isolement social, expérimenter la rencontre et favoriser l'ouverture vers d'autres espaces.

Processus pédagogiques mis en œuvre

- ❖ Développer des actions sur le service dans une démarche de co-éducation,
- ❖ Prendre de la distance avec la relation triangulaire parents/enfant /référent éducatif et optimiser l'accompagnement des familles en s'appuyant sur des espaces collectifs,
- ❖ Valorisation des potentialités et réassurance du bénéficiaire dans sa fonction parentale,
- ❖ Faire évoluer les modes d'accompagnement par l'échange avec d'autres parents, partenaires et à partir de supports diversifiés (film, débats) dans une logique citoyenne,
- ❖ Instaurer un mode de rencontre et d'échange convivial,
- ❖ Rapprochement famille et établissement dans un souci de qualité,
- ❖ A partir de cette expérience, développer à terme le projet sur chacune des antennes,
- ❖ Inscrire la participation des familles comme une priorité des actions dans le Projet d'Etablissement.

Groupe projet

- Deux responsables de service
- 4 équipes de professionnels

Sous la responsabilité

- Responsable de service

Cadres de référence

- Loi n° 2002-2 du 02/01/2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale,
- Loi n° 2007-293 du 05/03/2007 réformant la protection de l'enfance,
- Loi n°2016-297 du 14/03/2016 relative à la protection de l'enfant,
- Schéma départemental Haute-Garonne 2014/2019,
- ANESM : Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles :
 - *L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance,*
 - *La participation des usagers au fonctionnement des établissements et services sociaux et médico-sociaux : recueil des pratiques et témoignage des acteurs.*
- Le projet de l'ANRAS,
- Évaluation interne 2013 d'Aide et Protection des Familles,
- Évaluation externe 2014 d'Aide et Protection des Familles,
- Projet d'Etablissement d'Aide et Protection des Familles.

Moyens à mettre en œuvre

- ✓ Calendrier et échéancier,
- ✓ Repérer en équipe pluridisciplinaire les familles susceptibles de participer au groupe,
- ✓ Un temps de formation en 2017 pour l'ensemble du groupe de travail : Journée d'étude de l'ERASME: « *Freins et leviers à la participation et au développement du pouvoir d'agir des personnes* », et restitution en interne des acquis de la formation,
- ✓ Rencontre avec les partenaires afin de les sensibiliser et les inscrire dans la spécificité de ce projet.

Processus organisationnel

- ✓ État des lieux par chaque cadre en réunion d'équipe pour quantifier le nombre de familles participantes,
- ✓ Désignation de deux personnes chargées de l'organisation concrète : courses, agencement de la salle,
- ✓ Inviter les professionnels des équipes, des antennes, les membres du Conseil d'Administration et le Directeur Général,
- ✓ Organiser les emplois du temps des professionnels en fonction des soirées et anticiper les temps de récupération.

Échéancier

- De septembre 2016 à décembre 2017 : Prévoir un temps de réunion mensuel de deux heures avec l'ensemble de l'équipe,
- Reprise du contenu et du travail en cours lors de la réunion de direction suivant la commission,
- Novembre 2017 : Organiser une réunion supplémentaire sur le service avec les membres de la commission et les partenaires envisagés : La Maison des Adolescents, La bulle rose, Intermèdes, l'Atelier Familial, ...
- Prévoir un retour mensuel des autres RUIS sur le travail en cours des différentes équipes,
- Début décembre 2017 : Visionnage films (« Mommy », « La tête haute », « Divines »...) afin de dégager les thématiques à proposer aux familles,
- Fin décembre 2017 : Réunion de service animée par les deux RUIS afin de présenter le projet et les modalités de sa mise en œuvre sur le service à compter de janvier 2018.
- Bilan à effectuer auprès de chaque équipe en juin 2018 et décembre 2018.

Indicateurs centrés sur les familles

- Adhésion, implication et vécu des familles,
- Feed-back des familles, professionnels et partenaires participants,
- Nombre de familles participantes et sont-elles revenues aux groupes suivants ?
- Cet espace a-t-il permis aux familles d'échanger entre elles ?
- Bilan de fin de mesure et audience chez le Juge des Enfants.

Indicateurs centrés sur la réussite de la démarche auprès des professionnels

- Participation des professionnels aux commissions : présence, dynamique de travail,
- Appropriation et utilisation du projet par l'ensemble des professionnels des équipes,
- Les professionnels se sont-ils mobilisés et engagés pour l'animation des rencontres ?



Association
Nationale
de Recherche
et d'Action
Solidaire

AIDE ET PROTECTION DES FAMILLES

SERVICE AEMO

QUESTIONNAIRE DE SATISFACTION

Toulouse le

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

Nous souhaitons recueillir votre avis sur le fonctionnement du service AEMO de l'ANRAS Aide et Protection des Familles.

Vous trouverez ci-joint un questionnaire, auquel nous vous remercions par avance de consacrer quelques minutes. Cela nous permettra de réfléchir à l'amélioration de la qualité de nos prestations.

N'hésitez pas à vous exprimer en toute liberté, cette enquête est anonyme.

Si vous souhaitez vous faire aider, vous pouvez vous adresser au N° téléphone suivant :
05.34.31.76.30

L'ANRAS Aide et Protection des Familles produira une analyse des questionnaires retournés, qui vous sera communiquée à votre demande.

Restant à votre disposition pour tous renseignements complémentaires, nous prions de croire, Madame, Mademoiselle, Monsieur, en l'expression de nos salutations distinguées.


Le Directeur
Norbert DEJEAN
Norbert DEJEAN
Directeur

SERVICE A.E.M.O.

QUESTIONNAIRE

A. Information :

- Les documents de présentation du service vous ont-ils été remis lors de la première rencontre ? OUI NON

- En avez-vous pris connaissance ? OUI NON

Si oui :

- Ces documents vous ont-ils permis de mieux comprendre la décision judiciaire ? OUI NON

- Ces documents vous ont-ils aidé à faire des projets ? OUI NON

- Quels points souhaiteriez-vous voir améliorer ?

.....
.....
.....

B. Accueil :

- Vous avez bénéficié d'un entretien d'accueil ? OUI NON

- Le livret d'accueil du service vous a-t-il été présenté ? OUI NON

- Ce livret d'accueil vous a-t-il été commenté ? OUI NON

- Le projet de Service vous a-t-il été présenté ? OUI NON

- Le règlement de fonctionnement du Service vous a-t-il été explicité ? OUI NON

- La prise de contact avec le Service vous convient-elle ? OUI NON

- Le travailleur social référent de votre situation vous a-t-il été présenté ? OUI NON

- Quels points souhaiteriez-vous voir améliorer ?

.....
.....
.....



C. Accompagnement :

- | | | |
|---|-----|-----|
| - Vos demandes ont-elles été prises en considération ? | OUI | NON |
| - Vos demandes ont-elles été : | | |
| * comprises ? | OUI | NON |
| * négociées ? | OUI | NON |
| * accompagnées ? | OUI | NON |
| - Avez-vous bénéficié d'un accompagnement régulier par : | | |
| - le travailleur social référent ? | OUI | NON |
| - par un autre professionnel du service ? | OUI | NON |
| - Cet accompagnement a-t-il répondu à vos besoins ? | OUI | NON |
| - A ce stade de l'accompagnement par notre Service, la situation de votre enfant s'est-elle améliorée ? | OUI | NON |
| - Le soutien dans vos démarches vous satisfait-il ? | OUI | NON |
| - Quels points souhaiteriez-vous voir améliorer ? | | |

.....

.....

.....

D. Evaluation de la relation avec le service :

- | | | |
|---|-----|-----|
| - Avez-vous bénéficié de contacts réguliers avec le service ? | | |
| - Par téléphone | OUI | NON |
| - Par des rencontres au service | OUI | NON |
| - Par des visites à domicile | OUI | NON |

- Lorsque vous avez rencontré des difficultés, vous avez pu bénéficier d'une écoute attentive par :

* le travailleur social référent de votre situation ? OUI NON

* par un membre de la direction ? OUI NON

- Vos demandes ont été majoritairement entendues : OUI NON

- Le bilan du suivi engagé a été réalisé par :

* un membre de la Direction ? OUI NON

* le travailleur social référent ? OUI NON

- Avez-vous pu formuler votre appréciation sur l'intervention du service ? OUI NON

- Quels points souhaiteriez-vous voir améliorer ?

.....
.....
.....

E. Conditions matérielles d'accueil au service :

- Avez-vous bénéficié :

- d'un rendez-vous ? OUI NON

- d'un parking ? OUI NON

- d'un accueil satisfaisant ? OUI NON

- d'un temps d'attente raisonnable ? OUI NON

- Quels points souhaiteriez-vous voir améliorer ?

.....
.....
.....



TS :

ANRAS – Aide et Protection des Familles

7 Bd Delacourtie CS 14125 – 31030 TOULOUSE CEDEX 4

Tél. : 05.34.31.76.30 Fax : 05.34.31.76.99 apf@anras.fr

Document Individuel de Prise en Charge

Le service Protection de l'Enfance de l'ANRAS-APF répond aux dispositions de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, régi par le décret du 26.11.2004. Cet établissement a reçu une habilitation justice qui a pour mission d'assurer la protection des mineurs dans leur environnement.

Ce document obligatoire vise à définir à partir des orientations du Juge des Enfants, du recueil du point de vue des parents et des mineurs, les objectifs et modalités de l'accompagnement éducatif proposé.

Une signature auprès de l'ensemble des parties sera proposée afin de s'assurer que l'information des objectifs et des moyens de la mesure aient été remis à la famille.

Le présent document est établi entre **Monsieur le Directeur de l'ANRAS-APF et le(s) représentant(s) légal (aux) du mineur.**

Nom et prénom du mineur ou des mineurs

Nom : Père/Mère/Responsable légal

Père :

Mère :

1° **Les missions définies par le magistrat** : mesure d'AEMO (ou d'AGBF) pourà compter du.....

Cf. jugement : « »

2° **Les objectifs d'accompagnement dégagés par :**

Le service d'AEMO

Le service MJAGBF

3° **Modalités de révision ou de résiliation :**

La prise en charge par le service répond à une ordonnance judiciaire qui en définit les orientations et la durée. Les effets du Document Individuel de Prise en Charge prennent fin dès l'arrêt de la mesure. Si l'accompagnement éducatif dure plus de 1 an, un nouveau Document Individuel de Prise en Charge devra être rédigé.

Date :

Par délégation du Directeur,
Le Responsable de Service/Directeur Adjoint :

ATTESTATION DE REMISE
Du Document Individuel de Prise en Charge

Reconnaît avoir reçu le.....

Le Document Individuel de Prise en Charge de la part de l'ANRAS Aide et Protection des Familles

Signatures : Père : Monsieur

Mère : Madame

En présence de :

AUZANNEAU

Karine

Janvier 2017

CERTIFICAT D'APTITUDE AUX FONCTIONS D'ENCADREMENT ET DE RESPONSABLE
D'UNITE D'INTERVENTION SOCIALE
ETABLISSEMENT DE FORMATION : CRFPFD Midi-Pyrénées

**PROMOUVOIR LA PARTICIPATION DES PARENTS DANS UNE LOGIQUE
D'ACTEUR AUPRES DE LEUR ENFANT PAR L'EVOLUTION DES PRATIQUES
PROFESSIONNELLES**

Résumé :

Depuis une dizaine d'années et notamment avec l'apport des lois n° 2007-293 du 05/03/2007 et n° 2016-297 du 14/03/2016, nous observons un réel processus de transformation dans les pratiques professionnelles du secteur de protection de l'enfance. Les notions de reconnaissance, de responsabilité, de participation des parents sont désormais prises en considération dans l'accompagnement proposé dans une logique de promotion des droits des personnes visant la valorisation de leurs compétences et leur place auprès de leur enfant.

Les services de milieu ouvert intervenant en milieu judiciaire, doivent ainsi, et au-delà de la commande publique, s'engager dans une volonté de susciter et promouvoir la participation des parents, leur permettant à la fois de reprendre confiance dans leur fonction et favoriser un processus de responsabilisation au bénéfice de l'épanouissement de leur enfant.

Dans ce contexte, l'équipe de direction élabore autour d'une dynamique réflexive afin d'expérimenter et construire avec les professionnels autour de projets innovants, supposant un réaménagement des pratiques et la mise en œuvre de nouveaux outils. En ce sens, la reconstruction de l'outil DIPC et la création d'espaces de paroles collectifs dans le service d'Aide et Protection des Familles, permettront de réaffirmer la place des parents et impulser une nouvelle dynamique dans l'accompagnement proposé pour le mineur.

Pour que ces projets soient efficaces, le responsable de service s'appuiera sur des pratiques managériales réfléchies et adaptées afin d'accompagner, soutenir, guider au mieux les professionnels dans cette dynamique de changement. Le cadre de travail proposé veillera à engager et construire avec chacun la démarche et le chemin à suivre afin de donner du sens à ces projets dans une logique de démarche d'amélioration continue de la qualité par une co-évaluation permanente.

Mots clés :

Protection de l'enfance, enfants, parents, milieu ouvert, participation, Développement du Pouvoir d'Agir, démarche projet, évaluation, soutien à la parentalité, démarche qualité, pratiques professionnelles, DIPC, espace de paroles collectifs.

Le CRFPFD Midi-Pyrénées n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

