

PROJET DE SERVICE

2014-2019

Préambule

Conçue en 2005, la dernière version du Projet de Service du S.A.E.M.F. était un document de référence pour l'ensemble des professionnels des équipes.

Il témoignait d'une volonté de rendre plus lisible l'action éducative à domicile menée par les éducateurs, travail qui se complexifie de par l'évolution du contexte social, économique et politique, et des problématiques rencontrées dans les situations familiales.

Dans l'ensemble de ses aspects, ce projet prenait en compte les changements importants, liés aux transformations du secteur social et médico-social, impulsées par la loi du 2 janvier 2002.

Pour mémoire, ces évolutions concernaient la meilleure affirmation de la place de l'utilisateur, de ses droits et libertés ; la mise en place de support de communication tels que le Livret d'Accueil et le Règlement de Fonctionnement ; l'instauration d'un Projet d'Accompagnement Personnalisé ; l'engagement réciproque formalisé entre le service et la famille ; la possibilité pour l'utilisateur de recourir à une personne qualifiée pour l'aider à faire valoir ses droits ; la mise en place d'une instance permettant de mieux associer les personnes à leur prise en charge ; enfin, l'obligation de procéder à l'évaluation de la prestation réalisée, conformément aux préconisations légales.

L'évaluation interne, finalisée au S.A.E.M.F. en octobre 2008, a permis de valider l'ensemble de ces critères mais aussi d'engager un plan d'action pluriannuel dont l'un des axes essentiels était la réactualisation du Projet de Service.

La mise en place de nouvelles procédures départementales pour les A.E.D., en lien avec la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, a de nouveau modifié le cadre d'intervention du S.A.E.M.F., notamment par un recentrage du dispositif vers des mesures de protection administratives, ayant comme corollaire l'obligation que soient évaluées, en amont de toute intervention socio-éducative, toutes les situations d'enfance en danger ou en risque de l'être.

Ce changement fondamental dans la prise de contact des familles avec le service a nécessité un repositionnement institutionnel et une réflexion profonde sur notre place d'acteur dans le dispositif de protection de l'enfance. Le nouveau cadre législatif, intégrant à présent totalement la notion de prévention, nous place dorénavant en première ligne, pour des interventions éducatives dans des situations familiales parfois extrêmement dégradées, qui s'engagent du fait d'une possible collaboration avec les familles.

C'est dans ce contexte de mutation, que le Comité Départemental de la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte a engagé la restructuration du S.A.E.M.F. en 2013. Cette restructuration vise à améliorer la prise en compte des besoins des familles en difficulté, sur nos différents secteurs d'intervention, par l'adaptation et le redéploiement de nos moyens, dans le cadre d'une réorganisation globale du service. La restructuration passe par une

clarification de notre organisation interne, la mise en place d'un management global et l'harmonisation progressive des pratiques dans les équipes, le tout dans un souci d'innovation et de cohérence lié aux évolutions du cadre légal.

La réactualisation du Projet de Service du S.A.E.M.F. prend donc en compte l'ensemble de ces changements contextuels et légaux. Sa formalisation s'est faite dans le cadre d'une démarche participative sur toute une année, au travers de groupes de travail et de temps de restitution institutionnels riches et productifs.

Il convient de remercier l'ensemble des professionnels, qui par leur contribution ont participé à la réécriture de ce projet.

Il constitue un document de référence pour tous les salariés du S.A.E.M.F. et au-delà, cherche à traduire le mieux possible l'engagement et la professionnalité de ses équipes aux côtés des enfants et de leurs familles.

Ce nouveau Projet de Service s'inscrit aussi pleinement dans la dynamique associative, avec la mise en place du Plan d'Amélioration Continue de la Qualité (P.A.C.Q.), préparant à la prochaine Evaluation Externe.

Christophe REGNARD
Directeur du service

Table des matières

1. PRESENTATION GENERALE DU S.A.E.M.F.	6
1.1. INTRODUCTION : L'AIDE EDUCATIVE A DOMICILE AU S.A.E.M.F.	7
1.2. MISSION, CADRE LEGAL, AGREMENT, DISPOSITIF TERRITORIAL	8
1.3. PROJET ASSOCIATIF, VALEURS ASSOCIATIVES, ORGANISATION ASSOCIATIVE	10
1.4. VALEURS PROFESSIONNELLES AU S.A.E.M.F.	11
1.5. BESOINS DES PERSONNES	13
1.6. NOTION DE DANGER POUR L'ENFANT	15
1.7. HABILITATION ET FINANCEMENT	16
2. LE S.A.E.M.F. ACTEUR SUR LE TERRITOIRE	17
2.1. LE S.A.E.M.F. DANS LE DISPOSITIF DU CONSEIL GENERAL DE L'ESSONNE	17
2.2. LA POLITIQUE INTERNE – EVOLUTION ET ADAPTATION DU PROJET	18
2.3. RESEAU ET PARTENARIAT	21
3. RESPECT DU DROIT DES USAGERS ET ASSOCIATION DES FAMILLES A L'A.E.D.	25
3.1. LA CONTRACTUALISATION AVEC LA FAMILLE – ENTRE COLLABORATION ET PERSONNALISATION	25
3.2. L'INFORMATION ET LA PARTICIPATION DES USAGERS A L'A.E.D.	28
3.3. LES OUTILS DE CONTRACTUALISATION	29
3.4. LE DOSSIER DE L'USAGER	30
4. PRESTATION DE SERVICE	33
4.1. L'ACTION EDUCATIVE	33
4.2. LA PROCEDURE D'ADMISSION – TROIS MOIS POUR ELABORER UN PROJET	34
4.3. L'ENTRETIEN – OUTIL CENTRAL DE L'AED. – LES DIFFERENTES FORMES D'ENTRETIENS	36
4.4. LA VISITE A DOMICILE – ENJEUX ET RICHESSES	37
4.5. LES ACTIONS EDUCATIVES INDIVIDUELLES	38
4.6. LES GROUPES EDUCATIFS	39
4.7. LES SEJOURS EDUCATIFS	40
4.8. LES ACTIONS INTER-EQUIPES	40
4.9. L'EVALUATION PLURIDISCIPLINAIRE DES SITUATIONS	42
4.10. LES ECRITS PROFESSIONNELS	43
4.11. LES INSTANCES DE REGULATION ET DE SOUTIEN TECHNIQUE	44
5. RESSOURCES INTERNES ET ORGANISATION DU SERVICE	45
5.1. ORGANIGRAMME	45
5.2. IMPLANTATIONS GEOGRAPHIQUES DES ANTENNES	46
5.3. LES RESSOURCES HUMAINES	48
5.4. L'ORGANISATION DU SERVICE	53
5.5. LA SECURITE DES PERSONNES - USAGERS ET PROFESSIONNELS	54
5.6. LES INSTANCES REPRESENTATIVES DU PERSONNEL ET POLITIQUE SOCIALE	55
6. EVALUATION DE LA PRESTATION ET PLAN D'AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE	57
6.1. L'EVALUATION INTERNE	57
6.2. LE PLAN D'AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE – P.A.C.Q.	59
6.3. L'EVALUATION EXTERNE	59
BIBLIOGRAPHIE	61



1. Présentation générale du S.A.E.M.F.

1.1. Introduction : l'Aide Educative à Domicile au S.A.E.M.F.

Le Service d'Aide Educative en Milieu Familial (S.A.E.M.F.), exerce 920 mesures d'Aide Educative à Domicile (A.E.D.), qui lui sont confiées par le Conseil Général de l'Essonne, dans le cadre de sa politique de prévention et de protection de l'enfance.

Ces interventions sont décidées par les Inspecteurs de l'Aide Sociale à l'Enfance et concernent nominativement des enfants de 0 à 18 ans.

Installées à proximité des familles, les six antennes du S.A.E.M.F. sont actuellement situées à Grigny, Corbeil, Evry, Vigneux-sur-Seine, Saint-Michel-sur-Orge et Savigny-sur-Orge.

L'aide éducative est attribuée soit à la demande des parents soit avec leur accord et s'engage dans le cadre d'une relation formalisée avec le service de l'Aide Sociale à l'Enfance.

L'accompagnement proposé par le S.A.E.M.F. s'adresse aux parents confrontés à des difficultés sur le plan éducatif pour lesquelles ils ne parviennent pas à trouver seuls les réponses adaptées.

Le soutien éducatif mis en place prend en compte les difficultés et les préoccupations des parents et de leurs enfants, mais aussi leurs capacités et leurs potentiels.

Il s'engage avec la participation active de la famille à la conception du Projet d'Accompagnement Personnalisé (P.A.P.), et sa mise en œuvre. Ce projet s'appuie sur la prise en compte des attentes des parents, de leurs potentiels, des besoins et des capacités de l'enfant ainsi que des propositions du service.

L'intervention du S.A.E.M.F. consiste, pour chaque situation, à mettre en place un soutien à la fonction parentale en proposant une écoute et une aide, dans le cadre d'une relation de confiance et d'un respect réciproque.

L'accompagnement proposé par les éducateurs s'effectue principalement à travers des rencontres individuelles et/ou familiales, avec l'enfant et ses parents, au service ou à domicile, à l'occasion d'entretiens réguliers, mais aussi par le biais d'activités éducatives individuelles ou collectives et des démarches socio-éducatives en lien avec l'environnement habituel de l'enfant.

L'engagement effectif des parents dans le projet de travail est primordial. Il implique leur collaboration active au projet négocié dans le cadre de l'A.E.D. Cette collaboration entre la famille et le S.A.E.M.F. constitue un des fondements de notre Projet de Service.



Le travail engagé avec l'enfant et sa famille s'inscrit dans le respect du rythme de chacun et nécessite parfois du temps, afin de consolider progressivement les changements qui s'opèrent. Le Projet d'Accompagnement Personnalisé est donc réactualisé avec la famille à intervalles réguliers.

L'accompagnement éducatif proposé au S.A.E.M.F. vise :

- ✓ à soutenir les parents dans l'exercice de leur responsabilité éducative ;
- ✓ à favoriser l'émergence des compétences parentales ;
- ✓ à accompagner l'enfant dans le développement de ses capacités ;
- ✓ à rechercher avec les familles les solutions les mieux adaptées pour améliorer durablement la situation de l'enfant.

1.2. Mission, cadre légal, agrément, dispositif territorial

L'Aide Educative à Domicile (A.E.D.), est régie par le Code de l'Action Sociale et des Familles (C.A.S.F.), modifié par la loi du 5 mars 2007 rénovant la protection de l'enfance.

Les missions de la protection de l'enfance

La réforme du 5 mars 2007 a confirmé les parents dans leur place de « premiers acteurs » dans la protection de leur enfant. Dans son article 1^{er}, le texte de loi rappelle en effet que : « 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. Elle comporte à cet effet un ensemble d'interventions en faveur de ceux-ci et de leurs parents... ».¹

Au niveau départemental, le Conseil Général pilote le dispositif de protection de l'enfance et le service de l'aide sociale à l'enfance est chargé : « d'apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique tant aux mineurs et à leur famille ou à tout détenteur de l'autorité parentale, confrontés à des difficultés risquant de mettre en danger la santé, la sécurité, la moralité de ces mineurs ou de compromettre gravement leur éducation ou leur développement physique, affectif, intellectuel et social... »²

L'A.E.D.: une prestation d'aide sociale à l'enfance

Le Code de l'Action Sociale et des Familles pose les fondements de l'Aide Educative à Domicile.

« Les prestations d'aide sociale à l'enfance sont accordées par décision du Président du Conseil Général du département où la demande est présentée ».³

« L'aide à domicile est attribuée sur sa demande, ou avec son accord, à la mère, au père ou, à défaut, à la personne qui assume la charge effective de l'enfant, lorsque la santé de celui-ci, sa sécurité, son entretien ou son éducation l'exigent ». ⁴

L'aide à domicile comporte notamment l'intervention d'un service d'action éducative.

¹ Loi du 5 mars 2007, Art 1^{er}.

² C.A.S.F. Art 221-1.

³ Ibidem

⁴ C.A.S.F. Art 222-2.

Protection de l'enfance, secret professionnel et partage d'informations

Le C.A.S.F. repose les règles du secret professionnel.

« Toute personne participant aux missions du service de l'Aide Sociale à l'Enfance est tenue au secret professionnel sous les peines et dans les conditions prévues par les articles 226-13 et 226-14 du code pénal ».⁵

La loi du 5 mars 2007, réformant la protection de l'enfance, réprecise la notion de secret partagé, en délimitant l'application.

«Par exception à l'article 226-13 du code pénal, les personnes soumises au secret professionnel qui mettent en œuvre la politique de protection de l'enfance définie à l'article L112-3 ou qui lui apportent leur concours sont autorisées à partager entre elles des informations à caractère secret afin d'évaluer une situation individuelle, de déterminer et de mettre en œuvre les actions de protection et d'aide dont les mineurs et leur famille peuvent bénéficier. Le partage des informations relatives à une situation individuelle est strictement limité à ce qui est nécessaire à l'accomplissement de la mission de protection de l'enfance. Le père, la mère, toute autre personne exerçant l'autorité parentale, le tuteur, l'enfant en fonction de son âge et de sa maturité sont préalablement informés selon les modalités adaptées, sauf si cette information est contraire à l'intérêt de l'enfant »⁶

L'A.N.E.S.M. dans sa recommandation de juin 2001, précise le champ d'application de la notion de partage d'informations.

« Trois principes fondamentaux structurent le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance :

- ✓ Il doit servir l'intérêt de l'enfant. Le partage d'informations est une exception au respect de leur caractère secret. Si cette dérogation est légale, elle n'est légitime, dans le champ de la protection de l'enfance, qu'en raison de l'intérêt de l'enfant.
- ✓ C'est un outil professionnel. Le partage d'informations à caractère secret ne garantit pas à lui seul l'effectivité et la qualité de la mission de protection. Il n'est pas une fin en soi. Il est l'un des outils à disposition des professionnels pour leur permettre d'adapter leur analyse et leur action, référé à l'accompagnement personnalisé de l'enfant.
- ✓ Il prend en compte la pluralité des usagers. L'article L.226-2-2 du C.A.S.F. conditionne, sauf intérêt contraire de l'enfant, « le partage d'informations à caractère secret à l'information préalable du père, de la mère, de toute autre personne exerçant l'autorité parentale, du tuteur et de l'enfant en fonction de son âge et de sa maturité »⁷.

⁵ C.A.S.F. Art 221-6.

⁶ Loi du 5 mars 2007, Art. 15.

⁷ A.N.E.S.M, Recommandation de bonnes pratiques professionnelles – Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance, 2001, 22.p

1.3. Projet associatif, valeurs associatives, organisation associative

Le S.A.E.M.F. est géré par le Comité Départemental de la Sauvegarde de l'Enfant à l'Adulte, (C.D.S.E.A.). L'association est régie par la loi du 1er juillet 1901 et déclarée le 29 janvier 1970 à la préfecture de l'Essonne.

L'association est chargée d'exercer un rôle général d'animation et de promotion en matière d'accueil, de garde, d'observation, de traitement, d'éducation, de réadaptation et de réinsertion sociale des enfants et des adolescents inadaptés et des handicapés de toute catégorie.

Elle a compétence pour proposer la création et gérer des établissements, organismes ou services destinés à la sauvegarde des mineurs inadaptés et des handicapés de toute catégorie en danger moral.

L'association peut, en outre, assumer toutes études, réalisations, gestions et tâches d'ordre technique se rapportant à sa vocation et que le département de l'Essonne estimerait devoir lui confier ».⁸

Les valeurs associatives du C.D.S.E.A.

Le C.D.S.E.A. est porteur de valeurs qui sont exprimées dans les règlements de fonctionnement de ses établissements et services.

La personne prise en charge, accueillie ou suivie, par un établissement ou service du C.D.S.E.A. a droit :

- ✓ au respect de sa dignité, intégrité, vie privée, intimité et sécurité ;
- ✓ à une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité ;
- ✓ à la confidentialité des informations la concernant ;
- ✓ à l'accès assisté à toute information ou document relatif à sa prise en charge ;
- ✓ à l'information de ses droits fondamentaux, des protections particulières et des voies de recours la concernant ;
- ✓ à participer (ou son représentant légal) à la conception et à la mise en œuvre du projet de prise en charge.

Le C.D.S.E.A. exige que les personnels et les usagers aient entre eux des relations régies par la courtoisie et que les familles soient respectées et accueillies avec politesse. Il précise que les usagers ne pourront faire l'objet de sanctions qui mettraient en danger leur sécurité physique et psychique et que toute violence, commise à leur égard, sera considérée comme un fait grave qui sera susceptible d'entraîner des procédures administratives et judiciaires.

Le C.D.S.E.A. est une association laïque. L'affichage de convictions religieuses ou politiques est interdit dans tous ses locaux.

Les personnels ne dispensent pas d'éducation religieuse ou politique ; ils appliquent les principes républicains et agissent pour le respect des droits et devoirs du citoyen. Ils respectent le fait religieux.

⁸ C.D.S.E.A. statuts, Art 2.

1.4. Valeurs professionnelles au S.A.E.M.F.

Trois grandes valeurs fondent aujourd'hui nos interventions :

- ✓ la conviction dans l'existence de ressources au sein des familles, ressources dont il convient de faciliter l'émergence ;
- ✓ le lien social, comme levier de l'intégration pour sortir les familles d'un isolement porteur d'un risque éducatif ;
- ✓ le respect, valeur transversale à l'œuvre autant dans nos relations avec l'utilisateur qu'entre professionnels, au sein du S.A.E.M.F. et auprès de nos partenaires.

Reconnaître le potentiel éducatif présent dans chaque famille

L'Aide Educative à Domicile est acceptée ou demandée par les parents. Cette acceptation, ou cette demande, qu'elle soit explicite ou implicite, vient mettre en lumière une réelle capacité familiale à aborder ses difficultés.

Il découle de ce constat un mode opératoire professionnel se traduisant par un positionnement éducatif qui s'emploie à activer les potentialités des familles. Ces dernières constituent un levier indispensable à toutes formes d'actions en direction de la cellule familiale.



Ce positionnement professionnel auprès des familles, ayant donné leur accord pour l'engagement de la mesure ou étant demandeuses d'un changement, facilite l'émergence de leurs capacités et concrétise la mise en œuvre d'une compétence éducative.

C'est dans cette perspective que sont proposés l'accompagnement familial et individuel, l'inscription des familles dans le tissu social, les groupes de soutien à la parentalité, les séjours familiaux...

Ce positionnement éducatif respecte le rythme de chacun et nécessite du temps, afin de consolider progressivement les changements qui s'opèrent. L'intervention du professionnel se construit dans un projet avec des objectifs actualisés avec les familles à intervalles réguliers.

Renforcer le lien social

Depuis sa création, le S.A.E.M.F. a implanté ses antennes au cœur ou à proximité des quartiers sensibles. Ces implantations reposent sur une volonté de positionner l'intervention éducative dans l'environnement social des familles.

La démarche professionnelle consiste à reconstruire un lien social à travers l'intervention éducative en développant la socialisation et la notion de citoyenneté. L'acte éducatif est alors conçu comme un parcours permettant d'inscrire l'usager et sa famille dans un réseau d'interrelations.

Les contacts entre familles, réseau institutionnel et réseau associatif, la participation à la vie du quartier, sont encouragés par les éducateurs comme autant d'éléments favorisant cette inscription sociale.

Dans ce sens, l'intervention éducative tend à placer le sujet à une place d'acteur au cœur d'un dispositif social environnemental. C'est dans ce cadre que les projets éducatifs se fondent et se construisent en privilégiant un lien social participatif. Cette démarche professionnelle se fonde sur l'hypothèse que l'extérieur est une source d'enrichissement susceptible de prévenir les risques occasionnés par un repli sur soi.

Ancrer l'intervention dans l'environnement social des familles nécessite pour le service un positionnement respectueux des partenaires et de leurs missions.

Le respect éthique : un des fondements de nos pratiques

Le respect envers l'usager

Le respect de l'usager fonde le savoir-faire et le savoir-être des professionnels du S.A.E.M.F. La disponibilité, la qualité de l'accueil, l'écoute, l'organisation du service, expriment le respect dû à l'usager. La participation active des familles à l'élaboration des objectifs de l'intervention et des modalités de mise en œuvre, l'accès aux écrits qui les concernent, permettent une mobilisation concrète des personnes et une plus grande lisibilité de l'action des professionnels.

Lors des interventions au domicile, l'intimité des familles et de chaque membre qui la compose est préservée et retient toute l'attention de l'intervenant dans un positionnement éducatif le moins intrusif possible.

Les relations intra-familiales sont, elles aussi, abordées avec respect, dans un souci de compréhension, afin de permettre à chacun d'évoluer selon son rythme.

La collaboration avec les partenaires est pensée dans l'objectif d'une cohérence de travail. Les échanges inter-professionnels tiennent compte du contenu des informations transmises, de la fonction et du rôle de l'interlocuteur au regard du secret professionnel, dans le respect des familles et de l'intérêt de l'usager.

Au sein des équipes du S.A.E.M.F., dans l'intérêt des usagers, les professionnels échangent, s'interpellent, exposent leurs analyses tout au long de leurs interventions, afin de favoriser de l'objectivité et du respect dans le travail de chacun.

Le respect entre collègues

Le principe associatif de laïcité est valable entre professionnels ; il implique que les convictions restent dans le domaine privé et soient respectées par les collègues.

L'institution reconnaît et garantit la place de chacun dans sa dimension pluridisciplinaire. Dans ce sens, l'ensemble des compétences devient une ressource qui structure la réflexion collective.

L'exercice des missions implique des débats, des échanges, voire des confrontations : les relations entre les personnels du S.A.E.M.F. se doivent de rester courtoises et respectueuses.

De ce fait, au cours des réunions, chaque membre de l'équipe :

- ✓ reconnaît les compétences et ressources des collègues ;
- ✓ respecte les orientations et décisions prises et se sent solidaire de leur application.

Le respect vis-à-vis des partenaires

Respecter les partenaires, c'est faire vivre le partenariat sur des bases concrètes :

- ✓ *le respect de la place de chacun* : ne pas empiéter sur les responsabilités de l'autre, ne pas le considérer comme un prestataire qui serait à notre service ;
- ✓ *la reconnaissance de la compétence spécifique* : admettre qu'on ne peut tout faire, et que l'expérience, le champ d'intervention du partenaire lui ont donné l'occasion de développer des ressources spécifiques dont le S.A.E.M.F. ne dispose pas ;
- ✓ *la compréhension de son système de contraintes* : les missions et le cadre d'intervention des partenaires sont différents des nôtres ; il faut faire l'effort de les connaître pour dépasser les incompréhensions inévitables ;
- ✓ *la mise en œuvre de modalités rigoureuses* : invitations écrites à nos réunions, participation active aux réunions que les partenaires organisent...

1.5. Besoin des personnes

Dans sa forme objective, la notion de besoin des personnes se rapproche de ce qui est nécessaire ou indispensable pour celles-ci, afin d'atteindre un but.

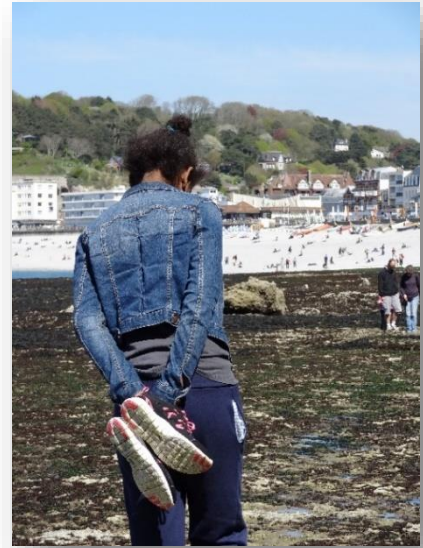
Dans le cadre de la protection de l'enfance, c'est l'enfant qui est au centre des préoccupations. Nous parlons de *centration sur l'enfant*.

La notion d'*intérêt de l'enfant*, définie en tant que référence juridique par la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (C.I.D.E.), se trouve concrètement associée aux notions de besoins et de droits fondamentaux de l'enfant. Ses besoins les plus objectivables sont les besoins d'alimentation, d'hygiène, de santé, de sécurité, d'habitat, d'éducation, de culture. Y sont associés des besoins plus subjectifs ou plus difficilement appréciables, tels que les besoins affectifs, cognitifs, sociaux et besoins de valeur.

« Dans toutes les décisions qui concernent les enfants, qu'elles soient le fait des institutions publiques ou privées de protection sociale, des tribunaux, des autorités administratives ou des organes législatifs, l'intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale »⁹.

Le Code de l'Action Sociale et des Familles reprend l'idée centrale selon laquelle : « l'intérêt de l'enfant, la prise en compte de ses besoins fondamentaux, physiques, intellectuels, sociaux et affectifs, ainsi que le respect de ses droits doivent guider toutes décisions le concernant ».¹⁰

Dans l'A.E.D. la notion d'intérêt de l'enfant sert donc de base au dialogue, à la négociation, au compromis, à la co-construction du projet d'accompagnement entre le service, les parents et l'enfant lui-même.



En rappelant le rôle premier des parents dans la protection à apporter à leur enfant, la loi du 5 mars 2007 institue la notion de prévention comme partie intégrante de la protection.

Sur ce principe, une intervention éducative en réponse à un besoin d'aide repéré suffisamment tôt peut permettre aux parents confrontés à des difficultés éducatives d'expérimenter avec le soutien de l'équipe du S.A.E.M.F. une approche différente de leur pratique éducative et de la relation avec leur enfant.

L'activation des ressources familiales ou environnementales à partir d'une responsabilisation effective des parents favorise ainsi le développement de leurs compétences et leur expression citoyenne.

Dans une proposition du groupe d'appui à la protection de l'enfance datant de 2010, nous retenons plusieurs idées fortes :

- ✓ la prise en compte des besoins de l'enfant est au centre du dialogue entre les parents et les éducateurs ;
- ✓ la notion d'intérêt de l'enfant et la prise en compte de ses besoins et de ses droits sont au cœur du partage d'informations entre les professionnels tenus au secret dans le cadre de la mission de protection de l'enfance ;
- ✓ la notion de besoins de l'enfant est au centre du processus d'évaluation de nos interventions ;
- ✓ la notion d'intérêt de l'enfant joue pleinement son rôle dans le processus décisionnel et opérationnel de la protection.¹¹

⁹ C.I.D.E. Art 3

¹⁰ C.A.S.F. Art L 112-4

¹¹ Groupe d'appui à la Protection de l'enfance, « la notion d'intérêt de l'enfant dans la loi réformant la protection de l'enfance », juin 2011, 14, 15, 16p.

Par un soutien à la parentalité, selon les trois axes définis dans les travaux du groupe animé par Didier Houzel,¹² les éducateurs se situent aux côtés des parents dans l'exercice de leur parentalité, en les accompagnant dans les droits et les devoirs dont ils sont dépositaires, (obligation de surveillance, de protection, d'éducation et de santé de leur enfant, inscription dans une filiation).

Ils les soutiennent également dans l'expérience de leur parentalité, à travers une écoute et une aide à l'expression de leur ressenti, de leur éprouvé et de leur vécu.

Enfin, ils accompagnent les parents dans la pratique de leur parentalité par la mise en œuvre de soins parentaux, d'éducation et de socialisation, mais aussi dans les interactions et les marques d'attachement observées. Il est fait référence au modèle de l'étayage, selon lequel les liens affectifs que l'enfant noue avec son entourage s'étayent sur la satisfaction de ses besoins.

1.6. Notion de danger pour l'enfant

La réduction du danger encouru par l'enfant entre dans les objectifs de l'A.E.D. Le juge des enfants, Michel Huyette, rappelle le caractère incontournable de cette notion :

« Le premier critère souvent avancé est celui du danger. Il découle des premiers mots de l'article 375 du Code civil, texte qui expose le fondement de l'assistance éducative. »¹³

Il importe donc de définir cette notion, ce qui n'est pas simple. En effet, au sens premier, le danger constitue un risque, une menace, quelque chose de grave peut survenir, mais n'est pas encore arrivé. La notion de danger est donc réductrice en ce qu'elle n'intègre pas le préjudice, le dommage, qui sont davantage pris en compte par le terme maltraitance. Cependant le terme maltraitance a été écarté par la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, qui instaure la distinction entre le danger et le risque de danger.

Francis Alföldi décline la notion de danger en trois modalités : le danger au sens large, le danger avéré, le risque de danger.

Le danger au sens large associe toutes les formes d'atteintes (dommages effectivement commis à l'encontre de l'enfant) et toutes les formes de menaces (risques de dommage, conditions d'exposition) infligées à l'enfant, quel qu'en soit le niveau de gravité.

Le danger avéré regroupe les atteintes (préjudice, dommage, sévices) et les menaces formelles (danger de mort, risque de destruction) de gravité préjudiciable, destructive ou destructrice, entravant sévèrement le développement physique, affectif, intellectuel et social de l'enfant.



¹² Houzel Didier, *Les enjeux de la parentalité*, Erès, Paris, 1999.

¹³ Huyette.M, *Guide de la protection judiciaire de l'enfant*, Paris, Dunod, 1999, 586 p.

Le risque de danger regroupe les atteintes (désagréments, contraintes injustifiables) et les menaces (risque de dommage), de gravité préoccupante, altérant sans l'entraver sévèrement le développement physique, affectif, intellectuel et social de l'enfant ».¹⁴

Le danger dont il s'agit est donc bien celui qui est encouru par l'enfant dans son environnement de proximité. L'évaluation du danger doit prendre en compte l'ensemble des dysfonctionnements et l'ensemble des ressources significatives des conditions de vie de l'enfant.

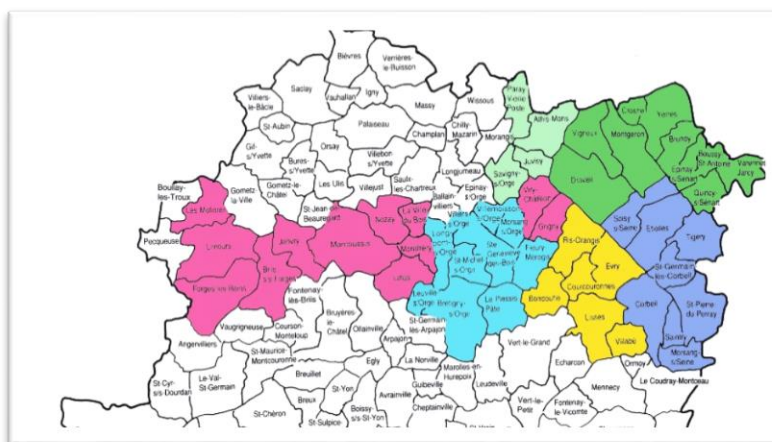
1.7. Habilitation et financement

L'habilitation du S.A.E.M.F.

Un arrêté du 29 janvier 2014 délivré par le Président du Conseil Général de l'Essonne précise que le S.A.E.M.F. est habilité à mener 920 mesures d'Aide Educative à Domicile, dont les bénéficiaires sont des mineurs de 0 à 18 ans domiciliés en Essonne.

*« Pour l'accomplissement de ses missions, et sans préjudice de ses responsabilités vis-à-vis des enfants qui lui sont confiés, le service de l'aide sociale à l'enfance peut faire appel à des organismes publics ou privés habilités ».*¹⁵

Nos secteurs d'intervention sont situés sur les territoires des Maisons Départementales des Solidarités d'Evry, Ris-Orangis, Corbeil-Essonnes, Grigny, Sainte-Geneviève-des-Bois, Brétigny-sur Orge, Athis-Mons, Savigny-sur-Orge, Draveil, Montgeron, Brunoy et Marcoussis.



Le financement de l'A.E.D. au S.A.E.M.F.

Le financement des mesures d'A.E.D. et des moyens engagés par le service au côté des enfants et de leurs familles est assuré par un budget annuel, négocié et alloué par le Conseil Général de l'Essonne, sous forme d'un prix de journée unique. Les services du département en assurent le contrôle financier.

¹⁴ Alföldi.F, *Evaluer en protection de l'enfance*, Paris, Dunod, 2010,258 p.

¹⁵ C.A.S.F. Art 221-1

2. Le S.A.E.M.F. acteur sur le territoire

2.1. Le S.A.E.M.F. dans le dispositif du Conseil Général de l'Essonne

Tous les cinq ans, le Conseil Général renouvelle son schéma de l'enfance et des familles. Celui-ci définit les grands axes de la politique départementale en matière de protection de l'enfance et précise notamment les actions nouvelles visant à l'amélioration du dispositif existant.

Au vu des enjeux à l'œuvre depuis le début des années 2000, dans un contexte socio-économique de rationalisation des moyens, par ses missions et dans son projet, le S.A.E.M.F. s'inscrit pleinement, en tant qu'acteur de proximité auprès des familles, dans ce processus d'amélioration.

La forte implication du service dans différentes instances de réflexion précédant la construction et le suivi du Schéma Départemental 2011-2016 témoigne de notre engagement dans le dispositif départemental de protection de l'enfance.

La participation du service dans ces instances départementales est aujourd'hui incontournable sur le plan stratégique. Il s'agit, pour l'association et son service d'A.E.D., de renforcer la relation partenariale entre sphère publique (prescripteur), et le service associatif (prestataire), dans la perspective commune de mieux répondre aux besoins des familles en difficulté.

Cette dynamique partenariale prend forme, à travers notre participation active à plusieurs groupes de travail ou comités de pilotage chargés du suivi et de la mise en œuvre des principaux axes du schéma départemental de l'enfance et des familles :

- ✓ dans l'amélioration de la prise en compte de la parole des usagers, avec l'instauration de *comités d'usagers* au niveau départemental, pour lesquels le S.A.E.M.F. représente le secteur associatif en milieu ouvert ;
- ✓ dans l'adaptation et l'ajustement des réponses de proximité en matière de prévention en fonction des besoins et des ressources des territoires, pour lesquels nous sommes associés à la réflexion ;
- ✓ dans la participation à l'élaboration d'un cadre départemental de référence en matière d'A.E.D. et d'A.E.M.O. pour lequel nous sommes sollicités en tant qu'acteurs de terrain ;
- ✓ dans l'harmonisation des pratiques entre les différents services et la recherche des complémentarités entre les différents types d'intervention à domicile ;
- ✓ dans l'élaboration d'un protocole de coordination entre le S.A.E.M.F. et les services départementaux, précisant les articulations en amont, en cours et en fin de mesure.

2.2. La politique interne – évolution et adaptation du projet

Evolution de l'A.E.D. dans le dispositif rénové de la protection de l'enfance

Depuis sa création, en 1973, à Grigny, le S.A.E.M.F. s'est toujours attaché à prendre en compte le mieux possible les difficultés éducatives et les préoccupations des parents et de leurs enfants, mais aussi leurs capacités et leurs potentiels, tout en respectant la singularité, le rôle et la place de chacun des membres de la famille.

L'implication des parents dans la conception et à la mise en œuvre du projet d'accompagnement dont leur enfant est bénéficiaire, dans le cadre de la mesure éducative, s'appuie sur une prise en compte effective de leurs attentes, mais aussi sur celle des besoins de l'enfant et des propositions du service.

- ✓ La notion d'engagement des parents est primordiale dans l'action éducative car elle implique leur collaboration effective au projet de travail élaboré avec eux ;
- ✓ l'engagement du service l'est également par les moyens mis en œuvre pour soutenir l'enfant et sa famille et les aider à faire évoluer la situation.

Dans ses finalités, la mesure d'A.E.D. et l'accompagnement proposé par le S.A.E.M.F. visent à créer les conditions favorables pour que les familles trouvent par elles-mêmes leurs propres solutions et leur équilibre.

Depuis 2007, la loi a renforcé les pouvoirs du Conseil Général. L'autorité judiciaire ne s'exerce plus qu'au titre de la subsidiarité, ce qui implique que toute mesure de protection de l'enfance relève en premier lieu du champ administratif.

Cette évolution a profondément impacté nos pratiques, tant dans le mode d'accès des familles à une aide éducative *négociée* que dans l'accompagnement proposé par les équipes du S.A.E.M.F..

Dans ce contexte évolutif, l'instauration de la relation de confiance, qui s'appuie sur une volonté commune de changement à travers une collaboration réciproque avec la famille, place bien souvent les uns et les autres face au paradoxe de l'aide contrainte qui ne dit pas son nom.

Au S.A.E.M.F., il nous paraît donc essentiel de pouvoir accepter l'idée de la reconnaissance d'une *non-demande* de la famille et, par sa prise en compte, éviter de placer les parents en situation d'accepter de manière factice l'aide proposée ou décidée pour eux dans le nouveau cadre fixé par la loi du 5 mars 2007.

Nous pensons en effet que l'aide éducative ne peut s'engager sereinement si les professionnels sont amenés à délivrer aux parents le message suivant : « *Rendez-vous compte, vous avez besoin d'être aidés !* ».

Nous notons que cet aspect de notre pratique entre en correspondance avec la mention des paradoxes inhérents figurant dans la recommandation de l'A.N.E.S.M. portant sur le projet d'établissement ou de service :

« Il est recommandé d'expliciter, sur le plan éthique et technique, la manière dont l'établissement ou le service va prendre en compte les paradoxes propres à la prise en charge et l'accompagnement des personnes, que ce soit dans le domaine de la citoyenneté,

*de la personnalisation des réponses, de la dynamique collective, de la prise de risques, de la protection des personnes, de la recherche de l'autonomie... ».*¹⁶

La réflexion collective menée au sein des équipes du S.A.E.M.F. interroge de manière permanente la posture d'accompagnement éducatif en A.E.D. La position recherchée est de s'appuyer clairement sur le principe du *faire avec*, autour d'un engagement mutuel avec la famille avec comme corolaire des limites d'intervention clairement énoncées et comprises.

L'action éducative préventive prônée par la réforme prend cependant de plus en plus souvent la forme d'une intervention curative. Ce constat partagé par les équipes confirme le glissement, observé depuis la réforme, d'une logique de prévention à une obligation de protection dans le champ administratif de la protection de l'enfance.

Ce changement a des effets indéniables sur notre activité et notre projet de travail. Nous observons :

- ✓ une baisse sensible du nombre d'orientations dans le cadre de la prévention et particulièrement pour des enfants jeunes ;
- ✓ une augmentation du *turn-over* des A.E.D. ;
- ✓ des mesures souvent plus courtes, prenant la forme d'une réorientation de la situation ;
- ✓ la présence fréquente d'éléments de danger pour l'enfant, nécessitant un repositionnement du service, à travers des demandes de protection ou de saisine judiciaire ;
- ✓ une augmentation des fins de mesures liées à un défaut d'engagement véritable des familles ou une absence de collaboration de leur part.

Face à ces évolutions importantes, les équipes du S.A.E.M.F. ont dû adapter leurs pratiques.

La restructuration du S.A.E.M.F.

Dans le contexte de changements environnementaux, sociaux et économiques importants qui impactent le champ de la protection de l'enfance depuis plus de quinze ans, le C.D.S.E.A. a souhaité restructurer le fonctionnement de son service d'A.E.D. en recentrant son organisation de manière à en renforcer la cohérence et la pérennité.

La constitution, en 2013, d'une équipe de direction homogène comprenant un directeur et six chefs de service, a permis d'engager ce changement institutionnel pour une clarification de notre organisation interne et la mise en place d'un management global.

La politique d'harmonisation des pratiques dans les équipes et de mise en cohérence avec les évolutions du cadre légal aboutissent aujourd'hui à la réactualisation du Projet de Service. Celui-ci s'inscrit plus largement dans la dynamique voulue par l'association avec la mise en place d'un Plan d'Amélioration Continue de la Qualité (P.A.C.Q.).

¹⁶ A.N.E.S.M., Recommandation de bonnes pratiques professionnelles – *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, 2010, Saint-Denis, 77 p.

La restructuration du S.A.E.M.F. s'inscrit à termes dans trois grands axes d'évolution :

- ✓ une réorganisation des six équipes, par un regroupement sur trois pôles d'intervention géographique couvrant des territoires cohérents et voisins ;
- ✓ un management global du S.A.E.M.F., assorti d'un renforcement du soutien technique pour les équipes ;
- ✓ un budget unique permettant une utilisation plus souple des moyens financiers et humains.

Cette restructuration vise notamment à :

- ✓ l'amélioration de notre réactivité en matière d'intervention auprès des familles, au sein de chaque pôle ;
- ✓ une meilleure absorption des fluctuations de l'activité constatées dans les différents sites depuis plusieurs années ;
- ✓ un meilleur déploiement de nos moyens humains et financiers en fonction des besoins recensés à l'intérieur de chaque pôle d'intervention ;
- ✓ une clarification de la gouvernance au S.A.E.M.F. à travers le remaniement de l'équipe de direction et le renforcement du pôle psy ;
- ✓ une simplification dans la communication avec les services du Conseil Général et l'ensemble de nos partenaires sur le territoire.

La transversalité en acte au S.A.E.M.F.

A chacune de ses évolutions notoires, le projet de travail du S.A.E.M.F. s'est enrichi à partir d'expérimentations menées au sein des équipes, à partir des réalités du terrain, dans une logique de transversalité.

Que ce soit à travers des journées à thèmes ou des formations collectives, la démarche participative initiée en 2003-2005 pour la première réécriture du projet de service, sa présente réactualisation, en 2013, ou la réalisation de la première évaluation interne, finalisée au S.A.E.M.F., fin 2008, l'évolution de nos pratiques éducatives s'est toujours nourrie de la réflexion collective des professionnels. L'analyse des pratiques, engagée depuis 2009, est également venue appuyer cette réflexion au service du projet, tout en renforçant progressivement le sentiment d'appartenance des professionnels à un service unique.

Ainsi, même si les équipes se réfèrent à des identités propres qui tiennent à la fois à un contexte d'intervention sur des territoires différents et à des histoires singulières, tous les professionnels peuvent se référer à une philosophie commune, qui oriente globalement leur action en référence au projet de service.



2.3. Réseau et partenariat

Les professionnels, dans le champ du social, soucieux de répondre au mieux aux besoins des usagers, sont amenés à collaborer, à coopérer, à se coordonner, à travailler en réseau ou en partenariat.

Réseau et partenariat ont en commun de reposer sur une dynamique d'acteurs qui entretiennent des relations privilégiées, formant un système plus ou moins complexe et plus ou moins organisé.

Le travail en réseau repose essentiellement sur le fait que les professionnels, sur un territoire donné, ont des habitudes de travail en commun qui facilitent et rendent plus efficace leur action.

Le travail en partenariat, s'il s'appuie également sur cette dynamique d'acteurs, suppose quant à lui une articulation institutionnelle entre les dynamiques des organisations respectives.

Le S.A.E.M.F., de par ses missions, a développé de nombreuses collaborations et coopérations, régulières ou ponctuelles, informelles ou précisément cadrées dans des conventions. Chaque antenne du S.A.E.M.F., selon son territoire d'intervention, a développé un partenariat spécifique. De manière générale, les relations entretenues entre le S.A.E.M.F. et ses partenaires sont régulières et font partie intégrante des pratiques professionnelles.

Les actions éducatives proposées aux familles sont menées en concertation permanente avec les services départementaux chargés de la protection de l'enfance sur le territoire, que ce soit au niveau du Service Social, de l'équipe de l'Aide Sociale à l'Enfance ou de la Protection Maternelle et Infantile.

Une famille peut bénéficier de prestations de plusieurs services suivant ses besoins. Cette diversité de partenaires entraîne la nécessité d'une coordination.

L'un des objectifs de ce travail partenarial est avant tout de permettre au parent et à l'enfant de s'inscrire dans leur environnement social, avec le soutien éventuel d'un tiers.

Ces prestations rentrent dans le cadre de l'accès aux droits dont les familles restent parfois éloignées par manque de connaissances ou en raison de leurs difficultés.

Les Maisons Départementales des Solidarités (M.D.S.)



En Essonne, les services départementaux de l'Aide Sociale à l'Enfance, de la Protection Maternelle et Infantile et du Service Social Départemental sont organisés sur les territoires par secteur de M.D.S. En ce sens, ce sont des partenaires incontournables.

La complémentarité de la mission des M.D.S. et du S.A.E.M.F. permet d'élargir les points de vue de chacun sur les situations suivies et de construire une intervention globale.

- ✓ Les assistantes sociales interviennent dans le cadre de la polyvalence de secteur, soit à la demande des familles, (logement, chômage, aide financière, besoin d'accompagnement vers différentes structures...), soit dans le cadre des

Informations Préoccupantes (I.P.), qu'elles ont pour mission d'évaluer, au titre de l'enfance en danger, en amont de toute intervention éducative.

- ✓ Les puéricultrices et le médecin de la Protection Maternelle et Infantile, (P.M.I.) interviennent auprès des enfants de moins de 6 ans. Dans le cadre de leur mission, ces professionnels peuvent repérer des difficultés éducatives ou relationnelles qui nécessitent un accompagnement éducatif précoce. Ces professionnels sont amenés à établir un diagnostic, dans le cadre des I.P. concernant la petite enfance.
- ✓ Les travailleurs sociaux à l'Aide Sociale à l'Enfance, (référents A.S.E.) ont pour mission le suivi d'enfants confiés au service départemental. Les éducateurs du S.A.E.M.F. se mettent en lien avec le service de l'A.S.E., lorsqu'un projet de placement est en préparation ou lorsqu'un retour au domicile est envisagé, avec la mise en place d'une A.E.D. La transmission de la situation et l'articulation du suivi s'effectue entre la famille, le référent A.S.E. et l'éducateur du S.A.E.M.F.

Sur le plan institutionnel, le S.A.E.M.F. participe aux Commissions de Prévention de l'Enfance, qui se déroulent dans les locaux de la M.D.S. de manière hebdomadaires. Ces instances ont pour but l'évaluation pluridisciplinaire des situations d'enfants en danger ou en risque de l'être.

Les établissements scolaires

L'école est le lieu de l'apprentissage de la socialisation, c'est aussi un espace où vont se manifester le plus souvent les symptômes du mal-être de l'enfant. A ce titre, c'est un partenaire important pour les équipes du S.A.E.M.F.

Depuis la loi 2007, les établissements scolaires maternels et élémentaires ne peuvent plus nous solliciter directement. Ils sont tenus de transmettre leurs inquiétudes auprès du Conseil Général, par le biais des Informations Préoccupantes. De ce fait, notre action s'inscrit directement dans le cadre de l'intervention éducative.

Dans le secondaire, on constate un renforcement de la collaboration avec les établissements scolaires (collèges et lycées). Les assistantes sociales scolaires ont compétences à évaluer les situations d'enfants en danger et à proposer une intervention éducative. Elles sont donc un rouage essentiel du dispositif et constituent un relais entre les familles, le S.A.E.M.F. et l'établissement scolaire.

Les éducateurs sont en contact régulier avec les enseignants, les assistantes sociales et les conseillers principaux d'éducation. Cet accompagnement vise à faciliter les contacts entre les parents et l'institution scolaire et à rechercher des solutions éducatives et d'orientation adaptées à chaque enfant.

Les structures de soins

L'accompagnement éducatif veille à appréhender ou mesurer les besoins de l'enfant pour garantir son développement tant physique que psychologique. Il est parfois nécessaire de renforcer le travail éducatif par une prise en charge de soins spécifiques.

Notre rôle s'entend alors comme un accompagnement et un soutien des familles vers les structures adaptées. Un travail de partenariat régulier s'organise avec les Centres Médico-Pédagogiques (C.M.P.), les Centres Médico-Psycho-Pédagogiques (C.M.P.P.), les Services

d'Education Spéciale de Soins à Domicile (S.E.S.S.A.D.), les Instituts Thérapeutiques Educatifs et Pédagogiques (I.T.E.P.), les services de soins hospitaliers spécialisés, etc.

Les Techniciennes d'Intervention Sociale et Familiale (T.I.S.F.)

En lien avec le projet personnalisé de l'enfant, l'intervention d'une T.I.S.F. peut s'avérer nécessaire de façon ponctuelle ou à plus long terme. Cette intervention, à la demande ou avec l'accord de la famille, se situe soit dans une démarche de prévention soit dans un accompagnement renforcé.

Cette aide régulière tente de restaurer l'organisation du quotidien. Les échanges entre les éducateurs et ces professionnelles ont toute leur importance car cela donne la possibilité de réajuster nos interventions.

Le Juge des Enfants

Lorsque le service n'est plus en mesure de garantir la sécurité de l'enfant, l'intervention des autorités judiciaires est sollicitée par un écrit adressé à l'Inspecteur de l'Aide Sociale à l'Enfance. Lorsque le juge est saisi dans le cadre de l'Assistance Educative, il peut solliciter le S.A.E.M.F. pour échanger, si nécessaire, sur certains éléments du dossier transmis. Les éducateurs peuvent également accompagner les familles aux audiences et être auditionnés dans ce cadre.

Partenariat élargi

De manière générale, l'aide éducative contribue à l'épanouissement de l'enfant. L'éducateur est amené à accompagner les familles dans toutes les démarches nécessaires à cet épanouissement. C'est ainsi qu'il peut favoriser l'inscription de l'enfant auprès d'organismes de loisirs ou de vacances (centres de loisirs, associations de quartier, clubs, centres de vacances, etc.).

3. Respect du droit des usagers et association des familles à l'A.E.D.

Il s'agit des supports mis en œuvre dans le cadre du Projet de Service du S.A.E.M.F. au regard de la loi du 2 janvier 2002 et du droit des usagers.

3.1. La contractualisation avec la famille – entre collaboration et personnalisation

La réforme de la protection de l'enfance a mis l'accent sur la notion de responsabilisation des parents, par la promotion de son exercice.

Depuis 2007, la protection de l'enfance relève ainsi prioritairement du champ administratif, plaçant l'intervention judiciaire au rang subsidiaire. Dans ce contexte, il s'agit pour nous de rechercher avec les parents des solutions concertées ou négociées pour les aider à résoudre les difficultés éducatives qu'ils rencontrent avec leur enfant.

Collaborer signifie « *travailler avec quelqu'un* »¹⁷ dans le sens d'une démarche active et commune s'appuyant sur la notion de faire avec d'autres.

Dans le contexte de l'A.E.D., la notion de collaboration ne peut se limiter à la seule acceptation des parents de l'aide proposée ou au contrôle de la conformité des familles aux exigences des professionnels. Cela reviendrait à considérer ces derniers comme détenteurs de toute-puissance.

Dans la pratique professionnelle développée au S.A.E.M.F. depuis 40 ans, la collaboration entre la famille et l'éducateur implique l'engagement mutuel des personnes dans un effort coordonné pour résoudre ensemble les difficultés.



Nous nous appuyons sur la proposition suivante : « *La collaboration est une relation qui réunit deux ou plusieurs personnes pour travailler ensemble sur un même objet, à partir d'un projet forgé par les différentes parties en fonction de leurs attentes respectives* ». ¹⁸

Cette définition prend en compte plusieurs éléments complémentaires sur lesquels s'est bâtie notre pratique au fil des années : *une relation, des personnes réunies, un objet commun, l'idée d'un projet, des attentes.*

¹⁷ Dictionnaire Le Robert, *Collaboration, Collaborer* 1999.

¹⁸ Regnard.C, Master II, « *Avons-nous les moyens de collaborer ?, les enjeux de la relation parents-professionnels dans le champ rénové de la protection de l'enfance*, Université Paris XII-Andesi, 2009.

L'engagement de chacun

Nous pensons que l'engagement concret des parents dans la recherche de solutions visant à améliorer la situation de leur enfant interroge en premier lieu notre capacité à mobiliser les compétences parentales.

- ✓ Dans cette optique, les éducateurs du S.A.E.M.F. exercent un rôle d'activateur des ressources parentales ou de facilitateur, (aller vers, accueillir, écouter, reconnaître) ;
- ✓ ils incitent les parents à s'engager en faveur de leur enfant, en les aidant à prévenir ou réduire le danger susceptible de le menacer (soutenir, accompagner, guider, encadrer) ;
- ✓ ils élaborent avec eux un projet où seront pris en compte les besoins de leur enfant et dans lequel chacun tiendra une place active (penser avec, faire avec).

Nous savons que dans la relation d'aide, la réciprocité ne va pas de soi. Il est donc essentiel que chacun puisse s'engager le plus clairement possible dans un échange. Comme le rappelle Michel Crozier : *«La relation d'aide est une relation réciproque, mais déséquilibrée. Elle est réciproque, car qui dit négociation, dit échange. Or si une des parties en présence n'a plus aucune ressource à engager, dans la relation, elle n'a plus rien à échanger... »*¹⁹

Une confiance réciproque

Nous pensons que l'engagement et le respect de l'autre sont indissociables de toute relation de confiance.

- ✓ Elle s'inscrit dans un processus où chacun peut s'autoriser progressivement à prendre de petits risques l'un envers l'autre ;
- ✓ ce processus implique que la confiance se développe et se maintienne dans le temps ;
- ✓ il s'appuie sur le sentiment de se sentir suffisamment confortable dans la situation pour s'autoriser à cette prise de risque.



*« Lorsque l'on est confortable, on est compétent, compétent pour soi-même, compétent pour l'autre ».*²⁰

Dès le début de l'A.E.D., le cadre de la mesure et les raisons de sa mise en place sont reprécisés aux familles. Cette posture éthique permet aux professionnels de reconstituer avec la famille le circuit qui a provoqué la rencontre. C'est à partir de ces échanges que les parents et l'enfant peuvent exprimer librement leurs propres attentes et leur ressenti vis-à-vis de l'aide éducative, mais aussi mieux comprendre les attentes des professionnels et les objectifs de la mesure.

¹⁹ Crozier.M & Friedberg.E, *L'acteur et le système*, Edition du Seuil, Point essais, Paris, 1981, 68 p.

²⁰ Ausslos.G, *La compétence des familles*, Erès, Ramonville, 1995

Le respect de l'autre

Nous pensons que l'engagement mutuel de la famille et des professionnels vers un projet commun s'appuie sur trois idées fortes :

- ✓ *la compréhension réciproque des attentes : « Un futur désirable qui n'est pas sous contrôle » G. Hardy²¹ ;*
- ✓ *être le plus au clair possible sur la place et le rôle que nous occupons ;*
- ✓ *ne pas oublier que, dans toute démarche d'aide, l'utilisateur dispose d'un droit à l'autodétermination, mais qu'il doit aussi en accepter les conséquences.*

« Au lieu de dire aux familles comment faire différemment, il convient de s'interroger sur comment pouvons-nous faire autrement avec elles ? ».²²

²¹ Hardy.G, séminaire S.A.E.M.F, *Une méthodologie pour la relation d'aide sous « injonction » administrative » et la compétence des familles*, 2011.

²² Hardy.G, « *De la compétence des familles à la compétence d'intervention* », article, les cahiers de l'actif, 332-333, Avril 2004.

3.2. L'information et la participation des usagers à l'A.E.D.

Le Livret d'accueil

Ce document destiné aux familles est remis aux parents lors de la première rencontre organisée au service, au cours de laquelle la prise en charge est signée.

Le Livret d'accueil explicite le cadre légal dans lequel le S.A.E.M.F. fournit la prestation d'aide éducative en direction de l'enfant et de sa famille.

Il décrit également l'organisation du service, les modalités d'accueil des enfants pris en charge, le rythme et la forme des rencontres prévues entre la famille et les éducateurs, le type d'actions menées avec la famille au cours du suivi éducatif de l'enfant. Il indique également comment l'A.E.D. est évaluée et négociée avec l'Inspecteur de l'Aide Sociale à Enfance.

Le Règlement de fonctionnement

Ce document annexé au Livret d'accueil rappelle comment le service garantit le respect des libertés individuelles, la participation active de l'utilisateur au projet d'accompagnement mis en place.

Il délivre des informations générales concernant la sécurité, l'hygiène, les conditions d'accès et d'utilisation des locaux.

Il indique comment la prise en charge éducative s'inscrit dans l'environnement social de la famille.

Il énonce les principaux droits et les obligations des usagers bénéficiaires de l'A.E.D. et indique les modalités de consultation du dossier les concernant.

La Charte des droits et libertés des personnes accueillies

Ce texte est affiché dans chaque antenne du S.A.E.M.F. dans un lieu accessible au public, soit au secrétariat, en salle d'accueil ou d'entretien. Il reprend les droits fondamentaux des personnes accueillies et en précise les références légales.

Le Document Individuel de Prise en Charge (D.I.P.C.)

Il est présenté dans le chapitre *prestation*. Ce support est utilisé avec les familles pour formaliser l'engagement réciproque pris entre le service et les parents.

Le Conseil de Vie Sociale (C.V.S.)

Compte tenu des spécificités de l'intervention en milieu ouvert, le service n'est pas soumis à l'obligation d'organiser un Conseil de la Vie Sociale comme c'est le cas dans les internats. Les familles sont associées à l'évaluation de la qualité de la prestation grâce au questionnaire qui leur est adressé.

Le questionnaire à destination des familles

A l'occasion de sa première évaluation interne, en 2008, le S.A.E.M.F. a mis au point un outil de suivi et d'évaluation de la prestation destiné aux bénéficiaires de l'A.E.D. Cet outil est revu et amélioré chaque année, en fonction des retours des familles.

La procédure consiste à remettre, en début d'année civile, un questionnaire à chaque famille ayant bénéficié de l'A.E.D. au cours des douze mois précédents. L'objectif est de permettre aux parents et à leur enfant de s'exprimer sur le déroulement de l'intervention en y joignant leurs critiques et leurs suggestions.

L'ensemble des réponses apportées fait l'objet d'une analyse globale et par antenne, afin d'améliorer la prestation. Les résultats de cette évaluation sur l'avis des familles sont communiqués chaque année, dans le rapport d'activité du service.

La liste des personnes qualifiées

Conformément au respect du droit des usagers, les personnes bénéficiaires de l'aide sociale à l'enfance peuvent prendre conseil auprès d'une personne qualifiée dans le champ social et médico-social. La liste des personnes qualifiées de l'Essonne figure à la suite du Livret d'Accueil et du Règlement de fonctionnement. Sa dernière mise à jour date du 28 Octobre 2013.²³

3.3. Les outils de contractualisation

Trois outils de contractualisation avec les familles sont mis en œuvre : *le Projet Pour l'Enfant*, *le Document Individuel de Prise en Charge*, *le Projet d'Accompagnement Personnalisé*.

Le Projet Pour l'Enfant (P.P.E.)

Le Projet Pour l'Enfant (P.P.E.)²⁴, institué par la réforme du 5 mars 2007, permet de préciser les objectifs visés par la mesure éducative. Le P.P.E. est élaboré en présence d'un représentant du Conseil Général, de l'enfant concerné par la mesure, du détenteur de l'autorité parentale et d'un représentant du service en charge de la mesure éducative.

A travers un temps d'échange et de concertation, l'enfant et son parent expriment leurs attentes et leurs besoins à l'égard de la mesure éducative. Les objectifs généraux, les actions à réaliser auprès de l'enfant et son environnement, ainsi que les engagements réciproques de la famille et du service sont alors clairement définis.



²³ Arrêté préfectoral, portant nomination des personnes qualifiées de l'Essonne, 2013 - 228

²⁴ Loi du 5 mars 2007, Art 19 - Le Projet Pour l'Enfant.

Le P.P.E. précise la durée du projet et la date de révision du document. Il est cosigné par l'Inspecteur de l'Aide sociale à l'Enfance et les représentants légaux.

Le Document Individuel de Prise en Charge (D.I.P.C.)

Le Document Individuel de Prise en Charge (D.I.P.C.)²⁵ est rendu obligatoire depuis la loi de 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Il permet d'officialiser la mise en œuvre de la mesure éducative entre les responsables légaux et le service.

Il est établi généralement au service et signé par le directeur ou son représentant, l'éducateur en charge de la mesure et le ou les parents de l'enfant. Il décline l'état civil de l'enfant concerné par la mesure, celle de son ou ses parents, leur lieu de résidence et les coordonnées téléphoniques de chacun. Il énonce les prestations qui seront mises en œuvre dès la signature du document, fixe la durée de prise en charge et nomme le professionnel qui exercera la mesure. Une copie du document est remise à la famille. Un autre exemplaire est transmis à l'Inspecteur de l'Aide Sociale à l'Enfance pour l'informer de la mise en œuvre de l'A.E.D.

Le Projet d'Accompagnement Personnalisé (P.A.P.)

Le Projet d'Accompagnement Personnalisé (P.A.P.) est un document interne, avenant du D.I.P.C. Il précise les objectifs et les moyens de la mesure éducative, adaptés aux besoins de l'enfant et de sa famille. Il est établi de façon systématique à l'issue d'une réunion de réflexion pluri professionnelle organisée au service au terme de la période d'élaboration de projets (trois mois), puis à la date échéance de la mesure. Il peut être réactualisé ou modifié dans le cas d'un changement significatif du projet. Le P.A.P. est soumis à l'approbation de la famille et requiert son accord pour sa mise en œuvre. La famille a la possibilité d'y apporter des observations. Il est cosigné par la famille, l'éducateur référant et la direction du service.

3.4. Le dossier de l'utilisateur

L'ensemble des professionnels travaillant au S.A.E.M.F est soumis au secret professionnel dans le cadre de la mission de protection de l'enfance. Les règles de confidentialité auxquelles chacun est soumis impliquent une grande vigilance institutionnelle en ce qui concerne la tenue des dossiers des familles et le partage de l'information.

Un dossier est ouvert par la secrétaire pour chaque famille dès la mise en place de l'A.E.D.

Ce dossier est confidentiel et contient les principaux documents nécessaires au suivi des situations qui nous sont confiées et à leur évaluation.

L'ensemble du dossier de la famille reste au service et est alimenté au fur et à mesure par les documents administratifs de prise en charge, (P.P.E., D.I.P.C., P.A.P.) et les écrits officiels actualisés faisant état de la situation de l'enfant et de sa famille.

L'éducateur référent est responsable de la tenue et la mise à jour du dossier, en lien avec le chef de service. Les familles sont informées des modalités de consultation du dossier auprès de l'Inspecteur Enfance.

²⁵ C.A.S.F, Art 311-4, décret 2004-1274 du 26/11/2004.

Une fiche de suivi figure dans le dossier, dans laquelle sont référencées chronologiquement les différentes actions menées avec l'enfant et sa famille tout au long du déroulement de la mesure.

Le dossier contient également tous les courriers officiels et correspondances échangés avec la famille ou les partenaires en lien avec la mesure éducative (propositions de rendez-vous, concertations avec les partenaires, invitations à des groupes éducatifs, etc.).

Peuvent y figurer aussi les comptes rendus et conclusions de synthèse, qui sont des supports utiles à la rédaction des rapports officiels, transmis à l'Inspecteur de l'Aide Sociale à l'Enfance.

Une des fonctions principales du dossier est de permettre de garder une trace, (mémoire de la situation familiale, de la situation de l'enfant, de l'évolution du projet d'accompagnement). Sous le contrôle du chef de service, la bonne tenue du dossier et son suivi régulier par l'éducateur favorisent la prise de recul indispensable au niveau institutionnel, (réflexions collectives à l'échéance de la mesure, évaluation pluridisciplinaire avant la transmission écrite à l'Inspecteur Enfance).

La tenue régulière du dossier permet enfin de garantir à la famille la continuité de la prise en charge éducative en cas d'absence ou de départ de l'éducateur. Les principaux éléments du suivi peuvent être ainsi transmis, si nécessaire, à un collègue en concertation avec le chef de service.

L'ensemble de ce dispositif vise à garantir au mieux :

- ✓ le droit de l'enfant et de sa famille à disposer d'une prestation éducative s'appuyant sur un travail d'équipe cohérent et pluridisciplinaire ;
- ✓ le droit à ce que la prestation soit assurée dans une continuité de service, sans rupture et en cohérence avec le projet engagé ;
- ✓ le droit à ce que les écrits adressés aux autorités reflètent une objectivation du travail mené en concertation avec la famille, à partir du projet négocié avec elle.

Avec la réactualisation du Projet de Service du S.A.E.M.F., nous engageons en 2014 une réflexion de fond sur le dossier de l'utilisateur, pour lequel nous souhaitons améliorer et/ou adapter notre fonctionnement en s'appuyant sur les préconisations récentes de la D.G.A.S et de l'A.N.E.S.M en matière d'ouverture, de constitution, de gestion et de communication du dossier de l'utilisateur²⁶.



²⁶ D.G.A.S, Recommandation - *Le dossier de la personne accueillie ou accompagnée*, 2007.

A.N.E.S.M, Recommandation - *Le partage de l'information à caractère secret en protection de l'enfance*, 2010.

4. Prestation de service

La prestation de service au S.A.E.M.F. répond à une double logique d'intervention : d'une part, l'accompagnement des parents dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, et d'autre part, l'accompagnement de l'enfant dans un projet personnalisé répondant à ses besoins de développement physique, affectif, intellectuel et social.

4.1. L'action éducative

Travail en direction des parents

Soutenir, aider, conseiller et orienter

Il s'agit, pour chaque situation, de mettre en place un soutien à l'exercice de la parentalité ou un soutien à la fonction parentale en proposant un lieu d'écoute et de parole aux parents et adultes qui partagent la vie de l'enfant.

Mobiliser ou remobiliser leurs potentiels

Les professionnels du service établissent, à partir des attentes de la famille et des besoins de l'enfant, une relation de confiance mutuelle qui doit permettre l'émergence des potentialités parentales dans le but de s'approprier ou de se réapproprier leurs rôles en :

- ✓ favorisant la restauration de leur image parentale ;
- ✓ les aidant au développement de leurs ressources personnelles ;
- ✓ les amenant à comprendre les besoins de leur enfant ;
- ✓ travaillant sur le respect de la place de chacun.

Offrir une position de tiers

- ✓ Mettre en présence les enfants et les parents afin de renouer un dialogue ;
- ✓ instaurer ou restaurer une véritable communication en favorisant l'écoute et la compréhension entre les uns et les autres ;
- ✓ favoriser les relations entre la famille et l'environnement (soins, éducation, loisirs...) ;
- ✓ contribuer à apaiser les conflits, à dénouer les tensions, les situations de crise.

Contribuer à l'intégration sociale de la famille

Depuis sa création, le S.A.E.M.F. a choisi d'installer ses équipes au plus près des usagers, affirmant ainsi sa détermination de s'inscrire comme acteur de terrain sur un secteur d'intervention limité.

Pour les familles, les antennes éducatives sont des lieux d'accueil accessibles, pôles de leur champ social souvent restreint et repérable comme institution en lien avec les autres acteurs de leur environnement habituel.

L'action en direction des enfants

Les enfants auprès desquels nous intervenons peuvent rencontrer des problèmes scolaires, des difficultés relationnelles dans leur famille ou avec l'environnement, des difficultés psychologiques, diverses carences (affectives, soins...), ou encore montrer des comportements transgressifs.

Nous devons donc adapter notre action en fonction des besoins et des ressources de chacun.

Participer à la prévention, dans le cadre de la protection de l'enfance

Notre mission dans le cadre de l'A.E.D. se définit en premier lieu comme une contribution à la protection des enfants, pour lesquels nous tentons de prévenir tout risque de danger.

Etre à l'écoute des besoins de l'enfant

Notre intervention consiste d'abord à établir une relation avec l'enfant, le reconnaître en tant qu'individu et comme membre de sa famille, recueillir sa parole, prendre en compte sa souffrance, repérer ses potentialités. Ensuite, le soutenir, le mobiliser, l'accompagner voire l'orienter.

Accompagner l'enfant en lui proposant une référence éducative

Nous pensons que cet étayage éducatif peut permettre aux enfants confrontés à des situations d'échec de reprendre confiance en eux et de construire des projets d'avenir.

Associer le ou les parents

Dans chaque situation, il est primordial d'associer les parents à la mise en œuvre du projet pour leur enfant.

4.2. La procédure d'admission – trois mois pour élaborer un projet

L'accueil

Cette notion est primordiale et constitue une véritable position de service. Trois maîtres-mots : *disponibilité, écoute et accompagnement*.

La disponibilité

Si l'accueil physique et téléphonique est essentiellement assuré par le personnel administratif du service, chaque membre de l'équipe peut se rendre disponible, transmettre une demande aux collègues ou apporter lui-même une réponse.

Les personnes venant au service sans rendez-vous sont reçues et peuvent être renseignées.



Une écoute particulière

Ecouter les personnes implique de proposer un cadre facilitant leur expression, favorisant la confiance et mobilisant une grande disponibilité de la part du professionnel.

La fonction d'écoute implique que toutes les personnes travaillant dans le service aient conscience de nos missions auprès des enfants et de leurs familles.

La continuité de l'accompagnement

En cas d'absence ponctuelle de l'éducateur référent, notre organisation facilite l'intervention d'un autre membre de l'équipe si nécessaire.

C'est ainsi que l'évaluation menée par deux éducateurs, l'organisation d'activités éducatives collectives, les accompagnements réalisés à l'occasion des groupes d'enfants ou auprès des parents, les temps de réflexion clinique, sont des éléments qui favorisent des références communes à toute l'équipe.

Ce fonctionnement a pour but de renforcer ou de développer la relation de confiance. Il permet à la famille de connaître l'équipe et d'accepter le changement d'intervenant.

Trois mois pour construire un projet

Afin d'élaborer avec l'enfant et ses parents des objectifs opérationnels en lien avec les préconisations relevées dans l'évaluation sociale, nous proposons aux familles une première période de travail de trois mois. Ce temps favorise la mise en place d'une relation de confiance et doit permettre le repérage des difficultés et des ressources familiales. Le travail de préparation de projet a également pour but de définir avec la famille les moyens à mettre en œuvre pour améliorer la situation. Cette période est toujours assurée par deux éducateurs afin de mieux croiser les regards sur la situation.

Pendant les trois premiers mois de la mesure, les éducateurs rencontrent le ou les enfants concernés par la mesure d'aide éducative ainsi que les différents membres de la famille, aussi bien au service qu'au domicile. Ces premiers entretiens peuvent se dérouler de manière individuelle et/ou familiale. La famille est amenée à aborder son histoire familiale, ce qui aide les éducateurs à appréhender sa trajectoire et ainsi à éclairer la problématique actuelle.

Le plus souvent, un accueil en groupe est proposé à l'enfant afin d'établir une relation de confiance avec lui et d'observer sa manière d'entrer en relation avec les autres.

Les éducateurs sollicitent, avec l'accord des parents, des rencontres avec les différents partenaires éventuels (services sociaux, établissements scolaires, C.M.P.P.) pour avoir une vision plus large et plus précise de la situation familiale.

A l'issue de ces trois mois, sous l'autorité du chef de service, une *réunion d'élaboration de projet* est organisée avec l'équipe pluridisciplinaire. Des partenaires peuvent y être associés si nécessaire. La famille est avertie de cette réunion par un courrier officiel. Un entretien préalable avec elle permet de recueillir son avis et de rapporter sa demande et/ou ses attentes ainsi que celles des enfants.

La réunion d'élaboration de projet a pour but de faire le point sur les premières observations des éducateurs, d'analyser en équipe pluridisciplinaire les situations

rencontrées et d'élaborer une proposition de projet personnalisé pour l'enfant, qui prend en compte l'environnement familial.

Ce projet de travail est présenté à la famille et fait l'objet d'une formalisation à travers la rédaction du Projet d'Accompagnement Personnalisé (P.A.P.), co-signé avec la famille.

4.3. L'entretien – outil central de l'A.E.D.

Le concept de l'entretien

D'une manière générale, l'entretien peut être défini comme une rencontre entre deux ou plusieurs personnes permettant un échange où chacun des participants est activement impliqué.

Dans le contexte de la relation d'aide, l'entretien produit des interactions, qui ne sont pas anodines ni sans enjeux. Pour reprendre la formule de Paul Watzlawick, « *On ne peut pas ne pas communiquer* »²⁷

L'entretien s'appuie sur l'écoute, le respect d'autrui, dans sa parole et sa place.

Dans le cadre de leur mission d'accompagnement des familles, les intervenants sociaux travaillent essentiellement avec les mots. L'action éducative se fonde avant tout sur des paroles échangées, ce qui, au S.A.E.M.F., confère à l'entretien une place centrale dans nos pratiques professionnelles.

L'entretien au S.A.E.M.F.

L'entretien est un outil central dans l'accompagnement proposé à la famille. C'est un temps privilégié d'écoute et de parole qui associe concrètement les parents, l'enfant et le professionnel. L'entretien permet d'échanger et d'appréhender les attentes, les capacités, les ressources et les difficultés de chacun.

Les éducateurs se saisissent de ces moments pour évoquer leur compréhension de la situation et faire des propositions à la famille.

« [...] Il convient de produire un principe de réciprocité, un échange, en considérant les personnes en difficultés comme aptes à produire des énoncés sur les énoncés, c'est-à-dire un savoir sur leur propre situation et la possibilité d'imaginer des solutions, à condition qu'on leur en donne les moyens... ».²⁸

De la construction du projet éducatif avec la famille à sa mise en œuvre et jusqu'à l'évaluation de celui-ci, l'éducateur propose à l'enfant et ses parents des entretiens réguliers qui viennent ponctuer l'avancée du travail engagé et permettent d'en vérifier la pertinence.

²⁷ Watzlawick.P, *Une logique de la communication*, Edition du seuil, Paris, 1972.

²⁸ De Gaulejac.V, *La lutte des places*, Desclée de Brouwer 1994, 266 p.

L'entretien individuel avec l'enfant est un espace d'écoute, de parole et d'élaboration hors du contexte familial qui vise principalement à :

- ✓ recueillir son ressenti et sa perception de sa situation familiale ;
- ✓ lui permettre d'exprimer ses désirs et ses craintes dans un cadre protégé ;
- ✓ l'aider à développer la confiance en soi et en l'adulte ;
- ✓ reprendre avec lui les difficultés rencontrées et le rassurer sur ses capacités.

L'entretien avec le ou les parents se déroule avec les parents seuls ou en couple.

C'est un temps d'écoute privilégié qui est essentiel pour :

- ✓ les reconnaître dans leur place et leur rôle de parent et les accompagner dans l'exercice de leur responsabilité éducative ;
- ✓ favoriser l'expression de leur ressenti, de leurs difficultés, leurs souhaits, dans un cadre bienveillant et soutenant ;
- ✓ travailler avec eux à l'élaboration d'une position éducative cohérente et responsable vis-à-vis de leur enfant ;
- ✓ les aider à activer leurs ressources parentales dans le sens du développement de leurs compétences.

L'entretien familial réunit le ou les parents et l'enfant, afin :

- ✓ d'offrir un espace d'expression partagé favorisant la circulation de la parole au sein de la famille ;
- ✓ de mieux percevoir la place et le rôle de chacun dans la dynamique familiale ;
- ✓ de s'appuyer sur les interactions entre les différents membres de la famille pour faire évoluer le fonctionnement familial ;
- ✓ de permettre que chacun entende la même chose au même moment.



4.4. La visite à domicile – enjeux et richesses

Au S.A.E.M.F., la visite à domicile (V.A.D.) est un outil d'accompagnement incontournable qui s'inscrit dans les diverses actions éducatives menées auprès de l'enfant et de sa famille. En acceptant de s'engager dans la mesure, les parents donnent un accord de principe pour les visites à domicile.

*« La visite à domicile est un outil d'observation et d'analyse pour mener le travail d'accompagnement et de revitalisation des personnes en milieu ouvert ».*²⁹

La V.A.D. permet de rencontrer l'enfant et ses parents dans leur espace privé afin d'apprécier la réalité des conditions de vie, la place de chacun, les interactions familiales et de repérer les besoins tout en respectant l'intimité des personnes et leurs disponibilités. Elle peut également faciliter l'échange et le partage.

²⁹ O.D.A.S, Lettre de l'O.D.A.S., décembre 2006, p.7.

L'enfant et ses parents sont dans leur univers de vie et sont détenteurs du déroulement de la rencontre. En fonction de la relation établie avec l'enfant, ses parents et des objectifs à travailler, l'éducateur choisira la proposition d'une entrevue au domicile ou au service.

Les visites à domicile sont organisées, en général, conjointement avec les parents. Leur fréquence est variable, tient compte de chaque situation familiale et de son évolution.

4.5. Les actions éducatives individuelles

Dans l'accompagnement socio-éducatif proposé aux familles, les actions éducatives individuelles s'articulent dans une complémentarité avec les autres modalités d'intervention que sont notamment les entretiens, les V.A.D., les groupes éducatifs. Elles consistent en des temps d'accompagnements physiques et peuvent être en direction d'un enfant, d'un parent ou d'une dyade parent / enfant.



Les actions éducatives individuelles sont des temps privilégiés de l'accompagnement qui permettent un partage, une observation dans un contexte relationnel différent de celui habituellement proposé (entretien ou V.A.D.) et une confrontation en commun à un environnement tiers. Si elle peut être le théâtre d'échanges et de vécus très variés, chacune d'elles s'inscrit toutefois dans une intention éducative en portant sur un sujet précis (scolarité, rapport à la règle, rapport au corps, etc.), et en s'appuyant sur un support défini au préalable (le jeu en ludothèque, les loisirs, un accompagnement au collège par exemple).

Ces temps permettent d'étayer la relation éducative et d'enrichir l'accompagnement au travers de la proximité qu'ils induisent entre le professionnel, l'enfant et/ou le parent : en partageant une expérience commune, les familles voient l'éducateur agir, faire, se positionner face à des tiers ou un environnement.

En adoptant une posture choisie, pleinement engagé dans une situation vécue en commun, l'éducateur devient un modèle identificatoire possible tant pour l'enfant que pour les parents. Cela ouvre la possibilité aux familles d'appréhender une autre manière de faire et, par une forme de capillarité, d'en adopter et/ou d'en rejeter certaines modalités ; cela permet également aux professionnels de percevoir certaines attitudes éducatives des parents et d'en comprendre les enjeux éventuels.

Les trajets effectués avec l'enfant et/ou les parents constituent une part intégrante des actions éducatives individuelles ; hors du contexte formel du service ou du domicile, ils sont des temps propices aux échanges qui permettent une parole différente de celle posée et recueillie en entretien.

4.6. Les groupes éducatifs

La mise en place de groupes éducatifs, à l'initiative de l'équipe, offre de multiples intérêts dans la prise en charge de l'enfant, voire de la famille. Que ce soit pour l'éducateur, pour l'enfant ou le parent, la notion de plaisir est importante pour que l'activité soit investie.

L'inscription de l'enfant ou des parents dans un groupe est fonction du projet personnalisé ou familial.

Les parents sont informés des objectifs de cette action afin qu'ils en comprennent le sens et l'intérêt pour leur enfant.

Les parents sont impliqués, par exemple, au travers du respect des horaires, de l'accompagnement au service, etc.

Régulièrement, les parents sont informés de l'évolution de leur enfant au sein du groupe. C'est aussi une façon de permettre aux parents de prendre appui sur les observations qui leur sont rapportées et ainsi de remobiliser leurs capacités parentales.



Les objectifs des groupes éducatifs

- ✓ Proposer un espace d'observation et de compréhension ;
- ✓ travailler sur les difficultés repérées ;
- ✓ aider à l'ouverture sur l'extérieur et favoriser la socialisation ;
- ✓ permettre aux enfants et/ou parents de se retrouver dans un environnement différent ;
- ✓ repérer les échanges que les uns et les autres mettent en place ;
- ✓ développer leurs potentialités ;
- ✓ apprendre à mieux se connaître ;
- ✓ permettre aux enfants de trouver ou retrouver leur place.

Les moyens

Ce sont le plus souvent des groupes restreints encadrés par deux éducateurs. Cela permet de croiser les regards sur les participants.

Le support éducatif est varié et adapté en fonction de la population, de l'âge des enfants et s'appuie sur les compétences des membres de l'équipe.

Certains groupes ont un rythme régulier, d'autres sont ponctuels. Ces groupes font l'objet de bilans réguliers qui servent à réactualiser et affiner l'action menée.

4.7. Les séjours éducatifs

Les séjours autorisent une approche différente du travail éducatif dans le partage et la relation privilégiée qui peuvent s'installer. C'est un moment pour une observation plus élargie et une meilleure connaissance des personnes à travers le partage du quotidien.

Séjours familiaux

Ces séjours regroupent plusieurs familles. La dynamique ainsi créée alimente les échanges entre adultes et enfants à partir du quotidien. La relation avec la famille dans ce cadre, favorise l'écoute, permet de travailler le lien familial de façon plus soutenue. Une meilleure compréhension du fonctionnement familial au quotidien peut ainsi constituer un levier qui favorise et accélère le processus de changement engagé avec la famille.



Au retour de ces séjours, un bilan est fait en présence des enfants et des parents. C'est un temps convivial à partir des photos et films réalisés.

La réflexion menée par l'équipe éducative, à l'issue de ces séjours, a pour intérêt de transmettre aux éducateurs référents les observations, les informations qui leur permettront de dynamiser la prise en charge, d'induire d'autres questionnements et de réajuster les interventions.

Séjours enfants

Le service organise des séjours en fonction de l'âge et des besoins de l'enfant. Les supports éducatifs sont variés ; ils permettent d'établir une relation avec l'enfant, de faciliter les échanges au sein du groupe et une ouverture sur l'extérieur. Le fait de voir le jeune dans un environnement nouveau et plusieurs jours durant, permet d'évaluer différemment ses capacités, d'aborder des sujets qui peuvent être plus personnels et repris à divers moments du séjour de façon plus rapprochée.

4.8. Les actions inter-équipes

La transversalité expérimentée depuis 2003 dans l'ensemble des équipes, à travers la réactualisation du Projet de Service, en lien avec les évolutions du secteur et la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale, a confirmé l'intérêt des équipes de se retrouver et d'échanger autour d'idées et de pratiques professionnelles. C'est dans une démarche participative analogue que s'est réalisée l'évaluation interne entre 2007 et 2008. L'ensemble des équipes a pu également travailler de manière transversale lors de la mise en place de l'analyse des pratiques, en 2009, puis engager les travaux.

Ces réunions peuvent être porteuses de dynamisme et de réflexion dans la mesure où elles permettent d'apprécier les évolutions au sein des différentes antennes du S.A.E.M.F..

Le S.A.E.M.F. développe une politique de formation commune qui laisse aussi place à des formations spécifiques dans chaque site.

Des activités éducatives communes

Au-delà des accompagnements individuels et familiaux proposés par les éducateurs aux enfants et leurs familles dans le cadre de la prise en charge éducative, des expériences collectives partagées mises en place par l'ensemble des six équipes confirment tout l'intérêt de développer des actions inter-équipes.

Nous pensons en effet que ce type d'expériences transversales permet d'appréhender des problématiques sectorielles différentes et d'enrichir dans le même temps les réponses éducatives par une approche partagée des situations.

L'exemple des Olympiades du S.A.E.M.F., réalisées en 2012 et 2013, témoignent de cette dynamique. L'expérience doit être renouvelée en 2014.

Proposer à des jeunes issus des différentes villes et quartiers, dans lesquels le S.A.E.M.F. intervient, de participer, le temps d'une journée, à une manifestation sportive organisée par le service, permet à l'équipe éducative élargie d'agir contre certains antagonismes observés entre jeunes sur les questions de « territoire ».



Des phénomènes de bandes déclenchant parfois des violences importantes concernent bon nombre de jeunes suivis. L'idée de promouvoir des activités fédératrices, dont les valeurs renvoient plus à la cohésion et au partage qu'à la compétition ou la rivalité entre les clans, participe à une vision socialisante et citoyenne de l'action éducative.

La mobilisation des six équipes éducatives est importante pour ce type d'action, que ce soit pour en assurer l'organisation, l'animation et l'encadrement. Des parents sont également sollicités pour participer à cette manifestation.

Ces journées d'activités inter-S.A.E.M.F. visent à valoriser les potentiels des enfants présents et de renforcer les liens tissés dans la relation éducative.

4.9. L'évaluation pluridisciplinaire des situations

La réunion d'évaluation clinique³⁰

C'est une instance d'évaluation, d'élaboration et de construction du projet adaptée aux situations et tenant compte de l'analyse et de l'observation de l'ensemble des participants.

Durant la réunion sont abordées :

- ✓ les informations recueillies et l'exposé des faits ;
- ✓ l'analyse de la situation ;
- ✓ la formulation des hypothèses ;
- ✓ la détermination d'objectifs et de préconisations.

L'ensemble de la réflexion, des hypothèses de travail et objectifs à atteindre fait l'objet d'un compte-rendu de synthèse, lequel sera un support technique à la rédaction des rapports et à l'évaluation de la situation.



La *réunion d'élaboration de projet (R.E.P.)* intervient au terme des trois premiers mois de mesure afin de préciser les axes de travail et de préparer le *Projet d'Accompagnement Personnalisé* qui sera finalisé avec la famille.

Dans un second temps, une *Réunion d'Evaluation Clinique (R.E.C.)* est organisée avant chaque échéance de prise en charge afin de faire le point sur l'évolution de la situation, de déterminer l'opportunité de poursuivre la mesure, le cas échéant d'en fixer les objectifs qui

seront proposés (P.A.P.), et en cas d'arrêt de décider l'orientation préconisée par le service.

Le chef de service organise et anime ces instances d'évaluation. L'éducateur en charge de la mesure présente la situation et l'accompagnement réalisé, en présence du psychologue et d'une partie de l'équipe éducative. Y sont conviés les partenaires et interlocuteurs réguliers intervenant dans la situation et participant conjointement à la prise en charge globale de l'enfant.

Les informations communiquées dans cette instance ont un caractère secret ; elles sont partagées dans le respect du cadre légal et réglementaire.

La famille est informée par courrier de la date de la réunion et des professionnels qui y seront présents et/ou conviés. Avant celle-ci, l'éducateur en charge de l'accompagnement fait le bilan de l'aide éducative avec la famille et recueille ses souhaits et attentes qu'il

³⁰ La réunion d'évaluation clinique, dans sa définition, son organisation, son contenu et sa finalité, s'appuie sur les recommandations de l'ANESM relatives à « *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur / jeune majeur en cours de mesure* » (mai 2013).

restitue lors la réunion. Suite à la réunion, la famille est informée des préconisations retenues par les professionnels.

4.10. Les écrits professionnels

A travers l'écrit, l'éducateur communique sur de l'humain, à partir de ce qu'il observe concernant l'enfant pris en charge, sa famille, son environnement, à partir de faits, d'informations collectées, d'évolutions constatées, mais aussi en fonction de ses impressions, de son ressenti, de son propre système de référence et de celui de l'institution.

L'écrit permet d'organiser, de construire et de faire circuler une pensée sur des actes éducatifs, d'élaborer et de confronter des hypothèses et de dégager des projets ou des orientations.



Le rapport

C'est l'écrit officiel adressé régulièrement à l'Inspecteur de l'Aide Sociale à l'Enfance qui est destiné à l'aider dans sa décision. Il s'appuie sur l'observation de l'éducateur, ses constats concernant l'évolution de la situation de l'enfant et de sa famille et sur la réflexion pluridisciplinaire réalisée lors de la réunion d'évaluation clinique.

Le rapport est communiqué à la famille ; c'est l'occasion d'un échange où chacun donne son point de vue, dans le respect du droit des usagers.

*« Le service élabore au moins une fois par an un rapport, établi après une évaluation pluridisciplinaire, sur la situation de tout enfant accueilli ou faisant l'objet d'une mesure éducative. Sans préjudice des dispositions relatives à la procédure d'assistance éducative, le contenu et les conclusions de ce rapport sont portés à la connaissance du père, de la mère, de toute autre personne exerçant l'autorité parentale, du tuteur et du mineur, en fonction de son âge et de sa maturité ».*³¹

Quand des compléments sont nécessaires ou que des désaccords apparaissent, les familles sont invitées à produire leur propre écrit.

De ce fait, une écriture nuancée, respectueuse de l'intimité, des choix de vie et des valeurs culturelles des familles, fait partie de nos règles de rédaction.

Le rapport engage le service, il est rédigé par l'éducateur référent et validé par le chef de service. Y figurent principalement :

- ✓ l'origine de la mesure éducative et la position des parents ;
- ✓ le bilan de l'action menée ;
- ✓ l'état de la situation actuelle de la famille ;
- ✓ le positionnement de l'enfant et de ses parents ;
- ✓ les éléments d'analyse sur l'évolution de la situation de l'enfant ;
- ✓ les propositions de travail ou les orientations envisagées.

³¹ C.A.S.F. Art 223-5

4.11. Les instances de régulation et de soutien technique

Les réunions d'équipe

Animée par le chef de service, la réunion d'équipe est un temps d'échange hebdomadaire qui permet la transmission d'informations générales entre professionnels d'une même



équipe. Cette instance permet également d'ouvrir une réflexion collective sur la vie institutionnelle. C'est un temps de décision sur le fonctionnement de l'antenne, le déroulement des activités, le suivi individuel des prises en charge dans une perspective d'analyse, de compréhension des enjeux et de mise en place de projets. C'est un temps qui permet d'organiser le travail de l'équipe éducative d'une manière opérationnelle à travers une perception plus globale du fonctionnement du service.

L'analyse des pratiques

Toute situation éducative, d'accompagnement, d'orientation, implique une mise en relation qui mobilise des mécanismes relationnels complexes, mettant en jeu, mouvements transférentiels ou contre transférentiels, ou des effets de résonance aux problématiques rencontrées. Ces mécanismes peuvent être à la fois le moteur et le frein de l'action. Par ailleurs, si la dimension relationnelle est prédominante dans l'action éducative, les pratiques professionnelles concernent également la mise en œuvre de référents théoriques, de méthodologies et d'outils d'intervention au service du projet d'accompagnement proposé aux familles.

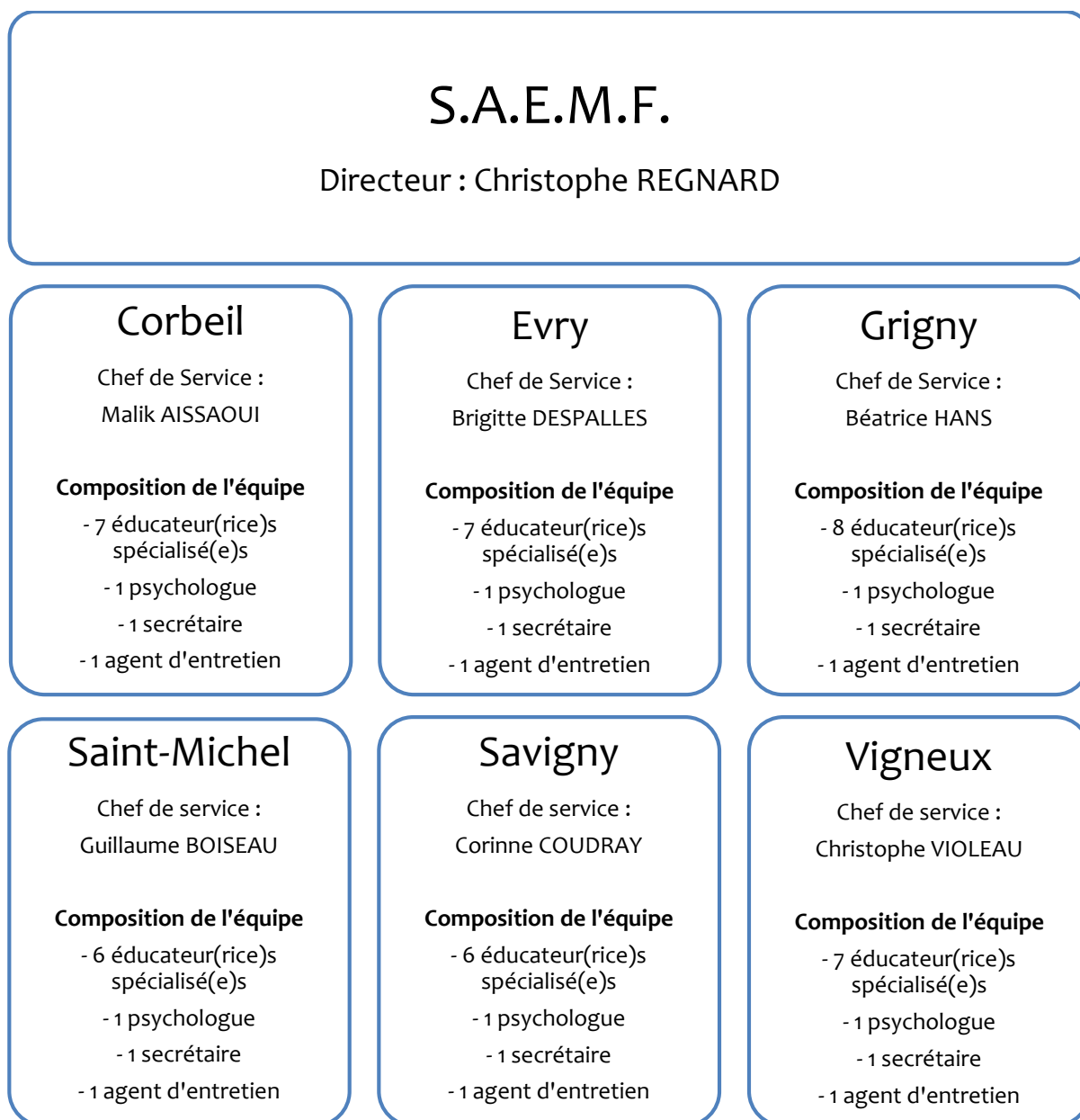
L'analyse des pratiques, mise en place au S.A.E.M.F. depuis 2009, suite aux préconisations de l'évaluation interne, vise donc à interroger et renforcer les pratiques individuelles et collectives au sein des équipes. Ce soutien, très apprécié des professionnels dans leur pratique éducative avec les familles, contribue à l'enrichissement d'une culture commune et au renforcement d'une compétence partagée.

Depuis 2011, nous avons fait le choix de travailler avec Guy Hardy et son équipe autour de stratégies d'intervention qui valorisent la place de chacun et cherchent à optimiser les compétences de tous, enfant, parent, professionnel. Lors des séances, organisées au sein de chaque équipe tous les mois et demi, les professionnels sont invités à expérimenter des stratégies différentes dans les situations qui posent problème. Cette manière d'investir l'accompagnement éducatif nécessite l'appropriation d'outils de lecture systémiques proposés par les intervenants.

L'objectif visé est de permettre aux professionnels de se percevoir, en toute sécurité, comme pleinement inclus dans les problématiques à gérer. De ce positionnement, découle la possibilité d'un investissement différent dans la relation d'aide, par l'utilisation de ses compétences, ressources, émotions, limites et capacité à utiliser mieux les constantes opportunités de changement qu'offre la relation.

5. Ressources internes et organisation du service

5.1. Organigramme



5.2. Implantations géographiques des antennes

Le S.A.E.M.F. est implanté en Essonne sur les communes de :

EVRY

Direction : 9 bd de l'Europe - 91000

Tél : 01. 60. 79. 71.80

Antenne : 9 bd de l'Europe - 91000

Tél : 01. 60.79.09.72

Lieux d'intervention : EVRY, BONDOUFLE,
COURCOURONNES, LISSES, RIS-ORANGIS.
VILLABE.



CORBEIL-ESSONNES



Antenne : 8, av.Chantemerle - 91100

Tél : 01.64.96.71.43

Lieux d'intervention : CORBEIL-ESSONNES,
SAINT- GERMAIN-LES-CORBEIL,
SAINT-PIERRE-DU-PERRAY,
SAINTRY-SUR-SEINE, ETIOLLES, SOISY-SUR-SEINE,
TIGERY, MORSANG-SUR-SEINE.

GRIGNY

Antenne : 11 à 13 place de la Treille – 91350

Tél : 01.69.45.56.95

Lieux d'intervention : GRIGNY,
VIRY-CHATILLON et les communes
situées sur le secteur de
la Maison Départementale
des Solidarités de MARCOUSSIS



SAINT MICHEL-SUR-ORGE



Antenne : 1 place Berlioz - 91240

Tél : 01.69.04.18.36

Lieux d'intervention : BRETIGNY S/ORGE,
STE GENEVIEVE-DES-BOIS,
ST MICHEL SUR-ORGE, FLEURY-MEROGIS,
VILLIERS-SUR-ORGE, VILLEMOISSON-SUR-ORGE,
PLESSIS-PATE, LEUVILLE-SUR-ORGE ; LONGPONT-
SUR-ORGE.

SAVIGNY-SUR-ORGE

Antenne : 46, rue Edouard Branly - 91600

Tél : 01.69.54.05.01

Lieux d'intervention : SAVIGNY-SUR-ORGE,
MORSANG-SUR-ORGE, ATHIS-MONS,
JUVISY-SUR-ORGE, PARAY-VIEILLE-POSTE.



VIGNEUX-SUR-SEINE



Antenne : 8, rue Marcel Cachin - 91270

Tél : 01.69.40.16.84

Lieux d'intervention: VIGNEUX-SUR-SEINE,
DRAVEIL, MONTGERON, CROSNE,
YERRES, BRUNOY, EPINAY-SOUS-SENART ;
QUINCY-SOUS-SENART.

5.3. Les ressources humaines

Le directeur

Par délégation du directeur général de l'association, le directeur du service décline la politique générale du C.D.S.E.A. dans ses aspects déontologiques, techniques, de gestion et de management des ressources humaines, de gestion administrative et financière et de communication interne et externe.

Il est responsable de la mise en œuvre permanente du projet de service et de la démarche d'amélioration continue de la qualité de la prestation délivrée par le S.A.E.M.F..

Il veille à la mise en œuvre des dispositifs découlant des textes réglementaires liés à l'activité du service.

Il représente l'association et le service auprès des services du Conseil Général et contribue, au niveau partenarial, au développement de la politique départementale dans le champ de la protection de l'enfance.

Par délégation, il assure la coordination des équipes, les recrutements et est responsable des procédures disciplinaires définies dans le Règlement Intérieur du service.

Il est chargé des orientations de la formation du personnel, organise la concertation avec les instances représentatives du personnel et s'assure de la sécurité des personnes et du respect de leurs droits dans le cadre du service.

Il travaille en lien étroit avec le directeur général de l'association, à qui il transmet toutes informations utiles se rapportant à l'activité, la gestion et au fonctionnement global du service (propositions budgétaires, rapport d'activité, bilan social, compte administratif).

Les chefs de service

Par délégation du directeur, les chefs de service assurent l'encadrement des six équipes du S.A.E.M.F. Ils sont chargés du fonctionnement global de l'activité dans chacune des antennes et représentent le service auprès de toutes les instances sociales partenaires. Ils sont associés à la gestion des ressources humaines du service, en lien avec le directeur, dans le cadre de la politique associative.

Les chefs de service ont un rôle d'appui et de coordination technique des équipes. Ils sont garants de la bonne application du Projet de Service, veillent au respect des droits des usagers et assurent un soutien permanent auprès des éducateurs dans leurs interventions.

- ✓ Ils mènent les premiers entretiens et reçoivent les familles chaque fois que cela s'avère nécessaire ;
- ✓ ils coordonnent les réunions d'équipes et animent les réunions d'évaluation clinique pour chaque situation d'A.E.D. ;
- ✓ ils font le point régulièrement avec les éducateurs sur le déroulement des mesures ;
- ✓ ils travaillent en lien étroit avec le ou la psychologue de l'antenne et veillent au bon fonctionnement de l'équipe ;
- ✓ ils valident et signent l'ensemble des courriers officiels partant des antennes à destination des autorités ;

- ✓ ils mettent en œuvre des réflexions internes ou inter/équipes sur des thèmes interrogeant les pratiques éducatives, le fonctionnement du service ou des projets innovants ;
- ✓ ils relaient, auprès des salariés, les différentes informations venant de la direction, de l'association, ou de l'externe, (journée de réflexion, colloques, formations).

L'équipe de direction

Le directeur anime l'équipe de direction, qu'il compose avec les six chefs de services. L'équipe cadre se réunit de manière hebdomadaire. Elle décline au S.A.E.M.F. la politique générale de l'association dans ses aspects déontologiques, techniques, de gestion et de management des ressources humaines.

Elle assure le pilotage du projet collectif de travail pour l'ensemble du service et élabore les stratégies de communication interne et externe.

L'équipe de direction assure l'organisation et le bon fonctionnement du service et de ses antennes, en lien avec les orientations du Projet de Service.

Elle met en œuvre la Démarche d'Amélioration Continue de la Qualité, conformément aux orientations de l'association et aux textes réglementaires.

L'assistante de direction

Le poste d'assistante de direction a été créé dans le cadre de la restructuration du S.A.E.M.F. en septembre 2013.

Sous l'autorité du directeur, l'assistante de direction est chargée :

- ✓ d'assurer l'ensemble des tâches de secrétariat de direction ;
- ✓ de travailler étroitement avec les services du siège dans le cadre du suivi de l'activité et du budget et de mettre en œuvre la politique d'achat du service ;
- ✓ d'être en lien avec les chefs de service et les secrétaires des antennes pour la transmission d'informations ou de documents relatifs au fonctionnement global du service ;
- ✓ elle renseigne et actualise les différents documents et tableaux nécessaires à la bonne marche du service et tient à jour l'ensemble des dossiers du personnel ;
- ✓ elle assure le suivi administratif et financier des dossiers de formation continue pour l'ensemble des salariés du service ;
- ✓ elle participe aux réunions d'équipe de direction dont elle prépare les comptes rendus.

Les secrétaires

Les secrétaires jouent un rôle clef au sein des antennes du S.A.E.M.F. Sous l'autorité du directeur et du chef de service, elles assurent l'ensemble des tâches de secrétariat et occupent une place de pivot dans les équipes, car elles sont porteuses de l'essentiel des informations internes, des dossiers administratifs suivis, et des rendez-vous pour l'ensemble de l'équipe.

- ✓ Elles accueillent les familles et les enfants, les renseignent et les orientent vers la personne concernée ;
- ✓ elles répondent au standard, recueillent les appels et assurent la transmission de toutes les informations nécessaires par l'intermédiaire du cahier des messages ;
- ✓ elles travaillent en lien permanent avec les chefs de service, en assurant l'ensemble des tâches administratives indispensables au bon fonctionnement du service (dossiers administratifs, suivi de tableaux, plannings horaires, facturation de l'A.E.D., lien avec la comptabilité du siège, saisie informatique des courriers et rapports, etc.).

Les éducateurs

Les éducateurs sont chargés d'assurer l'accompagnement éducatif des enfants et de leur famille, pour lesquels une mesure d'A.E.D., notifiée par l'Inspecteur de l'Aide Sociale à l'Enfance, a été confiée au S.A.E.M.F.

La responsabilité exercée dans le cadre de l'aide éducative est avant tout institutionnelle. Les éducateurs interviennent auprès de l'enfant et de sa famille, au nom du service, et non pas en leur nom personnel.

La mesure d'A.E.D. est exercée par un éducateur référent sur délégation de la direction, dans le cadre de la mission de protection de l'enfance pour laquelle le service est habilité. Cette fonction d'accompagnement institutionnalisé est énoncée clairement aux familles dès le premier rendez-vous par le cadre représentant le service. Les limites de notre intervention y sont ainsi explicitées.



L'approche pluridisciplinaire des problématiques rencontrées permet en outre aux éducateurs de bénéficier de l'aide de l'équipe dans la recherche de solutions à trouver avec la famille.

L'objectif premier, au début de l'intervention, est de travailler à la création d'un lien avec la famille, de manière à ce qu'une certaine confiance s'instaure. Lors des trois premiers mois d'A.E.D., un travail en binôme s'engage de manière à faciliter

cette mise en route lors de la phase de préparation de projet. L'éducateur référent bénéficie ainsi du soutien d'un de ses collègues, ce qui ouvre diverses possibilités de travail avec la famille.

- ✓ A partir des préconisations de l'évaluation sociale et des objectifs définis, l'éducateur élabore avec la famille le Projet d'Accompagnement Personnalisé, (P.A.P.);
- ✓ tout au long de la mesure, il travaille en concertation avec le chef de service et échange régulièrement avec les différents partenaires en lien avec la situation de l'enfant ;
- ✓ aux côtés de la famille, l'éducateur référent représente le service au rendez-vous du Projet Pour l'Enfant (P.P.E.), organisé avec l'Inspecteur de l'Aide Sociale à l'Enfance ;

- ✓ dans toutes les actions proposées, il cherche à mobiliser les parents en tant qu'acteurs du projet de leur enfant ;
- ✓ à l'échéance de la mesure, après avoir fait un bilan avec la famille, le professionnel présente l'évolution de la situation lors de la réunion d'évaluation et contribue à l'élaboration d'un diagnostic partagé en équipe pluridisciplinaire ;
- ✓ l'éducateur est tenu de rédiger les différents rapports qui rendent compte de l'évolution de la situation et en communique le contenu à la famille lors d'un rendez-vous spécifique ;
- ✓ comme l'impose notre mission de protection de l'enfance, l'éducateur doit tenir à jour l'ensemble de ses dossiers de suivi de mesure, de manière à garantir une bonne lisibilité du travail éducatif réalisé avec les familles et en permettre la traçabilité.

Le psychologue

De par sa qualité de cadre technique, le psychologue tient un rôle actif dans l'évaluation de l'action éducative proposée au S.A.E.M.F. et contribue à l'évolution du fonctionnement du service et de ses antennes.

- ✓ Il participe aux instances prévues dans le fonctionnement du service visant à l'élaboration du projet et son évolution.
- ✓ Il favorise la réflexion collective en équipe, dans l'accompagnement éducatif en s'appuyant sur des modèles théoriques psychanalytique ou systémique.
- ✓ Il participe à l'évaluation des situations suivies par les éducateurs lors des réunions d'évaluation clinique. Ses apports, dans ces instances, favorisent la confrontation des savoirs et enrichissent la vision éducative de terrain par des éclairages théoriques complémentaires qui contribuent à la co-construction de l'intervention éducative.
- ✓ Dans cette logique, il donne des indications qui peuvent être reprises dans l'élaboration des Projets d'Accompagnement Personnalisé.
- ✓ Dans son soutien individuel aux professionnels, le psychologue apporte également un éclairage spécifique aux problématiques rencontrées par les éducateurs. Cela peut être le cas par exemple face à des comportements risqués chez certains jeunes ou pour des défaillances parentales pathologiques qui nécessiteraient une orientation spécialisée.
- ✓ Le psychologue peut susciter des travaux de recherche ou des études et animer des ateliers de travail sur des thèmes répondant aux besoins des équipes.

Avec la restructuration du S.A.E.M.F., une réflexion institutionnelle s'est engagée début 2014, visant à renforcer le temps d'intervention psy. L'hypothèse de travail est de développer des interventions cliniques pluridisciplinaires auprès des familles, (entretiens familiaux ciblés, groupes de paroles). Les conditions et les modalités de ce type d'actions sont actuellement à l'étude et doivent être affinées avec l'ensemble des équipes, en fonction de notre nouvelle organisation.

Les agents d'entretien

Les locaux du S.A.E.M.F. étant par nature des lieux destinés à recevoir des enfants et leurs familles, il est important d'en assurer l'entretien très régulièrement, conformément

aux règles d'hygiène et de sécurité en vigueur dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux.

La bonne tenue des locaux, leur propreté et le respect des lieux nécessitent auprès de l'ensemble du personnel une attention constante, gage de confort et de qualité d'accueil, pour les usagers, les partenaires et les salariés eux-mêmes.

Dans chaque antenne éducative, les agents d'entretien sont chargés d'effectuer le nettoyage des lieux communs, du secrétariat, de la salle de réunion, des salles d'activité, des pièces d'entretiens, des bureaux, des sanitaires, de la cuisine, etc.

Il est demandé à tous de veiller au bon rangement des différentes pièces et d'informer le responsable de toutes dégradations ou anomalies constatées.

Qualifications, fiches de fonction, lettres de mission

En 2013, le C.D.S.E.A. a mis en place des fiches de fonction et des lettres de mission pour l'ensemble des salariés de l'association dont chacun est destinataire, en lien avec le poste et la fonction occupée.

Les fiches de fonction constituent un outil structurant et collectif qui énonce de façon transversale les critères définissant les différentes fonctions occupées au sein de l'association.

Elles permettent notamment d'optimiser :

- ✓ en amont, le recrutement, en précisant le type de missions confiées aux salariés, les compétences attendues, le degré d'autonomie, les moyens mis à disposition, les modalités de contrôle et les exigences de la fonction occupée ;
- ✓ en aval, l'évaluation et l'amélioration des compétences professionnelles à travers l'accès à la formation et à un plan d'actions et d'objectifs personnalisé.

Les lettres de missions sont nominatives et précisent, pour chaque salarié, le cadre d'intervention associé à sa fonction ainsi que les modalités d'exercice de la mission confiée.

Elles sont un support à la relation de travail :

- ✓ en précisant le lien hiérarchique et les obligations professionnelles ;
- ✓ en déterminant les principales tâches et les responsabilités.

Entretiens Professionnels Annuels - E.P.A.

Avec la réforme de la formation professionnelle de 2004, le législateur a souhaité renforcer la logique de co-construction des parcours professionnels. L'objectif est principalement axé sur l'évolution des pratiques professionnelles, à partir des aptitudes et aspirations des salariés.

A partir de cette obligation, l'association a souhaité mettre en place des entretiens annuels pour chaque salarié, de manière à permettre d'évaluer l'évolution des parcours professionnels en se référant aux fonctions occupées et aux missions confiées.

Le C.D.S.E.A. a choisi d'engager cette procédure d'Entretien Professionnel Annuel, (E.P.A.) à partir de 2014.

Cet entretien est organisé une fois par an et réunit chaque salarié et son responsable hiérarchique immédiat. L'entretien est conçu avant tout comme un moment d'écoute réciproque et de mise en commun de la pratique professionnelle. La discussion est formalisée grâce au support d'une grille d'entretien et d'un guide méthodologique. Après accord et signatures, les entretiens professionnels annuels sont insérés dans le dossier de chaque salarié.

La procédure utilisée a été co-construite au niveau associatif par une démarche de formation réunissant cadres et représentants du personnel. L'ensemble des salariés a également été associé à la démarche.

L'entretien professionnel annuel a pour ambition :

- ✓ de favoriser le dialogue entre le salarié et son responsable ;
- ✓ de faire le point sur l'évolution des pratiques professionnelles ;
- ✓ de reconnaître et objectiver les zones de réussite et de difficulté ;
- ✓ de rechercher des solutions adaptées en fonction des points à améliorer ;
- ✓ de déterminer les orientations de formation.

Formation continue

Chaque année, la direction élabore un plan de formation qui regroupe l'ensemble des actions de formation mises en œuvre dans le service. Il offre un cadre privilégié pour développer les compétences et les qualifications des salariés.

La loi du 4 mai 2004, modifiée par l'accord national interprofessionnel du 9 janvier 2009, a défini deux catégories d'actions qui donnent une meilleure lisibilité au plan et permettent de l'organiser selon une logique emploi-formation en corrélation avec les priorités de la branche.

- ✓ *Les actions d'adaptation au poste de travail ou liées à l'évolution ou au maintien dans l'emploi*, permettant aux salariés d'évoluer dans leur poste de travail. Les connaissances acquises concernent « le cœur de métier ».
- ✓ *Les actions ayant pour objet le développement des compétences des salariés*, par lesquelles la formation suivie permet l'accroissement des compétences au-delà de la qualification.

5.4. L'organisation du service

La restructuration du S.A.E.M.F. permet d'envisager à moyen terme une rationalisation progressive du fonctionnement du service, par une politique globale d'achat, la mutualisation de certains moyens matériels et une réduction des frais de structure.

La mise en place d'un budget unique, à partir de 2014, accompagné d'un plan d'investissement global, répond à cette exigence.



La mutualisation des moyens matériels peut concerner certains coûts de fonctionnement et de structure : location et charges locatives, entretien et sécurité des locaux, maintenance des installations, téléphonie, informatique, bureautique, etc.

L'augmentation progressive du parc automobile pour les éducateurs doit se faire de manière concertée, en dotant les équipes d'un panel de véhicules variés, permettant une gestion optimisée des déplacements, mais aussi une adaptation aux types d'actions proposées aux usagers, avec possibilité d'échange entre les équipes.

L'implantation locale des antennes du S.A.E.M.F. contribue à maintenir une certaine proximité pour les familles, ce qui constitue un axe fort de notre projet de travail. Les antennes du S.A.E.M.F. sont implantées au plus près des familles en difficulté, dans les territoires qui nous sont attribués.

- ✓ Le service s'intègre au tissu social de son environnement, il est acteur de la vie des communes et parfois interpellé comme tel ;
- ✓ dans le champ social restreint que fréquentent les familles, le service constitue souvent l'un des pôles principaux ;
- ✓ cette présence permet de nouer des habitudes de travail avec les familles et les différentes institutions locales.

Dans le cadre de la restructuration du service, un regroupement des antennes en trois pôles géographiques, composé de deux équipes, pourrait permettre d'améliorer notre capacité d'adaptation aux fluctuations des demandes en fonction des différents secteurs sur lesquels le S.A.E.M.F. intervient en Essonne. Cette perspective est actuellement étudiée par l'association. Elle s'inscrit dans une temporalité dépendant de l'organisation départementale des territoires.

5.5. La sécurité des personnes - usagers et professionnels

Les conditions de sécurité et les procédures d'urgence en vigueur sont revisitées régulièrement au S.A.E.M.F. conformément aux préconisations de l'évaluation interne. Une réactualisation des différentes procédures est engagée dans le cadre du Plan d'Amélioration Continue de la Qualité lancé en 2013. Elle comporte cinq domaines :

- ✓ les règles et les consignes de sécurité pour les usagers et les professionnels, définies dans le Règlement de Fonctionnement ;
- ✓ la conformité des locaux et des installations électriques et de la sécurité incendie qui sont contrôlées annuellement par des organismes extérieurs habilités ;
- ✓ les exercices d'évacuation en cas d'incendie qui doivent être organisés régulièrement avec l'ensemble du personnel ;
- ✓ le contrôle régulier du parc automobile, assuré par des révisions effectuées conformément aux préconisations des constructeurs ;
- ✓ la prévention des risques professionnels figurant sur un document unique mis à jour chaque année.

5.6. Les instances représentatives du personnel et politique sociale

Comité d'Etablissement (C.E.) et Délégation du Personnel (D.P.)

Conformément à la législation en vigueur, le C.D.S.E.A. a décidé de mettre en place une délégation unique du personnel, composée d'un groupement de salariés disposant à la fois des attributions des délégués du personnel (D.P.) et de celles des représentants du personnel au comité d'entreprise (C.E.).

Les représentants du personnel sont réunis dans un seul collège et sont élus pour quatre ans. Une élection a eu lieu en janvier 2014.

Au S.A.E.M.F., le comité comporte quatre titulaires et quatre suppléants qui siègent ensemble et participent aux réunions plénières mensuelles présidées par le directeur du service.

Comité d'Hygiène et de Sécurité et des Conditions de Travail (C.H.S.C.T.)

Ce comité a pour mission de contribuer à la protection de la santé et de la sécurité de l'ensemble des salariés du service. Les membres du C.H.S.C.T. sont désignés par les représentants du personnel, et siègent au nombre de deux en tant que titulaires et deux comme suppléants.

Un C.H.S.C.T. associatif a été créé en 2012, dans la perspective de mettre en cohérence l'ensemble des suivis réalisés dans chaque structure du C.D.S.E.A.. Les membres des différents comités élus siègent dans cette instance associative.

Un travail de mise en cohérence des *Documents Uniques* est en cours ainsi qu'une réflexion globale sur la question des risques psychosociaux au travail.

6. Evaluation de la prestation et Plan d'Amélioration Continue de la Qualité

6.1. L'évaluation interne

Le premier rapport d'évaluation interne a été finalisé le 24 octobre 2008. Le dispositif d'évaluation interne a été réalisé au cours d'une série de travaux qui ont réuni des représentants des différentes catégories d'acteurs institutionnels sous le pilotage conjoint du directeur du service et d'un consultant extérieur.

Le chantier de construction du dispositif d'évaluation interne s'est déroulé en cinq temps :

- ✓ discussion des notions clefs de l'évaluation ;
- ✓ construction du processus d'évaluation ;
- ✓ organisation et appréciation de l'information évaluative ;
- ✓ analyse diagnostique rédigée ;
- ✓ conclusions et préconisations.

Le groupe de pilotage s'est appliqué à retransmettre en direction de l'ensemble des professionnels, la teneur des travaux réalisés lors des sessions.

Le rapport d'évaluation interne est constitué de trois éléments :

- ✓ le rapport d'évaluation interne proprement dit ;
- ✓ les annexes du rapport d'évaluation interne ;
- ✓ le dossier de recueil des pièces significatives.

Le rapport d'évaluation interne regroupe la présentation de la méthodologie, l'instrument d'auto-évaluation construit par l'équipe du S.A.E.M.F. avec ses critères et la sélection des instruments de recueil d'information, l'analyse diagnostique, les préconisations d'actions et les conclusions de l'évaluation interne.

Les annexes comportent l'entièreté du guide d'analyse dans lequel sont consignées les informations utilisées et les appréciations construites à partir de ces informations.

Le dossier de recueil des pièces significatives regroupe tous les documents support de l'information saisie dans le guide d'analyse.

L'articulation des trois éléments permet au lecteur d'obtenir une traçabilité optimale du processus d'évaluation mis en œuvre dans la démarche d'évaluation interne.

Le modèle d'évaluation (tableau ci-après) a été forgé par le groupe de pilotage, qui a sélectionné les dimensions pertinentes au regard des exigences de la loi, des contenus du Projet de Service et des spécificités de la prise en charge (le détail de cette phase de travail figure en annexe).

MODELE D'EVALUATION INTERNE DU S.A.E.M.F.			
CONCEPT PROFESSIONNEL	DIMENSIONS PRINCIPALES	CRITERES	INSTRUMENTS DE RECUEIL
Accompagnement éducatif temporaire favorisant le mieux-être de l'enfant dans son environnement à la demande ou avec l'accord de sa famille	USAGER (évaluation des résultats)	1 - Evolution de la situation de l'enfant et de la prise en compte parentale de ses besoins n°1 : absence d'évolution ou dégradation n°2 : progression partielle n°3 : progression significative	☞ Rapports de renouvellement : (18 rapports : 3 x 6 entre le 01.06.07 et le 01.11.07)
	PRESTATION (évaluation des moyens)	2 - Période d'évaluation n°1 : évaluation insatisfaisante n°2 : évaluation lacunaire n°3 : évaluation satisfaisante	☞ Rapports suite à la période d'évaluation. (18 rapports : 3 x 6 entre le 01.06.07 et le 01.11.07)
		3 – Personnalisation n°1 : absence de personnalisation n°2 : personnalisation peu élaborée n°3 : personnalisation effective	☞ Doc de PC (18 rapports : 3 x 6 entre le 01.06.07 et le 01.11.07)
		4 - Avis des familles n°1 : insatisfaction des familles n°2 : satisfaction partielle des familles n°3 : satisfaction des familles	☞ Questionnaire aux familles (toutes les familles après 3 mois de suivi : 60 réponses)
		5 –Partenariat n°1 : partenariat inefficace n°2 : partenariat partiel n°3 : partenariat performant	☞ Questionnaire ouvert (courrier à 55 partenaires : 34 réponses)
	CONFORMITE	6 - Respect du droit des usagers n°1 : absence de mise en œuvre des instruments légaux et de la confidentialité des dossiers n°2 : mise en œuvre partielle des instruments légaux et de la confidentialité n°3 : mise en œuvre adéquate des instruments légaux et confidentialité effective des dossiers	☞ 7 outils de la loi 2002.
		7 - Qualité des écrits professionnels n°1 : écrit non structuré et non renseigné n°2 : écrit incomplet n°3 : écrit structuré et renseigné	☞ Rapports modélisés. (18 rapports : 3 x 6 entre le 01.06.07 et le 01.11.07)
		8 - Projet de service n°1 : projet absent ou inadéquat n°2 : projet lacunaire n°3 : projet adéquat	☞ Projet de service.
		9 - Sécurité des personnes n°1 : sécurité insatisfaisante n°2 : sécurité partielle n°3 : sécurité satisfaisante	☞ Entretien avec les directeurs.
		10- Ressenti professionnel n°1 : mal-être professionnel n°2 : bien-être professionnel partiel n°3 : bien-être professionnel	☞ Questionnaire à tous les salariés (29 réponses).
	IMPLICATION PROFESSIONNELLE	11 – Méta évaluation n°1 : évaluation absente ou inadéquate n°2 : évaluation partiellement conforme n°3 : évaluation optimale	☞ Rapport d'évaluation

6.2. Le Plan d'Amélioration Continue de la Qualité – P.A.C.Q.

L'amélioration continue de la qualité

Le principe de l'amélioration continue de la qualité est rappelé dans le Décret du 15 mai 2007 fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

*« L'évaluation est distincte du contrôle des normes en vigueur. Elle se distingue également de la certification. L'évaluation telle que prévue à la présente annexe tient compte des résultats des démarches d'amélioration continue de la qualité que peuvent réaliser les établissements et services ».*³²

Le Classeur P.A.C.Q.

Le P.A.C.Q. (Plan d'Amélioration Continue de la Qualité) est la traduction concrète, l'ensemble des instruments qui permettent de mettre en œuvre la démarche qualité dans la vie quotidienne du service. Le S.A.E.M.F. a choisi de se doter d'un instrument appelé classeur P.A.C.Q., qui est une coproduction des travaux de l'ANDESI et de Alföldi Evaluation.

Le Comité P.A.C.Q.

La mise en œuvre opérationnelle du classeur a nécessité l'instauration d'une instance appelée Comité P.A.C.Q. Ce comité se réunit une fois par semestre, est composé par des membres de la direction et du personnel. Le choix des participants doit être autant que possible basé sur le volontariat tout en étant représentatif des différentes catégories professionnelles et des antennes du service.

- ✓ A chaque session, le Comité P.A.C.Q. fait le point sur la mise en œuvre concrète de la démarche d'amélioration continue ;
- ✓ il actualise chaque fiche-action précédemment validée et ajoute de nouvelles fiches si besoin ;
- ✓ il met à jour le tableau de bord synthétisant l'état d'avancée de toutes les préconisations.

6.3. L'évaluation externe

Le classeur P.A.C.Q. permet de mieux préparer le service à la venue de l'évaluation externe. Il comporte 13 dimensions et 47 items de contrôle.

Il s'agit de vérifier l'ajustement des préconisations du P.A.C.Q. à l'aide de cet outil, et de vérifier si l'absence de préconisations à certains points de contrôle est cohérente du fait qu'il ait été traité en amont dans le rapport d'évaluation interne. Ceci implique de mentionner dans l'outil l'emplacement où le point en question est traité dans le rapport d'évaluation interne. La démarche P.A.C.Q. du S.A.E.M.F. prend également en compte les 17 préconisations du plan d'action émanant du rapport d'évaluation interne de 2008.

³² D.G.A.S, Guide méthodologique pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux - démarche qualité et évaluation interne, 2007.

Bibliographie

ALFOLDI Francis, 2010, [1999], *Evaluer en protection de l'enfance*, Paris, Dunod, 3^e éd., 258 p.

AUSSLOS Guy, *La compétence des familles*, Erès, Ramonville, 1995

CROZIER Michel & FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Edition du Seuil, Point essais, Paris, 1981, p 68

DE GAULEJAC Vincent, TABOADA-LEONETTI Isabelle, 1994, *La lutte des places*, Paris, Desclée de Brouwer, 288 p.

HARDY Guy, « *De la compétence des familles à la compétence d'intervention* », article, les cahiers de l'actif, 332-333, Avril 2004.

HARDY Guy, « *Une méthodologie pour la relation d'aide sous « injonction » administrative et la compétence des familles* », séminaire S.A.E.M.F, 2011.

HOUZEL Didier, *Les enjeux de la parentalité*, Erès, Paris, 1999.

HUYETTE Michel, 1999, *Guide de la protection judiciaire de l'enfant*, Paris, Dunod, 586 p.

WATZLAWICK Paul, *Une logique de la communication*, Edition du seuil, Paris, 1972.

REGNARD Christophe, Master II, « *Avons-nous les moyens de collaborer ? Les enjeux de la relation parents-professionnels dans le champ rénové de la protection de l'enfance* », Université Paris XII-Andesi 2009.

A.N.E.S.M., mai 2010, *Recommandation relative à « L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur / jeune majeur en cours de mesure »*.

A.N.E.S.M., mai 2010, *Recommandation de bonnes pratiques professionnelles – Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, Saint-Denis, 77 p.

A.N.E.S.M., juin 2011, *Recommandation de bonnes pratiques professionnelles – Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance*, Saint-Denis, 81 p.

A.N.E.S.M., Avril 2013, *Recommandation de bonnes pratiques professionnelles– L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure*, Saint-Denis, 78 p.

D.G.A.S, 2007, *Guide méthodologique pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux - démarche qualité et évaluation interne*, Paris.

D.G.A.S, 2007, Guide pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux, *Le dossier de la personne accueillie ou accompagnée - Recommandations aux professionnels pour améliorer la qualité*, Paris.

Groupe d'appui à la Protection de l'enfance, juin 2011« *la notion d'intérêt de l'enfant dans la loi réformant la protection de l'enfance* », p14, 15, 16.

O.D.A.S. La Lettre de l'O.D.A.S., décembre 2006, 7.p.

C.A.S.F. Art L 112-4, Art 221-1, Art 221-6, Art 222-2, Art 223-5, Art 311-4

C.I.D.E. Article 3

Loi du 5 mars 2007, Art 1^{er}, Art 15, Art 19 *Le Projet Pour l'Enfant*

Arrêté préfectoral, portant nomination des personnes qualifiées de l'Essonne, 2013-228

Dictionnaire Le Robert, *Collaboration, Collaborer* 1999.