

-Karine PESLIER-

**Le management de la qualité au sein d'un service
d'investigation Varois :**

**Une nécessité pour la justice, une garantie pour
les familles, un repère éthique pour les
professionnels**

MEMOIRE-PROJET

CAFERUIS – Année 2017

« Je soussignée, Karine Peslier, certifie que le contenu de ce mémoire est le résultat de mon travail personnel.

Je certifie également que toutes les données, raisonnements et conclusions empruntés à la littérature sont exactement rapportés, cités, mentionnés dans la partie références.

Je certifie enfin que ce mémoire, totalement ou partiellement n'a jamais été évalué auparavant et n'a jamais été édité »

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....1

I. GENESE D'UN SERVICE D'INVESTIGATION VAROIS.....2

1. Le Service d'Investigation Educative au sein de L'ADSEAA du Var.....2

 a) L'ADSEAAV : Une association multi pôle en constante évolution.....2

 b) La Mesure Judiciaire d'Investigation Educative : Une mission spécifique au contour législatif très clair.....4

 c) Une organisation de service au double paramètre : l'étendue du territoire d'intervention et la diversité des publics.....8

2. Des éléments de tensions entre les politiques publiques, une nécessaire action de qualité et le fonctionnement de service.....11

 a) L'évaluation au cœur des dispositifs et des pratiques sociales : une démarche d'auto-évaluation à construire.....11

 b) La qualité des interventions : Une nécessité pour la justice, une garantie pour les familles, un repère éthique pour les professionnels.....13

 c) Le service d'investigation, au carrefour de ses pratiques et de son organisation dans l'intérêt des familles.....16

II. COMPRENDRE, UN PREALABLE A L'AMELIORATION.....19

1. Etude de l'organisation du Service d'Investigation Educative.....20

 a) Analyse du diagnostic stratégique.....20

 b) Analyse du flux des mesures annuelles.....21

 c) Photographie du mouvement des professionnels.....22

2. Constats à l'issue de la consultation des Acteurs : un diagnostic de terrain.....23

 a) Entretiens auprès des Juges pour Enfants.....24

 b) Entretiens avec les salariés.....25

 c) Questionnaires à destination des familles.....26

| | |
|---|----|
| 3. <u>Paradigmes et formulation des enjeux : problématisation</u> | 27 |
| a) Les constats à l'issue des diverses analyses..... | 27 |
| b) Les enjeux au sein du Service d'Investigation Educative..... | 30 |

| | |
|---|-----------|
| III. CONCEVOIR UNE DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE..... | 31 |
|---|-----------|

| | |
|---|----|
| 1. <u>L'amélioration continue de la qualité : une finalité partagée</u> | 31 |
| 2. <u>Manager la qualité : tout un art</u> | 32 |
| 3. <u>Quatre objectifs généraux</u> :..... | 34 |
| ✚ Optimiser l'organisation..... | 35 |
| ✚ Perfectionner les pratiques..... | 37 |
| ✚ Reconsidérer l'implication des familles..... | 40 |
| ✚ Conduire l'évaluation interne..... | 42 |

| | |
|---|-----------|
| IV EVALUATION PROGRAMMATIVE DE LA QUALITE..... | 45 |
|---|-----------|

| | |
|--|----|
| 1. <u>La démarche d'évaluation de projet</u> | 45 |
| 2. <u>Evaluation du projet d'amélioration de la qualité comme culture d'équipe</u> | 47 |

| | |
|-----------------|----|
| CONCLUSION..... | 49 |
|-----------------|----|

BIBIOGRAPHIE

ANNEXES

Table des sigles et abréviations

ADSEAAV : Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance, de l'Adolescence et des Adultes en difficulté du Var

AE : Assistance Educative

CDS : Chef De Service

CRIP : Cellule de Recueil des Informations Préoccupantes

ES : Enquêtes Sociales

INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

IOE : Investigation et Orientation Educative

JE : Juge pour Enfants

MJIE : Mesure Judiciaire d'Investigation Educative

PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

RRSE : Recueil de Renseignements Sociaux-Educatifs

SAH : Secteur Associatif Habilité

SIE : Service d'Investigation Educative

INTRODUCTION

L'amélioration continue de la qualité est un thème qui peut paraître facile, advenu et qui pourtant recèle toute la complexité, la subtilité et la spécificité du travail social et médico-social.

C'est en tant que chef de service depuis trois ans dans le champ de la protection de l'enfance, que j'ai construit ce travail de mémoire-projet. Il émane de mon cheminement à ce poste, d'une prise de recul et de mes interrogations sur ce quotidien de cadre et sur la manière d'appréhender la mission spécifique de l'investigation éducative.

La Mesure Judiciaire d'Investigation Educative consiste à évaluer le danger encouru par un mineur en famille et en rendre compte au magistrat pour l'aider à prendre sa décision, tout en mesurant la possible collaboration de la famille.

Dans un cadre budgétaire et organisationnel stricte, cette mission technique et spécifique engage les professionnels et les familles vers un avenir qui peut être lourd de conséquences.

Une mission récente, une organisation inaboutie, une technicité à intégrer, des pratiques riches et diverses sur un territoire vaste viennent complexifier l'intervention. Dès lors, comment le service d'investigation peut-il garantir à chaque famille, quel que soit les intervenants, la même qualité d'intervention ?

Je présenterai dans une première partie la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative, ses fondements et son organisation au sein de l'ADSEAA du Var. Ensuite, à partir des observations qui se situent essentiellement autour de l'organisation, des pratiques et du public je proposerai une démarche de diagnostic. Les constats ainsi objectivés m'amèneront à formuler une problématique qui met en exergue l'appropriation de la démarche qualité comme culture professionnelle et les enjeux managériaux qui y sont intrinsèques. Trois éléments en tension émergent de cette dernière : la dimension éthique pour les professionnels, celle d'équité pour les familles et enfin celle de fiabilité pour les magistrats. La problématique est également liée à un enjeu de pérennisation du service.

C'est dans la troisième partie de cet écrit que je développerai le projet d'amélioration de la qualité pour proposer tant à l'association qu'au service, aux juges des enfants, aux familles et aux professionnels, des objectifs réalistes et pointus pour œuvrer en ce sens.

Comme tout projet ne peut rester qu'une simple proposition théorique, il doit fournir des indicateurs concrets de réussite ou manquements pour permettre des réajustements, tout au moins des repères sur les effets positifs ou négatifs des actions mises en place. Ainsi dans ma dernière partie je proposerai l'évaluation de mon projet.

I. GENESE D'UN SERVICE D'INVESTIGATION VAROIS

« La volonté de l'Association de travailler, avec encore plus d'efficacité, dans l'intérêt de l'enfant, tant il est vrai que celui-ci pour être complètement pris en compte, doit l'être dans toute sa dimension tant psychologique, sociale que familiale ».
Préambule des statuts de l'ADSEAAV

1. Le Service d'Investigation Educative au sein de L'ADSEAA du Var

a) L'ADSEAAV : Une association multi pôle en constante évolution

L'Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance de l'Adolescence et des Adultes en difficulté du Var (ADSEAAV) est une association loi 1901 existante depuis 1947. Elle s'est, au fil des années, développée sur tout le département du Var dans diverses actions. Elle a pour mission principale l'aide et la défense des enfants, des adolescents et des adultes en difficulté.

Dans le préambule des statuts de l'association, il est écrit : *« Ainsi, aujourd'hui comme hier, pour répondre efficacement aux besoins des usagers et rester fidèle aux objectifs qu'elle s'est fixée, la Sauvegarde se doit d'adapter son organisation à la réalité sociale de son époque dans un cadre qui affirme sa volonté d'ouverture et d'éthique ».*

Aujourd'hui les objectifs stratégiques déclinés dans le projet associatif sont :

- Prendre en compte les besoins et exigences des parties prenantes
- Rendre lisible et visible notre association en interne et en externe
- Etre des professionnels
- Etre dans une démarche d'amélioration permanente
- S'appuyer sur une gouvernance et une dirigeance participatives
- Développer l'association

L'association propose 17 actions sociales et médico-sociales, regroupées sur quatre pôles¹. Elle intervient principalement dans le champ de la protection de l'enfance avec un pôle principal dédié à l'Accompagnement Educatif en Milieu Ouvert, mais aussi un pôle Hébergement/Soutien à la parentalité et un pôle Soins Santé Insertion.

L'offre est diversifiée et l'association vient d'ouvrir un nouveau service, expérimental, pour intervenir auprès des Mineurs Non Accompagnés, ce jusqu'en décembre 2017, l'Appel à projets devant paraître prochainement.

Avec cette nouvelle action l'association vient de franchir le cap de 300 salariés et compte 6500 mesures par an. L'ADSEAAV intervient sur tout le département du Var, répartie sur 21 sites différents.

Parmi les quatre pôles actuels de cette organisation divisionnelle, celui de l'Investigation et Soutien à la Parentalité s'inscrit comme la plupart des missions de l'association, dans le champ de la Protection de l'Enfance. Il décline les services de Médiation Familiale, le Point Rencontre et le Service d'Investigation Educatif dans lequel j'interviens en tant que chef de service.

Ce dernier a pour mission la réalisation de Mesures Judiciaires d'Investigation Educatif (MJIE), ordonnées par le Juge des Enfants. Les MJIE résultent de la circulaire d'orientation du 31 Décembre 2010² et de l'arrêté du 2 Février 2011³, qui définissent le contenu, les caractéristiques et les éléments attendus dans cette mesure. C'est pour répondre à ce nouveau cadre légal que la Sauvegarde ferme son service d'Investigation et Orientation Educatif (IOE) /Enquêtes Sociales (ES) pour la création d'un Service d'Investigation Educatif et obtient une autorisation d'ouverture à compter du 1^{er} janvier 2012.

Cette nouvelle mesure intervient dans le cadre pénal mais également civil. La coutume et les compétences reconnues des différents acteurs de terrain veulent que les services de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) soient majoritairement sollicités par le magistrat dans le cadre pénal c'est-à-dire durant la phase d'instruction et l'ADSEAAV dans le cadre de la procédure d'Assistance Educatif (AE).

¹ ANNEXE 1 : Organigramme de l'ADSEAAV

² Circulaire d'orientation du 31/12/2010 relative à la mesure judiciaire d'investigation éducative, NOR : JUSF1034029C

³ Arrêté du 2 février 2011 portant création de la mesure judiciaire d'investigation éducative, NOR: JUSF1105583A

Le projet du Service d'Investigation Educative s'inscrit dans une histoire intimement liée à celle de l'association et son évolution, qui depuis sa création en 1947 ne cessera d'évoluer au gré des dispositions légales.

L'habilitation de ce service, obtenue en 2012 sera réévaluée en 2017, ce qui représente un enjeu supplémentaire pour sa pérennisation et la reconnaissance de son savoir-faire.

b) La Mesure judiciaire d'Investigation Educative : Une mission spécifique au contour législatif très clair

La circulaire de 18 Décembre 1996 a constitué pour les professionnels comme pour les magistrats un texte de référence en matière d'investigation. Depuis, c'est à partir des textes législatifs, de travaux de réflexion et d'une volonté de transformation de l'existant que la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative est née. Elle est une aide à la décision du magistrat dans le cadre de l'Assistance Educative et a comme mission principale d'évaluer la notion de danger encourue par les mineurs, dans leur famille.

La loi du 5 Mars 2007⁴, relative à la protection de l'enfance a redéfini les conditions de saisine de l'autorité judiciaire par le conseil départemental, limitant ainsi l'intervention judiciaire aux situations les plus graves pour lesquelles la protection administrative se révèle impossible ou insuffisante. Les évaluations réalisées dans le cadre des Cellules de Recueil des Informations Préoccupantes (CRIP) ne sont pas imposées aux intéressés. A l'inverse, la MJIE est réalisée dans un cadre contraint par la décision judiciaire et est non susceptible d'appel.

Les derniers gouvernements ont insufflé quelques réponses judiciaires notamment pour faire face au mécontentement de la population sur les réponses de la justice face aux mineurs délinquants, par la création de Centre Educatif Fermé ou Renforcé. En matière pénale, la loi du 5 Mars 2007 sur la prévention de la délinquance et le projet de réforme du droit pénal des mineurs conduisent à repenser la place de l'investigation dans les procédures en cours, pour apporter des réponses éducatives efficaces, mieux adaptées à la situation du mineur, ceci dans un but de prévention de la récidive.

Cette évolution a conduit les politiques publiques et notamment l'Etat, par l'intermédiaire de la Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) à approfondir le contenu des investigations déjà exercées et à les rendre plus adaptées et adaptables.

⁴ LOI n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, NOR: SANX0600056L

En effet, la conduite d'une réforme des mesures d'investigations s'est appuyée sur les travaux pluridisciplinaires des professionnels, sur une enquête de satisfaction menée auprès des magistrats en 2007/2008, sur une étude de l'évaluation de l'activité entre 2001 et 2008 et sur l'audition d'experts. Les juridictions ont eu à connaître des situations particulièrement complexes au pénal comme au civil, de façon plus fréquente et dans des temps de procédures accélérées nécessitant des décisions rapides.

La création de la MJIE résulte selon les textes de trois éléments qui, pour les magistrats et la Direction de la Protection Judiciaire de la Jeunesse ont rendu nécessaire la réforme. Tout d'abord, il a été constaté une baisse du nombre d'ordonnances d'ES et d'IOE par rapport à l'augmentation du nombre de Recueil de Renseignements Sociaux Educatifs (RRSE) avec la volonté de mettre en place une mesure unique. Ensuite, l'existence de pratiques diverses entre le SAH et le secteur public étaient relevée. Enfin, la volonté de baisser les coûts autour de la protection de l'enfance devenait un incontournable.

Le recours à une mesure unique est donc venu se substituer à l'Enquête Sociale et l'Investigation d'Orientation Educative tout en garantissant à l'usager un regard pluridisciplinaire sur sa situation.

Le RRSE garde lui sa spécificité notamment sur le registre pénal.

En revoyant à la baisse le coût de telles mesures, en imposant un cadre complexe et une proposition de divers modules complémentaires laissés à l'initiative du magistrat ou du service, les équipes pluridisciplinaires ont dû faire un énorme travail de réévaluation de leurs méthodes et de réappropriation d'un nouvel outil.

L'enjeu reste de taille, la qualité des décisions étant étroitement liée à la qualité de l'action des services d'investigation.

Le recours à ce type d'évaluation est sollicité dans des situations complexes et la réduction du temps imparti pour leurs réalisations est née sans aucun doute d'une volonté de réduire le temps de réponse de la justice, jugée trop longue. Ceci n'est pas sans incidence sur le travail à réaliser par les équipes d'investigation et ce, sur une durée relativement aléatoire. La mesure d'investigation demande une vraie technicité tant dans l'évaluation des situations que dans la rédaction des écrits.

Dans sa note d'accompagnement de la circulaire d'orientation, le directeur de la protection Judiciaire de la Jeunesse, Philippe-Pierre CABOURDIN explique « *c'est dans un contexte législatif en pleine évolution, dans un souci constant d'amélioration de la qualité des décisions que cette réforme voit le jour. Il s'agit d'une démarche d'investigation rénovée, qui présente des caractéristiques susceptibles de générer un changement profond des méthodes de travail et des pratiques* »⁵.

Plus précisément, cette mesure est ordonnée dans la phase d'information propre à la procédure d'assistance éducative, sa mise en œuvre et son déroulement sont guidés par le principe de l'intérêt supérieur de l'enfant. Cette mesure vise à fournir au Juge des informations quant à la personnalité et aux conditions d'éducation et de vie du mineur, ainsi qu'au contexte familial, et apporter une aide à la décision du magistrat. L'ADSEAAV intervient au titre du Secteur Associatif Habilité (SAH).

La mesure a pour but de rassembler les éléments permettant d'éclairer la décision du magistrat et d'évaluer la notion de danger encourue par le mineur. Elle intervient souvent en aval des interventions administratives et prend le relais du service ou de l'individu qui signale et sollicite le Juge des Enfants. C'est dans ce processus qu'intervient la MJIE et qu'en découlent ses missions. La mesure d'investigation constitue « *par essence une démarche dynamique de recueil d'éléments, de compréhension éclairant la situation, de vérification des conditions prévues par la loi pour l'intervention judiciaire, d'observation, d'analyse partagée puis d'élaboration de propositions. Elle s'attache à évaluer la situation d'un mineur et à apprécier notamment les conditions d'exercice de l'autorité parentale et ses effets vis à vis de l'enfant* »⁶.

Les éléments recueillis portent, en Assistance Educative, sur « *la personnalité et les conditions de vie du mineur et de ses parents, l'existence d'un danger pour la santé, la sécurité, la moralité de l'enfant, le caractère gravement compromis de ses conditions d'éducation et de son développement physique, affectif, intellectuel ou social* ». ⁷

⁵ CABOURDIN Pierre Philippe (03/01/2011), *Note d'accompagnement de la circulaire d'orientation relative à la mesure judiciaire d'investigation éducative*, Paris

⁶ Circulaire d'orientation du 31 décembre 2010 relative à la MJIE

⁷ Articles 375 du Code civil et 1183,1184 du Nouveau code de procédure Civil

Elle est réalisée par une équipe pluridisciplinaire, comme spécifiée dans les textes et s'effectue, à sa création, dans un délai maximum de 5 mois. Chaque mesure est attribuée à un binôme, travailleur social et psychologue sous la responsabilité du chef de service. Son financement est forfaitaire. A l'issue de ce travail, la restitution des conclusions est systématiquement exposée aux familles.

Un rapport conséquent est remis au juge des enfants, quinze jours avant la fin de prise en charge et la date d'audience afin de permettre le débat contradictoire.

Le texte législatif fournit ainsi un cadre méthodologique qui dessine les contours d'une démarche qui nécessite méthode et technicité pour explorer tous les aspects de la vie de l'enfant et de sa famille. Cette mesure ne consiste pas seulement à rendre compte d'une situation mais bien à en comprendre également les enjeux socio-éducatifs.

Certaines dispositions de la circulaire ont été modifiées récemment par la note du 23 mars 2015⁸.

Cette note est le résultat d'une prise de recul et d'une concertation des différents services pratiquant les MJIE et notamment les services de la PJJ qui se sont vus en difficultés tant dans la durée de la mesure que dans l'application des modules complémentaires, peu exploités et peu demandés par les magistrats.

Cette nouvelle circulaire annule les divers modules et fixe le délai des mesures à 6 mois maximum suivant la notification. Elle met également l'accent sur l'interdisciplinarité, les méthodes et les outils définis dans les projets de service, le traitement des informations et la restitution du travail aux familles ainsi que le nécessaire renforcement des compétences des intervenants.

Cette action demande aux professionnels d'analyser les éléments recueillis dans et auprès de la famille, de faire le lien avec les divers intervenants gravitants autour de cette dernière, d'élaborer des hypothèses de réponses éducatives et de protection, tout ceci en interdisciplinarité.

Ce travail d'investigation à partir d'hypothèses, la conception d'un travail en binôme voir en trinôme avec, quel que soit le modèle choisis, la place importante donnée au chef de service, a été élaboré par les politiques publiques et réaffirmé comme une action complexe, précise, avec de courts délais dans lequel un engagement est réel et nécessaire.

⁸ Note du 23 mars 2015 relative à la mesure judiciaire d'investigation éducative, NOR : JUSF1507871N

Il s'agit de sortir d'une logique de vérification-contrôle pour aller vers une culture de l'évaluation en situant l'autorité parentale dans sa responsabilité.

Cette mission s'inscrit également dans les dispositions de la feuille de route⁹ de la Protection de l'Enfance (2015/2017) qui intègre des actions concrètes pour une meilleure prise en compte des besoins de l'enfant, l'amélioration du repérage et du suivi des situations de danger et de risque de danger et le développement de la prévention.

Cette mesure peut, de la même façon être mise en lien avec la dernière loi du 14 Mars 2016 qui vise « à garantir la prise en compte des besoins fondamentaux de l'enfant, à soutenir son développement physique, affectif, intellectuel et social et à préserver sa santé, sa sécurité, sa moralité et son éducation, dans le respect de ses droits »¹⁰.

Enfin, cette mesure et le service sont également soumis à la loi 2002.2¹¹ et aux outils inhérents à cette loi.

c) Une organisation de service au double paramètre : l'étendue du territoire d'intervention et la diversité des publics

Le SIE a reçu son agrément pour 5 ans et son financement a été négocié par la PJJ sur la même période.

Le service est composé de 10,73 ETP de travailleurs sociaux (assistant social ou éducateur spécialisé uniquement, comme imposé par la PJJ), 2,79 ETP de psychologue, 1,88 ETP de secrétariat et 1,80 ETP de chef de service répartis sur les deux équipes pour effectuer l'évaluation de 458 mineurs par année¹².

Un médecin psychiatre intervient également une fois par mois sur chaque équipe pour la réalisation d'évaluations psychiatriques ciblées, selon les situations, à la demande du magistrat ou du binôme. L'équipe bénéficie également d'une réunion tous les quinze jours avec le chef de service et d'un temps d'analyse des pratiques une fois par mois :

⁹ www.social-sante.gouv.fr/feuille-de-route-protection-de-l-enfance-2015-2017

¹⁰ LOI n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant, NOR: FDFX1507648L

¹¹ Loi n°2002.2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

¹² ANNEXE 2 : Organigramme du SIE

-Les réunions d'équipe font partie de la vie institutionnelle, elles permettent aux travailleurs sociaux de sortir de l'isolement, de mener une réflexion pluridisciplinaire, de se confronter au reste de l'équipe et permettre une aide technique. Pour le cadre, elles ont également une fonction de régulation de la vie du service et de l'association et permettent la transmission d'informations.

-L'analyse des pratiques est également un temps où les professionnels peuvent faire un véritable point de leur travail, de leurs difficultés ou questionnements en se servant tant de l'équipe que de l'animateur, professionnel extérieur qui permettra une mise à distance des ressentis.

L'analyse démographique du département du Var présente d'importants déséquilibres territoriaux, 70 % des habitants sont concentrés sur le littoral, 42 % de la population sur la communauté d'agglomération toulonnaise. Trois autres agglomérations du département composent des « bassins de population » moins importants : Draguignan, Brignoles, Fréjus- Saint Raphaël. Le littoral Varois est très urbanisé, le centre var est rural et urbain, le nord du département a une faible densité de population.

Les équipes du SIE de l'ADSEAAV sont naturellement implantées près des tribunaux, l'un proche du Tribunal de Grande Instance (TGI) de Draguignan, l'autre du TGI de Toulon.

Par ses antennes dans diverses communes varoises, notre association permet de se rapprocher au plus près des lieux de vie des bénéficiaires. Concernant le nombre de mineurs suivis, environ 40 % émanent du Tribunal Pour Enfants de Draguignan et 60 % du TPE de Toulon.

Il est à noter cependant que le découpage des deux tribunaux entraîne une disparité dans les modes de prises en charge des deux équipes, dans leur quotidien et dans les temps de déplacement¹³. En effet, sur l'aire toulonnaise l'accès à nos services par les familles est facilité par les transports urbains et demande moins de temps de déplacements pour les travailleurs sociaux.

¹³ANNEXE 3 : Carte du découpage d'intervention

Sur le bassin de Draguignan, l'intervention s'étend d'un bout à l'autre du département et demande le plus souvent plus d'une heure de voiture pour rencontrer une seule famille. Les premiers entretiens, les évaluations psychologiques et psychiatriques proposées au bureau ne sont, de fait, pas toujours honorées par les familles notamment pour celles en grande précarité ou en difficultés pour se déplacer. Ceci rajoute de la complexité pour intervenir en regards croisés, et entraîne souvent de la perte de temps avec des démarrages de mesures plus difficiles. Dans ces cas là, c'est le travailleur social qui se rend seul au domicile pour une première rencontre et pour expliciter la mesure.

Concernant le public, force est de constater que le service fait face à toutes les configurations familiales : famille nucléaire, famille divorcée, familles monoparentales, fratries, enfants adoptés... et toutes les difficultés qui peuvent entraîner une notion de danger pour les mineurs : Précarité, maltraitances, troubles psychiques, problèmes éducatifs, carences, abus sexuels...

En 2016, L'INSEE recensait pour le département du Var 21.5 % de moins de 20 ans sur l'ensemble de la population donc 48.7 % de filles pour 51.3 % de garçons. Sur l'ensemble du pays les moins de 20 ans représentent 24.4 % de la population.

Dans le rapport d'activité 2016 du service, et des éléments statistiques qui en ressortent, on peut constater que les mesures d'investigation effectuées concernent en majorité des mineurs de moins de 10 ans (64%) dont près de 45 % sont dans la tranche d'âge 6-10 ans. 19% des enfants ont moins de 3 ans. Ceci nécessite une intervention spécifique tenant compte de l'âge des enfants qui ne sont pas scolarisés. Les investigations périphériques sont de fait souvent limitées, ce contexte demande une vigilance accrue.

La tranche d'âge des 11-15 ans concerne 29 % des enfants. Les plus de 16 ans ne représentent que 6,7% des MJIE, ce qui peut s'expliquer par le fait que les adolescents restent une spécificité de la PJJ sûrement plus mandatées que nous sur cette tranche d'âge.

Dans ce contexte, je me propose d'exposer les éléments centraux au cœur de ce dispositif, de ma place de cadre dans ce service d'investigation.

2. Des éléments de tensions entre les politiques publiques, une nécessaire action de qualité et le fonctionnement du service

« Ce que je fais m'apprend ce que je cherche » Pierre SOULAGES,
Peintre et graveur

- a) L'évaluation au cœur des dispositifs et des pratiques sociales : Une démarche d'auto-évaluation à construire.

➤ L'évaluation en travail social

L'exigence de l'évaluation s'est démocratisée dans le champ des politiques sociales depuis la loi de 2002.2 rénovant l'action sociale et médico-sociale qui dispose que les établissements et services autorisés procèdent à des évaluations de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent. En effet, les professionnels ont bien compris qu'un des enjeux de l'évaluation est de renforcer la légitimité du travail social en général et notamment vis-à-vis des partenaires, des instances et de l'opinion publique. De plus, l'obligation d'évaluation permet en interne de s'arrêter un instant sur ses pratiques, habitudes et outils et ainsi faire le point de leurs pertinences ou besoins d'amélioration.

L'évaluation permet de rendre compte de la complexité des interventions sociales, des pratiques, des valeurs professionnelles et des particularités de chaque organisation. Elle permet une lisibilité tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des institutions, ce qui à mon sens vient donner de la valeur et de la compréhension tant pour ceux qui la font vivre que pour ceux qui la côtoient ou la financent : *« L'évaluation des activités et de la qualité des prestations doit produire des connaissances partagées sur le fonctionnement, l'organisation et les pratiques professionnelles de manière à ce qu'elles soient en adéquation avec les spécificités de l'intervention, les besoins des mineurs/ jeunes majeurs d'une part, et de leurs parents dans le cadre de l'accompagnement d'autre part, ainsi qu'à leurs évolutions. L'évaluation n'est pas une fin en soi, mais une méthode concourant à l'amélioration continue de la qualité. Elle est un outil d'aide à la décision, de conduite du changement et de management des équipes »*¹⁴

¹⁴ ANESM « L'évaluation interne : Repères pour les établissements et services prenant en charge habituellement des mineurs/jeunes majeurs dans le cadre de la protection de l'enfance et/ou mettant en œuvre des mesures éducatives » Janvier 2015

Toute évaluation de projet de service a comme finalité l'amélioration de celui-ci sous entendant une analyse des points forts et des points faibles de la démarche afin de pouvoir y apporter des corrections tout au long de sa mise en place. L'évaluation reste un processus qui grandit avec le projet lui-même et qui permet des relevés fiables et des prises de décisions dès lors pertinentes.

L'évaluation interne doit être en mesure de renseigner trois niveaux :

-Les dispositions mises en place en termes de moyens humains, matériels, financiers et de procédures.

-Les pratiques observées : que faisons-nous réellement, usuellement et éventuellement pourquoi nous réalisons nos actions de telle ou telle manière.

-Les effets constatés sur les personnes accompagnées.

Le processus d'évaluation est dès lors une coopération qui permet de valoriser le travail déjà en place, de le formaliser et de s'interroger sur les pratiques professionnelles.

Dans le travail social, l'évaluation se situe entre contrainte, opportunité et éthique : contrainte car c'est une obligation législative à intégrer, opportunité dans la mesure où elle est à la fois un facteur de dynamisation des équipes et une possibilité de mise en valeur des pratiques, éthique car elle instaure du débat sur la conception de chacun et ses valeurs.

➤ L'absence de culture autour de l'auto-évaluation

Le service MJIE est finalement un service récent même s'il s'inscrit dans une histoire et une culture plus ancienne. Créé en 2012, il va vivre sa première évaluation interne, ce qui n'est pas le cas des autres services de l'association qui, sur d'autres pôles ont déjà vécu évaluation interne et externe. Riche de ces premiers enseignements vécus au cœur des autres missions, le service d'investigation dans lequel j'évolue, pourra se saisir des outils, modalités et retour sur expérience de ses collègues.

Ces outils institutionnels supports devront bien sûr être adaptés à la mission spécifique de la MJIE.

Ce temps permettra aux équipes de se décentrer des actions quotidiennes, de prendre du recul, de partager leurs connaissances et leurs différentes pratiques.

L'évaluation interne permettra de mesurer les écarts entre les attendus législatifs, le projet et les effets dans les pratiques afin de mettre en cohérence, réajuster et faire progresser le travail d'investigation.

Le service d'investigation est un acteur spécialiste de l'évaluation et pourtant doit tout apprendre pour mettre en mouvement sa propre démarche évaluative. Il va vivre en son sein ce qu'il active en permanence auprès des familles et en mesure d'évidence la difficulté, la richesse et l'enjeu.

- b) La qualité des interventions : Une nécessité pour la justice, une garantie pour les familles, un repère éthique pour les professionnels

Les Mesures Judiciaires d'Investigation Educative demandent au binôme, qui en a la référence, un travail de rigueur et d'expertise. La mesure est courte et le temps précieux. La qualité attendue du travail et donc l'évaluation du danger demande une réelle technicité.

Le cadre intermédiaire est bien à la confluence de trois sources : la commande institutionnelle par l'ordonnance du magistrat, les évaluations des professionnels et les droits des enfants et des familles. Au carrefour de ces trois dimensions, il reste le garant d'une qualité rendue et attendue tant les enjeux sont importants pour le devenir des familles.

- La qualité attendue par le Juge pour Enfants : une nécessité pour la prise de décision

Le juge des enfants a recours aux MJIE en matière de protection de l'enfance quand il estime ne pas avoir suffisamment d'éléments pour prendre sa décision ou quand il n'est pas suffisamment éclairé sur la situation familiale vécue par le(s) mineur(s).

Les professionnels se retrouvent face à des situations complexes avec une grande responsabilité notamment vis-à-vis du Juge des Enfants qui attend une compréhension de la situation pour statuer. L'équipe en charge de la mesure engage sa responsabilité dans la production d'une analyse et des propositions qui impacteront directement la vie des mineurs et de leurs parents.

La mesure doit démontrer ou infirmer la notion de danger. S'il y a danger, il faut clairement le faire apparaître ainsi que les éléments qui justifient une mesure d'assistance éducative. Même si le Juge des Enfants dispose du pouvoir d'appréciation, il est limité par l'exigence de motivation de sa décision.

Le travail attendu par le magistrat, au-delà de l'investigation en elle-même, dans un contexte sous contrainte, consiste à interroger les préjugés, évaluer avec la famille sa possible prise en compte de ses propres difficultés, sa marge de progression et de changement ce qui va permettre de créer une configuration nouvelle de la réalité de vie de la famille et orienter les préconisations et décisions du magistrat.

Le cadre doit donc tenir une place de garant dans ce processus d'investigation afin de veiller à la mise en place de la commande, d'en organiser la stratégie, de permettre à l'ensemble des intervenants de mener à bien leur mission et de s'assurer que les droits et la place des parents et de l'enfant soient pris en compte. Le travail d'investigation peut alors être les prémices d'une dynamique de travail avec la famille.

- La qualité attendue par la famille : un précepte à notre mission en protection de l'enfance, un devoir envers les familles

L'objectif d'une MJIE ne se limite pas aux termes d'évaluation et d'expertise. La volonté éducative en demeure le support. « Faire avec » l'investigation c'est évaluer les capacités mobilisables par la famille et permettre des allers/retours d'informations et d'échanges pour évaluer leurs capacités à pouvoir se saisir des conseils et orientations.

La perspective d'une coopération entre professionnels et parents se construit souvent difficilement.

La rencontre entre l'usager et les professionnels est contrainte pour la famille et la place dans une dissymétrie qui doit être prise en compte par les professionnels.

La participation des parents au processus d'évaluation facilite la prise de conscience des problèmes et leur implication dans la mesure. Il est nécessaire d'expliquer de façon claire les enjeux de la mesure et la méthode employée. L'écrit doit comporter la retranscription de leur avis et les informer des conclusions. Il est aussi important d'expliquer et de rappeler le dispositif social et légal, le cadre de référence.

Si les parents sont séparés il faut associer chaque parent au processus même si le mineur ne vit que chez un de ses parents. Toutes ces explications sont données par le chef de service dans le cadre de la première rencontre avec la famille. Pour que le travail puisse se faire, dans le temps de la rencontre, qui est fondamental, l'équipe doit rencontrer les parents tels qu'ils sont et non pas tels que nous souhaiterions qu'ils soient. Or, nous avons souvent des représentations préconstruites soit dans l'imaginaire soit dans les rapports déjà consultés des personnes ; représentations dont chacun doit avoir conscience pour le travail que nous allons mener avec elles. C'est une mesure d'évaluation, c'est donc un début d'intervention, en amont d'un éventuel accompagnement mais qui est peut déjà être une amorce de travail éducatif.

L'évaluation participative reconnaît aux acteurs de savoir dire ce qui fait leur réalité, elle vise à renforcer l'implication de tous les acteurs dans la compréhension de leur situation. La participation des usagers permet de parler de co-construction et constitue une des clés du succès de la mesure.

➤ La Qualité, une garantie pour la pérennisation du service

Sur le département du Var comme dans beaucoup de départements, notamment ceux limitrophes, nous sommes la seule association habilitée à exercer ces mesures avec les services de la PJJ. Ce sont eux qui financent, qui contraignent au niveau du coût et des ratios mais ce ne sont pas eux qui mandatent. De fait, ils sont nos financeurs mais aussi nos concurrents. Tout est rationalisé dans une enveloppe budgétaire globale : le nombre de mesures, de véhicules, le nombre d'évaluations psychiatriques annuelles possibles....

De fait, ils ont un droit de regard et nous nous retrouvons, dans la pratique, en vis-à-vis dans le choix que fera le magistrat pour l'exécution de telles ou telles mesures.

Le magistrat, loin de ces considérations attend de ces mandats une qualité dans la méthode, les moyens mis en œuvre, l'analyse et les rapports écrits.

Culturellement, les services de la PJJ sont plus orientés vers les prises en charge d'adolescents et actuellement ils n'ont pas de service dédié uniquement à ces mesures, elles sont concomitantes à leurs autres prises en charge. Cependant, nos différents échanges et rencontres laissent à penser que les différences et spécificités s'estompent peu à peu ou en tous cas qu'une volonté d'être reconnu auprès des tribunaux est activée.

C'est donc un enjeu supplémentaire pour le service de l'ADSEAAV que de pouvoir garantir une qualité voire une plus value tant auprès des magistrats que des familles.

c) Le service d'investigation, au carrefour de ses pratiques et de son organisation dans l'intérêt des familles

Le cadre intermédiaire est un « faisant lien » entre le passé, le présent et un futur à penser comme il l'est aussi entre les équipes et la direction. C'est lui qui pilote, organise, conduit son service.

C'est dans ce contexte, et dans une démarche d'amélioration continue de la qualité dévolue entre autres au poste de cadre intermédiaire qu'il est nécessaire de prendre du recul et de pouvoir réinterroger les pratiques, les observations ou réflexions qui appartiennent au service d'intervention.

Dans le Service d'Investigation Educative, je suis partie du maître mot soulevé par les textes, attendu par les magistrats et si important pour le devenir des mineurs et leur famille : la qualité, que j'ai placée au centre des préoccupations du service. La qualité reste une donnée relative et contingente. J'ai ensuite élaboré un canevas d'observations¹⁵ et un classement¹⁶ de celles-ci afin de pouvoir, dans une seconde étape prendre de la hauteur pour les objectiver.

Au regard des éléments constitutifs développés en annexes, il apparaît que les nombreuses observations convergent autour de trois axes professionnels majeurs :

➤ Des pratiques professionnelles diverses au bénéfice d'une mission commune

- Malgré un processus établi dans le projet de service, force est de constater que chaque professionnel, travailleur social ou psychologue s'est forgé une pratique personnelle qu'il fait évoluer, confronte ou partage avec l'équipe. Le chef de service reste malgré tout garant d'une homogénéité de prise en charge en veillant à ce que le cahier des charges soit respecté par tous dans la conduite de la mesure.

¹⁵ ANNEXE 4 : Carte heuristique simplifiée

¹⁶ ANNEXE 5 : Tableau d'éléments d'observations initiales

L'espace est étroit entre le cadre institutionnel et la pratique individuelle. Chaque professionnel doit combiner les outils proposés et ses compétences afin d'adapter le cadre général de l'investigation à la situation particulière de chaque mineur et de chaque famille.

- Le travailleur social peut avoir le sentiment dans certaines situations d'être seul à intervenir, notamment si la famille n'a pas pu se présenter lors du premier entretien ou du rendez-vous avec le psychologue, ou encore si la famille reste dans la fuite ou ne peut être rencontrée qu'à son domicile.

- Il est aisé d'observer une disparité dans les rendus écrits et les capacités d'analyse d'une évaluation à l'autre. Cela peut s'expliquer par les différents niveaux et années d'expériences de chacun, les différentes formations complémentaires mais également les différences de savoir-faire et d'aisance. Une trame écrite¹⁷ commune est cependant la base d'un rendu formalisé écrit attendu par notre mandataire et validé par le financeur.

➤ L'organisation et le management : un adage incontournable

- Le SIE est un service au mouvement perpétuel qui doit faire face régulièrement à de nombreux remplacements, arrivées de nouveaux collègues qui ont besoin de temps pour prendre la mesure du travail d'investigation. Même si le cadre intermédiaire est le garant de cette qualité, appréciée ensuite par les magistrats, elle demande de la disponibilité de l'écoute et de la transmission.

- Le rythme de travail est soutenu, la charge de travail également et le service se doit de gérer un flux qu'il ne maîtrise pas, celui du tribunal. La qualité s'enracine également dans les dimensions organisationnelles et de management à la charge du chef de service.

- La répartition entre les deux équipes et les deux chefs de service n'apparaît pas des plus cohérentes pour permettre la présence et la gestion des équipes.

¹⁷ Annexe 6 : Trame du rapport MJIE

➤ Des situations familiales complexes et des outils inexistants

- L'équipe pluridisciplinaire est le garant opérationnel du processus d'investigation. Les avis des professionnels de différentes disciplines apportent de la compréhension, de la richesse et de la cohérence dans les diverses observations. L'interdisciplinarité est au cœur des politiques publiques et de la refonte de cette mesure mais demeure difficile à exploiter pleinement notamment du fait d'un budget global restreint. Dès lors, comment être créatif et notamment en place de cadre, pour être porteur et développeur d'idées, de projets afin de diversifier les outils d'aide à l'analyse et de recherche de sens dans un souci d'amélioration continue et de valorisation du savoir-faire au bénéfice des familles rencontrées.

-Les équipes interviennent dans des familles très diverses et des situations très complexes, souvent les plus graves et notamment quand l'évaluation administrative de la famille par l'Aide Sociale à l'Enfance a échoué. Cependant ces mesures doivent concourir à repérer les situations de danger pour permettre des propositions à même de les enrayer.

- Malgré les outils contenus dans la loi 2002.2, le service n'a pas recours à l'avis des familles sur notre intervention.

Ces premières observations sont les prémices d'un travail de mise en lumière et de distanciation. L'idée est de ne pas rester sur mes représentations mais bien de travailler autour d'éléments objectivés, quantifiables et qualitatifs.

Ce travail permet ensuite d'envisager un projet défendable qui peut être soutenu auprès de l'équipe de direction et des équipes de terrain.

La qualité des investigations se révèle capitale pour développer ensuite une action d'éducation adaptée et réactive. La mission d'aide à la décision judiciaire implique qu'une équipe éducative puisse présenter une image juste de la situation d'un jeune et de sa famille, c'est à dire une image qui fasse sens pour eux. Ce travail d'élaboration commun est permis notamment par le cadre pluridisciplinaire de la mesure d'investigation.

Elle permet au magistrat de s'approprier les problématiques de la famille par l'intermédiaire de l'écrit qui lui est remis. Cette restitution est donc l'aboutissement d'une démarche clinique. Elle sert de support à la décision judiciaire.

Dès lors, comment le service d’investigation peut-il garantir à chaque famille la même qualité d’intervention quelque soit le binôme, le territoire et l’organisation du service qui a en la charge ?

Le rôle du chef de service étant bien le maillon central et le garant de cette intervention. Cette question est en lien bien entendu avec les objectifs stratégiques du projet associatif qui précise bien la prise en compte des familles et leurs besoins, tout en étant dans une démarche d’amélioration permanente, en faisant foi d’être des professionnels qui peuvent s'appuyer sur une gouvernance participative permettant ainsi de rendre lisible et visible notre association en interne et en externe afin de continuer de la développer.

II. COMPRENDRE, UN PREALABLE A L’AMELIORATION

« Osons poser les problèmes, sachons les résoudre et nous changerons le cours des événements » Emile GIRARDIN, journaliste et homme politique

Afin de mettre en perspective ces premières observations, j’ai construit mon diagnostic autour de deux axes : un diagnostic stratégique pour cerner les forces et faiblesses de l’organisation et un diagnostic de terrain que je mènerai auprès des bénéficiaires, des professionnels et des magistrats. En effet, ce sont les trois acteurs qui vivent, sollicitent, exploitent ou attendent une intervention de qualité pour être au plus près d’une réalité vécue par les familles.

Parallèlement je m’appuierais sur le rapport d’activité et le tableau mensuel des arrivées et sorties de mesures du service pour souligner le flux. En effet, un certain nombre de données et d’outils internes à l’association permettent et peuvent faire l’objet d’une analyse intéressante. De même je retracerai sur les trois dernières années les mouvements du personnel auxquels a du faire face le service d’investigation.

A la croisée de ces deux diagnostics, émergera une compréhension objectivée des besoins d’amélioration de la qualité et permettra ainsi d’engager des propositions en ce sens.

1. Etude de l'organisation du Service d'Investigation Educative

« *Agir en tenant compte du contexte* » François Mauriac

Mon diagnostic stratégique est issu d'un certain nombre de données et documents récoltés sur le service d'investigation mais également d'outils créés qui sont autant de sources d'informations objectives et pertinentes.

a) Analyse du diagnostic stratégique

Le tableau faisant état des forces et faiblesses du service¹⁸ met en avant différents points importants :

En interne, on note de réelles qualités professionnelles en lien avec des intervenants qualifiés, engagés éthiquement et autonomes dans le suivi de leurs mesures. Tous sont de formation Educateur Spécialisé ou Assistant Social et certains ont des formations complémentaires. C'est une équipe expérimentée et pour beaucoup issue de l'ancien service d'IOE.

Parfois ces qualités sont entravées par le flux soutenu des mesures et les situations familiales complexes. De plus, on constate que le service doit intégrer régulièrement de nouveaux salariés et qu'il faut du temps à ces derniers pour prendre la mesure du travail spécifique de l'investigation.

Toujours en interne, le service comporte deux équipes sur deux territoires différents mais avec les mêmes exigences. La dynamique départementale et la culture commune reste une faiblesse. On peut également faire état de disparités dans les rapports du fait de l'expérience et de la technicité demandée en investigation.

L'enjeu fort en interne pour l'année 2017 reste l'évaluation interne.

Par ailleurs, l'organisation actuelle du service n'apparaît pas optimale pour favoriser le quotidien des équipes, le soutien technique par le chef de service et l'organisation des suivis.

¹⁸ ANNEXE 7 : Diagnostic stratégique du SIE

En externe, on peut faire état d'enjeux forts autour de la question de la pérennisation du service.

En effet, le SIE est soumis à l'accord de renouvellement du budget alloué donc du nombre de mesures annuelles à effectuer. Le financeur reste très exigeant au niveau du coût et notamment en ce qui nous concerne, sur la nécessité de baisser le coût des loyers. De même, au niveau national, le financeur se repose régulièrement la question d'un nouveau mode de calcul qui serait dégressif dans le cadre d'investigation de fratries. Le premier enfant serait ainsi compté à taux plein puis les suivants de façon dégressive.

A contrario, une reconnaissance en termes de qualité d'intervention pourrait offrir l'opportunité d'un développement du service. Cette qualité doit être reconnue par les mandataires, notamment pour l'orientation des ordonnances des magistrats vers notre service pour pouvoir négocier ensuite avec les financeurs une augmentation des mesures annuelles.

b) Analyse du flux des mesures annuelles

Le graphique des entrées de mesures ¹⁹ construit à partir d'un tableau statistique interne met en avant le nombre de mineurs pour lesquels une MJIE est ordonnée par le magistrat :

On peut noter quelques éléments de fluctuation. Même si les chiffres ne semblent pas si importants, les écarts ont des incidences sur les attributions dans les équipes. Sur l'année 2016, on peut noter un nombre important d'arrivées de mesures sur les mois de Janvier, Juillet et Octobre et un nombre important de rendus de rapports sur les mois de Mars et Juin, qui ne sont pas sans incidence sur le poids de charge de chaque salarié et par répercussion sur celui du chef de service²⁰. En effet, chaque travailleur social référent de la mesure suit en même temps environ 21 mineurs pour un temps plein et rend environ quatre rapports par mois. Un psychologue à temps plein a en charge 164 mineurs à l'année, ce qui est une masse d'évaluation individuelle, de premiers entretiens, de synthèses et de temps de rédaction très important.

¹⁹ ANNEXE 8 : Graphique annuel du flux entrées/sorties des mesures MJIE en 2016

²⁰ ANNEXE 9 : Procédure interne de la MJIE

Ceci explique notamment le fait qu'aucun psychologue n'ait fait le choix de travailler à temps plein sur cet unique service.

Par répercussion, la disponibilité du chef de service est en lien avec ce flux tant pour les entretiens et les synthèses à programmer à trois intervenants, que pour les temps de relecture.

En lien avec le graphique précédent, et concernant le flux important et non maîtrisable des arrivées de mesures, il est à noter qu'actuellement la seule souplesse qui peut être offerte aux intervenants est l'attribution de fratries. En effet, pour le binôme l'intervention auprès de fratries ne donne lieu qu'à une seule rédaction de rapport et vient alléger quelque peu le poids de charge. Pour plusieurs mineurs, il n'y a aussi qu'un seul « premier entretien » et une seule synthèse. Les fratries sont notamment souvent attribuées aux temps partiels.

c) Photographie du mouvement des professionnels

J'ai construit un graphique récapitulatif du mouvement de professionnels²¹ intervenus entre 2014 et aujourd'hui :

J'ai ainsi pu retracer les divers accueils et remplacements connus depuis 2014, année de mon arrivée dans le service. Il faut comprendre, qu'au-delà de l'accueil de nouveaux collègues, c'est la mesure, dans son travail de binôme, d'évaluation et dans un temps restreint qui est mise à mal. Il faut non seulement former, accompagner et intégrer un nouveau salarié mais aussi expliquer aux familles les changements qui s'opèrent dans un contexte qui n'est déjà pas facile pour elles car contraintes par la décision judiciaire. De plus, l'évaluation de la notion de danger encourue par les mineurs ainsi que l'analyse du fonctionnement familial restent la mission attendue de notre service, ainsi que le respect des délais. Ces changements mettent à mal, déstabilisent les familles et leur demandent une réelle adaptation alors qu'elles sont déjà fragilisées. Il faut donc par respect pour elles et tout en gardant la visée de notre mission, permettre que les nouveaux intervenants puissent rapidement prendre le relais.

Cela demande à l'ensemble de l'organisation une nécessaire adaptation, transmission et coopération.

²¹ ANNEXE 10 : Graphique proportionnel d'accueil de nouveaux salariés sur le SIE entre 2014 et Mai 2017

Pour que les processus, les échanges, les transmissions puissent se faire dans de bonnes conditions, que la qualité dévolue à l'évaluation de la famille persiste malgré les changements, la coopération au sein de l'équipe devient un fondement nécessaire au travail pluridisciplinaire. On est d'autant plus compétent qu'on sait, et qu'on peut utiliser les connaissances ou compétences des autres. C'est l'ensemble de ces savoirs que l'équipe est amenée à transmettre, à échanger avec le nouveau professionnel. La coopération demande à l'équipe « *d'être partie prenante d'une culture partagée qui rassemble et mobilise* »²².

Pour faire face aux différents changements et pour pouvoir s'adapter sans trop d'épuisement, il faut diversifier les modes d'apprentissages individuels et collectifs. L'individu accueilli ne doit pas être seul mais se sentir accueilli davantage dans un collectif et sous une forme de coopération qui va lui permettre d'intégrer sa mission, d'être au plus juste auprès des familles et de s'intégrer dans un collectif.

Dès lors, il est nécessaire de réfléchir à la possibilité d'articuler les compétences collectives au profit des compétences individuelles et inversement.

Dans un service relativement instable, et soumis à des contraintes, la capacité à développer des formes d'apprentissage est une ressource incontournable pour le bon fonctionnement du service et la qualité rendue aux familles. Il s'agit d'apprendre dans et par l'organisation.

Il apparaît que ces nombreux remplacements qui jalonnent le quotidien du service font partie intégrante de l'organisation et il est nécessaire de le voir non comme un symptôme mais comme une donnée de l'organisation et de son management quotidien. Elle nécessite également de la part du cadre de se rendre disponible, d'être attentif à l'intégration du nouveau salarié et de lui offrir un nécessaire accompagnement dans la gestion quotidienne des familles et des mesures.

2. Constats à l'issue de la consultation des Acteurs : un diagnostic de terrain

« *L'observation est l'investigation d'un phénomène naturel et l'expérience est l'investigation d'un phénomène modifié* » Claude Bernard

²²LEFEVRE Philippe, (2006), *Guide du management stratégique des OSMS*, DUNOD, p.97

Mon diagnostic de terrain s'est axé autour des trois acteurs principaux concernés par la MJIE. Les familles et magistrats peuvent à mon sens être considérés comme les deux bénéficiaires de cette intervention et les salariés en sont, pour leur part, les réalisateurs. Le cadre quant à lui reste le garant d'une mission bien accomplie.

Afin d'objectiver mes premières observations, j'ai donc naturellement associé les acteurs, de façon différenciée et dans le respect de l'anonymat. Dans un premier temps, j'ai sollicité les cinq magistrats du département autour d'un entretien²³ puis je suis allée consulter les professionnels du service en entretien individuel²⁴ autour des mêmes questions c'est-à-dire la qualité attendue.

Parallèlement, j'ai proposé un questionnaire²⁵ en direction des familles.

a) Entretien auprès des Juges pour Enfants :

Des cinq magistrats actuels sur l'ensemble du territoire seulement 3 ont répondu à ma proposition. Il s'agit en premier lieu des juges du territoire de Draguignan avec lesquels le service est déjà dans un lien relativement proche et avec lesquels les échanges sont faciles. Il n'est donc pas étonnant que cette démarche ait été facilement accueillie. Sur Toulon, ayant rencontré deux des magistrats au cours des six derniers mois avec ma collègue et la directrice de pôle, je m'appuierai sur ces échanges pour compléter les entretiens menés, ces rencontres ayant été riches d'enseignements et d'échanges.

Sur Draguignan, Le Tribunal pour Enfants par l'intermédiaire de ces deux Juges apparaît satisfait du travail réalisé et transmis dans le cadre des MJIE :

« Le rapport est structuré, ce qui permet sa compréhension et son accessibilité tant pour le juge que pour les justiciables ». « Les points forts : la recherche d'adhésion/confiance avec la famille, l'approche globale des problèmes, les hypothèses de travail ». De façon générale, les juges apprécient particulièrement les parties du rapport concernant le fonctionnement familial, l'histoire de vie de chaque membre de la famille et les évaluations proposées qui permettent d'élaborer les interactions et les répercussions sur les enfants.

²³ ANNEXE 11 : Grille d'entretien avec les Juges pour Enfants

²⁴ ANNEXE 12 : Grille d'entretien avec les salariés

²⁵ ANNEXE 13 : Questionnaire à destination des familles

Dans les remarques plus négatives, un magistrat soulève une déception concernant l'évaluation psychiatrique : « *l'évaluation psychiatrique, trop descriptive, pas assez analytique et diagnostique* » tandis qu'un autre souligne l'importance que nous n'omettions pas de contacter les partenaires extérieurs (médecin, orthophoniste, milieu scolaire...) qui permettent de vérifier les seules déclarations parentales et par extension notre analyse du système familial.

Sur Toulon : Les magistrats se disent satisfaits dans l'ensemble sur la réalisation de notre mission. Un magistrat ne s'est pas montré disponible pour nous recevoir, décalant cette rencontre comme celle avec l'équipe plus loin dans le temps (il est à souligner qu'il s'agit du magistrat référent des MNA sur le TPE). Un magistrat attend plus de « factuels » là où certains revendiquent surtout une qualité d'analyse du fonctionnement familial.

Un des cinq magistrats toulonnais souhaiterait notre présence sur les temps d'audience, en fin de mesure, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui, notre rapport servant au contradictoire.

b) Entretiens avec les salariés :

Pour commencer il est important de souligner que la passation de ces questions n'a pas été reçue de la même manière d'une équipe à l'autre. J'ai effectivement pris le temps en réunion d'informer les équipes de mon souhait de recueillir leur avis individuellement et exposé l'objet de mes questions. Là où sur Draguignan, cette grille d'entretien n'a pas soulevé polémique, sur l'équipe de Toulon (où ma présence est plus morcelée) elle a créé du débat, sur le fond, sur le choix et le sens des mots, sur les attentes...

De façon générale, concernant les enjeux des MJIE, les salariés, psychologues et travailleurs sociaux, font état de ceux inscrits dans les textes et permettent de dire qu'ils ont une bonne compréhension des attendus et des fondements de cette mesure spécifique.

Pour les intervenants, une mesure « bien réalisée » est une mesure qui a permis l'adhésion et la compréhension par les familles de leur problématique, le repérage effectif de (s) notion(s) de danger finement et globalement, et le travail en binôme.

Pour les équipes, le travail de binôme, le premier entretien en trinôme sont une garantie de travail pluridisciplinaire, de rappel du cadre, de la loi et une richesse pour entamer le travail d'investigation. A été peu exprimé spontanément le travail avec les partenaires extérieurs comme indiqué par le magistrat.

Les besoins que les salariés ont soulevés se situent autour de trois axes :

➤ Les conditions matérielles : il est noté de façon massive le besoin d'un espace convivial et accueillant avec des bureaux insonorisés, confidentiels, et un espace de travail repéré pour chacun, ce qui n'est effectivement pas le cas pour le moment au regard de l'espace actuel et de la multiplicité des temps partiels qui entraînent des disparités dans les présences au service (jours surchargés de salariés, jour avec un minimum des salariés).

➤ La formation : la majorité des salariés soulignent le besoin de formations régulières en lien avec les problématiques familiales rencontrées et pour certains le besoin de formation dite « systémique ». L'idée de formation « équipe entière » est également soulevée ainsi que la rencontre avec d'autres services similaires. La supervision peu mentionnée mais existante est plébiscitée.

➤ Les pratiques : il est soulevé le manque de temps, en lien avec le rythme soutenu, et le besoin d'être plus en interaction avec le psychologue dans le travail de binôme. Il ressort en termes d'éléments prégnants à faire perdurer : la souplesse en termes d'organisation individuelle, la possibilité de solliciter le collègue pour une intervention difficile, la rédaction à domicile. Il est attendu de la réactivité tant du chef de service que de la part du système judiciaire, et le besoin de la présence du cadre. A la marge, il est souligné le manque de communication inter-service (avec l'AEMO notamment qui est souvent le relai après notre intervention) et le sentiment d'une défiance du travail effectué, entre jugement et inconsidération.

c) Questionnaires à destination des familles :

La passation de ces questionnaires a été portée par les équipes et plus particulièrement par les travailleurs sociaux. Après échanges avec eux il a été décidé, conjointement, de le faire à l'issue de notre intervention. Cette première approche de l'avis des familles pourra servir également de prémices à la consultation des usagers et ainsi permettre un premier retour.

A ce propos, les questionnaires passés à l'issue de l'entretien de restitution assumé la plupart du temps par l'intervenant social a été rapporté comme difficile. En effet, les mots ne sont pas toujours simples à comprendre pour tout à chacun et cela a pu mettre des familles en difficultés dans la compréhension des questions et des attentes. De plus, le face à face dans le recueil de leur avis apparait incitatif, le questionnaire anonyme est à privilégier.

Pour autant, les familles qui ont fait un retour, environ 20 questionnaires, ont toutes mentionnées avoir reçu suffisamment d'informations sur l'intervention du service et de manière générale être impliquée dans la mesure.

D'après le tableau d'analyse récapitulative ²⁶ concernant le dépouillement de la deuxième partie du questionnaire, il ressort que les actes indispensables selon la famille dans le temps de la mesure sont : Etre reçu par le trinôme, chef de service, travailleur social et psychologue en premier entretien et connaître le dispositif ainsi que leurs droits. De même il est important pour eux que leurs enfants soient reçus seuls, qu'ils aient des retours réguliers sur leur situation ainsi que la proposition faite au magistrat. On peut en déduire que les familles ont bien compris les enjeux judiciaires et la contrainte qui en découlent.

3. Paradigmes et formulation des enjeux : une problématisation

« Au milieu de la difficulté, se trouve l'opportunité » Albert Einstein

a) Les constats à l'issue des diverses analyses

Afin de faire le point sur les éléments venant étayer mon diagnostic on peut relever que de manière globale, la mission est remplie dans de relatives bonnes conditions malgré la découpe du territoire et donc des deux fonctionnements et entités d'équipes.

- Il y a autant de conceptions de la qualité que de personnes engagées dans les deux équipes pluridisciplinaires. Chacun est marqué par ses propres expériences de vie, sa subjectivité.

²⁶ANNEXE 14 : Analyse récapitulative des réponses des familles

Le même fait est perçu par les uns comme contribuant à la qualité d'une prestation et inversement, par d'autres comme un élément empêchant cette qualité. En tout état de cause est-il pertinent de vouloir imposer à l'action sociale une sorte de standardisation des pratiques ? Il apparaît illusoire de tenter d'imposer un modèle unique de qualité et universel. La qualité doit être toujours interrogée : « *Dès qu'une méthode est proposée, elle court le risque de dégénérer en « recette », en application de procédures dont le sens a été perdu. Une institution qui solliciterait un prestataire pour obtenir une méthode prête à l'emploi sans avoir creusé la question du sens, confondrait la fin et les moyens* »²⁷. C'est la différenciation qui prévaut, la singularisation des réponses, l'adaptation à la particularité de chaque situation humaine et sociale.

Le but n'est donc pas de parvenir à une standardisation des pratiques, qui présente le risque d'un appauvrissement mais bien de fournir un travail cohérent garantissant la qualité d'intervention telle qu'attendue par les textes et les mandataires. Le chef de service se pose bien là, représentant et garant du projet associatif, du projet de service et au plus près de la qualité des interventions de ses équipes tout en devant tenir compte des individualités des membres de ses équipes.

- L'approche organisationnelle est soulignée par les salariés car non totalement efficiente et cela dans les deux équipes et ce n'est pas un élément à sous-estimer dans la gestion d'un service. L'organisation actuelle demande à être travaillée notamment sur la répartition mais aussi en termes d'immobilier et d'espace de travail. La qualité signifie bien amélioration continue des différents processus de travail mis en place dans le service. Une véritable réflexion sur l'immobilier actuel et la coordination avec le système judiciaire, ceci en mettant en synergie les compétences de tous les acteurs, chef de service y compris est à élaborer. Le sentiment de ne pas avoir de place relève aussi de la considération portée à l'intervenant. Comment recevoir les familles de façon adaptée avec l'empathie nécessaire si le salarié lui-même n'a pas le sentiment d'avoir une place ? La question de l'aménagement n'est pas une question anodine elle fait montre de la considération portée à l'équipe, mais aussi à chaque professionnel, à son travail et organise la dynamique de groupe que le cadre veut instaurer.

²⁷ DGAS, (Mars 2004), *Guide méthodologique pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux : démarche qualité, évaluation interne et recours à un prestataire*, p.7

Une équipe est plus que la somme des salariés qui la compose, c'est aussi la somme des liens qu'ils ont entre eux : « *Que ces liens soient de qualité, et la performance de l'équipe dépassera la somme des performances individuelles* ». ²⁸

- Les familles donnent leur avis dès lors qu'on les sollicite, l'échantillon interrogé a accepté de répondre et vient conforter le manque de cette instance dans le service au-delà de la non-conformité avec les textes et la loi 2002.2 plus précisément. Même si la mesure est courte, elle engage les familles qui ont des droits même dans un cadre d'intervention judiciaire contraint. De plus, le projet de service se prévaut de prendre en compte les mineurs et leurs familles pour leur permettre d'engager un changement, recueillir leur avis apparaît donc comme une évidence.

Au-delà de la mise en conformité c'est le sens de cet outil qu'il faut construire avec les professionnels car la participation des usagers peut amener des changements dans les pratiques :

« La participation ne relève pas d'une obligation, mais de l'exercice d'un droit. Autrement dit, la participation et l'expression relèvent d'une politique d'établissement, et ne peuvent être réduites à de simples outils formels, sous peine d'être désinvesties et de perdre rapidement tout intérêt. Il en va de l'enquête de satisfaction comme des groupes d'expression et du CVS : il est recommandé que tous ces outils fassent l'objet d'un accompagnement technique et d'une volonté institutionnelle forts. ». ²⁹

La consultation des usagers permettra de mettre en relief nos interventions, de les qualifier et les quantifier et participera de l'amélioration continue des pratiques.

Le besoin et la demande de formation continue des intervenants (éducateurs spécialisés, assistants sociaux, psychologues) est à mettre en lien avec les situations toujours plus complexes rencontrées, le besoin de faire groupe et de cheminer ensemble dans la réflexion. La qualité doit être faite de dynamiques collectives qui convoquent la créativité et l'innovation.

²⁸ TONNELE Arnaud, (2016), « *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif* », ed Eyrolles, p.138

²⁹ ANESM « *Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion* »

Les salariés doivent être capables d'affronter l'inédit et des situations professionnelles qui évoluent sans cesse : être compétent « *c'est savoir mobiliser à bon escient une combinatoire de compétences pour maîtriser un ensemble de situations professionnelles* »³⁰. Ainsi, le professionnalisme reste toujours à développer et à faire évoluer et doit être porté par le cadre au travers des instances d'élaboration du plan de formation mais aussi des besoins repérés au sein de l'équipe. Cette montée en compétence doit être pensée individuellement mais aussi collectivement. Le fait d'être partie prenante d'une culture partagée qui rassemble et mobilise est indispensable au maintien de la motivation dans la durée. Si le service veut rester compétitif dans la qualité de ses interventions, être reconnu pour ses compétences et son savoir-faire quel que soit les membres qui le compose, il est primordial d'avoir une stratégie en termes de formation et d'organisation apprenante.

b) Les enjeux au sein du Service d'Investigation Educative

Au regard des éléments précédents, il apparaît clair que pour continuer d'être dans une évolution des pratiques, la démarche qualité reste fondamentale. Par ailleurs, il est intéressant de relever les enjeux forts auxquels est soumis le service :

- Des enjeux éthiques en lien avec l'organisation, les pratiques et les familles.
- Un enjeu quant à la pérennisation du service.
- Pour le cadre, l'enjeu d'instruire la démarche qualité comme une culture de service.

Dès lors, il apparaît nécessaire d'amener les équipes à travailler sur la démarche qualité en mettant en lien l'organisation de service, les pratiques professionnelles et le public.

Ainsi pour garantir la qualité d'intervention, il s'agit bien de créer une véritable opportunité stratégique autour de la démarche qualité afin de faire de celle-ci une culture d'équipe.

³⁰ LEBOTERF Guy, (2002), « *Développer la compétence des professionnels* », ed d'organisation, 4^{ème} édition.

Cette démarche va donner de la valeur à ce qui est fait. Ce sont souvent dans les petits changements du quotidien que s'opèrent les grands changements. La qualité de service est un processus en construction permanente.

Je propose donc un projet autour des trois dimensions déjà citées avec pour finalité de faire, de développer et de maintenir la démarche qualité comme une culture du service.

III. CONCEVOIR UNE DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE

« Tu peux tout accomplir dans la vie si tu as le courage de la rêver, l'intelligence d'en faire un projet réaliste et la volonté de voir ce projet mené à bien »

Sidney A.FRIEDMAN

Entrepreneur et écrivain américain

Le projet est un outil approprié pour gérer la complexité et l'incertitude. Tout projet suppose une vision plutôt optimiste grâce à laquelle on pense pouvoir amener un changement par rapport à un état donné des choses. *« Le projet porte en lui-même une exigence de globalité qui est simultanément attaché au but poursuivi et à la démarche mise en place pour l'atteindre. Le but projeté est destiné à osciller entre une visée à poursuivre et une programmation à réaliser. »*³¹

Le projet est un processus de réflexion et d'élaboration mobilisateur, il peut soutenir de façon permanente le développement et la dynamisation du service. Pour sa mise en œuvre, il est nécessaire d'avoir identifié les contraintes, les moyens nécessaires, une planification, avant d'entreprendre dans un second temps, la gestion et l'évaluation des écarts.

1. L'amélioration continue de la qualité : une finalité partagée

« La qualité n'est pas une action, c'est une habitude » ARISTOTE

Tout service qui s'engage dans une démarche d'amélioration continue de la qualité gagne à mettre au travail les conceptions individuelles de la qualité pour parvenir à un compromis collectif.

³¹ BOUTINET Jean-Pierre, (2004), « Anthropologie du projet », p.274

C'est donc finalement engager la responsabilité éthique de l'ensemble des salariés. La qualité est la recherche de cohérence entre les valeurs de l'organisme, les objectifs annoncés, les missions déléguées et les méthodes visant à garantir de la qualité et les effets de l'action au niveau du service mais aussi de l'extérieur.

La qualité est un bien collectif, un point de mobilisation des énergies disponibles. C'est un moyen de participer à la construction du projet, d'y prendre une place.

Projeter de l'amélioration de la qualité c'est projeter l'idée d'innovation, d'évolution, de changement et d'adaptation par anticipation. L'évaluation est un des supports majeurs et l'amélioration de la qualité sa conséquence souhaitée.

Il ne s'agit pas d'améliorer pour améliorer il s'agit d'améliorer les prestations pour améliorer la situation des usagers. Mettre en œuvre une démarche qualité a pour objectif d'offrir aux usagers (Juge des enfants et familles) des prestations de qualité.

La démarche qualité s'installe sur les concepts de « bonnes pratiques ». Elle est avant tout irriguée par l'éthique et le projet social, par les missions et leur développement sur le terrain. La qualité est alors une ambition. Tous les ans, le rapport d'activité peut venir témoigner de cette démarche. De même l'évaluation interne qui s'amorce sur l'année viendra réinterroger les pratiques et les améliorations à apporter.

2. Manager la qualité : tout un art

« L'art du manager consiste à intégrer au quotidien le management des hommes, de la stratégie et des activités dans une action globale cohérente »³²

La démarche qualité associée à l'auto-évaluation du diagnostic est une dynamique managériale et de mobilisation d'énergies qui peut accompagner le changement et mettre sous tension positive les services.

Le management stratégique pour sa part, prend en compte l'environnement, les contraintes et opportunités.

³² GENELOT Dominique, dans le défi de la complexité, les cahiers de l'actif n°314/315, (2002), « *Manager les équipes* » p.65

Le chef de service doit faire preuve de compétences de développeur, avoir des capacités à problématiser, diagnostiquer, élaborer une stratégie, monter et conduire un projet en optimisant des ressources humaines, savoir évaluer et communiquer en interne et avec les partenaires.

Le management participatif est mobilisateur et résulte de compromis. Ce n'est pas une commodité, la participation vise à responsabiliser davantage les acteurs à tous les niveaux et à les rendre moins dépendants, à améliorer leur force de proposition, à garantir une plus grande fiabilité de compréhension et l'application des décisions.

La co-construction est une modalité d'introduction de changement, à laquelle je reste attachée, permettant à chaque acteur de défendre sa propre conception pour aboutir à une culture partagée et à une construction collective. Avant d'être un mode de management, la volonté de faire participer tous les acteurs à la délibération sur les tenants et aboutissants de l'action est un choix éthique et politique.

Faire croiser les points de vue, s'appuyer sur les compétences, miser sur les retours du terrain sont autant d'éléments qu'il faut savoir saisir pour être au plus près des besoins des équipes et des besoins des familles. Le cadre doit mettre en mouvement les pratiques professionnelles dans son service.

C'est la qualité du cadre institutionnel qui favorise la capacité de chaque intervenant à inventer des réponses spécifiques à la singularité de chaque situation, à innover sans cesse pour répondre à l'évolution des besoins. Le chef de service doit avoir une vision au service d'une réalité de terrain, il doit se poser des questions, se remettre en cause. Un projet est toujours à reprendre, sans cesse.

Le chef de service organise au mieux la transition du « fond vers la forme », il doit garantir les conditions d'un soutien aux professionnels dans ce délicat exercice de rendu compte de situation parfois très difficiles ou chaque mot doit être pesé mais il doit également tenir compte des impératifs administratifs et juridiques, organisationnels et budgétaires.

L'enjeu pour le chef de service est de mettre en place les outils de fonctionnement, la réflexion, la réactivité, le dynamisme intellectuel garantissant que le maximum d'éléments concernant la situation du mineur concerné puisse être recueillis auprès des professionnels travaillant dans la structure pour que ce dernier ne se retrouve pas isolé. La question du management est indissociable d'un projet d'amélioration de la qualité. D'une part l'ambition est de mobiliser tous les acteurs, elle est donc au cœur de la motivation professionnelle et elle se veut devenir le résultat d'une construction collective plus largement bénéfique que le travail individuel.

Le management du cadre intermédiaire se situe également au cœur du projet associatif et des directives stratégiques et opérationnelles portées par l'ensemble de la direction. Pour parvenir à améliorer la qualité au regard du diagnostic et de la visée présentée, il est nécessaire de bâtir un projet autour des trois dimensions déjà identifiées et réaffirmées dans le diagnostic que je vous propose sous forme d'un tableau logique³³ :

- Par l'optimisation de l'organisation au regard du projet
- En valorisant, développant et assurant le travail de qualité des professionnels en leur donnant les moyens, la réflexion, la possibilité de s'améliorer.
- Par l'implication des usagers.
- Par la conduite de l'Evaluation Interne

Le chef de service en sera le chef de projet.

3. Quatre objectifs généraux :

« Je ne peux pas concevoir les parties sans concevoir le tout, et ne peux pas concevoir le tout sans concevoir les parties » PASCAL

Chaque objectif opérationnel et les actions attenantes doivent être programmés dans le temps. Il est bien évident qu'il faut prendre en compte le coût, même s'il s'agit particulièrement de temps pendant lesquels les salariés en charge des diverses actions ne seront plus sur le terrain. Il faut aussi harmoniser et dispatcher les actions sur l'ensemble des équipes pour réduire la charge de travail de chacun.

³³ ANNEXE 15 : Tableau logique du projet

Afin de clarifier cet aspect mais aussi afin d'avoir une projection dans le temps de la réalisation de ces objectifs j'ai construit un diagramme de Gantt.³⁴

Pour chaque objectif opérationnel, se décline diverses actions logiques. Afin de visualiser facilement chaque action et dans l'idée de ne pas oublier d'éléments d'importance je propose une « Fiche Actions » par objectif général.³⁵

Optimiser l'organisation

Sur cette dimension, j'engagerai l'amélioration dans trois directions, soit trois objectifs opérationnels :

➤ Proposer et organiser une coordination régulière avec les Juges des Enfants sur les deux territoires afin de faciliter les échanges et la réactivité dans l'intérêt de la mission et des familles.

Cet objectif concerne particulièrement la direction du SIE et reste une prérogative quotidienne des chefs de service. Il convient de valider cet objectif avec la directrice du pôle avant d'engager une rencontre avec les magistrats en ce sens. Cet objectif devra être présenté en Comité de Direction de pôle à laquelle participe les cadres du service, le Directeur Général, la DRH et le Directeur Financier. Après validation, cet objectif pourra être présenté aux équipes.

Dans un second temps, une première rencontre avec les JE par l'intermédiaire des coordinateurs du TPE sera proposée avec la directrice et les chefs de service.

Cette rencontre, programmée à la rentrée de septembre aura pour objectif de convenir ensemble d'un calendrier régulier, à hauteur d'une rencontre par trimestre afin de faire le point sur :

- L'activité annuelle
- Les difficultés rencontrées et les attentes
- Les questions diverses en lien avec l'organisation et les situations

³⁴ ANNEXE 16 : Diagramme de Gantt

³⁵ ANNEXE 17 : Fiches Actions par Objectif Général

Cet échange fera ensuite l'objet d'un compte rendu écrit par les cadres de l'ADSEAAV puis remis au coordinateur du tribunal et aux équipes lors des réunions.

➤ Repenser l'organigramme du service pour réajuster la répartition de l'encadrement auprès des deux équipes.

Même si cette question a été soulevée plusieurs fois en réunion d'équipe de cadres, il apparaît nécessaire de l'aborder en comité de direction comme un objectif primordial pour la conduite du service. En effet, plusieurs possibilités peuvent être proposées, celle d'une nouvelle répartition de tâches entre les deux chefs de service ou une inversion du pilotage des équipes.

Si cette seconde solution est d'ores et déjà inenvisageable du fait des lieux de résidence des cadres, il peut également être étudié une réflexion de répartition de façon plus large, avec les autres pôles sur les territoires concernés par exemple. D'autres solutions peuvent encore être discutées qu'elles soient à penser du côté du service, à l'échelle de l'institution ou encore avec les financeurs.

La première action se fera lors de la réunion du comité de direction afin d'en échanger avec la direction générale et proposer qu'un travail de réflexion s'engage en ce sens. Ces propositions qui pourront émerger lors de diverses rencontres cadres mais aussi cadres/équipes donneront lieu à différentes pistes remises par écrits au directeur général dans un délai de trois mois.

➤ Reconsidérer l'aménagement des locaux en termes de coût et de qualité d'intervention pour les salariés et les familles.

Sur Toulon :

Le financeur demande expressément une réduction de coût sur le loyer actuellement engagé pour l'équipe de Toulon. Il est donc primordial d'engager un déménagement rapide. Une réflexion générale de la politique immobilière associative étant à l'œuvre, il est dès lors pertinent d'y inclure cette donnée comme prioritaire et de l'envisager avec le reste de l'association et des futurs mouvements.

Ce déménagement devra être pensé en termes de coût mais également de qualité d'accueil tant pour les équipes que pour les familles concernées par les mesures.

Les équipes, déjà associées dans la réflexion autour de la politique immobilière institutionnelle, seront concertées quant à leurs besoins en termes d'organisation et d'agencement.

La première étape est de définir le nouveau lieu d'accueil du service MJIE et ensuite d'envisager un temps de travail sur l'aménagement pour et par l'équipe.

Sur Draguignan :

Le manque d'insonorisation, le besoin d'espace dû à l'agrandissement de l'équipe demande également de penser un déménagement. Un premier travail de repérages des besoins devra également être mené avec l'équipe puis intégré à la politique immobilière plus générale. Des recherches et visites de locaux pourront être menées par le cadre avant tout retour à la direction d'une quelconque faisabilité.

Perfectionner les pratiques

Concernant cet objectif général, je propose de le décliner en trois objectifs opérationnels.

➤ Accueillir et Accompagner les nouveaux salariés en lien avec les nombreuses arrivées, remplacements observés depuis ces dernières années.

La première action est de créer un « livret d'accueil » spécifique au service SIE. Je propose dans le cadre d'une réunion de travail, composée d'un cadre et de membres représentatifs de l'équipe, sur une durée de 6 mois, de se rencontrer à hauteur d'une fois par mois pour concevoir ce livret d'accueil. Après validation et corrections, il sera ainsi diffusé à tout nouveau salarié de l'équipe.

Parallèlement à ce travail, un tutorat, composé du chef de service référent et d'un professionnel de même formation (travailleur social ou psychologue) sera mis en place dès l'arrivée du nouveau salarié. Cette action peut être envisagée tout de suite, après validation par la direction. Les professionnels pourront être sollicités chacun leur tour en fonction de leur temps de présence au service.

➤ Développer l'organisation apprenante est un objectif au long terme, qui peut se décliner au quotidien de différentes façons, et toujours dans l'idée d'un partage des savoirs. Je propose trois actions en ce sens.

A court terme, une bibliothèque peut être créée sur les deux sites du service. Il recensera : les différents documents théoriques et notes recueillis lors des diverses formations des uns et des autres, les sources théoriques ou de réseau que chacun souhaitera faire partager, les documents en lien avec l'activité, un répertoire mutualisé des contacts de chaque intervenants, tout document des partenaires extérieurs....

Ainsi à chaque départ en formation ou colloque d'un salarié, un compte rendu oral sera fait en réunion d'équipe par les participants avant de venir alimenter cette bibliothèque par les documents rapportés. Charge au chef de service d'inscrire ce retour oral à l'ordre du jour des réunions.

Préparer et proposer, lors des commissions trimestrielles de l'ensemble du service, un thème de travail avec ou sans intervenants, supports (film...) afin de prendre le temps d'un partage des savoirs, savoir-faire, expériences, réflexions et débat dans l'objectif d'enrichir chacun des membres des équipes et leur intervention auprès des familles.

➤ Réinterroger les pratiques.

Cet objectif demande de façon régulière à proposer des temps de formation en interne mais également en externe pour chaque salarié en variant les thèmes et participants. Cette action doit être mise en lien avec les entretiens professionnels et le service RH. Ces temps de formation doivent veiller à ne pas mettre en difficultés ni le service ni les prises en charge des familles et devra donc être organisé et anticipé dans un calendrier prévisionnel annuel pour permettre l'anticipation. Cette action permettra d'encourager et développer les compétences individuelles et à fortiori collective.

Une autre action, toujours dans cet objectif, pourra se faire en direction de l'extérieur. Je propose de favoriser des rencontres avec d'autres services MJIE sur la région, afin d'échanger et de mettre en réflexion les différentes pratiques autour de cette mission. Ces rencontres pourront concerner la PJJ sur le département du Var mais également les services habilités sur les départements limitrophes exerçant les mêmes prérogatives.

Dans un premier temps, les contacts devront être pris par les cadres afin d'envisager la faisabilité de ces échanges, puis de proposer une rencontre dans l'un ou l'autre service voir en séminaire en ce qui concerne la PJJ.

Cette démarche de « benchmarking »³⁶ consiste à se comparer à d'autres organisations pour ainsi confronter les pratiques et appliquer les meilleures en retour. Dans le cas présent elles seront un levier d'amélioration et de ré-interrogation des pratiques au sein du service.

Enfin, l'évaluation interne qui doit être conduite dans le courant de l'année 2017 viendra, de fait, réinterroger les pratiques et proposer des axes d'amélioration. Elle devrait permettre la créativité constructive. Cette évaluation interne sera un outil supplémentaire pour répondre à la finalité de ce projet d'amélioration continue de la qualité.

« L'évaluation est une opportunité pour questionner les pratiques professionnelles et le sens de l'action, mais également mieux faire connaître les missions, les réalisations, les exigences du secteur. Elle est l'occasion de :

- rendre lisible et valoriser l'action d'un établissement ou d'un service, dire ce qui est fait, comment cela est fait et ce que cela produit.

- Démontrer le fondement et la pertinence des pratiques, des projets et des actions entreprises, avec des critères construits au plus près des réalités sociales et médico-sociales

- Nourrir un argumentaire à l'attention des partenaires et décideurs pour que les conditions favorables puissent être créées pour accompagner, de façon positive, les projets et éventuellement permettre le réajustement de ces derniers ».

De plus, concernant le partenariat *« l'ouverture de l'établissement ou du service sur son environnement : il s'agit d'apprécier la façon dont l'établissement ou le service et les équipes des professionnels développent des interactions « vertueuses » avec l'environnement, comment notamment ils mobilisent des ressources et des compétences complémentaires utiles à la mise en œuvre du projet et à la prise en charge des personnes accueillies et enfin comment sont développés et formalisés de réseaux. Il convient également d'examiner les modalités de recours aux dispositifs de droit commun.*

*Il s'agit enfin d'apprécier comment les établissements ou le service sait investir des partenaires fructueux et innovants permettant d'enrichir son propre projet. »*³⁷

³⁶ TONNELE Arnaud, (2011), « 65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif », ed Eyrolles

³⁷ CNESM, sept 2006, « Guide de l'évaluation interne »

Reconsidérer l'implication des familles

Conduire une démarche d'amélioration continue de la qualité, sans trouver le moyen d'associer les usagers et leurs familles à la réflexion d'ensemble, prive le service d'un de ses points d'appui majeur.

Ainsi je propose trois objectifs opérationnels en ce sens.

➤ Mettre en place la consultation des usagers, afin de se conformer aux obligations légales mais également dans le but d'améliorer notre qualité d'intervention. Pour se faire, un groupe de travail, composé d'un chef de services et de représentants des salariés, devra être formé pour élaborer un questionnaire et réfléchir sur les conditions de sa passation. Le questionnaire élaboré dans ce travail personnel de formation, mais ayant permis d'amorcer la question en équipes, pourra être un support pour démarrer ce groupe de travail, tout comme il pourra réapparaître dans l'écrit de l'évaluation interne. Les diverses rencontres, échanges de documents avec les autres services de la région pourront servir également de supports à ce document. Cette mise en place devra se faire rapidement, au regard de la non-conformité du service sur cet aspect, soit dans les trois mois.

En ce qui concerne la passation de ce questionnaire, et au regard des premiers retours faits lors de la passation du questionnaire étudiant, il paraît plus que primordiale d'envisager dans ce groupe de travail les modalités de mise en œuvre. Plusieurs scénarios seront à étudier et peut-être à essayer voire à réajuster par la suite, dans une démarche d'essai/réajustement.

➤ Retravailler le livret d'accueil remis aux familles lors de la première rencontre.

Toujours dans l'objectif d'amélioration de la qualité, il paraît nécessaire de retravailler un des outils du service à savoir le livret d'accueil remis aux familles lors du premier entretien.

Ce travail de remise à plat, sur un support quelque peu obsolète et présentant des manques, reste à entreprendre. Il entre dans le travail de l'évaluation interne mais est, à mon sens, à reconsidérer.

Au regard des différents axes de travail déjà programmés dans l'ensemble de ce projet, il est évident que tout ne peut être fait en même temps au risque de ne plus pouvoir répondre aux prérogatives de notre mission. Ainsi je ferai passer cette action dans un second temps, après l'élaboration du questionnaire de satisfaction, et comme un axe d'amélioration à l'issue de l'évaluation interne. La question de notre accueil, du sens de ce dernier, de notre mode d'intervention en trinôme et du contenu de ce premier entretien sera ainsi réinterrogé et permettra dans un second temps de programmer un groupe de travail sur cet outil, sa présentation, son contenu et sa remise aux familles.

➤ Ecrire la procédure d'accès au dossier pour les familles suivies

La loi a prévu un droit d'accès aux documents administratifs, la communication des documents à l'intéressé qui le demande. Depuis la loi n° 78-753 du 17 juillet 1978 modifiée par la loi du 12 avril 2000. Le grand principe est celui-ci : tout le monde a le droit de savoir ce que l'administration sait sur lui.

Art. 1 : « Le droit de toute personne à l'information est précisé et garanti par le présent titre en ce qui concerne la liberté d'accès aux documents administratifs. ».

Art. 2 « Sous réserve des dispositions de l'article 6, les autorités mentionnées à l'article 1er sont tenues de communiquer les documents administratifs qu'elles détiennent aux personnes qui en font la demande dans les conditions prévues au présent titre ».

Ainsi, dans le service, dans un premier temps, il est indispensable de re-communiquer au sujet de ces lois vers les équipes, et par extension de faire un état des lieux de notre dossier de l'usager en lien avec la réglementation. Cette action nécessite 2 personnes, un travailleur social et une secrétaire, qui pourraient faire ce premier état des lieux. S'en suivrait une remise aux normes de tous les dossiers et un support écrit pour chaque salarié de la constitution finale du dossier unique qui sera archivé.

Parallèlement, les cadres du service devront prévoir un temps de travail afin d'élaborer la procédure de consultation du dossier des usagers qui pourra ensuite être communiqué et servir de support à la bonne mise en place de cette obligation réglementaire.

L'ensemble de ces objectifs auront comme support transversale la mise en place de l'évaluation interne qui sera programmée sur l'ensemble du second semestre 2017.

Conduire l'évaluation interne

Le service arrive à l'échéance des cinq ans d'existence qui entérine la conduite de l'évaluation interne comme indiquée dans les textes. Elle doit être intégrée par la direction à la politique et la stratégie du service.

C'est une démarche intéressante pour une meilleure compréhension du service dans ce qu'il a de complexe afin de concevoir des axes d'amélioration. Elle demande un gros investissement en termes de moyens intellectuels, humains, et de temps. C'est une aide à la conduite du changement.

Pour que cette démarche aboutisse et soit porteuse d'éléments de qualité, je propose trois objectifs opérationnels :

➤ Communiquer autour de la démarche et de la méthode

Il est essentiel de présenter la démarche et les éléments forts de l'évaluation interne à tous les protagonistes engagés dans ce processus. Cette première action pourra être menée dans le cadre d'une réunion d'information animée par la direction soit la directrice de pôle et les deux chefs de service. Cette première action s'accompagnera, de la distribution d'un certain nombre de documents recueillis en amont et remis à chaque salarié lors de cette réunion. Ce livret devra permettre à chacun, de par le choix des éléments le constituant, de se repérer dans le fond mais également de formaliser la démarche.

A l'issue de ce temps commun et une fois les précisions apportées, il sera nécessaire de créer une instance d'évaluation qui suivra la démarche tout au long de sa réalisation. Ainsi un Comité de Pilotage et de Coordination pourra ainsi être nommé. Cette instance se devra d'être plurielle c'est-à-dire représentative et garantissant la participation de l'ensemble des acteurs.

Cette instance aura un rôle stratégique, *« elle pense la démarche dans sa globalité et prend les décisions nécessaires pour garantir son bon déroulement.*

*Elle détermine/valide les données de cadrage et les objectifs poursuivis de la démarche, ses modalités d'organisation et les dispositions relatives au suivi du plan d'amélioration. Elle valide l'analyse des informations recueillies et hiérarchise les propositions d'amélioration à l'aide de critères objectifs. Elle identifie les blocages et les résout ».*³⁸ Sa composition varie en fonction de la taille de la structure et la représentativité des différents acteurs y est recherchée. Au regard de la taille du service d'investigation, 7 personnes dont le référent évaluation, un cadre de la direction, paraît opportun et maximum.

Il pourra être composé en plus de ce dernier d'un représentant des travailleurs sociaux par territoire, un représentant des psychologues par territoire, d'une secrétaire et d'un chef de service. Ce comité de pilotage sera formé sur volontariat et constitué à l'issue de la réunion préparatoire d'information, programmé en Mai 2017. Compte tenu du temps des mesures il paraît difficile de mobiliser les familles et les mineurs dans cette instance, leur avis sera recueilli dans le cadre de la consultation des usagers.

*« Le référent évaluation, chargé du suivi technique de la démarche Soutenu par la direction, il est à la fois l'animateur, le garant de la méthode et de la traçabilité de la démarche. Il assure l'échange d'informations entre l'instance d'évaluation, les groupes de travail, l'ensemble des professionnels, les mineurs/jeunes majeurs, leurs familles, etc. et garde une trace du déroulement des travaux en vue de la production du rapport. »*³⁹. Cette fonction peut être assurée par un chef de service vu la taille du service et du peu de temps de direction sur cette action. Je me proposerai dans cette fonction, par intérêt mais aussi au regard du temps de formation engagée par ailleurs par ma collègue.

➤ Elaborer le référentiel d'évaluation interne

Cet outil qu'est le référentiel sert de support à la réflexion collective, permet de structurer l'analyse et de cadrer la méthode. Il permet d'identifier les axes et thèmes prioritaires à évaluer.

³⁸ ANESM, op.cité

³⁹ ANESM , op.cité

Dans un premier temps qui pourra se faire avant la réunion d'information programmée, il s'agira de récupérer le référentiel institutionnel pour qu'il puisse être remis au comité de pilotage. Ainsi dans un second temps, ce groupe de travail, accompagné de la direction devra se réunir pour adapter le référentiel à la mission et au service d'investigation en particulier. Ce travail devra être réalisé avant le début de la programmation soit avant le mois de septembre 2017 et sera à prévoir sur trois temps de travail. Une fois ce travail d'ajustement du référentiel, ce dernier devra être validé par la direction générale pour devenir l'outil support de l'évaluation interne du service.

➤ Programmer l'évaluation interne

Concernant ce dernier objectif opérationnel, j'ai identifié trois actions principales. Tout d'abord, la création d'un retro-planning s'avère indispensable pour diffuser une vision d'ensemble de la programmation et une projection dans le temps du travail à effectuer.

Ensuite, viendra la collecte des données et un plan de communication devra être élaboré. Il devra prévoir les modalités (compte rendus écrits..) et la diffusion régulière de l'avancement de la démarche (à quel rythme...).

Enfin, cette programmation devra être conclue par la rédaction du document final et sa présentation en interne et en externe, notamment aux financeurs.

La finalité de l'évaluation interne, après avoir porté les écarts, est d'inscrire le service dans un processus d'amélioration continue de la qualité. Cette première auto-évaluation permet ainsi d'inaugurer la démarche qui ensuite prend la forme d'un continuels cercle appelé « cercle vertueux de Deming » : évaluation / axes d'amélioration / plan d'action / mise en œuvre et suivi. Il s'agit d'un engagement stratégique et professionnel dans une démarche qui se veut pérenne.

La culture du projet est devenue très présente dans le champ social et les établissements eux-mêmes sont soumis de plus en plus aux Appels à Projet tant pour être force de propositions innovantes que pour voir pérenniser leurs actions déjà existantes.

Un projet n'a de réel intérêt que s'il est vivant et en mouvement. La créativité qu'il demande n'est pas suffisante une fois couchée sur le papier. Comme les missions, les familles, les salariés, la société est mouvante et le projet doit s'adapter, être reconsidéré, ajusté sans cesse.

Il faut donc bien à chaque réalisation de projet concevoir en parallèle son mode d'évaluation qui va donner la valeur au projet dans l'avenir qu'il construit.

Ainsi, dans cette dernière partie, je vais vous présenter la démarche évaluative de mon projet.

IV. EVALUATION PROGRAMMATIVE DE LA QUALITE

« Evaluer, c'est créer : écoutez donc, vous qui êtes créateurs ! C'est l'évaluation qui fait des trésors et des bijoux de toutes choses évaluées »

Friedrich NIETZSCHE

L'importance de l'évaluation déjà évoqué dans ce travail vient ici prendre tout son opérationnalité. Elle permet d'éclaircir les choix émis dans le projet, de donner visibilité, lisibilité et de rendre des comptes sur ce qui est mis en place en lien avec les projets de service, d'établissements et les commandes publiques. Tout projet ne peut être pensé, conçu sans avoir également été envisagé dans l'élaboration des éléments de mesure, de l'impact, des effets positifs et négatifs, des réajustements nécessaires. L'évaluation ne se mène pas qu'à l'issue du projet mais bien durant toute sa conduite. C'est ainsi que j'envisage la démarche d'évaluation du projet. Certaines actions avec leurs retards et/ ou leurs réussites se feront tout au long du planning établi et devront pour certaines être soumises à des réajustements nécessaires.

1. La démarche d'évaluation de projet

« Ne soyez pas effrayés de vous transformer lentement, soyez seulement effrayés de faire du sur place » Proverbe Chinois

L'évaluation permet de venir faire le point sur les objectifs généraux et opérationnels retenus pour le projet et mesure leur niveau d'atteintes, leurs qualités, leurs faiblesses, leurs empêchements.

Evaluer permet de recueillir un certain nombre de données, de faire le point sur l'état d'avancement du projet, de prendre du recul. Evaluer donne de la valeur au projet, rend compte de la complexité de la mission sociale, de l'organisation et de la conduite de changement et d'évolution.

Evaluer permet de mesurer le chemin parcouru pour progresser, réajuster et mettre en cohérence. Certains éléments seront à reconsidérer en cours de réalisations et pour cela l'évaluation est à considérer pendant et ex post sa mise en œuvre. En effet, il peut aussi y avoir des effets à retardement, positifs ou négatifs. L'évaluation suit donc deux finalités, celle d'aide dans la conduite du projet tel qu'envisagé dans sa visée, et celle d'outil de suivi et de réajustement tout au long de sa mise en œuvre.

L'évaluation d'un projet doit venir répondre à un certain nombre de questions telles que : pourquoi évaluer ? Que voulons-nous évaluer ? Quand ? Avec qui ?

Pour répondre à deux de ces questions, il faut répertorier concrètement des critères qui vont permettre de mesurer où en est le projet. Je vais retenir les six suivants :

- la pertinence, analysant si les objectifs, les moyens fixés dans le projet répondent bien à la nature des problèmes constatés.

- la cohérence entre les différents objectifs, ainsi qu'entre les objectifs, les moyens et les actions mis en œuvre.

- l'efficience, mesurant si les ressources mobilisées ont été bien utilisées, si les résultats sont à la mesure de ces moyens et si d'autres auraient pu être envisagés.

- l'impact, dans le sens d'évaluer les conséquences d'une action., les effets positifs ou négatifs, induits, intentionnels ou non.

- l'efficacité, jugeant si les actions envisagées ont été menées et si les objectifs sont atteints.

- enfin, la viabilité du projet sur le long terme.

Ces critères d'évaluation des objectifs du projet sont des éléments d'appréciation sur lesquels le chef de projet va pouvoir s'appuyer pour apprécier la valeur des actions entreprises, la méthode et le résultat.

A partir de ces critères et en amont, il est nécessaire de construire une grille d'évaluation, permettant de les distinguer par objectif opérationnel, puis les indicateurs qui vont se décliner et qui permettront de mesurer quantitativement ou qualitativement chaque action. L'évaluation doit être fonctionnelle et opératoire. Les indicateurs doivent être pertinents, précis et rapide à collecter.

Enfin, pour être concret et permettre que l'évaluation du projet repose sur des indicateurs, fiables, il est important d'identifier les outils qui serviront de preuve de réalisation.

On évalue pour les bénéficiaires, puisque le projet est bien une amélioration de la qualité à leur service, et avec eux autant que faire se peut. Mais l'évaluation de la qualité est aussi un atout pour le projet, pour le service, l'institutions et un gage devant les financeurs.

2. Evaluation du projet d'amélioration de la qualité comme culture d'équipe.

« Si vous ne faites pas de grandes choses, faites de petites choses de façon grandiose » Napoléon HILL, auteur américain

J'ai construit un tableau⁴⁰ comme support de la démarche évaluative du projet que je conduis, projet défini tout au long de cet écrit.

Ce récapitulatif des objectifs opérationnels permet pour chacun d'eux de définir un critère, des indicateurs et des outils pour ainsi pouvoir les mesurer.

De manière générale, les principaux critères retenus dans ce projet d'amélioration de la qualité sont l'efficacité, la pertinence et l'efficacité. En effet, les objectifs et les moyens choisis ont tous une volonté de résultat concret qui vient répondre aussi à une amélioration du quotidien des équipes. Certains ajustements seront sans doute

⁴⁰ ANNEXE 18 : Tableau d'évaluation du projet

nécessaires en cours de démarche car le rythme et les aléas de tout service amènent à devoir réajuster soit la programmation des réunions, soit une action.

L'impact de certains objectifs pourront aussi se mesurer plus loin dans le temps et nécessite encore un peu plus de recul.

Ce tableau ne fait pas mention de qui évalue l'ensemble du projet et des critères mais il est évident que l'instance de pilotage en aura une large part même si tous les acteurs seront partie prenante tant dans leurs remarques que leurs apports.

➤ En ce qui concerne le premier objectif général, « optimiser l'organisation », l'institution reste un acteur important pour l'avancée des actions. En effet, les aléas, les priorités institutionnelles peuvent venir décaler leurs réalisations, les réunions que ce soit dans le temps, la durée ou l'ordre des priorités institutionnelles.

Quand de tels objectifs impliquent autant d'acteurs, les contraintes, contre-temps n'en sont que plus nombreux, et demandent souvent persévérance, ingéniosité et créativité pour ne pas rester en unique situation d'attente. Le chef de projet doit rester attentif et force d'impulsion et de proposition pour que son projet avance.

A la rédaction de cet écrit, ce projet est en cours sur le service pour une partie de certains objectifs élaborés. En tant que chef de projet, je peux déjà relever que la notion de temps pour toute réalisation n'appartient pas qu'à la programmation théorique. En effet, cette dernière vient se heurter régulièrement à la vie institutionnelle, aux priorités du moment voire aux urgences. De plus, le temps du service n'est pas le temps du financeur, de l'institution et/ou des partenaires. Ce qui peut parfois paraître une formalité, comme rencontrer les juges pour enfants par exemple, devient une véritable démarche de longue haleine et de ténacité. De même qu'un déménagement, une fois formulé, ne peut se faire si facilement, de nouvelles contraintes, retards apparaissent et sont à gérer au sein d'un service que l'instabilité vient insécuriser.

➤ En ce qui concerne le second objectif général, « perfectionner les pratiques », il est plus interne au service, apparaît donc ré ajustable plus facilement mais devra pour sa part tenir compte du quotidien, de la disponibilité des uns et des autres, et du flux des mesures.

Malgré tout il demande une coordination opérationnelle avec le service des ressources humaines et est pour une partie tenu par les financements et les budgets de services. Malgré tout, la volonté non seulement d'être au plus près des attendus légaux mais aussi des besoins des salariés, permet de rester créatif et d'être force de propositions et d'échanges.

➤ En ce qui concerne le troisième objectif général, « reconsidérer l'implication des familles », il est primordial dans son efficience car il doit répondre au cadre législatif et notre retard pris avec cette obligation. Dans le champ qui est le nôtre, l'investigation, il demande une certaine créativité pour être pertinent tant car la mesure est contrainte que par le temps de la mesure en elle-même. L'implication des familles à la création des outils de recueil de leur avis et remarques, en devient dès lors plus difficile.

Enfin, en ce qui concerne « l'évaluation interne », c'est aussi une obligation mais plus que cela elle vient répondre à un véritable besoin de « faire le point » après cinq années de fonctionnement afin de mettre en chantier les pratiques, les positionnements institutionnels, les écueils, les manques et les réajustements nécessaires du projet de service, du service rendu aux familles et aux magistrats et satisfaire la commande du financeur qui détient la possible continuité de la mission. L'évaluation interne devient à mon sens un enjeu important pour redonner un souffle et des perspectives.

Les objectifs qui concernent directement et uniquement le service apparaissent dès lors plus opérationnels, plus rapidement réalisables. Le chef de service peut les faire vivre, les réajuster dans une temporalité acceptable.

La communication autour des actions, de l'avancée des groupes de travail et de réflexion reste primordiale et cette action transversale n'est pas à occulter ni à minimiser, elle vient valider l'avancée de la pensée et des travaux, permet la traçabilité du travail engagé et crée une dynamique. Elle doit faire l'objet d'un véritable plan de communication avec et pour la direction.

Il faut garder à l'esprit que tout projet connaîtra des fluctuations, qu'il demandera réactivité, souplesse et adaptation de tous les acteurs et que la notion de temps vient ici prendre tout son sens.

CONCLUSION

« Le projet est le brouillon de l'avenir.

Parfois, il faut à l'avenir des centaines de brouillons »

Jules RENARD

Ce projet est le reflet d'une réalité vécue dans un contexte social de plus en plus restrictif et borné, où les négociations budgétaires, les enjeux de concurrence, notamment, sont de plus en plus à l'œuvre pour les associations sociales et médico-sociales.

Prendre le temps d'observer et d'objectiver tous les aspects quotidiens d'un service pour ensuite construire les réponses appropriées fait partie des fonctions du chef de service. En investigation éducative, la qualité des évaluations reste un enjeu majeur auprès de tous les acteurs concernés, et en premier lieu des familles. Le projet de service se doit d'être construit et réévaluer régulièrement en ce sens. La recherche d'amélioration tant sur le plan technique, humain, matériel et organisationnel participe à faire du service une entité d'experts.

Faire plus et mieux ne doit pas faire perdre de vue qu'à l'impossible nul n'est tenu mais peut permettre aussi de se réinterroger sans cesse, pour ne pas rester dans une zone de confort où le quotidien vient annihiler la pensée et la créativité.

Ce projet d'amélioration de la qualité a été pensé en ce sens et me paraît nécessaire non seulement pour la mission, les familles, le service mais également pour le cadre qui fait vivre, pilote et dynamise le quotidien.

Concernant le cœur même de la mission, de nouveaux outils tels que la méthode ADOLFI ou l'étude faite par le CREA Rhône-Alpes qui proposent une codification plus précise pour évaluer les notions de danger des mineurs sont de nouvelles pistes d'amélioration qui pourraient être à exploiter.

Ce mémoire projet au-delà de dérouler une démarche et des outils m'a permis de prendre du recul et de rester en questionnement, sur ma place, mon rôle et mon implication. La mesure des écarts de ce projet, les nouveaux besoins qu'il soulèvera sont autant de matière dont a besoin un chef de service qui veut rester dynamique, impliqué et mobilisateur pour ses équipes, au bénéfice des familles.

BIBLIOGRAPHIE

Textes législatifs et règlementaires

- Articles 375 du Code civil
- Articles 1183 et 1184 du code de procédure civil
- Loi n°2002.2 du 2 Janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale
- Loi du 5 Mars 2007 réformant la protection de l'Enfance
- Circulaire d'orientation du 31 Décembre 2010 relative à la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative
- Arrêté du 02 Février 2011 portant création de la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative
- Note du 23 Mars 2015 relative à la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative
- Feuille de route de la Protection de l'Enfance 2015-2017
- Loi du 14 Mars 2016 relative à la protection de l'enfant

Ouvrages

- ALFOLDI Francis, (2015), « *Evaluer en protection de l'enfance* », 4^{ème} éd, Dunod
- BEAUJOLIN François, (2001), « *vers une organisation apprenante* », éd. Liaisons
- BOUQUET Brigitte, (2003), « *Ethique et travail social, une recherche de sens* », Dunod
- BOUTINET Jean-Pierre, (2004) « *Anthropologie du projet* », PUF
- JANVIER Roland, (2009), « *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale* », Dunod.
- LEBOTERF Guy, (2002) « *Développer la compétence des professionnels* », 4^{ème} édition, Organisation
- LEFEVRE Patrick, (2006), « *guide du management stratégique des OSMS* », Dunod
- LOUBAT Jean-René, (2015), « *La démarche qualité en action sociale et médico-sociale* », 2^{ème} édition, Dunod
- PROBST Gilbert. BUCHEL Bettina, (1997), « *l'entreprise apprenante* », les éditions d'organisation,
- TONNELE Arnaud, (2011), « *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif* », Eyrolles

Revues

- GENELOT Dominique, (2002), « *le défi de la complexité* », dans les Cahiers de l'ACTIF « *Manager les équipes* », n°314/315
- Les Cahiers Dynamiques, « *les enjeux méthodologiques de la MJIE* », Eres, N°59, 2014
- Les Cahiers Dynamiques « *L'aide à la décision judiciaire* », Eres, N°51 Juin 2011

Divers

- Recommandations de l'ANESM :
 - « *L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance* », 2014
 - « *L'évaluation interne pour les établissements et services mettant en œuvre des mesures éducatives dans le champ de la protection de l'enfance* », 2015
 - « *Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées* », 2008
 - « *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure* »
 - « *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure dans le champ de la protection de l'enfance* », 2013
- CABOURDIN Pierre Philippe, *Note d'accompagnement de la circulaire d'orientation relative à la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative*, directeur de la PJJ, Janvier 2011
- La lettre du CEDIP, fiche technique n°16, l'organisation apprenante, janvier 2001
- CNESMS, (2006), *Guide de l'évaluation interne*
- DGAS, (2004), *Guide méthodologique pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux : démarche qualité évaluation interne et recours à un prestataire* »,
- Site de l'ONED/ONPE, actes 01/01/2010 du séminaire national CNFPT/ONED « *L'encadrement garant du processus d'évaluation des situation familiales en protection de l'enfance* »
- www.reforme-enfance.fr : « *la notion d'intérêt de l'enfant dans la loi réformant la protection de l'enfance* », sept 2011
- Dossier CREA Rhône Alpes « *Protection de l'Enfance : Evaluation initiale des situations familiales*, sept 2006
- DGCS, (2005), Livret d'information pour les acteurs de la Protection de l'enfance « *La qualité et son évaluation, éléments de réflexion* »

Table des annexes

ANNEXE 1 : Organigramme de l'ADSEAAV

ANNEXE 2 : Organigramme du SIE

ANNEXE 3 : Carte du découpage d'intervention

ANNEXE 4 : Carte heuristique simplifiée

ANNEXE 5 : Tableau d'éléments d'observations initiales

ANNEXE 6 : Trame du rapport MJIE

ANNEXE 7 : Diagnostic stratégique du Service d'Investigation Educative

ANNEXE 8 : Graphique annuel du flux entrées/sorties des mesures MJIE en 2016

ANNEXE 9 : Procédure interne de la MJIE

ANNEXE 10 : Graphique proportionnel d'accueil de nouveaux salariés sur le SIE entre
2014 et mai 2017

ANNEXE 11 : Grille d'entretien avec les Juges pour Enfants

ANNEXE 12 : Grille d'entretien avec les salariés

ANNEXE 13 : Questionnaire à destination des familles

ANNEXE 14 : Analyse récapitulative des réponses des familles

ANNEXE 15 : Tableau logique du projet

ANNEXE 16 : Diagramme de GANTT

ANNEXE 17 : Fiche action par objectif général

ANNEXE 18 : Tableau d'évaluation du projet

BIBLIOGRAPHIE

Textes législatifs et règlementaires

- Articles 375 du Code civil
- Articles 1183 et 1184 du code de procédure civil
- Loi n°2002.2 du 2 Janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale
- Loi du 5 Mars 2007 réformant la protection de l'Enfance
- Circulaire d'orientation du 31 Décembre 2010 relative à la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative
- Arrêté du 02 Février 2011 portant création de la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative
- Note du 23 Mars 2015 relative à la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative
- Feuille de route de la Protection de l'Enfance 2015-2017
- Loi du 14 Mars 2016 relative à la protection de l'enfant

Ouvrages

- ALFOLDI Francis, (2015), « *Evaluer en protection de l'enfance* », 4^{ème} éd, Dunod
- BEAUJOLIN François, (2001), « *vers une organisation apprenante* », éd. Liaisons
- BOUQUET Brigitte, (2003), « *Ethique et travail social, une recherche de sens* », Dunod
- BOUTINET Jean-Pierre, (2004) « *Anthropologie du projet* », PUF
- JANVIER Roland, (2009), « *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale* », Dunod.
- LEBOTERF Guy, (2002) « *Développer la compétence des professionnels* », 4^{ème} édition, Organisation
- LEFEVRE Patrick, (2006), « *guide du management stratégique des OSMS* », Dunod
- LOUBAT Jean-René, (2015), « *La démarche qualité en action sociale et médico-sociale* », 2^{ème} édition, Dunod
- PROBST Gilbert. BUCHEL Bettina, (1997), « *l'entreprise apprenante* », les éditions d'organisation,
- TONNELE Arnaud, (2011), « *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif* », Eyrolles

Revue

- GENELOT Dominique,(2002), « *le défi de la complexité* », dans les cahiers de l'ACTIF « *Manager les équipes* », n°314/315
- Les Cahiers Dynamiques, « *les enjeux méthodologiques de la MJIE* », Eres, N°59, 2014
- Les Cahiers Dynamiques « *L'aide à la décision judiciaire* », Eres, N°51 Juin 2011

Divers

- Recommandations de l'ANESM :
 - « *L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance* », 2014
 - « *L'évaluation interne pour les établissements et services mettant en œuvre des mesures éducatives dans le champ de la protection de l'enfance* », 2015
 - « *Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées* », 2008
 - « *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure* »
 - « *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure dans le champ de la protection de l'enfance* », 2013

- CABOURDIN Pierre Philippe, *Note d'accompagnement de la circulaire d'orientation relative à la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative*, directeur de la PJJ, Janvier 2011
- La lettre du CEDIP, fiche technique n°16, l'organisation apprenante, janvier 2001
- CNESMS, (2006), *Guide de l'évaluation interne*
- DGAS, (2004), *Guide méthodologique pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux : démarche qualité évaluation interne et recours à un prestataire* »,
- Site de l'ONED/ONPE, actes 01/01/2010 du séminaire national CNFPT/ONED « *L'encadrement garant du processus d'évaluation des situations familiales en protection de l'enfance* »
- www.reforme-enfance.fr : « *la notion d'intérêt de l'enfant dans la loi réformant la protection de l'enfance* », sept 2011
- Dossier CREA Rhône Alpes « *Protection de l'Enfance : Evaluation initiale des situations familiales*, sept 2006
- DGCS, (2005), Livret d'information pour les acteurs de la Protection de l'enfance « *La qualité et son évaluation, éléments de réflexion* »

Table des annexes

ANNEXE 1 : Organigramme de l'ADSEAAV

ANNEXE 2 : Organigramme du SIE

ANNEXE 3 : Carte du découpage d'intervention

ANNEXE 4 : Carte heuristique simplifiée

ANNEXE 5 : Tableau d'éléments d'observations initiales

ANNEXE 6 : Trame du rapport MJIE

ANNEXE 7 : Diagnostic stratégique du Service d'Investigation Educative

ANNEXE 8 : Graphique annuel du flux entrées/sorties des mesures MJIE en 2016

ANNEXE 9 : Procédure interne de la MJIE

ANNEXE 10 : Graphique proportionnel d'accueil de nouveaux salariés sur le SIE entre
2014 et mai 2017

ANNEXE 11 : Grille d'entretien avec les Juges pour Enfants

ANNEXE 12 : Grille d'entretien avec les salariés

ANNEXE 13 : Questionnaire à destination des familles

ANNEXE 14 : Analyse récapitulative des réponses des familles

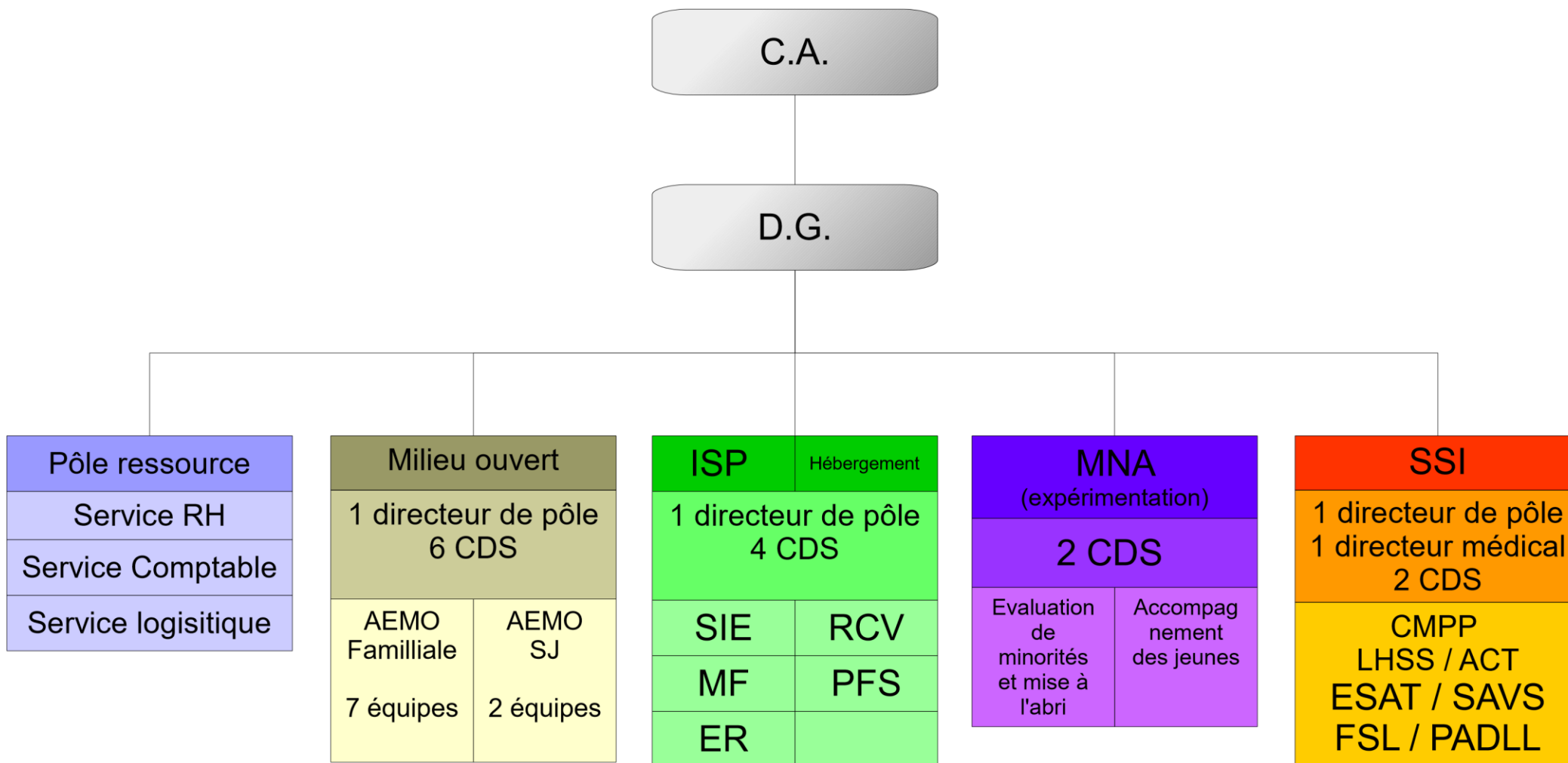
ANNEXE 15 : Tableau logique du projet

ANNEXE 16 : Diagramme de GANTT

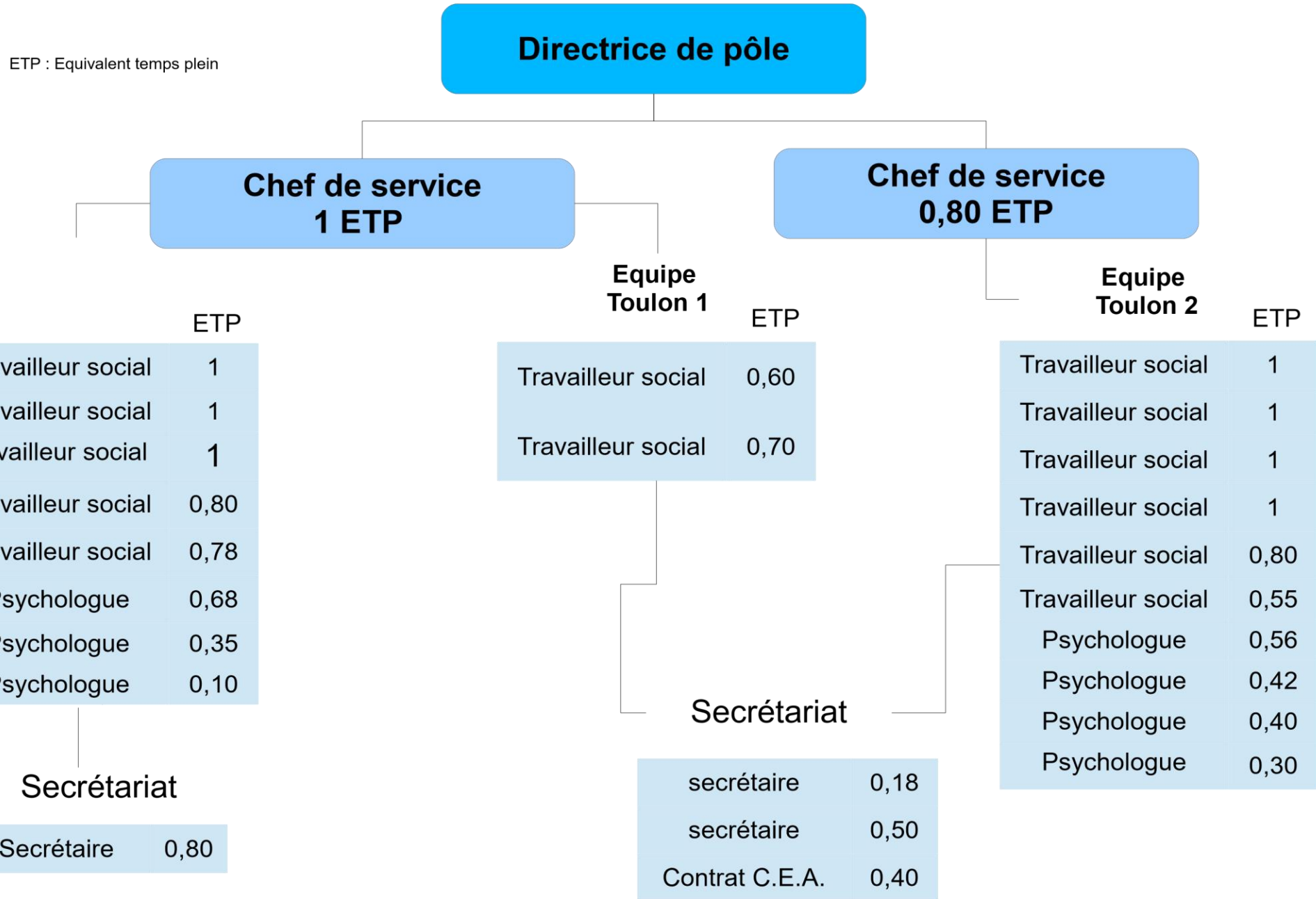
ANNEXE 17 : Fiche action par objectif général

ANNEXE 18 : Tableau d'évaluation du projet

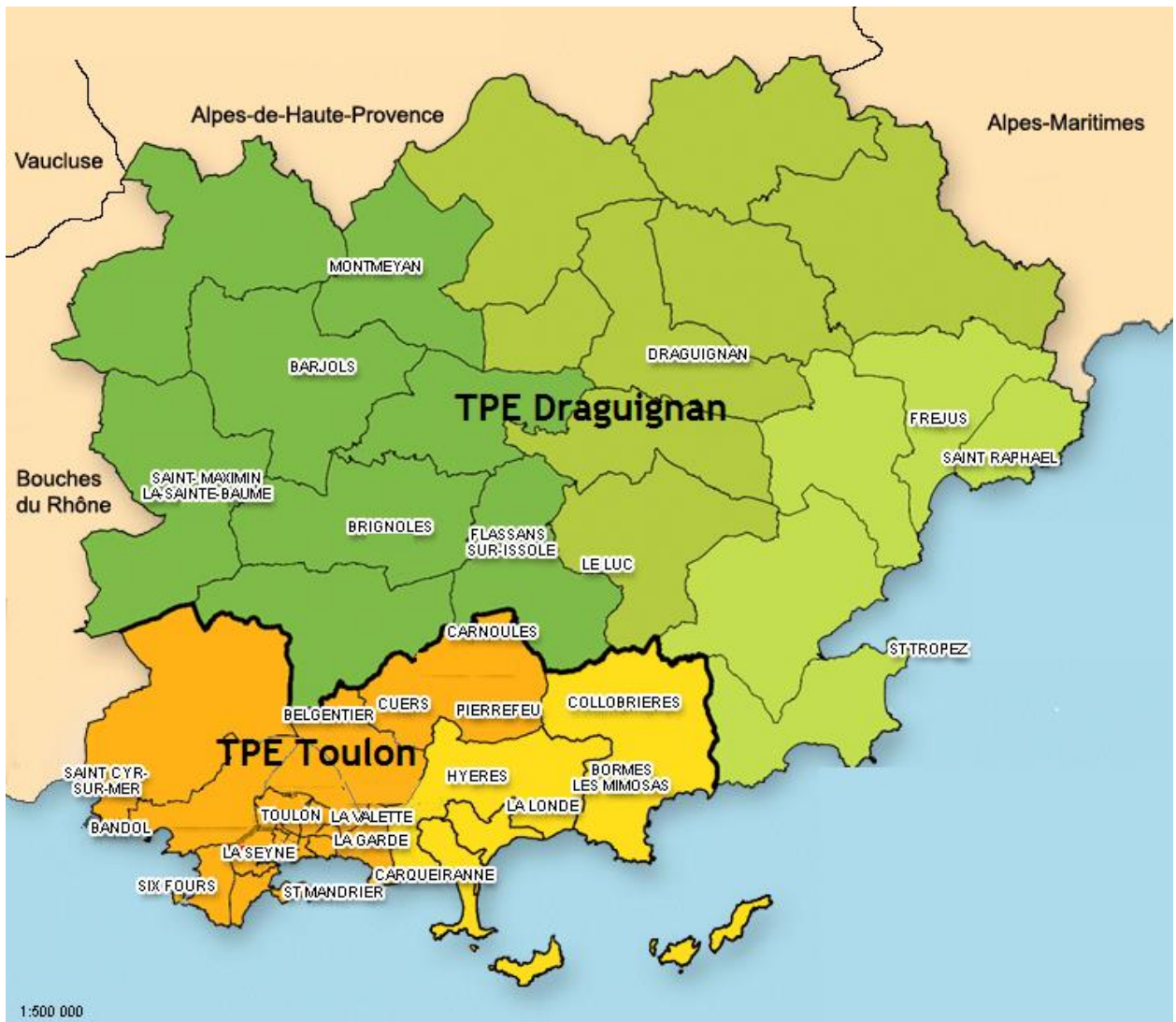
Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance, de l'Adolescence et des Adultes en difficulté dans le Var



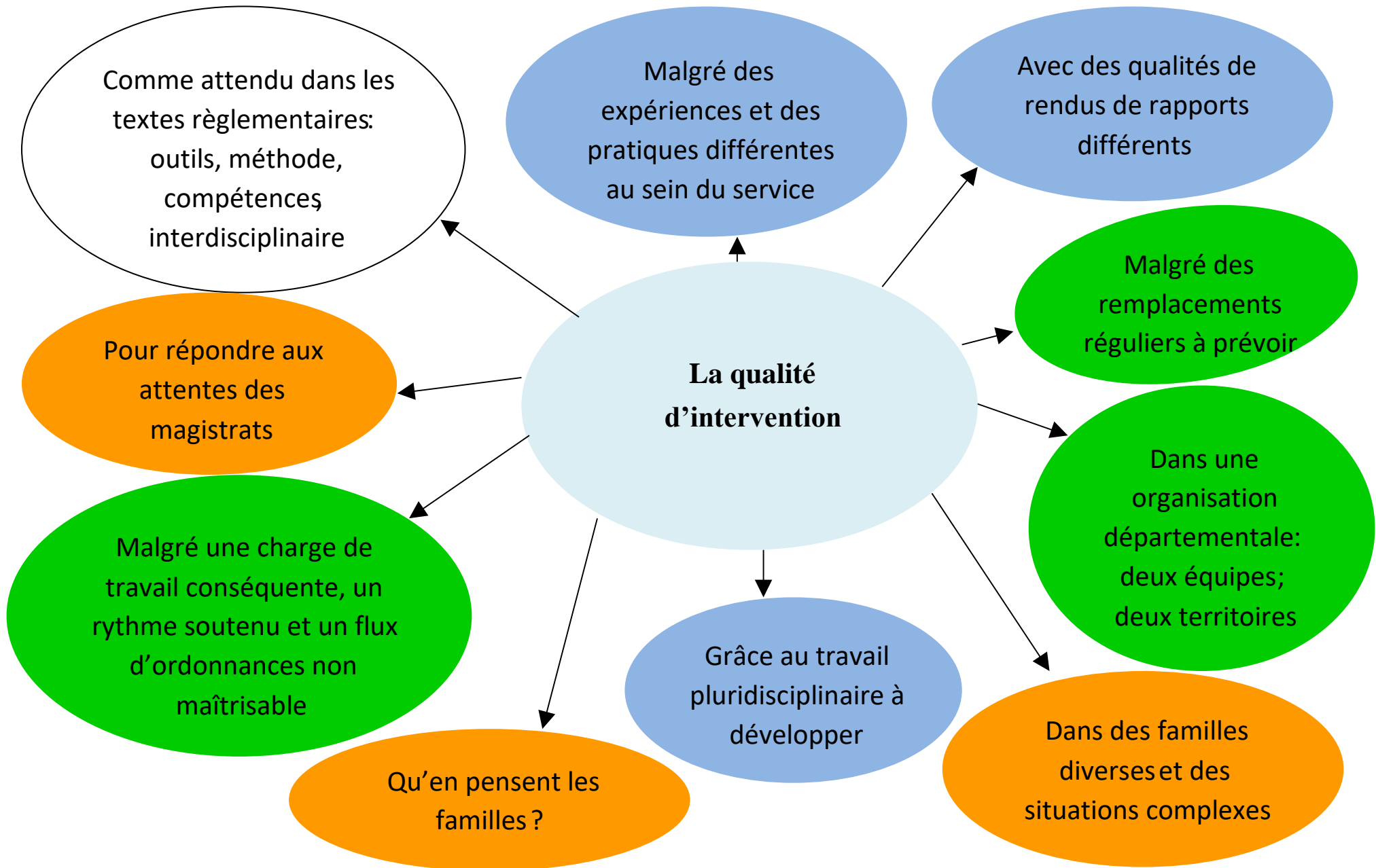
CDS : Chef De Service ; AEMO : Action Educative en Milieu Ouvert ; SJ : Spécial Jeunes ; ISP : Investigation Soutien à la Parentalité ; MF : Médiation Familiale ; ER : Espace Rencontre ; RCV : Réseau Chambre en Ville ; PFS : Placement Familial Spécialisé ; MNA : Mineurs Non Accompagnés ; SSI : Santé Soins Insertion



Annexe 3 : Carte du découpage d'intervention



Annexe 4 : Carte heuristique simplifiée



Annexe 5 : Eléments d'observations initiales

| Dimension engagée | Pratique professionnelle | Management Organisation | Public |
|--|--------------------------|-------------------------|--------|
| Observation | | | |
| Qualité des écrits différents d'un rapport à l'autre | ✓ | | |
| Organisation départementale | | ✓ | |
| Pratiques et expériences différentes en fonction des intervenants | ✓ | | |
| Importante charge de travail, rythme soutenu, flux des ordonnances non maitrisable | | ✓ | |
| Interdisciplinarité à développer | ✓ | | |
| Nombreux remplacements réguliers | | ✓ | |
| Familles diverses, situations complexes | | | ✓ |
| Outils loi 2002.2 de consultation des usagers non existante | | | ✓ |
| Répondre aux attentes des magistrats | | | ✓ |

Annexe 6 : Trame de rapport MJIE



ASSOCIATION
DEPARTEMENTALE
DE SAUVEGARDE
DE L'ENFANCE
DE L'ADOLESCENCE
ET DES ADULTES
EN DIFFICULTE

A.D.S.E.A.A.V. POLE INVESTIGATION / SOUTIEN A LA PARENTALITE
Service Investigation Educative
64, Avenue Lazare Carnot - 83300 DRAGUIGNAN
☎ : 04-94-50-10-50 / ☒ 04-94-50-10-59
SIRET : 775 713 688 002 70

Draguignan, le

Dossier :

Juge :

Cabinet :

MESURE JUDICIAIRE D'INVESTIGATION EDUCATIVE

Concernant la mineure :

Domicilié chez sa mère :

Domicile du père :

En application de l'ordonnance aux fins d'une MJIE de XXX, Juge des enfants au TGI de Draguignan en date du /2016, (reçue le /2016), vu les articles 375 à 375-8 du Code civil, 1181 à 1200-1 du nouveau code de la procédure civile relatifs à l'assistance éducative.

DEROULEMENT DE LA MESURE ET DEMARCHE DIAGNOSTIC

Il s'agit ici de faire mention des conditions de déroulement de la mesure, de l'investissement et des diverses rencontres effectuées avec la famille.

Il est également évoqué les diverses hypothèses soulevées en équipe et notamment à l'issue du premier entretien effectué en trinôme (chef de service, travailleur social et psychologue) qui vont ensuite guidées les investigations et l'analyse.

Cette partie se termine avec l'évocation de la restitution à la famille ainsi que ses réactions suite aux préconisations et notre analyse de leur situation familiale.

PRESENTATION DE LA FAMILLE

Etat Civil

Recueillis auprès du livret de famille ou oralement quand la le document n'a pas pu être consulté
(cela est signifié au magistrat)

Mère :

Père :

Enfant issu de cette union :

Sont évoquées les différentes unions le cas échéant.

Physionomie du milieu familial MATERNEL

Conditions de logement

Descriptions des conditions de vie

Ressources et situations professionnelles

Description des situations professionnels de autres membres du foyer et le cas échéant leur parcours scolaire et professionnel.

| RESSOURCES EN EUROS | | CHARGES EN EUROS | |
|---------------------|--|------------------|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| TOTAL | | TOTAL | |

Physionomie du milieu familial PATERNEL

Conditions de logement

Ressources et situations professionnelles

| RESSOURCES EN EUROS | | CHARGES EN EUROS | |
|---------------------|--|------------------|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| TOTAL | | TOTAL | |

Eléments de l'histoire familiale

Sont recueillis les éléments de l'histoire de chaque membre de la famille en âge d'échanger avec le travailleur social.

Éléments concernant la scolarité

Retour sur les échanges formalisés avec les système scolaire.

Éléments concernant la santé

Point fait à partir du carnet de santé (vaccinations, problèmes de santé.....) ou auprès du médecin traitant ainsi qu'auprès de tout intervenant impliqué dans la prise en charge médicale du ou des mineurs concernés.

Investigations périphériques

Sont retranscrits ici les divers échanges ou rencontres avec toute personne sollicitée, intervenant ayant connaissance de la situation familiale (anciens intervenants, personnes ressources, membres de la famille, partenaires.....)

LES EVALUATIONS

EVALUATIONS PSYCHOLOGIQUES

Je, soussigné, XXXX, Psychologue, certifie avoir entendu le XX/XX/2016 dans les locaux de l'ADSEAV, dans le cadre d'une Mesure Judiciaire d'Investigation Educative de Draguignan :

Partie rédigée par le psychologue ayant rencontré les membres de la famille lors d'une évaluation.

EVALUATIONS PSYCHIATRIQUES

Je, soussigné, Docteur Jean-Noël VIOLETTE, Psychiatre, certifie avoir examiné le XX/XX/2016 dans les locaux de l'ADSEAV à la demande du Service d'Investigation Educative de Draguignan :

Partie rédigée par le psychiatre si ce dernier a été sollicité dans l'ordonnance ou par le binôme suite à la nécessité d'un éclairage supplémentaire repérées en équipe, validé par le chef de service.

ANALYSE DU SYSTEME FAMILIAL

SYNTHESE

Rédaction de la synthèse et conclusion faite par le trinôme : chef de service, psychologue et travailleur social qui échangent sur la situation en fin d'intervention Il s'agit ici de rendre compte des notions de danger persistantes ou non, de la compréhension et l'analyse du système familial afin de faire des propositions au magistrat qui recevra la famille en audience au vu de prendre une décision dans l'intérêt du ou des mineurs.

CONCLUSION

Sont mentionnées ici, le cas échéant, une ou plusieurs préconisations avec leurs intérêts pour le(s) mineur(s) et sa famille.

Pour le SIE,

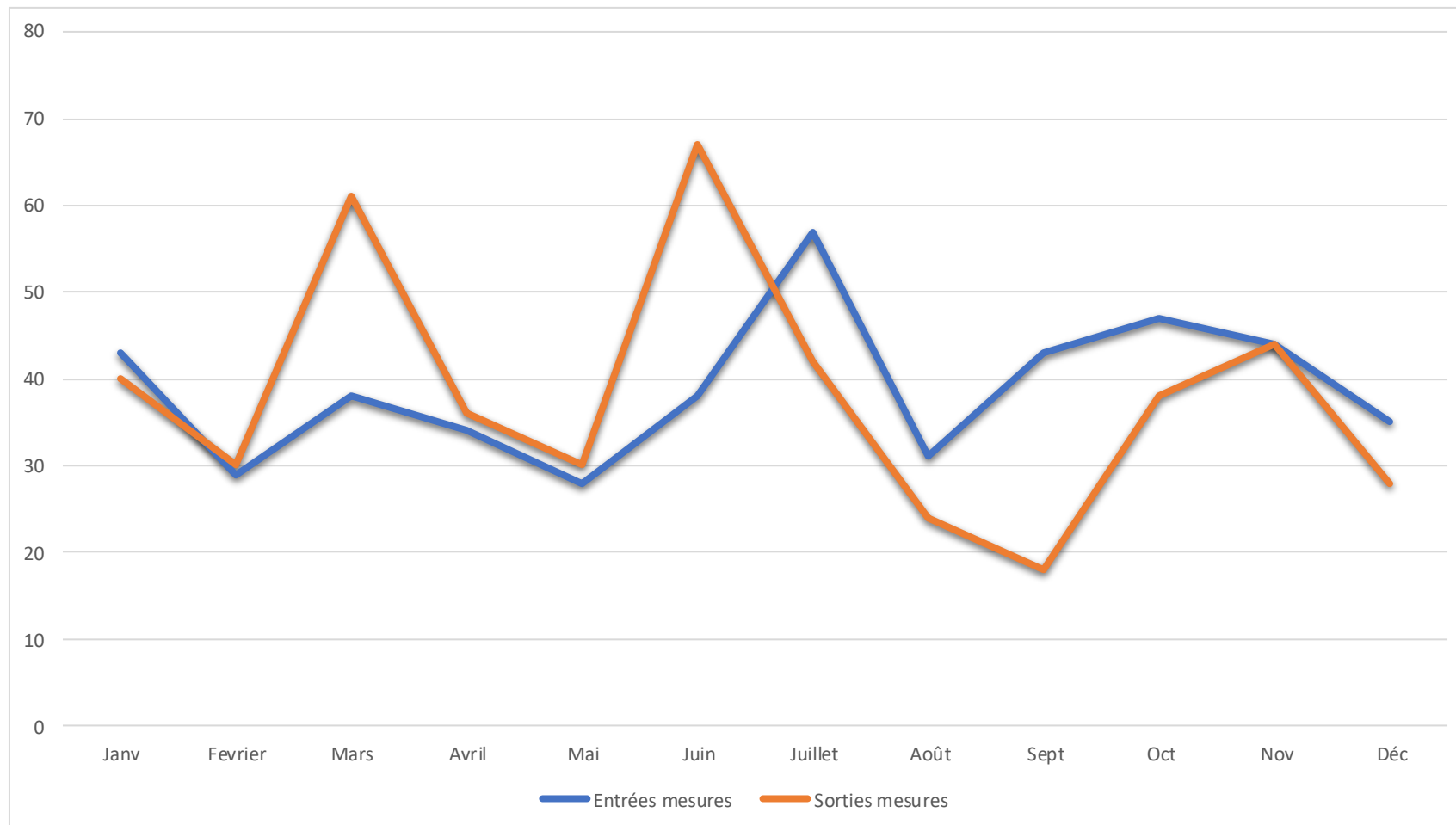
Chef de service

Chef de Service

Annexe 7 : Diagnostic stratégique du SIE

| | Forces | Faiblesses |
|---------|--|---|
| Interne | <ul style="list-style-type: none"> - Personnel engagé, savoir-faire - Personnel qualifié - Personnel autonome - Travail en binôme/travail pluridisciplinaire - Chefs de service, « techniciens » de la protection de l'enfance | <ul style="list-style-type: none"> - Personnel nouveau régulièrement, à accompagner, pose la question de la transmission des savoirs - Surcharge de travail, rythme soutenu, flux d'ordonnances non maitrisable, peu de temps informels possibles - 2 territoires, harmonisation et dynamique départementale difficile - Manque la consultation des usagers - Disparités dans les rendus des rapports - Organisation du service non optimisée |
| | Opportunités | Risques |
| Externe | <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation interne en 2017 - Plus-value du travail de qualité reconnue par les JE - Flux des ordonnances en augmentation - S'appuyer sur les textes et mission pour développer la pluridisciplinarité et le partenariat - Faire reconnaître un savoir-faire - Développer le service | <ul style="list-style-type: none"> - Renouvellement de l'agrément et du nombre annuel de mesures négociées - Baisse des budgets : nouveau mode de calcul dégressif pour les fratries - Baisse de qualité - Le financeur n'est pas le prescripteur |

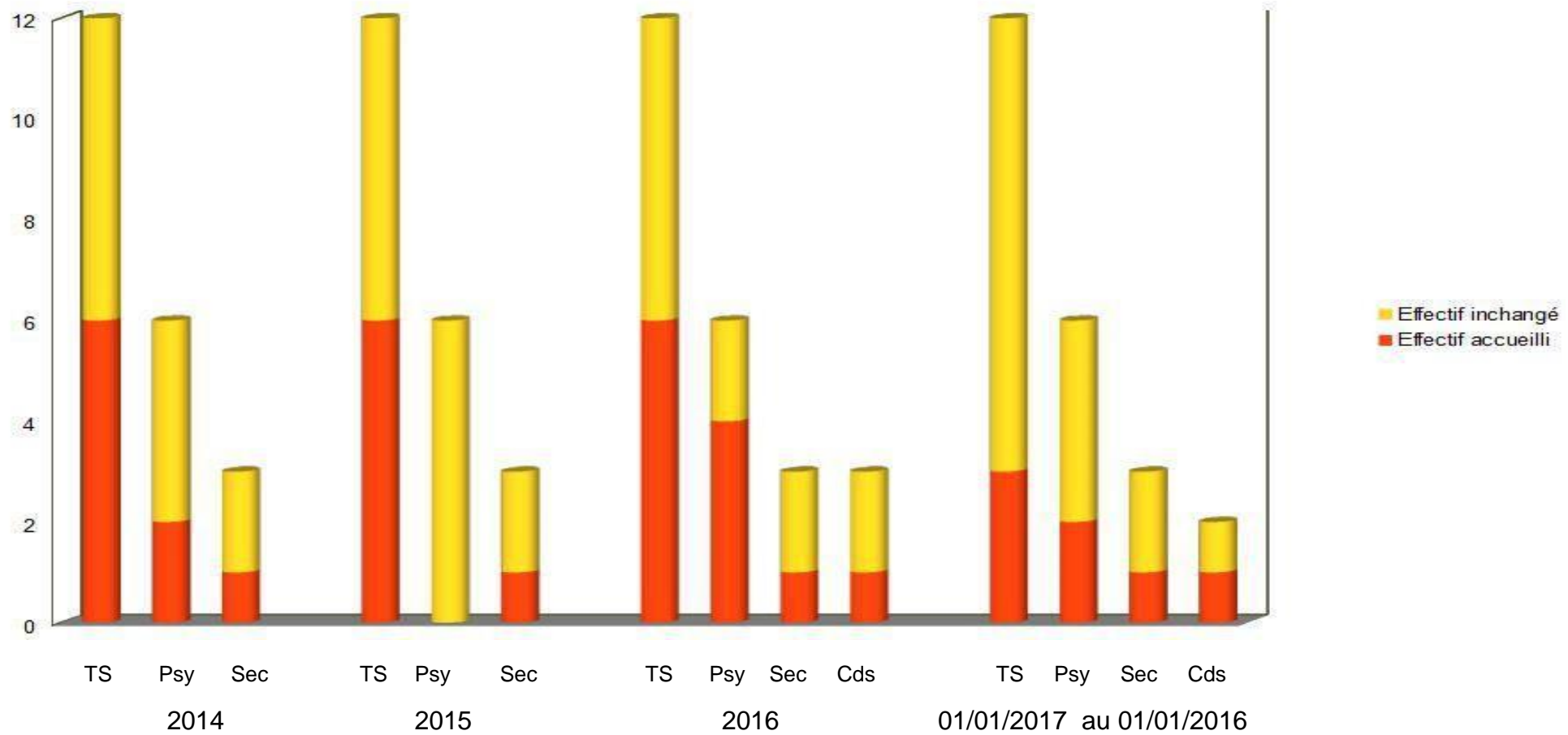
Annexe 8 : Graphique annuel du flux entrées/sorties des mesures MJIE en 2016



Annexe 9 : Procédure interne de la MJIE

| QUI | QUOI | COMMENT | QUAND |
|---------------------------|--------------------------------------|---|---|
| CDS | Réception des ordonnances | Au tribunal ou casier du 2 ^{ème} étage | X fois par semaine A minima 2 fois par semaine |
| CDS | Lecture des ordonnances | Tampon dateur – photocopies – tableau des arrivées | Dès réception de l'ordonnance |
| SECRETARIAT | Enregistrement des ordonnances | ALFA- EXTIOE – Scann. A PJJ – ouverture doss. physique | Dès réception de l'ordonnance |
| CDS | Attribution | Selon quota individuel TS / Psychologue | Dans la semaine |
| Binôme | Pose du RV 1 ^{er} entretien | Agenda + Courrier famille | Dès attribution |
| + CDS | + date de synthèse | Agenda | |
| TS | Extrait de dossier | Tribunal | Avant 1er entretien |
| Binôme | 1 ^{er} entretien | Au service | Date fixée |
| + CDS | + hypothèses en trinôme | | |
| Binôme | Déroulement de la mesure | Analyse des pratiques / VAD / Binômes/ Ent. Individuels/ Liens TPE/ Entretien psycho. et/ou psychiatrique/ Liaisons périphériques/ Audiences/ RV ext... | Tout au long de la mesure |
| CDS | | Conseil Technique | A la demande |
| TS | Rédaction | Suivant la trame du rapport | 3 semaines avant fin de mesure |
| + Psycho | | | |
| Binôme | Synthèse + Fiche statistiques | Rédaction à 3 | 3 semaines avant fin de mesure |
| + CDS | | | |
| TS et/ou Psycho et/ou CDS | Restitution à la famille | Au service | A l'issue de la synthèse |
| TS | Rendu du rapport au secrétariat | Par réseau (ou manuel) | 3 semaines avant fin de mesure |
| + Psycho | | | |
| CDS | Relecture Impression Signature | Réseau | Suite à la rédaction |
| CDS | Dépôt du rapport | TPE | 15 jours avant échéance |
| TS | Archivage dossier | Tri des notes personnelles – classement papier + réseau | |
| + Secrétariat | | | |

Annexe 10 : Proportion des nouveaux salariés accueillis au S.I.E. par rapport à l'effectif total



TS : travailleur social
 Sec : secrétaire
 Cds : Chef de service

Annexe 11 : Grille d'entretien avec les juges pour enfants

Date entretien :

Fonction :

THEME : La Qualité d'Intervention MJIE

Territoire :

THEME 1 : Le fondement de la MJIE

Qu'est ce qui guide votre décision d'ordonner une MJIE ?

THEME 2 : Les attendus

Quels sont les éléments les plus importants que vous en attendez ?

THEME 3 : Etat des lieux

Quels sont, selon vous les points forts et les points faibles des MJIE du service ADSEAAV ?

THEME 4 : Axes d'amélioration

Quels seraient les éléments complémentaires que vous souhaiteriez voir apparaître ?

Annexe 12 : Grille d'entretien avec les salariés

Date entretien :

THEME : La Qualité d'Intervention

Fonction :

Formation Initiale :

Formation(s) Complémentaire(s) :

Ancienneté service :

Question 1 : Selon vous, quels sont les enjeux de la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative ?

Question 2 : Toujours selon vous, qu'est ce qu'une mesure bien réalisée ?

Question 3 : Quels sont les éléments incontournables qui garantissent, selon vous, la bonne exécution de la mesure ?

Question 4 : Quels sont vos besoins actuels pour améliorer ou garantir une intervention de qualité ?

- En terme d'organisation du service :
- En besoin de formation :
- Pour intervenir auprès des familles :

Annexe 13 : Questionnaire à destination des familles

| |
|----------------------------|
| Questionnaire aux familles |
|----------------------------|

- Avez-vous reçu suffisamment d'informations sur notre service et notre intervention lors du premier entretien ?

Oui

Non

Si oui, comment ?

- Dans le livret d'accueil
- Par le chef de service au premier entretien
- Par le travailleur social en cours de mesure
- Autre :

- Avez-vous eu le sentiment d'être impliqué par les professionnels du service dans la mise en œuvre de la MJIE ?

Oui

Non

- Le nombre d'entretiens vous a-t-il paru :

Insuffisant

Suffisant

Très important

- Tout au long de l'intervention, classez dans trois catégories les propositions suivantes :

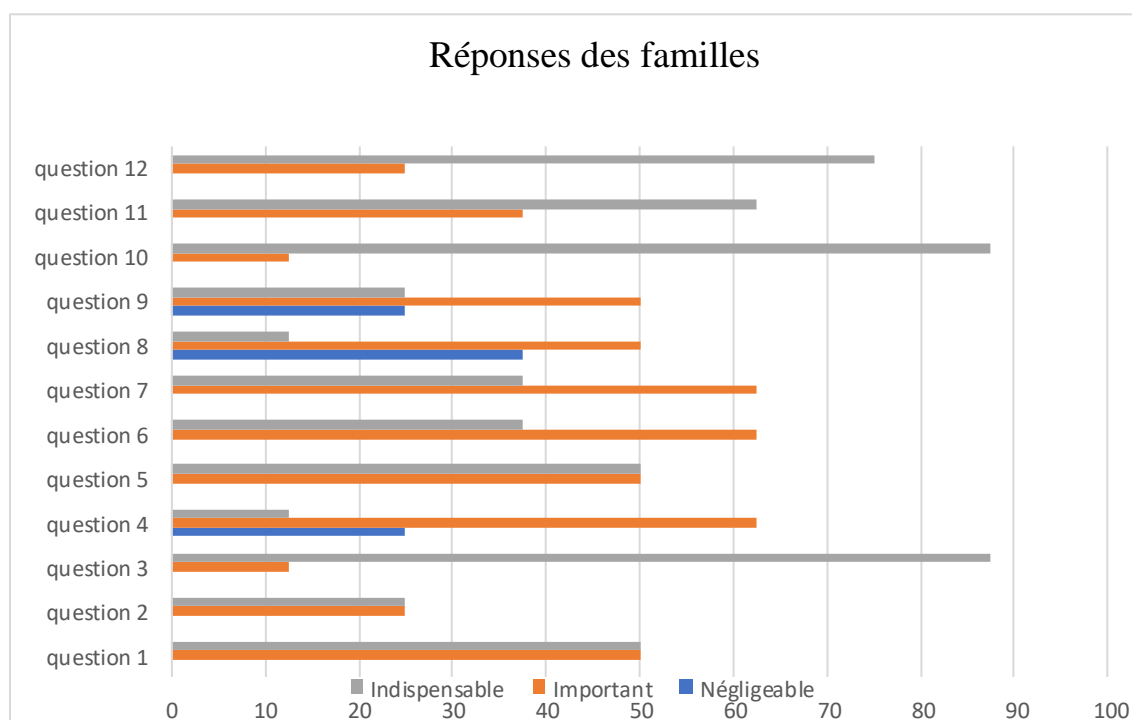
| | Négligeable | Important | Indispensable |
|--|-------------|-----------|---------------|
| Etre reçu et écouté individuellement | | | |
| Avoir des retours réguliers sur votre situation | | | |
| Connaitre les propositions faites au Juge | | | |
| Visiter votre domicile | | | |
| Que la mesure soit conduite par deux professionnels | | | |
| Faire du lien avec les partenaires et personnes ressources | | | |
| Rencontrer le psychologue | | | |
| Rencontrer le psychiatre | | | |
| Etre reçu en fin de mesure | | | |
| Etre reçu par le Chef de service, travailleur social et psychologue en premier entretien | | | |
| Etre informé du dispositif et de vos droits | | | |
| Que votre (vos) enfant(s) soit(ent) reçu(s) seul(s) | | | |

- Vos suggestions d'amélioration :

Annexe 14 : Analyse récapitulative des réponses des familles

Concernant les deux premières questions, 95 % des familles mentionnent la satisfaction des informations données que ce soit lors du premier entretien par le chef de service ou le travailleur social. De même, le nombre d'entretiens réalisés leur apparaît satisfaisant.

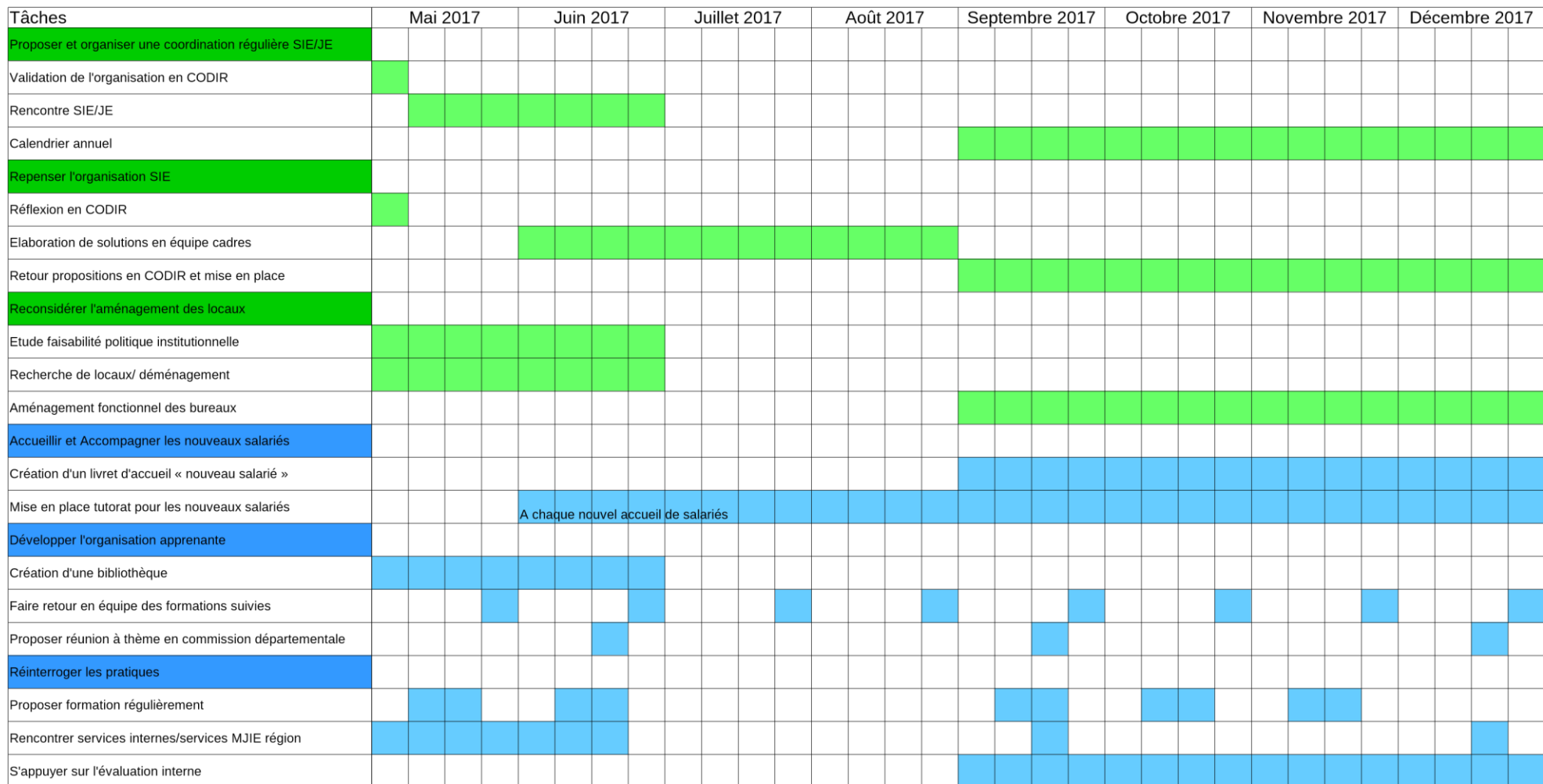
Ci-dessous un graphique récapitulatif du tableau du questionnaire :



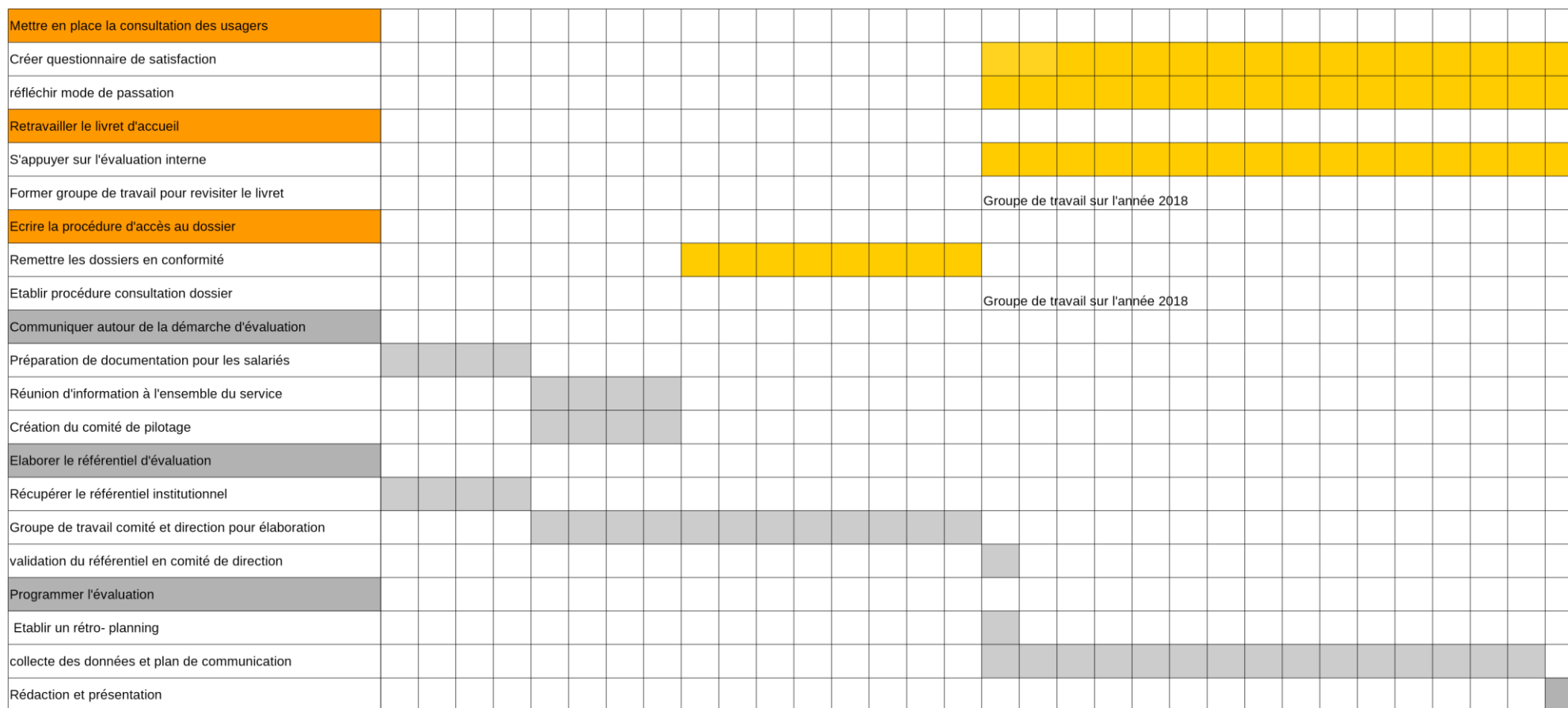
Annexe 15 : Tableau logique du projet

| | Objectifs généraux | Objectifs opérationnels | Actions | |
|--------------|---|--|---|--|
| Amélioration | Optimiser l'organisation | Organiser une coordination régulière avec les JE | A1 :Validation de la proposition en Comité de Direction A2 :Organiser rencontre avec les JE sur les deux territoires A3 :Etablir un calendrier annuel de rencontres JE/CDS | |
| | | Repenser l'organigramme et la répartition du SIE | A1 :Aborder la situation organisationnelle en CODIR A2 :Organiser des réunions cadres pour réfléchir sur l'organisation A3 :Transmettre le Compte rendu des propositions à la direction | |
| | | Reconsidérer l'aménagement des locaux | A1: Faire participer des membres du SIE à la politique immobilière institutionnelle A2 :Organiser avec les équipes le déménagement A3 : Aménagement fonctionnel des bureaux en concertation | |
| | | Perfectionner les pratiques | Accueillir et accompagner les nouveaux salariés | A1 :Créer un livret d'accueil « nouveau salarié » A2: Mettre en place un tutorat pour les nouveaux salariés |
| | | | Développer l'organisation apprenante | A1 :Créer une bibliothèque sur chaque site A2: Programmer régulièrement un retour en équipe des formations effectuées A3 :Proposer et préparer les commissions trimestrielles en lien avec les pratiques |
| | | | Réinterroger les pratiques | A1 :Proposer des temps de formation régulièrement A2 :Rencontrer d'autres services en internes et en externe A3 :S'appuyer sur les temps de commissions départementales |
| | Reconsidérer l'implication des familles | | Mettre en place la consultation des usagers | A1 :Créer un questionnaire de satisfaction en groupe de travail A2 :Réfléchir à son mode de passation |
| | | Retravailler le livret d'accueil | A1 : Former un groupe de travail pour revisiter le livret A2 : Mise en place du nouveau livret d'accueil pour les familles | |
| | Conduire l'évaluation interne | Ecrire la procédure d'accès au dossier | A1 : Remettre les dossiers en conformité A2 : Etablir la procédure de consultation du dossier des mineurs | |
| | | | Communiquer autour de la démarche et de la méthode | A1 : Poser une date de réunion d'information aux salariés A2: Constituer l'instance d'évaluation et nommer le référent |
| | | Elaborer le référentiel | | A1 : Récupérer le référentiel institutionnel A2 : Groupe de travail pour élaborer le référentiel spécifique A3 : Valider le référentiel en Comité de Direction |
| | | | Programmer l'évaluation interne | A1 : Création d'un rétro-planning A2 : Collecte des données et plan de communication sur l'avancement de la démarche A3 : Rédaction de l'évaluation interne et diffusion |

Annexe 16 : Diagramme de Gant 1/2



Annexe 16 : Diagramme de Gant 2/2



ANNEXE 17 : Fiches Actions par objectif général 1/4

FICHE ACTIONS, OBJECTIF GENERAL : OPTIMISER L'ORGANISATION

| ACTIS | QUI ? | OU ? | QUAND ? | COMMENT ? | COMBIEN ? | POURQUOI ? |
|---|------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|---|---------------------------------------|--|
| Valider coordination en CODIR + Organisation SIE | CDS DIR DG | Salle de Réunion | Réunion Comité Direction | Oral avec inscription compte rendu | | Accord et validation pour mise en œuvre |
| Rencontre JE | CDS + DIR+JE | Tribunal ou service | Dès date conjointe trouvée | Par rencontre 1h | Une seule | Pour accord conjoint |
| Programmation calendrier | CDS+JE | Tribunal | 1 fois par trimestre | Par une rencontre programmée annuellement | Au moins coordinateur JE +le seul CDS | Faire point activité annuelle Questions diverses |
| Elaboration de solutions | CDS +DIR | Au service | Réunion cadres | Echanges à 3 | CDS +DIR | Etre force de proposition en lien avec les besoins repérés |
| Proposition et décision | DIR+DG | CODIR | Réunion CODIR | Validation orale et écrite | | Acter la proposition |
| Etude faisabilité politique institutionnelle | Représentants salariés+DG +CDS+DIR | Salle de Réunion | Date programmée institution | Règlementation ORP Echanges | Environ 20 personnes | S'inscrire dans une dimension insitutionnelle |
| Recherche locaux en interne et externe | CDS +DIR | Toulon Draguignan | Dès que validation | Annonces Réunion travail en interne | 2 CDS +DIR 10 personnes | Faisabilité interne et externe |
| Aménagement | Equipe entière + Equipe logistique | Nouveaux locaux/ou interne | Dès bail signé | Déménagement mobilier | Tous | Pour décision commune aménagement |

ANNEXE 17 : Fiches Actions par objectif général 2/4

FICHE ACTIONS, OBJECTIF GENERAL : PERFECTIONNER LES PRATIQUES

| ACTIONS | QUI ? | OU ? | QUAND ? | COMMENT ? | COMBIEN ? | POURQUOI ? |
|---|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------|--|---|---|
| Créer livret d'accueil | CDS +équipe | Salle de Réunion | De sept à déc | Groupe de Travail 5/6 pers | 3 réunions | Pour accueillir et Accompagner nouveau salarié |
| Mise en place tutorat nouveau salarié | CDS + 1 salarié (TS ou psy) | Dans le service | Dès arrivée Nouveau salarié | Selon modalités définies | 1h/semaine +disponibilité CDS | Pour répondre à toutes questions, accompagner |
| Création bibliothèque | CD | Sur chaque équipe | Avant l'été | Par recensement, tri des documents dans le service | Une par territoire/équipe | Support théorique et technique sur chaque équipe |
| Programmer retour d'expérience de formation | CDS +pers concernées | En réunion d'équipe | Tous les 15 jours | Doit être systématiquement à l'ordre du jour | Autant que de formation colloque suivis | Participer à l'organisation apprenante, partage des savoirs |
| Préparation commissions Trimestrielles | DIR+CDS | Réunion de cadres | 1 mois avant commission | Préparation conjointe ordre du jour | 3 dans l'année | Faire de ce temps un vrai travail de réflexion et d'élaboration |
| Proposer temps de formation régulièrement | CDS/RH | Salle de Réunion | Réunion d'équipe | Présentation contenu et dates | A chaque proposition RH | Perfectionner les pratiques |
| Rencontrer d'autres services | CDS +DIR+ équipes | Service ou invitation | Dès contact pris | Temps d'échange | Tous les salariés | Echanger sur les pratiques |
| S'appuyer sur les temps de commission départementale | Equipe entière + cadres | Salle de réunion | 1/trimestre | Programmation annuelle | 3h | Pour échanges pratiques/culture commune |

ANNEXE 17 : Fiches Actions par objectif général 3/4

FICHE ACTIONS, OBJECTIF GENERAL : RECONSIDERER L'IMPLICATION DES FAMILLES

| ACTIONS | QUI ? | OU ? | QUAND ? | COMMENT ? | COMBIEN ? | POURQUOI ? |
|--|---------------------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------------------|--|--|
| Créer questionnaires de satisfaction + réfléchir au mode de passation | CDS + membres des équipes (TS + psy) | Salle de Réunion service | De sept à déc | Groupe de Travail 5/6 pers | 3 réunions | Pour recueillir avis des familles et mise en conformité |
| Revisiter livret d'accueil à destination des familles | CDS + membres des équipes (TS ou psy) | Salle de réunion service | Premier semestre 2018 | Groupe de travail 5/6 pers | 3 réunions | Pour amélioration |
| Mise ne place du nouveau livret d'accueil | CDS | Salon familial | Lors du premier entretien | Par la remise du document + signature | A chaque début de mesure | Pour information des droits et conformité loi 2002.2 |
| Remise dossier unique en conformité | Secrétaires | Sur les deux équipes | Avant été | Reprise de chaque dossier 2017 | Mise à jour puis à chaque fin de prise en charge | Conformité du dossier unique accessible aux familles |
| Etablir la procédure de consultation du dossier par les familles | DIR+CDS | Réunion de cadres | 2018 | Création d'une procédure | 2 temps de travail | Permettre de répondre à toute sollicitation des familles |

ANNEXE 17 : Fiches Actions par objectif général 4/4

FICHE ACTIONS, OBJECTIF GENERAL : RECONSIDERER L'IMPLICATION DES FAMILLES

| ACTIONS | QUI ? | OU ? | QUAND ? | COMMENT ? | COMBIEN ? | POURQUOI ? |
|---|------------------------------|------------------|-------------------------------|---|----------------------------------|--|
| Réunion information évaluation interne | Tout le service | Salle de Réunion | Avant été | Réunion programmée+ Préparation documents | 1 fois | Pour présenter EI et méthode |
| Constitution comité de pilotage évaluation interne | CDS + 5 salariés (TS ou psy) | Salle de réunion | Lors 1 ^{ère} réunion | Sur volontariat | | Pour piloter évaluation interne |
| Récupérer le référentiel institutionnel | CDS | Au siège | Au plus vite | Par demande à la direction | | Support pour référentiel MJIE |
| Créer référentiel MJIE | CDS +DIR | Sur le service | En réunion cadres | Par écrit | 3 fois | Pour créer référentiel MJIE |
| Validation Référentiel | DG | Siège | Avant été | Validation avec ou sans réajustement | | Pour engager le temps de l'évaluation interne |
| Création planning évaluation interne | CDS/DIR | Salle de Réunion | Réunion cadres | Plannification | 1 fois | Programmation de la conduite d'évaluation |
| Collecte des données | Comité de pilotage | Chaque instance | Entre sept et déc | Questionnaires Entretiens documents | Pour chaque étape du référentiel | Pour répondre au cahier des charges |
| Rédaction de l'évaluation interne | DIR+CDS | Salle de réunion | Fin 2017 | Rédaction à 3 | | Pour rédaction support pour financeurs/institution |

Annexe 18 : Tableau d'évaluation du projet 1/2

| Objectifs opérationnels | Critère | Indicateur | Outils |
|--|---|---|--|
| Organiser une coordination régulière avec les JE | Efficience de la mise en œuvre Efficacité de l'objectif | Démarche validée par le Comité Direction | Compte rendu réunion de CODIR |
| | | Rencontre Juges effectuée | Compte rendu de rencontre |
| Repenser l'organisation et la répartition du SIE | Pertinence qualitative de la mise en réflexion organisationnelle | Calendrier annuel élaboré | Dates identifiées sur agenda pour 1 an |
| | | Echange en CODIR | Compte rendu de réunion de CODIR |
| | | Réunion cadres pour réflexion sur l'organisation | Compte rendu de réunion de travail |
| Reconsidérer l'aménagement des locaux | Efficacité de la participation des salariés Impact du déménagement | Rédaction propositions organisationnelle | Synthèse écrite |
| | | Participation des salariés du SIE à la réunion institutionnelle | Feuille de présence à la réunion |
| | | Organisation déménagement débattue en équipe | Compte rendu réunion d'équipe |
| Accueillir et accompagner les nouveaux salariés | Efficience du livret d'accueil Pertinence d'un tutorat | Aménagement nouveaux locaux | Présence réelle des salariés |
| | | Création d'un livret d'accueil « nouveau salarié » | Support crée |
| Développer l'organisation apprenante | Efficacité création bibliothèque Viabilité d'un temps d'échange autour des formations Efficience des temps de préparation des commissions | Elaborer une procédure tutorat | Procédure répertoriée |
| | | Création d'une bibliothèque sur chaque équipe | Bibliothèque existante |
| | | Programmer retour des participants aux formations | Point noté dans chaque ordre du jour réunion |
| Réinterroger les pratiques | Efficacité des rencontres avec d'autres services Impact et pertinence sur les pratiques | Préparation des commissions départementales | Compte rendu de commissions |
| | | Proposer des formations régulièrement | Calendrier annuel établi avec RH |
| | | Organiser des rencontres avec d'autres services | Compte rendu des rencontres |
| | | Travailler sur les pratiques en commissions départementales | Compte rendu de commissions |

Annexe 18 : Tableau d'évaluation du projet 2/2

| Objectifs opérationnels | Critère | Indicateur | Outils |
|---|---|---|---|
| Mettre en place la consultation des usagers | Efficience et efficacité dans la relaiation et mise en place du questionnaire | Groupe de travail pour élaboration d'un questionnaire famille Réflexion sur le mode de passation | Mise en service du questionnaire Procédure rédigée |
| Retravailler le livret d'accueil aux familles | Efficacité : mise en service du nouveau livret d'accueil | Revisiter le livret d'accueil actuel dans un groupe de travail | Nouveau livret papier |
| | | Présentation pour validation par la direction du nouveau livret | Mise en service du nouveau livret |
| Ecrire la procédure d'accès au dossier | Efficacité : dossiers conformes et élaboration procédure de consultation | Remise en conformité des dossiers uniques Groupe de travail pour élaboration de la procédure de consultation | Classement et procédure du contenu Procédure écrite et diffusée |
| Communiquer autour de la démarche et méthode | Pertinence : appropriation par les salariés de la démarche | Réunion d'information aux salariés Création d'une instance d'évaluation | Date identifiée et communiquée aux salariés Constitution nominative du groupe/compte rendu |
| Elaborer le référentiel | Pertinence/cohérence du référentiel | Récupérer référentiel institutionnel | Possession du référentiel institutionnel |
| | | Elaboration référentiel spécifique/groupe de travail | Référentiel MJIE |
| | | Présentation référentiel MJIE à la direction | Validation/Compte rendu réunion CODIR |
| Programmer l'évaluation interne | Efficacité de la réalisation de l'évaluation interne | Création rétro-planning | Diffusion planning aux équipes |
| | | Collecte de données/plan de communication | supports papiers |
| | | Ecrit Evaluation Interne | Support écrit évaluation interne |

**Le management de la qualité au sein d'un service d'investigation Varois :
Une nécessité pour la justice, une garantie pour les familles,
un repère éthique pour les professionnels**

RESUME : La sauvegarde du Var effectue des Mesures Judiciaire d'Investigation Educative pour évaluer la notion de danger encouru par les mineurs au sein de leur famille.

Comment le service d'investigation peut-il garantir à chaque famille, quel que soit les intervenants, la même qualité d'intervention ?

Trois éléments en tension émergent : la dimension éthique pour les professionnels, celle d'équité pour les familles et enfin celle de fiabilité pour les magistrats.

La problématique et le projet de ce mémoire mettent en exergue l'appropriation de la démarche qualité comme culture professionnelle et soulève également un enjeu de pérennisation du service dans un contexte d'évaluation interne.

MOTS CLES : MJIE, investigation éducative, technicité, pluridisciplinarité, amélioration de la qualité, évaluation.