

**Nécessité d'une démarche de partenariat avec  
les établissements ou services de placement en  
rencontre médiatisée**

EXPERTISE TECHNIQUE

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>I Le contexte</b> .....	1
I.1 Contexte légal .....	1
I. 2 Le public .....	2
I. 3 Le service des Rencontres Médiatisées du Soustet .....	3
<b>Problématisation de la question de départ</b> .....	4
<b>II Des notions à explorer</b> .....	4
II.1 Risque de morcellement des interventions et d'une vision autocentrée .....	4
II.2 Les échanges et leurs limites .....	5
II.3 La question du partenariat .....	5
II.4 Une équipe en perte de repères .....	6
II.4.1 L'histoire du service et du CD : une réorganisation (désorganisation ?) concomitante .....	6
II.4. 2 Méconnaissance de l'environnement (hors CD) et représentations .....	7
II.4. 3 Une cohérence d'équipe mise à mal .....	8
<b>III Des réponses possibles</b> .....	8
III. 1 Partager le diagnostic/ Favoriser la réflexion .....	8
II. 2 Un travail sur les représentations .....	9
III. 3 La structuration à l'interne .....	9
III. 4 Le partenariat .....	9
<b>CONCLUSION</b> .....	10

## Liste des sigles utilisés

AEMO : Action Educative en Milieu Ouvert

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CAAFE : Centre d'Accueil et d'Accompagnement de la Famille et de l'Enfant

CD : Conseil Départemental

CDI : Contrat à Durée Indéterminé

CIDE : Convention Internationale des droits de l'Enfant

CG : Conseil Général

DIPC : Document Individuel de Prise en Charge

IME : Institut Médico-Educatif

ITEP : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique

JDE : Juge Des Enfants

MDS : Maison Des Solidarités

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

PPE : Projet Pour l'Enfant

RM : Rencontre Médiatisée

## **INTRODUCTION**

Depuis l'obtention de mon diplôme d'éducatrice spécialisée en 2002, j'ai accompagné des enfants, adolescents et leur famille, au travers de différents dispositifs<sup>1</sup>. Une expérience de coordonnatrice en IME m'a confortée dans mon souhait d'accéder à plus de responsabilités, notamment en ce qui concerne l'encadrement des équipes. La formation de chef de service m'a alors semblé indispensable afin d'acquérir les bases d'un savoir-faire professionnel.

En septembre 2015 j'ai débuté mon stage en tant que chef de service au Centre d'Accueil et d'Accompagnement de la Famille et de l'Enfant (CAAFE) « Le Soustet » situé à Gap, préfecture des Hautes-Alpes (05). Ce dispositif est géré par l'association « La Sapinette – Charles Millon »<sup>2</sup> et regroupe 5 services dont un dit de Rencontres Médiatisées<sup>3</sup> (RM). C'est avec beaucoup d'interrogations et de curiosité que je suis arrivée en stage. Je connaissais ce service par le biais de situations d'enfants d'une MECS où je travaillais auparavant. Je me questionnais sur la quasi absence d'échanges formalisés ou non entre ce service et la MECS. Pendant mon stage, j'ai cherché à comprendre son fonctionnement, en tant que chef de service. Il m'est apparu qu'il y avait un écart entre une offre de service et les besoins d'un public. Je me suis donc attachée à réfléchir sur la manière dont je pourrais répondre à ce manque d'échanges d'une place de cadre intermédiaire.

C'est donc cette démarche de réflexion et d'analyse<sup>4</sup> que je me propose de vous exposer. Je présenterai mes préconisations en tant que chef de service afin d'améliorer la qualité de l'accompagnement et de favoriser une dynamique d'équipe.

## **I. Le contexte**

### **I.1 Le contexte légal**

Les rencontres médiatisées s'inscrivent dans le champ de la protection de l'enfance. Dans son fonctionnement, le Soustet se réfère à la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Ce service de RM a été créé en 2002, en réponse à un appel d'offre

---

<sup>1</sup> Institut Médico-Educatif (IME), Institut Educatif Thérapeutique et Pédagogique (ITEP), Service d'Education Spécial et de Soins à Domicile (SESSAD), Maison d'Enfants à Caractère Social (MECS), Foyer pour mère mineure et enfant de moins de 3ans ou pour femme enceinte mineure

<sup>2</sup> Dont le cadre juridique correspond aux associations régies par la loi 1901.

<sup>3</sup> «Les visites médiatisées consistent à ne faire se rencontrer les adultes concernés et l'enfant qu'en présence d'un ou deux professionnels. (...) Elles doivent répondre à l'intérêt de l'enfant quant à maintenir les liens avec les siens, à rencontrer ses parents dans les conditions les plus favorables possibles ». Elles font suite à une décision du Juge Des Enfants ou à une décision administrative, *L'accueil de l'enfant et de l'adolescent protégé*, Guide pratique, Protection de l'enfance, Ministère de la Santé et des Solidarités

<sup>4</sup> Démarche présentée en annexe 1

du Conseil Départemental 05 dans le cadre de sa politique enfance-famille. Avant 2007, bien que non prévues de manière spécifique par le législateur, les rencontres dites médiatisées constituaient déjà un outil utilisé par les Juges Des Enfants (JDE) dans les prononcés de jugement en assistance éducative.

La Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE) énonce dans l'Article 9-3 « ...le droit de l'enfant séparé de ses deux parents ou de l'un d'eux d'entretenir régulièrement des relations personnelles et des contacts directs avec ses deux parents, sauf si cela est contraire à l'intérêt supérieur de l'enfant. » Il s'agit donc bien pour le droit français de trouver des aménagements permettant de concilier ce droit et la question de la protection des enfants.

Par la suite, la loi n°2007-293 du 5 Mars 2007 réformant la protection de l'enfance a donné une assise juridique à cette pratique<sup>5</sup>, le terme retenu par la loi étant « *visites en présence d'un tiers* ». De plus, cette loi a permis d'apporter un cadre légal à la pratique des échanges d'informations entre professionnels, à en déterminer les objectifs et les limites (« *notion de secret partagé* »).<sup>6</sup> En 2015, une nouvelle proposition de loi est présentée à l'Assemblée Nationale et au Sénat. Elle fait l'objet d'une «feuille de route 2015-2017» qui détermine 2 axes spécifiques en ce qui concerne les visites en présence d'un tiers.<sup>7</sup>

## **I. 2 Le public**<sup>8</sup>

Les données que je communique sont issues de la consultation de l'ensemble des dossiers des personnes qui ont été accompagnées en RM en 2015, soit 39 Documents Individuels de Prise en Charge<sup>9</sup> (DIPC) signés, concernant 43 enfants.

Le(s) parent(s) est(sont) le(s) signataire(s) du DIPC. Il s'agit principalement de familles dont les parents sont séparés (31 sur 39). Les parents concernés vivent souvent des situations personnelles complexes : difficultés à accéder à un emploi stable, logement précaire, maladie mentale, déficience intellectuelle, conduites addictives, comportements violents, situations de séparations conflictuelles.

Environ 25% des enfants placés dans le département bénéficient d'une mesure de RM<sup>10</sup>. Les enfants sont majoritairement placés en famille d'accueil (20). Cela s'explique notamment par

---

<sup>5</sup> Article 375-7 du code civil, annexe 2

<sup>6</sup> Article L226-2-2 du CASF, annexe 2

<sup>7</sup> «mieux encadrer les visites médiatisées par l'obligation d'une motivation spéciale» et «préciser les modalités de mise en œuvre des visites médiatisées».

<sup>8</sup> Voir annexe 3

<sup>9</sup> Voir annexe 3

<sup>10</sup> Source Conseil Départemental des Hautes-Alpes 2013

la présence d'enfants jeunes (13 ont moins de 6 ans, 18 ont entre 6 et 10 ans). Le placement en MECS est moins fréquent (12 enfants). Enfin, 11 enfants vivent chez leur autre parent, accompagnés par une mesure d'Action Éducative en Milieu Ouvert (AEMO), d'accueil modulable, ou un accueil au Centre Maternel.

### **I. 3 Le service des Rencontres Médiatisées du Soustet**

Le Conseil Départemental (CD) est à la fois l'organisme payeur et le commanditaire direct des mesures. Soit le(s) parent(s) demande(nt) la mise en place de RM directement au CD, soit le JDE ordonne la mesure (93% des situations en 2015), à charge pour le CD de la mettre en œuvre ou d'en déléguer la mise en œuvre à un service tiers. Les RM s'intègrent au Projet Pour l'Enfant (PPE)<sup>11</sup> au niveau de l'Aide Sociale à l'Enfance (ASE). Le service n'est que très rarement convié à ce 1er temps de rencontre avec les parents et les autres intervenants. Il participe à une rencontre en fin de mesure entre professionnels et une autre qui associe professionnels et parents.

Les enfants sont accompagnés sur le service par un professionnel du lieu de placement ou par le parent chez lequel il(s) réside(nt). Il n'y a pas de temps d'échange spécifiquement prévu avec les professionnels du lieu d'accueil. De plus, la situation (présence de l'enfant notamment) et l'absence de lieu dédié aux échanges les restreignent. L'évaluation externe relève que *«la formalisation des relations et des temps d'échanges avec les partenaires extérieurs n'est pas systématique»*. Les échanges entre les professionnels en dehors du temps de RM sont exceptionnels.

L'équipe intervient sur 5 services<sup>12</sup> et se compose de 9 éducateurs<sup>13</sup>, d'un psychologue, d'un chef de service et d'un directeur. Actuellement, le poste de chef de service est vacant depuis 6 mois. En 3 ans, l'équipe a connu 2 chefs de service et des périodes sans chef de service. L'équipe est expérimentée (tous les professionnels en CDI ont plus de 10 ans d'exercice du métier), ancienne (la plupart sont depuis au moins 5 ans dans le service). Les éducateurs interviennent sur toutes les RM, sans qu'il y ait de référent désigné. Le rédacteur de la note de synthèse finale est désigné à l'échéance de la mesure. La personne qui participe aux réunions n'est pas toujours celle qui a écrit le rapport, sa désignation se fait de manière aléatoire.

---

<sup>11</sup> Article L. 223-1 du code de l'action sociale et des familles (art. 19 de la loi)

<sup>12</sup> Un centre maternel, un Service d'Accompagnement Vers la Vie en Autonomie, un service de Visites Médiatisées Judiciaires (mesures ordonnées par le Juge aux Affaires Familiales), un service d'Accueil Parental et le service des RM

<sup>13</sup> 5 éducateurs spécialisés, 3 moniteurs éducateurs et une éducatrice de jeunes enfants soit 8,5 Équivalents Temps Plein

## **Problématisation de la question de départ**

Rapidement, je me suis rendue compte que l'idée qu'il y ait des échanges entre le service et les établissements ou services de placement semblait faire consensus. Pourquoi alors cette idée ne se concrétise-t-elle pas ? S'agit-il de problèmes d'organisation interne, de manque de conviction malgré des déclarations de bonne intention, de résistance de l'équipe éducative (comme le suggère l'équipe des cadres de l'association<sup>14</sup>), d'absence de sens donné à ces échanges? **Ces échanges répondent-ils à un réel besoin du public ? En quoi et comment pourraient-ils améliorer la qualité du travail effectué et le service rendu aux usagers ?**

Afin d'apporter des réponses à ces questions, il convient d'affiner l'analyse des données.

## **II Des notions à explorer**

### **II. 1 Risque de morcellement des interventions et d'une vision autocentrée**

Différentes instances préconisent de s'orienter dans un travail d'échange car « *évaluer le lien parent-enfant nécessite des échanges réguliers avec les professionnels du lieu d'accueil de l'enfant ...* »<sup>15</sup>. Il s'agit « *d'adapter au mieux les interventions professionnelles à venir, dans l'intérêt de l'enfant* ». <sup>16</sup>

Les questions de l'articulation avec la réalité de l'enfant et de l'évaluation de la relation parent(s)-enfant(s) sont présentes dans le discours des éducateurs. En premier lieu, ils soulignent le risque d'une mauvaise interprétation d'une attitude de l'enfant par méconnaissance de ce qu'il vit par ailleurs. Inversement, les professionnels qui suivent les enfants au quotidien ont parfois besoin d'informations sur la RM pour mieux comprendre et accompagner l'enfant ensuite. Il se peut aussi que le lieu d'hébergement souhaite que la RM ait un contenu précis. Or comme le souligne un éducateur, il arrive que « *la commande de la MECS soit en décalage avec ce que l'enfant est en capacité d'évoquer avec son parent* »<sup>17</sup>. Enfin, il apparaît souvent compliqué d'évaluer les effets produits sur les enfants en se basant uniquement sur ce qui est observé en RM. Les émotions ressenties par les enfants se répercutent et s'expriment souvent en dehors du temps de RM. Le public accueilli concerne majoritairement de jeunes enfants. Ils savent selon leur âge plus ou moins exprimer leur

---

<sup>14</sup> Equipe qui comprend le directeur, la chef de service de la MECS gérée par la même association, le psychologue du CAAFE et celui de la MECS et normalement le chef de service du CAAFE.

<sup>15</sup> *La visite en présence d'un tiers dans le cadre de la protection judiciaire: faire de la visite un acte bienveillant et éducatif*, Groupe d'appui à la protection de l'enfance, recommandation n°6, 2012

<sup>16</sup> *L'accueil de l'enfant et de l'adolescent protégé*, Guide pratique, Ministère de la Santé et des Solidarités

<sup>17</sup> L'ensemble des citations des éducateurs est issu des entretiens individuels que j'ai menés avec chacun d'eux (voir annexe 5)

ressenti, quand ils se l'autorisent ou ont les mots pour le dire. Seule la mise en place d'échanges réguliers avec les lieux d'hébergement donnerait accès à ces éléments<sup>18</sup>.

Ces échanges sont donc nécessaires :

- afin de mieux évaluer la relation parent-enfant et adapter la prise en charge;
- pour affiner les objectifs de la mesure et mieux les évaluer (et pouvoir éventuellement re-questionner le rythme de ces rencontres);
- pour garantir plus de cohérence et de continuité entre les différentes interventions.

## **II. 2 Les échanges et leurs limites**

Pour autant, et les éducateurs l'évoquent spontanément lors des entretiens, il ne s'agit pas de «*tout dire*». Au delà de leur difficulté à être eux-mêmes dans un partage d'informations, ils circonscrivent ces échanges en fonction de 2 impératifs :

- «*donner des infos(...) s'il y a eu des choses compliquées*», afin que le mal-être d'un enfant suite à la RM soit pris en compte. Comme le rappelle justement un professionnel, «*Ils imaginent pas que c'est pas que retrouver son parent, c'est ça mais c'est aussi ça avec toute l'histoire, tous les sentiments, c'est pas que passer du bon temps avec son parent*»;
- «*je raconte pas tout*», «*sur le contenu lui-même de la rencontre non, mais ça [un moment compliqué de la rencontre] oui*». Il me semble que cette limite évoquée, c'est celle qui concerne l'intimité d'un moment de vie de famille, quand bien même la présence d'un tiers peut mettre à mal cette notion d'intimité<sup>19</sup>. Le fait d'échanger avec les autres professionnels n'étant pas une question abordée en équipe, il n'y a pas de pratique de référence établie en la matière dans l'institution. Pourtant, certains éducateurs ont bien en tête que «*c'est la question du secret professionnel*». Mais l'ont-ils tous et cette notion est-elle bien appropriée par chacun ? Quand on constate les échanges au portail ou en présence de l'enfant, le doute est permis.

## **II.3 La question du partenariat**

Les 2 paragraphes précédents confirment la nécessité des échanges, leurs objectifs et leur limite. L'approche de type partenariat correspond à une interrogation sur la forme de ces échanges.

Le projet de l'association indique que : «*Les services de l'Association mettront en œuvre des*

---

<sup>18</sup> Procéder à une évaluation régulière des visites et de leur impact », 2012, Groupe d'Appui à la Protection de l'Enfance, chapitre E

<sup>19</sup> Article 9 du code civil: «chacun a droit au respect de sa vie privée»

*partenariats et des réseaux pour parfaire l'accompagnement des mineurs et des familles en visant une cohérence des différentes interventions.* » Actuellement, le travail en réseau est la modalité relationnelle avec l'extérieur privilégiée. Pour autant, en ce qui concerne le travail avec des services ou établissements de placement, cette modalité est insuffisante car elle ne permet pas de garantir une même équité de service à chaque usager.

Selon Régis DUMONT, *«le travail en réseau et en partenariat se conjuguent dans la complémentarité. Le premier développe une logique d'acteur par une recherche de l'innovation sur mesure, le second s'inscrit dans une logique institutionnelle qui élabore des méthodologies d'intervention visant la transversalité des situations. Par sa spécificité liée à la formalisation, le partenariat offre à l'usager une amélioration de la qualité de la prestation issue du travail en réseau quel que soit l'interlocuteur»*.<sup>20</sup> Le travail en partenariat (qui implique la signature de conventions) apporterait formalisation et systématisation des échanges qui font défaut actuellement.

Les 3 chapitres précédents apportent donc une réponse quant à la nécessité des échanges et du sens qu'il y a de développer ces pratiques. Néanmoins, ils ne permettent pas de saisir quelles difficultés du service en interne et dans son environnement constituent des freins à cette mise en place d'échanges (ni de repérer des points d'appuis, des leviers de changement).

## **II.4 Une équipe en perte de repères**

### **II.4.1 L'histoire du service et du CD : une réorganisation (désorganisation ?) concomitante**

Actuellement, l'équipe témoigne<sup>21</sup> de sa difficulté à dépasser la manière dont elle fonctionnait « avant ». Avant, c'est-à-dire de la création du service en 2002, jusqu'au départ de la chef de service présente pendant 10 ans (jusqu'en 2012). Le fonctionnement était très vertical, centralisé autour de la place et du rôle de cette chef de service. L'organisation reposait sur une articulation forte avec le Conseil Départemental 05 où la cellule « placement et adoption » comprenait une chef de service et 5 éducateurs pour tout le département. Les échanges directs entre le service des RM et les professionnels accompagnant les enfants au quotidien n'étaient pas au cœur des pratiques. Cependant, l'ASE mettait en place des temps de réunion réguliers et plus fréquents qu'aujourd'hui.

Suite au départ de la chef de service, la direction annonce son désir de fonctionner

---

<sup>20</sup> DUMOULIN-R.DUMONT et alt., (2004), *Travailler en réseau*, DUNOD, page 117.

<sup>21</sup> Voir l'annexe 5

différemment, notamment que les éducateurs soient plus en lien avec les structures d'hébergement. Toutefois, aucun nouvel outil n'est mis en place. L'absence d'un chef de service pérenne ne permet pas d'accompagner l'équipe dans une réflexion autour de ces questions. Les éducateurs se sentent mis en cause dans leur pratique, et ne savent pas comment se saisir de ces nouvelles propositions. « *Tant qu'on aura pas défini de nouvelles façons de travailler moi je reste attaché à ce qui a fonctionné avant* » résume un éducateur. Chacun agit de plus en plus d'après ses propres repères (absence de grille de lecture commune, élaboration autour des situations insuffisante...). Le projet de service est obsolète, il date de 2008. Il existe une trame de travail concernant sa réécriture mais cette démarche est portée uniquement par le directeur.

A ces manques de repères en interne se surajoute une restructuration de l'environnement. En 2010, l'ASE est réorganisée en 10 Maisons Des Solidarités (MDS)<sup>22</sup>. Cela entraîne une augmentation du nombre de référents sociaux<sup>23</sup> et des cadres intermédiaires. Les axes de travail déterminés lors du PPE sont rarement communiqués au service. Les temps de réunion à l'ASE diminuent. La cohérence d'ensemble des dispositifs autour de l'enfant s'en ressent.

Ainsi, l'équipe a perdu à la fois des repères dans l'organisation du service mais aussi au niveau du commanditaire qu'est l'ASE.

### II.3. 2 Méconnaissance de l'environnement (hors CD) et représentations

Dès le début de mon stage, j'ai essentiellement entendu parler de la difficulté d'articulation des prises en charge avec la MECS (celle gérée par la même association). Certains enfants de cet établissement bénéficient de RM. Le manque d'échanges et leur côté préjudiciable est plus évident. Cependant, cette focalisation sur ces situations ne permet pas de prendre en compte la réalité dans sa diversité.

En effet, les enfants sont majoritairement placés chez des assistants familiaux. Ceux-ci sont souvent suspectés de manquer d'objectivité, de distance avec les situations. Pourtant, les éducateurs peuvent se trouver aux prises avec les mêmes problématiques. Quand la question des assistants familiaux est abordée, il est fréquemment évoqué l'idée de «*difficultés*» dans le travail avec eux et de la nécessité de «*passer par l'ASE*». Or la professionnalisation des assistants familiaux a fait l'objet d'une attention accrue ces dernières années<sup>24</sup>. Quelles que

---

<sup>22</sup> Voir annexe 6

<sup>23</sup> Ils interviennent de plus pour l'ensemble des missions relevant de la protection de l'enfance soit le placement, l'adoption, les mesures à domicile, les mesures judiciaires et administratives...

<sup>24</sup> Diplôme d'Etat d'Assistant Familial institué par le décret n°2005-1772 du 30 décembre 2005

soient leurs difficultés réelles ou supposées, leurs observations ne peuvent être écartées.

En ce qui concerne les autres MECS, un des éducateurs émet l'hypothèse de «*rivalités*» institutionnelles qui seraient un frein aux échanges. Le service se voit confier moins de mesures depuis 1 an. En effet, les MECS prennent en charge directement des RM depuis 1 an environ de manière encore très exceptionnelle. A l'heure où les MECS se voient déléguer par le CD le travail avec les familles, elles peuvent aussi reprocher le manque de lien avec le Soustet. Le service a besoin de montrer qu'il s'inscrit dans cette démarche d'échanges pour justifier sa place. Il doit pouvoir aussi faire reconnaître son expérience et sa position « d'expert ».

Quant aux situations d'enfants hébergés chez leur autre parent et qui font l'objet d'une mesure d'accompagnement éducatif, elles ne sont jamais évoquées par les éducateurs ou les cadres. Etre directement en lien avec le parent chez lequel vit l'enfant présente un double risque. D'une part, celui d'être au cœur du conflit conjugal, d'autre part de légitimer plus un parent que l'autre. Aussi l'interlocuteur privilégié sera le service social effectuant la mesure de suivi.

### II.3.3 Une cohérence d'équipe mise à mal

L'injonction qui est faite aux éducateurs est complexe : il s'agit à la fois que chaque éducateur intervienne seul (comme en milieu ouvert), tout en intervenant tous sur chaque mesure. L'articulation entre les différents professionnels est compliquée. La chef de service ne délègue pas aux éducateurs la responsabilité des échanges, et s'en occupait elle-même. Aussi, actuellement, les éducateurs pensent que c'est au chef de service de se charger de communiquer avec les professionnels qui accompagnent directement les enfants (qui sont pourtant sur des niveaux hiérarchiques équivalents aux éducateurs). L'équipe est aussi en difficulté pour accueillir d'autres professionnels (les remplaçants, l'EJE arrivée récemment...) et transmettre sa pratique. C'est une équipe qui se montre fermée au premier abord. Pourtant, s'arrêter à ce constat présente le risque de renforcer les aspects défensifs de l'équipe. Elle peut éventuellement se conformer à cette posture à laquelle elle se trouverait assignée par ce regard. Cela pourrait conduire à une rupture entre l'équipe éducative et l'équipe des cadres. Surtout, l'équipe n'est pas dans une dynamique d'échange mais de repli sur elle-même.

## III Des réponses possibles

### III. 1 Partager le diagnostic/ Favoriser la réflexion

En premier lieu, il conviendra de partager avec l'ensemble de l'équipe les éléments de ce

diagnostic. La mise en place de nouvelles pratiques doit s'accompagner d'une réflexion en continue (par exemple la question des limites au « secret partagé » qui dépasse la question du cadre légal et revêt aussi une dimension éthique<sup>25</sup>). Les temps de réunion thématique du jeudi matin<sup>26</sup> seraient utilisés au moins une fois entre chaque période de vacances pour aborder ces questions.

### **III. 2 Un travail sur les représentations**

Il s'agit de mettre en place un temps annuel d'échanges au sein de l'institution avec les établissements ou services de placement. Cela permettrait aux différents acteurs de mieux se connaître et d'aborder des problématiques communes. Le fait d'apprendre à considérer l'autre comme un interlocuteur professionnel à part entière (notamment les assistants familiaux) permettrait de favoriser la mise en place d'un réel partenariat.

### **III. 3 La structuration à l'interne**

La réécriture du projet de service<sup>27</sup> est incontournable et prioritaire. Mon rôle en tant que chef de service consistera à élaborer ce projet en y associant l'équipe.

Nommer un référent pour chaque mesure est un moyen favoriser la cohérence des rencontres, et de désigner un interlocuteur privilégié en ce qui concerne les partenaires. Le temps de préparation des éducateurs n'est pas défini dans leur emploi du temps. Ils disposent de temps chaque semaine pendant lesquels ils ne sont pas en prise en charge directe. Il y a en moyenne 2 RM par mois/par enfant donc 2 échanges par mois entre le service et le lieu d'hébergement ou le service d'accompagnement suffiraient. De part mon expérience de plus de 10 ans en milieu ouvert (SESSAD), j'estime à 1h30 par mois le temps consacré à faire le lien et à retranscrire les informations essentielles. Je souhaite associer l'équipe à l'élaboration de la fiche de poste de ce référent.

### **III. 4 Le partenariat**

Il s'agira également d'aborder avec le CD l'idée d'une convention partenariale générale entre les différents intervenants autour d'un enfant et la question de l'articulation de

---

<sup>25</sup> Conseil Supérieur de Travail Social, (2013), Synthèse du rapport *Le partage d'informations dans l'action sociale et le travail social*, page 3 à 5

<sup>26</sup> 2h tous les 15 jours

<sup>27</sup> Le projet permet de « ré-interroger les positionnements et les services rendus, d'imaginer d'autres scénarios, de modifier les organisations... » LOUBAT Jean-René (2012), *Elaborer un projet d'établissement ou de service*, DUNOD, page 1

leurs interventions. Cette démarche peut également se réfléchir dans le cadre de la mise en forme du PPE. L'équipe note des incohérences entre ce qui est travaillé dans le service et ce qui est mis en place par d'autres structures accompagnant les enfants. Il est de la responsabilité du directeur et du chef de service du Soustet d'interpeller les services de l'ASE sur ces dysfonctionnements.

L'établissement de conventions (au niveau du Soustet) pour chaque enfant permettra de spécifier les modalités d'échanges entre les services/structures, leur fréquence, l'interlocuteur privilégié (du Soustet et le référent de la MECS ou du service d'accompagnement). Le(s) parent(s) et le(s) enfant(s) seront informés, dès la mise en œuvre de la mesure, de ces échanges et de leur but.

## **CONCLUSION**

Cette analyse me permet d'affirmer qu'il y a bien un besoin pour le public que le service s'inscrive dans une démarche de partenariat avec les structures ou service de placement. Cela permettra de mieux évaluer la qualité de la relation parents-enfants, et donc de mieux ajuster les interventions des éducateurs du service. De manière plus globale, cela renforcera la cohérence de l'ensemble des acteurs qui accompagnent ces enfants et ces parents. Je propose donc la mise en place de nouvelles modalités de fonctionnement à la direction et à l'équipe qui seront également positives pour le service. Favoriser un management collectif constitue aussi une réponse quant au risque de rupture entre l'équipe éducative et l'équipe des cadres. Je souhaite, par la mise en place de nouveaux outils, par une ouverture sur l'extérieur, apporter une nouvelle dynamique à l'équipe et mobiliser son potentiel au service des usagers.

Cette évolution dans les pratiques du service doit donner lieu à des temps d'évaluation. Chaque année, à l'occasion du bilan d'activité, une attention particulière sera portée sur la mise en œuvre de ce fonctionnement. Il sera évalué en équipe et les outils et démarches mis en place réajustés si besoin.

Toutefois, cette question me conduit à interroger le contenu même des rencontres médiatisées. Les relations avec l'extérieur entraînent une réflexion sur l'identité propre au service. En tant que chef de service, j'ai la responsabilité de conduire ce travail autour du projet de service, avec la volonté d'y associer l'équipe. La question de la prise en compte de parents et des enfants m'amène aussi à interroger la pertinence de mettre en place des projets personnalisés, qui s'inscrivent dans le prolongement de la mise en place des référents.

## BIBLIOGRAPHIE

- BERGER Maurice, BONNEVILLE Emmanuelle, (mai 2007) *Protection de l'enfance : L'Enfant oublié*, ministère de la communauté française, collection Temps d'arrêt
- BOWLBY John, (1978), *Attachement et perte : Séparation, colère et angoisse*, vol. 2, Presses universitaires de France
- DUMOULIN-R.DUMONT et alt., (2004), *Travailler en réseau*, DUNOD, page 117
- GUEDENEY Nicole et Antoine, (2010), *L'attachement: approche théorique : du bébé à la personne âgée*, Masson
- HOUZEL Didier (Direction), (1999), *Les enjeux de la parentalité*, Erès,
- LOUBAT Jean-René (2012), *Elaborer un projet d'établissement ou de service*, DUNOD, page 1
- NAVES Pierre (2007), *La réforme de la protection de l'enfance*, Dunod
- NEIRINCK Claire (2006), *La médiatisation du droit de visite*, in *Les visites médiatisées pour les familles séparées*
- SELLENET Catherine, (Direction), (2006), *Les visites médiatisées pour les familles séparées*, L'Harmattan (Série Education familiale)
- VERDIER Pierre, (26 mars 2010), *La place des parents dans la prise en charge de leur enfant : le recul du droit à une vie familiale dans les textes et les pratiques* (au colloque Weka-Paris La Villette)
- *A chaque enfant son projet de vie permanent, un programme d'intervention*, (2004), Centre jeunesse de Montréal - Institut universitaire
- Conseil supérieur en travail social, Synthèse du rapport *Le partage d'informations dans l'action sociale et le travail social*, 2

- Recommandations de bonnes pratiques, ANESM
  - Synthèse *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement*, 2012
  - *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement*, 2008
  
- Recommandations du Groupe d'Appui à la Protection de l'Enfance
  - *La notion de l'intérêt de l'enfant dans la loi réformant la protection de l'enfance*, 2011
  - *La visite en présence d'un tiers dans le cadre de la protection judiciaire : faire de la visite un acte bienveillant et éducatif*, 2012
  
- Guide pratique, Protection de l'enfance, Ministère de la Santé et des Solidarités, *L'accueil de l'enfant et de l'adolescent protégé*
  
- 6<sup>ème</sup> rapport annuel au gouvernement et au parlement de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger, juin 2011
  
- Protection de l'Enfance, feuille de route 2015/2017, Ministère des Affaires sociales, de la santé et des Droits des femmes, juin 2015

# ANNEXES

## SOMMAIRE ANNEXES

Annexe 1 « Méthodologie » .....	Pages 15-16
Annexe 2 « Articles et textes de lois » .....	Pages 17-18
Annexe 3 « Récapitulatif des données récoltées à partir de l'étude des dossiers 2015 » .....	Page 19
Annexe 4 « Quelques données et réflexions supplémentaires » .....	Pages 20-21
Annexe 5 « Entretiens semi-directifs » .....	Pages 22- 28
Annexe 6 « Brochure de présentation sur les MDS 05 ».....	Pages 29-30

## ANNEXE 1

### **Méthodologie**

A partir de constats et observations de terrain, d'entretiens avec tous les éducateurs du service, j'ai formalisé plus précisément mon questionnement et la problématique qu'il m'a permis de faire émerger. Afin d'étayer ma réflexion et mon propos, j'ai fait appel à des sources diverses: études de tous les dossiers en cours tout au long de l'année 2015, apports théoriques, textes réglementaires...

En ce qui concerne le diagnostic du service, je me suis appuyée sur la démarche FFOR (cf tableau ci-dessous). C'est un outil qui est destiné à être complété en équipe. Je me suis donc appuyée sur les contenus des entretiens individuels que j'ai menés auprès des éducateurs afin de compléter ce tableau (voir annexe 5). Les échanges tout au long de mon stage avec l'équipe des cadres et l'équipe éducative m'ont également servi de support.

L'acronyme SWOT signifie Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats ce qui correspond en français aux termes Forces, Faiblesse, Opportunités, Risques (FFOR).

Cet outil d'analyse permet d'identifier des stratégies en vue d'atteindre les objectifs recherchés. Le FFOR est un outil destiné à faciliter la réflexion en vue de définir des stratégies.

Cette analyse organise les informations issues de la réflexion du groupe concerné et permet de dégager une vision plus globale de la situation qui combine l'analyse des facteurs internes et externes et l'évaluation positive ou négative.

L'analyse interne identifie les forces et les faiblesses. L'analyse externe identifie les opportunités et les menaces.

	FORCES	FAIBLESSES
INTERNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- équipe expérimentée</li> <li>- équipe mobile</li> <li>- adaptabilité de l'équipe</li> <li>- équipe en demande de sens et de nouvelles modalités de travail</li> <li>- gestion financière saine</li> <li>- temps de réunion important : réunion d'organisation le jeudi a. midi ; le jeudi matin alternance analyse de la pratique et réunion thématique, de réflexion...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- notion d'équipe en baisse</li> <li>- difficulté à intégrer les nouveaux professionnels (ou remplaçants)</li> <li>- difficulté pour l'équipe de se coordonner en intervenant sur 5 services et tous sur toutes les mesures de RM</li> <li>- désorganisation du service, manque de repères, d'outils (ex DIPC pas conforme)</li> <li>- absence d'un chef de service</li> <li>- structure qui se ferme sur elle-même</li> <li>- nombre de RM en baisse</li> </ul>
	OPPORTUNITES	RISQUES
EXTERNE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre d'acteurs réduit</li> <li>- travail en réseau efficient</li> <li>- les assistants familiaux ne font pas de RM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- désorganisation du Conseil Départemental</li> <li>- manque d'articulation entre les différents acteurs</li> <li>- PPE rarement communiqué</li> <li>- méconnaissance du service par les autres structures ou acteurs</li> <li>- coût des RM (181 euros/heure en 2015)</li> </ul>

## ANNEXE 2

### Articles et textes de loi

**Article 375-7 du Code Civil** : *«Le juge peut également décider que le droit de visite ne peut être exercé qu'en présence d'un tiers désigné par l'établissement ou le service à qui l'enfant est confié.»*

**Article L223-3-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles** : *«Le juge fixe la nature et la fréquence des droits de visite et d'hébergement des parents et peut décider que leurs conditions d'exercice sont déterminées conjointement entre le service et les parents dans le cadre du document prévu à l'article L223-1» (projet pour l'enfant).*

**Article L226-2-2 du CASF** : *«(...) les personnes soumises au secret professionnel qui mettent en œuvre la politique de protection de l'enfance définie à l'article L. 112-3 ou qui lui apportent leur concours sont autorisées à partager entre elles des informations à caractère secret afin d'évaluer une situation individuelle, de déterminer et de mettre en œuvre les actions de protection et d'aide dont les mineurs et leur famille peuvent bénéficier. Le partage des informations relatives à une situation individuelle est strictement limité à ce qui est nécessaire à l'accomplissement de la mission de protection de l'enfance (...)».*

**« Décret relatif au contrat de séjour ou document individuel de prise en charge prévu par l'article L. 311-4 du Code de l'action sociale et des familles. », article 1<sup>er</sup> II** : *« Un document individuel de prise en charge est établi pour chaque personne dont la prise en charge ne nécessite aucun séjour ou dont le séjour est inférieur à deux mois. (...) »*

**Article L. 223-1 du code de l'action sociale et des familles (art. 19 de la loi)** : *«Les services départementaux et les titulaires de l'autorité parentale établissent un document intitulé « projet pour l'enfant » qui précise les actions qui seront menées auprès de l'enfant, des parents et de son environnement, le rôle des parents, les objectifs visés et les délais de leur mise en œuvre. Il mentionne l'institution et la personne chargée d'assurer la cohérence des interventions. Ce document est cosigné par le président du conseil départemental et les représentants légaux du mineur ainsi que par un responsable de chacun des organismes*

*chargés de mettre en œuvre les interventions. Il est porté à la connaissance du mineur et, pour l'application de l'article L 223-3-1, transmis au juge. »*

## ANNEXE 3

### RECAPITULATIF DES DONNEES RECOLTEES A PARTIR DE L'ETUDE DES DOSSIERS 2015

#### **39 DIPC étudiés, 43 enfants concernés**

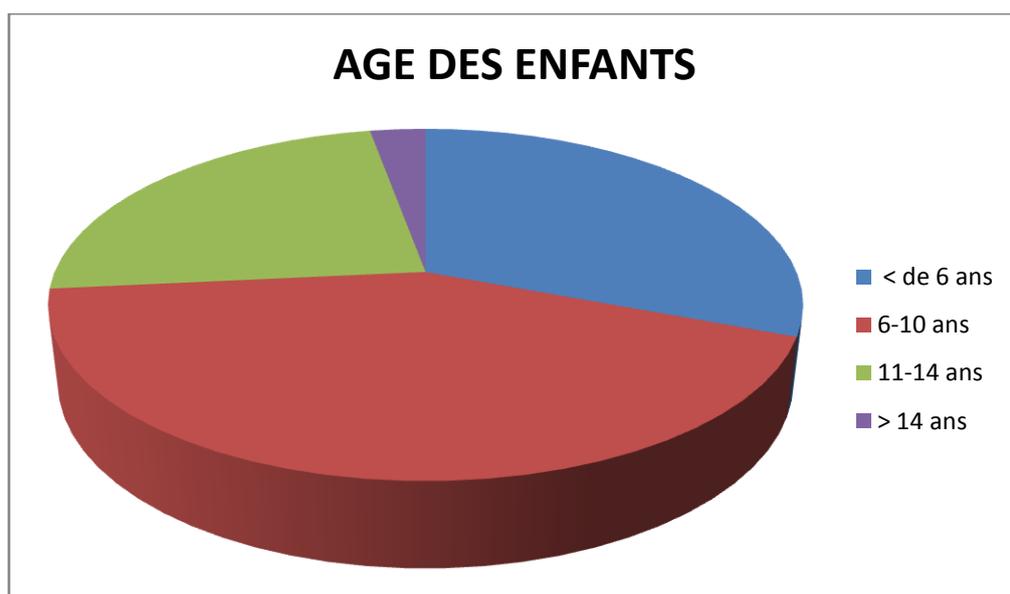
Certains parents voient plusieurs de leurs enfants en même temps ce qui ne fait qu'un DIPC de signé. Il arrive aussi qu'un parent voit ses enfants séparément ce qui fait autant de DIPC que d'enfants. Enfin, certains enfants voient leurs 2 parents en RM séparément (parents séparés). Là encore, il y a un DIPC par parent.

\*Il s'agit principalement de RM ordonnées par le Juge Des Enfants : **40/43 enfants correspondent à des Jugements en Assistance Educative. 20 mesures** sont suivies par le service depuis plus d'un an.

\*Il s'agit majoritairement de familles dont les parents sont séparés: **31/39**

\*La plupart des rencontres ont lieu tous les **15 jours (pour 18 DIPC, 13 toutes les semaines, 8 une fois par mois)**.

\*Les enfants sont accueillis surtout chez des assistants familiaux: **20/43**. Les autres sont accueillis en MECS (**12**) ou vivent chez leur autre parent avec une mesure de suivi relevant de la protection de l'enfance (Action Educative en Milieu Ouvert, Accueil modulable, Centre Maternel) : **11**.



Quelques données et réflexions supplémentaires

**I. Le mouvement historique**

Les rencontres médiatisées peuvent être perçues comme un moyen de concilier lien parent-enfant et protection de l'enfance. Cette question apparaît à partir de la 2ème moitié du XXème siècle. La loi de 1970 introduit la notion d'autorité parentale et donc de son exercice, notamment celui du droit de visite et d'hébergement. Les décennies suivantes amèneront la législation et les pratiques à mieux définir les conditions des relations parent-enfant et à en proposer des modalités différentes.

La création des espaces-rencontre<sup>28</sup> dès 1987 montre bien que la question des liens parents-enfants s'inscrit dans le cadre d'un changement sociétal important: la structure familiale classique (dite nucléaire) est de plus en plus mise à mal et constitue de moins en moins la norme. Les situations où un enfant ne vit pas avec ses deux parents se multiplient avec les situations de parents divorcés. Les Juges aux affaires Familiales (JAF) sont eux aussi amenés à se saisir de plus en plus de cette question.

La loi du 5 mars 2007 donne une assise légale à ce type d'accompagnement du lien parent-enfant dans le cadre de la protection de l'enfance.

---

<sup>28</sup> «Les espaces de rencontres sont des lieux neutres dans lesquels s'exerce le droit de visite d'un parent ou d'un tiers...Ils accueillent, sur décision judiciaire, les familles pour lesquelles la situation est encore trop conflictuelle ou délétère pour que le droit de visite s'exerce dans un environnement ordinaire. On peut distinguer trois catégories de mise en œuvre :le « passage » remise de l'enfant d'un parent à l'autre parent (ou tiers), le droit de visite « simple » avec ou sans sortie, le droit de visite « complexe » (violence intrafamiliale, pathologies, reprise d'un lien très distendu ou inexistant, ...) Source: Fédération Nationale de la Médiation et de Espaces Familiaux

## II. Le débat actuel

S'il est bien un sujet qui déclenche les débats et les contradictions, c'est celui de la protection de l'enfance. Évidemment alors que la loi de 2007 apparaît pour certains comme une avancée majeure en terme de droit des enfants et des familles, elle est pour d'autres insuffisante ou marque un recul en ce qui concerne le droit des parents.

En ce qui concerne ces derniers nous retenons notamment les objections faites par Claire Neirinck<sup>29</sup>. Elle déclare que *«le droit de visite médiatisée permet d'affirmer qu'ils [les parents] ont des droits tout en les rendant inopérants»*. Nous ajouterons les remarques de Pierre Verdier<sup>30</sup> qui estime quand à lui que *l'«on peut même soutenir que la médiatisation dénature le droit de visite et permet de réduire les droits des parents. Incontestablement la médiatisation affecte le droit.»*

D'autres comme M. Berger<sup>31</sup> n'ont de cesse de dénoncer le maintien ou le retour dans leur famille d'enfants, pourtant en situation de maltraitance, au nom d'une idéologie «familiariste». Il précise ainsi son point de vue: *«Les visites médiatisées sont faites pour les enfants, non contre les parents. C'est ce qu'on a trouvé de «moins mal» pour permettre ces contacts.»*

Finalement, nous pourrions nous poser la question de savoir pour qui sont faites les rencontres médiatisées.

---

<sup>29</sup> NEIRINCK Claire, ( *La médiatisation du droit de visite*, in SELLENET Catherine, (Direction), (2006), *Les visites médiatisées pour les familles séparées*, L'Harmattan (Série Education familiale)

<sup>30</sup> VERDIER Pierre, (26 mars 2010), *La place des parents dans la prise en charge de leur enfant: le recul du droit à une vie familiale dans les textes et les pratiques*, au Colloque Weka-Paris la Villette

<sup>31</sup> BERGER Maurice, BONNEVILLE Emmanuelle, (mai 2007) *Protection de l'enfance : L'Enfant oublié*, ministère de la communauté française, collection Temps d'arrêt

## ANNEXE 5

### **Entretiens semi-directifs**

Dans le cadre de mon stage j'ai souhaité mener des entretiens semi-directifs avec chaque éducateur du service. Il s'agissait afin d'affiner ma compréhension de la situation du service et notamment la question du travail en partenariat dans le cadre des rencontres médiatisées.

Les rencontres ont duré environ une heure chacune. Les comptes-rendus sont anonymes. Je n'ai conservé que les initiales des enfants et parents concernés. « MN » sont les initiales du prénom de l'ancienne chef de service.

Je retranscris ici des extraits de ces entretiens dont sont issues les citations qui apparaissent dans l'expertise technique et d'autres qui illustrent encore mes propos.

#### A propos du fonctionnement du Conseil Départemental (anciennement Conseil Général –CG)

« La restructuration du CG a dispatché le boulot. Les gens nous connaissent pas assez. De plus en plus, on est dans des clivages, ça communique plus assez, ça se coordonne plus assez. » (Entretien 1) « Le CG est pour moi le 1<sup>er</sup> partenaire, c'est lui qui donne la mission, la commande. Ils peuvent être partenaires mais c'est eux qui ont évalué la nécessité de la RM. Ils sont partenaires dans le travail avec la famille. » (Entretien 1)

« Ma lecture. Je pense qu'on travaille correctement avec l'extérieur. : les MDS, les référents CG, c'est un partenariat franc. » (Entretien 5)

« C'est toujours pareil, les choses sont plus instaurées, ça va dépendre de la personne, de la famille d'accueil. C'est vrai qu'on parle souvent du CG avant y avait vraiment le référent CG, il avait notre retour à nous, ceux de la famille d'accueil. Quand ça chauffait, il centralisait. » (Entretien 6)

« Aujourd'hui selon sur quelle MDS tu tombes, la protection de l'enfant c'est différent. » (Entretien 7)

« Après c'est ça qui est compliqué par rapport à l'organisation des RM et la cohérence des RM. » (Entretien 8)

#### A propos du travail avec les MECS

« Je vais dire à mon collègue de la MECS qu'il faut prendre soin ce soir du gamin ou de la gamine parce qu'il s'est passé des choses difficiles. Mais je lui raconte pas tout ce qui se passe. Juste que ce soir, il ou elle aura besoin de plus d'attention. » (Entretien 1)

« En MECS, l'éduc travaille avec le jeune ce qu'il voudrait dire à son parent. Quand il se retrouve avec son parent c'est tellement plus compliqué. La commande des MECS est en décalage avec ce que l'enfant est en capacité d'évoquer avec son parent. Je ne peux pas plaquer ce qui est réfléchi en amont. Il y a la dimension affective. C'est plus facile de le penser en dehors de sa présence. » (Entretien 2)

« Ils imaginent pas que c'est pas que retrouver son parent, c'est ça mais c'est aussi ça avec toute l'histoire, tous les sentiments, c'est pas que passer du bon temps avec son parent. » (Entretien 3)

« Le travail avec la MECS chaque fois qu'il y avait des situations plus compliquées, j'ai pas tout dit mais j'ai dit l'essentiel. Tu vois pour la situation de M N....., il y a eu des apartés (*ndt entre M et son fils*), dès que tu as le dos tourné, c'est à noter, à faire remonter. Ca moi je l'ai dit quand l'éduc est arrivé. Sur le contenu lui-même de la rencontre non, mais ça oui. » (Entretien 4)

« Je pense qu'on travaille correctement avec l'extérieur : les MDS, les référents CG, c'est un partenariat franc. C'est plus compliqué avec les institutions car il y a des rivalités. » (Entretien 5)

« Savoir un minimum sans être non plus collé. Quand on entend Mme D (*une maman qui vient en RM, ses enfants sont placés en MECS*) qui dit que les petits vont mal depuis un mois. Nous attaque des RM, on sait pas dans quel état sont les parents, sont les gosses. » (Entretien 9)

#### A propos du travail avec les assistants familiaux

« La réalité au quotidien, c'est la famille d'accueil qui te rappelle que ça serait bien que Mme fasse la vêtue. Ou t'as une RM très compliquée, les deux filles sont en vrac, la famille d'accueil les emmène sans rien dire. En fait, après t'apprends que la famille relai des vacances n'a pas tenu. Toi tu le sais pas, les deux gamines elles explosent complètement. Les RM c'est pas que des moments de plaisir. » (Entretien 1)

« Le travail en partenariat se recentre avec le travail avec les familles d'accueil. Il y en a avec qui ça se passe bien car il y a un respect de notre travail et elles sont à leur place. C'est la question de la formation des assistantes familiales. Les gens qui sont ici ont été formés. Chez les familles d'accueil on rencontre un peu de tout. » (Entretien 2)

« Il faudrait inviter les familles d'accueil. Déjà c'est leur donner une place puis leur dire comment c'est notre travail, leur dire le projet de service, le DIPC. Leur expliquer notre boulot, puis elles, elles auraient peut-être des questions. » (Entretien 3)

« C'est dangereux aussi, je sais pas. Je vois le petit S (*il a 8 mois*), je me pose des questions par rapport à la famille d'accueil. Elle surprotège S, parfois ça nous dérange. Faire attention à la distance, qui est compliquée. A ce qu'on dit à propos de l'enfant, à ce qu'ils vont en faire. » (Entretien 4)

« C'est la famille d'accueil qui me contacte, je les rappelle. Si la rencontre s'est mal passée, on s'appelle pour savoir comment le bébé a réagi. Mes collègues fonctionnent pas pareil. Moi ce qui m'intéresse c'est l'après. Comment il réagit. Je vais chercher à savoir la suite. » (Entretien 4)

« Les échanges sont bons. La plupart se sont bien identifiés comme accompagnateurs parentaux et non pas à la place des parents. Pour la plupart. Ce qui est énorme. Ce qui n'était pas le cas avant. Avec les assistants familiaux ça va. Petites incompréhension, plus que de rivalité ». (Entretien 5)

« Moi particulièrement, j'aime bien échanger avec ces personnes ça me permet d'être en lien avec le gosse, la famille. Je sens que ça a des effets. La famille d'accueil elle a besoin de ça, de briefing, de débriefing. Ca leur permet d'être moins isolées. » (Entretien 6)

« C'est pas parce qu'on pense que quelqu'un manque de professionnalisme mais ça veut pas dire que ce qu'il va rapporter est faux. Ne pas légitimer sa place. Ils sont au quotidien avec l'enfant, ils observent des choses différentes de nous. Ca serait important aussi pour eux. » (Entretien 7)

« Le sens des échanges n'est pas de trouver des solutions mais de se questionner sur nos observations communes ou pas communes. Mais s'interroger. Si on nous dit que l'assistante familiale elle se questionne autour de ça ou ça, on va plus faire attention à voir si on l'observe en rencontre. » (Entretien 7)

« C'est plus simple avec les familles d'accueil parce que c'est toujours les mêmes intervenants, l'info elle arrive directe. C'est eux qui accueillent les enfants. » (Entretien 8)

#### A propos de la composition de l'équipe

« Dès fois on en parle avec les anciens. Ils embauchent des jeunes et ils les balancent direct sur les RM. Moi j'ai vachement bougé, c'est comme ça que je me suis construit. Tu vas voir en MECS pour comprendre comment c'est pour un enfant de vivre séparé de ses parents, tu vas voir ce que c'est le handicap, ce que c'est le boulot en SESSAD. » (Entretien 1)

« Les gens n'ont pas en tête que cette personne est construite comme ça, ils savent pas ce que c'est que la pathologie. Tu vois Monsieur J, il supporte pas dès que P.A (*il a 15 mois*) a un peu de nourriture autour de la bouche, tout de suite il l'essuie. La dernière fois je lisais un compte rendu de RM, ça m'a fait péter les plombs. La personne elle marque qu'il est attentionné, qu'il fait attention à l'hygiène. Mais c'est pas ça c'est autre chose tu vois. » (Entretien 2)

« C'est des toutes petites jeunes qui arrivent peuchère. Il y en a une qui est venue l'été dernier, elle veut plus travailler dans le social, par rapport à l'ambiance, tout quoi, faut avoir le cœur bien accroché. Elles sont malmenées les petites jeunes qui arrivent. » (Entretien 4)

« Le boulot d'éduc il est malmené, moi je suis une éduc engagée, je supporte pas. C'est peut être mon problème. Quand les gens sont pas éducs spé c'est difficile de leur demander ça. Tous les derniers embauchés ils sont pas éducs. » (Entretien 6)

« Tous étaient éducs spé. Y'avait une obligation d'être éduc spé. Des vrais pro. Y'a une exigence qu'il n'y a plus. » (Entretien 7)

« Avant quand on arrivait ici pour bosser, pendant une semaine, on était en binôme avec un autre éduc. Y compris dans les rencontres.» (Entretien 9)

#### A propos du fonctionnement du service : ce qui ne fonctionne plus/pas

« C'est déplacé ce que je dis là parce qu'à la fois j'attendrais que les familles d'accueil et les MECS donnent des infos mais moi j'en donne pas. » (Entretien 1)

« Maintenant il n'y a plus cette solidarité. Tu mets les gens en difficulté, tu mets l'équipe en difficulté, tu maltraites les gens, tu maltraites l'équipe. Au niveau de la cohésion d'équipe on a vachement perdu. Donc au niveau de la qualité on a vachement perdu aussi. » (Entretien 2)

« Chaque personne fait à sa manière, l'éduc va beaucoup discuter. Moi j'observe beaucoup, j'interviens s'il faut vraiment étayer la rencontre, sinon je me tiens en retrait. C'est court comme moment. Même s'ils m'invitent à jouer, je dis non, je me mets en retrait. Ils ont pas beaucoup de temps, exemple 1h tous les 15 jours. Je vais pas me mettre dans le jeu avec eux. Chacun à sa façon de faire. » (Entretien 4)

« Aujourd'hui on exécute ce qu'on nous dit de faire. On ne sait pas d'où ça part, d'où ça vient. Par rapport aux MECS, au CG, au juge des enfants. Avant on était plus en lien. Pas forcément les éducs. On savait pourquoi on mettait une rencontre, pourquoi on les arrêtait. C'est un problème au niveau de tout. Tous les changements d'éducs qu'il y a dans les structures. Il y a beaucoup de changement de personnel. » (Entretien 5)

« Tout le monde est dans ce truc de se sentir seul, pas entendu, qu'il y ait pas d'endroit pour se parler des choses. Les familles d'accueil elles sont comme nous, on leur envoie le gamin, elles savent rien. » (Entretien 5)

« Maintenant on est sur de l'individuel et de l'affectif. L'équipe est scindée en 2. » (Entretien 7)

« Ça ça dépend de chaque éduc. On a perdu dans la structuration du service. » (Entretien 9)

### Ce qu'il faudrait

« Tant qu'on aura pas défini de nouvelles façons de travailler moi je reste attachée à ce qui a fonctionné avant. » (Entretien 1)

« Pour en discuter, il y a besoin d'un espace et d'un temps particulier. Quand ça se passe relativement bien, y'a pas besoin. Sinon rien n'empêche de le dire à l'éduc ou à la famille d'accueil quand il vient chercher l'enfant. Il y a des moments où la parole est nécessaire. Pour pas rester sur un non-dit qui pourrait générer des trucs. C'est bien de parler mais pas forcément devant l'enfant. » (Entretien 2)

« Qu'on est plus confiance dans l'autre, que ce soit pas un service fermé. Parfois, on n'a pas le temps, les rendez-vous s'enchaînent. On va échanger avec l'équipe, pas avec l'extérieur. » (Entretien 3)

« C'est sûrement pas au portail, au portail c'est autre chose. Mais qu'il y ait des points, qu'il y ait un lien. Moi ça fait un moment que je suis pas allée en synthèse. Quand on parle avec le CG ils sont dans le même état. » (Entretien 5)

« Tout ça est toujours dans l'intérêt de l'enfant, c'est dans son intérêt que les partenaires soient regroupés et échangent autour de sa situation. Il faut que ce soit cohérent. C'est la question du secret professionnel, le sens de communiquer cette info et pas celle-ci. J'ai pu poser cette question à 2-3 éduc ici. J'ai pas eu de réponse. » (Entretien 6)

« Si c'était au cœur de nos préoccupations et si on y mettait du sens, ça se ferait. Même si on se pose chacun la question, cette question là on l'a pas forcément interrogée en équipe. On va pas attendre un chef de service pour faire un travail. Je ne sais pas pourquoi c'est pas mis en place. Quand j'ai travaillé ici cet été, ça m'a pas traversé l'esprit. C'est quand j'ai travaillé à la MECS que ça m'a sauté aux yeux. Il y a la complémentarité des regards plus les places de chacun. » (Entretien 7)

« Les RM il faudrait qu'il y ait un partage avec les lieux d'accueil. Dans les RM il y a des choses qui sont traitées par rapport à l'histoire, ça peut avoir des répercussions dans le

quotidien. » « Il faudrait qu'à chaque fois il y ait un temps d'accueil de l'enfant et de la famille d'accueil, et du parent. » (Entretien 8)

« L'avant »

« Avant ça se faisait par la chef de service, tellement en lien avec les référents du CG qui étaient eux tellement en place. Le lundi matin, elle lisait nos comptes-rendus. Elle me disait après, c'est bon j'ai fait remonter au CG. » (Entretien 1)

« M-N utilisait nos comptes rendus. C'était bien que ce soit pas nous les intervenants directs. Ca nous dégageait. Elle était le tiers, elle était en dehors du travail en lui-même, elle posait le cadre et elle reprenait avec le CG, elle re-questionnait. Ca avait du sens. » (Entretien 1)

« La chef de service qui était sur ce service. Elle était quasiment directrice en fait. Avant d'être là, elle travaillait dans un CG ailleurs. Elle est arrivée sur un tout petit service et a vu ce qu'il y avait à faire. Elle avait ses entrées au CG, elle savait à qui parler. Il y avait plus de lien je pense et avec les personnes du CG. Ca pourrait être repris. » (Entretien 2)

« Moi M-N elle avait ses défauts, j'étais pas toujours d'accord avec elle mais elle avait cette qualité, cette grande qualité d'avoir une main de fer dans un gant de velours. » (Entretien 2)

« Quand j'ai rencontré l'ancienne chef de service, j'ai fais des pieds et des mains pour rentrer ici. Je connaissais pas du tout le service, je me suis dit "cette femme elle va m'enrichir". » (Entretien 3)

« Moi quand je suis arrivée c'était la 1ère équipe, on pouvait pas déborder, les choses étaient précises. On était vite briefé. » (Entretien 5)

« M-N elle écrivait autant que nous. Elle écrivait dans le cahier. Elle aimait ce qu'elle faisait. » (Entretien 6)

« M-N elle connaissait son service, elle le maîtrisait. » (Entretien 8)

« Nous on a essayé de rien lâcher, de rester souder. Mais là ça a commencé à se disloquer. M le directeur il est arrivé avec une envie de pratique différente. Entre ce que nous on veut maintenir de ce qu'on faisait avant et ce qu'on voulait nous imposer. » (Entretien 8)

« Il y avait des tensions entre le directeur et M-N, il disait qu'il voulait plus qu'on fasse comme avec M-N. Pourtant ça roulait, nous on s'y retrouvait, ça fonctionnait. Et puis nouveau chef de service, un chef de service un peu paumé entre l'équipe nous on a ces acquis là on veut les garder et un directeur qui disait surtout pas. Avec une équipe ça devient un combat. » (Entretien 9)

## **Nécessité d'une démarche de partenariat avec les établissements ou services de placement en rencontre médiatisée**

**Résumé :** Dans le cadre de la protection de l'enfance, depuis une quinzaine d'années, des Rencontres Médiatisées (RM) se sont mises en place. Elles permettent de concilier à minima droit de visite des parents et sécurité des enfants. La question de l'évaluation et de l'accompagnement de la relation parent-enfant nécessite-t-elle la mise en place d'échanges réguliers entre les professionnels du service de RM et ceux des lieux ou services de placement?

En tant que chef de service, je souhaite mettre en place ce travail en partenariat. Il s'agit de garantir une formalisation et une systématisation de ces pratiques. Identifier les forces d'un service ainsi que les difficultés rencontrées permet au chef de service de pouvoir proposer des leviers de changements et des outils adaptés afin de concrétiser cette démarche.

**Mots clés :** rencontres médiatisées - partenariat – relation parent/enfant - management participatif - secret partagé