



PROJET DE SERVICE

A.E.M.O



- Document validé par le Conseil d'Administration de l'ADAEA du 23 avril 2019 -

1. Présentation du projet de service	3
2. L'historique et les évolutions du service	4
3. Le projet et les valeurs de l'association.....	5
4. Les missions du service.....	6
a. Missions du service	6
b. Cadre juridique et réglementaire	7
c. Habilitation, autorisation et convention	8
d. Inscription dans le cadre des politiques territoriales	8
5. Les usagers	8
a. Profils des usagers du service, besoins et problématiques.....	8
b. Conditions et critères d'admission.....	10
c. Droits des usagers	11
d. Place et rôle de l'entourage	11
e. Expression et participation des usagers	11
6. L'offre de service.....	12
a. Prestations assurées	12
b. Procédures de réalisation des prestations	13
c. Ancrage territorial : enjeux, partenariats et coopérations	14
d. Communication externe	16
e. Adaptation des projets techniques	16
a. Moyens matériels	17
7. Les principes d'intervention	18
a. Fondements théoriques des pratiques professionnelles	18
b. Gestion des paradoxes.....	20
c. Modalités de régulation	20
8. Les professionnels et les compétences du service	20
a. Politique sociale de l'association	21
b. Organisation du service	21
c. Coordination des interventions	23
d. Compétences et qualifications	24
e. Interdisciplinarité	24
f. Formation et soutien aux équipes	25
g. Dynamiques de réseaux	25
9. Les objectifs d'évolution, de progression et développement.....	26
a. Développement des champs d'activités et de l'offre de service	26
b. Evolution de l'organisation et des pratiques professionnelles	27
c. Evolution des procédures, des moyens et techniques.....	28

1. Présentation du projet de service

« Lorsque les temps sont incertains, la sagesse recommande d'afficher quelques certitudes ».
Pierre MORIN

Conformément à la loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, l'ADAEA s'est engagée dans un processus global de mise en conformité incluant les phases d'évaluation interne et externe, la réécriture du projet associatif et, bien sûr au travers de ce document, la révision du projet de service.

Ce projet répond aux dispositions de l'article L311-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles qui stipule que : « Pour chaque établissement ou service social ou médico-social, il est élaboré un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. Ce projet est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale ou, le cas échéant, après mise en œuvre d'une autre forme de participation. »

Le projet associe les exigences de développement stratégique du service avec la nécessité d'offrir une prise en charge de qualité et de proximité.

Il doit nous permettre d'adapter les potentialités du service avec les évolutions futures de notre secteur. Cette analyse sur ce que nous sommes aujourd'hui et sur ce que nous envisageons pour l'avenir est un moment important dans l'histoire et l'évolution du service.

En impliquant les professionnels, le processus d'élaboration du projet constitue un moment fort de la vie institutionnelle, à la fois fédérateur et dynamisant. Ce document a pour finalités principales de clarifier le positionnement institutionnel du service et de donner des repères aux professionnels dans l'exercice de leur activité. Il sera dès lors le document de référence donnant sens à leur action quotidienne.

Ce projet, porté à la connaissance de l'ensemble de nos partenaires, donne à lire et à comprendre à la fois ce positionnement institutionnel et notre proposition spécifique d'accompagnement des usagers.

Bien évidemment, il est aussi primordial pour nous de présenter un projet en pleine concordance avec le cadre législatif, les orientations proposées au niveau départemental, régional et national et, plus particulièrement, en adéquation avec les propositions des différents schémas d'organisation sociaux et médico-sociaux de notre périmètre d'intervention.

Assurément ce projet est placé sous le signe de la qualité du service rendu à l'utilisateur et de l'optimisation du fonctionnement du service, prévu dans cette visée.

Le présent projet a été conçu en référence à la bonne pratique professionnelle de l'ANESM : « Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service » de janvier 2012.

2. L'historique et les évolutions du service

1956 - Création de l'Association Départementale d'Aide à l'Enfance et à l'Adolescence.

1969 - L'Association reçoit son habilitation pour l'exercice de mesures d'AEMO (Action Educative en Milieu Ouvert).

1972 - 6 antennes d'AEMO judiciaire sont créées, correspondant aux Circonscriptions d'Action Sociale départementale : 2 antennes à Evreux, 1 à Louviers, 1 à Vernon, 1 à Pont-Audemer et 1 à Bernay.

1974 - Le service d'AEMO administrative, sous l'appellation d'ASP (Action Sociale Préventive) est créé.

La **loi du 30 juin 1975** relative aux institutions sociales et médico-sociales est promulguée. Pour la première fois, une loi définit notre secteur comme un ensemble homogène en déclinant la nature des institutions et en précisant leurs modalités de coordination. Elle instaure également les schémas départementaux sous la conduite des Présidents des Conseils Généraux.

1976 - Ouverture de l'antenne AEMO des Andelys.

1977 - Création de l'antenne AEMO de Verneuil-sur-Avre.

1982 - La **loi du 2 mars 1982**, de décentralisation, est promulguée. Elle pose le principe du transfert de l'exécutif départemental du préfet au président du Conseil Général avec une nouvelle répartition des compétences et des ressources entre l'état et les collectivités territoriales.

1995 - Fermeture du service ASP. Les mesures administratives sont assurées désormais par le Conseil Général. Cette situation entraîne des mesures économiques (licenciement de la directrice adjointe et d'un médecin psychiatre et transfert de personnel au Conseil Général) et une restructuration au plan géographique des antennes d'AEMO judiciaire.

Les mesures judiciaires suivies par le Conseil Général sont alors reprises par l'ADAE.

1996 - L'ADAE entame un processus visant l'évaluation de ses actions en AEMO.

2001 - L'antenne de l'AEMO de Verneuil-sur-Avre est transférée à Conches-en-Ouche.

2002 - La **loi du 2 janvier 2002**, rénovant l'action sociale et médico-sociale, propose une refonte globale de nos institutions. L'accent est mis d'une part sur la priorité à donner aux droits des personnes dans l'organisation des prestations qui leur sont dévolues et d'autre part sur l'efficience et l'évolution nécessaire des structures d'accueil.

2004 - L'ADAEA dépose plusieurs projets (« Jeune parentalité » et « Service Educatif en Milieu Ouvert ») auprès des services du département... sans réponse de leur part.

2007 - Plusieurs **lois** cadres pour notre secteur sont publiées au journal officiel le **5 mars**, impactant toutes directement l'ADAEA : loi instituant le droit au logement opposable, loi réformant de la protection de l'enfance, loi relative à la prévention de la délinquance, loi portant réforme de la protection juridique des majeurs.

2008 – Le service AEMO engage la démarche d'évaluation interne.

2009 - L'organisation du service AEMO est modifiée avec le transfert de l'antenne de Vernon vers Les Andelys. Alors qu'il avait donné une réponse positive en 2008, le Conseil Général informe de sa décision de ne pas donner suite à sa décision d'ouvrir le SEMO et ce, pour des raisons budgétaires.

2013 - Le 1^{er} octobre, après plusieurs mois de réflexions et à l'aune d'un déficit d'activité important, l'AEMO met en œuvre son dispositif d'AEMO renforcée.

2014 – le service AEMO engage sa démarche d'évaluation externe.

2016 - En mars, l'ADAEA, «porteur» de projet dans l'organisation des 36^{èmes} Assises du CNAEMO (Carrefour National de l'Action Educative en Milieu Ouvert), voit la concrétisation de cet événement et reçoit à cette occasion la Ministre de la Famille, de l'Enfance et du Droit des Femmes.

Instauration de la **loi du 14 mars 2016**, relative à la protection de l'enfant, remplissant deux objectifs : mieux prendre en compte les besoins de l'enfant et améliorer la gouvernance nationale et locale de protection de l'enfance.

Cette année voit également la prolongation de la procédure d'habilitation du service AEMO, engagée dès 2015.

2017 – Le 15 décembre, l'ADAEA reçoit son renouvellement d'autorisation par le Conseil Départemental de l'Eure et son habilitation par la Protection Judiciaire de la Jeunesse pour son service d'AEMO.

3. Le projet et les valeurs de l'association

Le projet associatif est un projet collectif qui fonde l'identité de l'association pour ses acteurs internes, bénévoles et salariés. Il permet également de la faire reconnaître par les acteurs extérieurs avec lesquels l'association est en lien et de mieux l'inscrire dans son environnement.

Le projet associatif définit les valeurs, les missions et les grandes orientations que se donne l'association autour de stratégies de développement à long terme. Il est également l'opportunité pour l'association de promouvoir ses actions par les valeurs et les principes d'actions qu'elle souhaite afficher.

Au travers de toute son histoire, l'ADAEA a été et reste porteuse de valeurs essentielles sur lesquelles s'accordent bénévoles et professionnels. Valeur suprême, ferment des actions de l'ADAEA, l'**Humanisme** - fondement philosophique et culturel majeur, selon lequel, dans une société donnée régie par des lois, l'homme (la personne) est placé au centre d'un projet - est le socle de tout l'engagement associatif.

C'est sur ce terreau, que toutes les autres valeurs - **laïcité, égalité, équité, solidarité, citoyenneté** et **responsabilité** - peuvent éclore.

En plaçant **l'usager au centre de nos finalités**, nous souhaitons à la fois permettre à la personne de pouvoir accéder à ses droits, de faire évoluer sa situation et d'accéder à son autonomie sociale, économique voire professionnelle, en développant ses potentialités et ses capacités, mais aussi participer à la prévention et à la lutte contre les violences intra familiales, dont font partie la violence conjugale et la maltraitance à l'encontre des enfants.

En positionnant **l'usager au cœur de nos principes d'action**, nous respectons la personne dans sa dignité, son intégrité, sa vie privée, son intimité et sa sécurité, nous favorisons la participation des usagers au sein des structures et dispositifs mis en place, nous facilitons la mixité sociale, ethnique, culturelle, religieuse, nous proposons un soutien à la parentalité et, notamment, dans le cadre de la protection de l'enfance et enfin, nous garantissons, comme priorité, la cohérence d'intervention sociale, globale et continue auprès des familles et des personnes.

Les fondements de **l'éthique associative** ont fait l'objet de réflexions au fil des années tant au niveau du Conseil d'Administration qu'avec l'ensemble des professionnels des services à l'occasion de l'élaboration des projets de service au cours de notre histoire.

Ces réflexions ont permis aux responsables associatifs d'affirmer des positionnements d'indépendance de pensée, de qualité des interventions, de reconnaissance de la place des usagers... comme autant de valeurs au cœur de la dynamique interne.

Ces valeurs se traduisent tout à la fois dans une **éthique de conviction**, une **éthique de responsabilité** et une **éthique de partenariat**.

Afin de défendre collectivement nos valeurs et de conduire nos missions dans un objectif de qualité, nous sommes affiliés et participons activement à des fédérations d'associations et d'établissements dans lesquelles nous nous reconnaissons. L'appartenance à des réseaux permet le partage d'expériences et de compétences ainsi que la réflexion et la construction collective de nos actions. Le réseau favorise en outre la représentation de nos institutions auprès de différents partenaires ainsi qu'une contribution active à la veille sociale.

4. Les missions du service

a. Missions du service

La mesure d'Action Educative en Milieu Ouvert est une mesure judiciaire de protection de l'enfance, ordonnée par le juge des enfants. Elle s'adresse à des enfants âgés de 0 à 18 ans, voire 21 ans dans le cadre de contrats jeunes majeurs.

Le service AEMO doit réaliser un nombre de journées d'accompagnement par année civile. L'accompagnement se réalise selon deux formes :

- L'AEMO Classique : son action, plus « généraliste », déclinée plus haut, se traduit par un accompagnement éducatif au domicile visant à soutenir les parents dans l'exercice de leur rôle parental et par une veille sur les conditions d'évolution du mineur.
- L'AEMO Spécifique : dans le cadre de la diversification des mesures éducatives, trois mesures spécifiques sont déclinées pour répondre à des besoins et à des problématiques singulières :
 - La MOEP (Mesure d'Observation et d'Evaluation Pluridisciplinaire) à destination des 0-6 ans,
 - la MARD (Mesure d'Accompagnement Renforcé à Domicile),
 - la MASEPPRO (Mesure d'Accompagnement Socio-Educative et Pré-Professionnelle) à destination des 14-18 ans.

Ces mesures spécifiques permettent d'accentuer l'intervention tant au travers de l'intensité des accompagnements que par le développement des modalités d'intervention et ce, en fonction des problématiques et des publics auxquels elles s'adressent. Ces trois approches éducatives font l'objet de projets singuliers proposés en annexe.

Ses missions :

- permettre tant qu'il est possible le maintien d'un enfant dans son milieu familial en agissant sur le danger existant auquel le jeune est exposé. Un soutien est donc proposé à l'ensemble de la famille afin de favoriser leur remobilisation et faire émerger, sur la base de leurs compétences, les conditions d'une amélioration de leur situation.
- chercher à soutenir la fonction parentale en apportant aide et conseils au travers d'un espace d'écoute et de parole, afin de permettre l'exercice de l'autorité parentale de manière adaptée.

b. Cadre juridique et réglementaire

L'**ordonnance du 23 décembre 1958** relative à la protection de l'enfance et de l'adolescence en danger fonde l'assistance éducative. Elle insère également la première formulation de la situation de danger encouru par l'enfant – qui survit encore à l'heure actuelle dans l'**article 375 du code civil** – puisque sont déjà présents les aspects relatifs à la santé, la sécurité et la moralité de l'enfant.

La **loi du 4 juin 1970** relative à l'autorité parentale a remplacé la puissance paternelle, qui assurait l'exclusivité de l'autorité du père sur les enfants, par l'autorité parentale qui consacre l'égalité des droits et devoirs du père et de la mère. Productrice de droits, celle-ci devient explicitement une mission éducative, « une responsabilité à assumer » en tant que telle, ayant pour finalité la protection de l'enfant dans sa sécurité, sa santé et sa moralité.

L'**article 375.2 du code civil** précise : « Chaque fois qu'il est possible, le mineur doit être maintenu dans son milieu actuel. Dans ce cas, le juge désigne (...) un service d'observation, d'éducation en milieu ouvert, en lui donnant mission d'apporter aide et conseil à la famille... »

Ces dispositions sont complétées par les textes réglementaires suivants :

- La **convention internationale des droits de l'enfant** du 20 novembre 1989.
- Le **décret N°75-96** concernant les mesures pour les jeunes majeurs. (Nous savons que ce texte, bien que n'étant pas abrogé, n'est plus appliqué dans les faits consécutivement au refus de financement de l'Etat de ce type de mesure.)
- La **loi 2002-2 du 2 janvier 2002** rénovant l'action sociale et médico-sociale : affirmation du droit des « usagers » (livret d'accueil, charte des droits et libertés, participation à des projets individuels formalisés et contractuels).
- La **loi 89-487 du 10 juillet 1989**, dite « loi Dorléac » relative à la prévention des mauvais traitements à l'égard des mineurs.
- Les **lois du 5 mars 2007** et du **14 mars 2016** réformant la protection de l'enfance.

c. Habilitation, autorisation et convention

L'association ADAEA, qui gère le service d'AEMO, est une institution sociale au sens de la loi n° 2002-2 du 2 Janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Elle est autorisée par le Conseil Départemental de l'Eure et habilitée par la Protection Judiciaire de la Jeunesse par un arrêté en date du 15 décembre 2017. L'habilitation actuelle concerne l'exercice de 930 mesures d'AEMO judiciaires.

Un Protocole de financement et de fonctionnement entre les services de Milieu Ouvert de l'ADAEA et l'Aide Sociale à l'Enfance du Département de l'Eure a été signé le 31 janvier 2017 et devra être actualisé à l'aune de la mise en œuvre des nouvelles mesures de diversification.

d. Inscription dans le cadre des politiques territoriales

L'ADAEA revendique une participation active à l'élaboration, au suivi et à l'évaluation des schémas départementaux dans lesquels nos missions s'inscrivent :

- le schéma départemental 2011-2015 enfance famille de l'Eure ;
- le schéma unique des solidarités 2016-2020 du département de l'Eure.

L'association a été sollicitée comme partie prenante dans l'élaboration de ces schémas. Ses professionnels participent aux réunions de travail proposées par les services du Conseil Départemental de l'Eure.

5. Les usagers

L'ADAEA mène ses actions dans le souci permanent à la fois de promouvoir le droit des usagers dont elle s'occupe mais aussi d'accompagner les usagers dans le respect de leurs droits au quotidien. Déjà porteuse d'initiatives et d'outils permettant l'expression des personnes accueillies, elle souhaite accentuer son action vers une encore plus grande qualité de l'accueil et de l'accompagnement.

Les instances dédiées à cette politique devront se décliner quel que soit le service, les usagers et les difficultés de mise en œuvre. La participation des usagers se traduit aujourd'hui dans tous les services sous la forme de réunions ou de consultations. Nous avons à renforcer cette participation malgré les difficultés rencontrées.

Le respect et la valorisation des droits des usagers doivent être un moteur de notre quotidien professionnel. Nous ne pouvons bien évidemment pas douter qu'elle est à l'œuvre à l'ADAEA mais, comme une exigence absolue, sans cesse renouvelée, nous devons permettre aux familles et aux personnes accompagnées d'être plus associées encore.

Extrait du projet associatif (page 47)

a. Profils des usagers du service, besoins et problématiques

Les familles concernées par les mesures d'AEMO vivent des situations difficiles, et rencontrent des difficultés matérielles, sociales ou psychologiques qui créent ou accentuent les situations de danger pour leur enfant qui sont, le plus souvent, à l'origine de la décision d'Assistance Educative ordonnée par le magistrat.

Nous retrouvons des problématiques parentales qui viennent s'inscrire en écho des problématiques des jeunes accompagnés :

➤ Problématiques parentales :

- Carences éducatives.
- Conflits de couples et/ou séparations.
- Problèmes psychopathologiques.
- Conduites addictives.
- Errance, marginalité.
- Maladie, décès, choc affectif.
- Difficultés matérielles.
- Autres.

➤ Problématique des enfants :

- Négligences parentales lourdes.
- Difficultés de comportement.
- Conduites à risques.
- Echec, absentéisme scolaire.
- Main levée placement, retour en famille.
- Maltraitances physiques.
- Maltraitances sexuelles.
- Maltraitances psychologiques.

Quelques remarques et données contextuelles à l'heure de la réécriture du projet de service :

(Il est important de préciser que les mesures d'AEMO Renforcées - exercées d'octobre 2013 à décembre 2017 – sont prises en considération dans ces données au regard des impacts et des effets induits.)

Sur les 882 mineurs pour lesquels nous exerçons une mesure d'AEMO classique en décembre 2017, 60% d'entre eux ont moins de 13 ans, ils représentent 54% de cette même classe d'âge en AEMO renforcée.

L'analyse des problématiques familiales des mesures exercées en fin d'année 2017 traduit une part toujours aussi conséquente des carences éducatives (35%), qui en miroir se reflètent dans les problématiques des enfants, qui sont directement impactés par les négligences parentales lourdes (34%).

Les interventions de partenaires tels que les TISF, la PMI... et l'AGBF lorsqu'une telle mesure est ordonnée sont autant de moyens complémentaires pour étayer la famille.

La problématique de conflits de couples (28%) qui n'avait de cesse de progresser parmi les difficultés à l'origine de la saisine judiciaire est désormais aussi prégnante que les carences éducatives. Elle n'est pas sans conséquence sur l'équilibre psychique et affectif de l'enfant et peut l'installer dans un conflit de loyauté « destructeur ».

Le phénomène de décrochage scolaire (16%) s'observe chez des jeunes de plus en plus précocement. Malgré les aménagements proposés par l'Education Nationale (PIA...) la réinscription du mineur dans un parcours scolaire est compliquée et aléatoire. Les parents sont souvent démunis et attendent de la mesure une aide pour contraindre à la reprise d'une scolarité.

Les difficultés de comportement (24%), les fragilités psychiques voire psychopathologiques de certains parents (11%) et mineurs constituent encore une part importante parmi les problématiques auxquelles sont confrontés les professionnels. Dans ces situations, l'accompagnement de l'enfant ou son parent requiert nécessairement l'articulation entre le soin et l'éducatif et, par-là, l'établissement de relations partenariales. Ainsi nous sommes amenés à interpellier les structures de type CMP, CMPP. Quels que soient les territoires, les prises en charge proposées par ces structures sont restreintes du fait de délais d'attente avoisinant les douze mois.

Il en est de même quant à l'orientation et l'accueil de mineurs en établissements spécialisés (IME, IMPRO, ITEP...). Le taux d'équipement de notre territoire s'avère insuffisant pour répondre aux besoins.

Les besoins des jeunes et des familles sont évalués au cas par cas en donnant la primauté à l'intérêt de l'enfant, comme le préconise la loi de mars 2016. Au regard des problématiques, les besoins sont divers et varient selon l'âge et le besoin de développement propre à chaque enfant : besoins fondamentaux, affectifs, intellectuels, sociaux, sécurité, soins.

Chacune de ces problématiques pourrait être prise séparément mais force est de constater qu'elles influent les unes sur les autres.

Parmi les 1305 enfants accompagnés dans le cadre des mesures éducatives 423 d'entre eux sont sortis de nos effectifs en 2017 dont : 24% des enfants ont été confiés aux services de l'Aide Sociale à l'Enfance suite à une décision judiciaire.

Ces derniers, souvent de jeunes enfants, le sont majoritairement du fait de négligences parentales lourdes qui les exposent à un danger.

En AEMO renforcée ces orientations sont moins conséquentes (6%) nous amenant à poser l'hypothèse que le renforcement éducatif permet de limiter ce recours.

50% d'entre eux sont sortis du champ de la Protection de l'Enfance sans mesure éducative. Cette proportion est significative et reflète les effets bénéfiques de l'accompagnement des familles et des enfants aux fins de faire cesser le danger qui avait conduit à la saisine judiciaire et à l'instauration de la mesure d'AEMO.

b. Conditions et critères d'admission

La protection de l'enfance se réfère aux textes législatifs et réglementaires tels le code de l'Action Sociale et des Familles ainsi que le code civil. Ces principes généraux se déclinent dans les articles :

- L112-3 et L112-4 du CASF.
- 375 et suivants du code civil.
- Les articles 1181 à 1200 du nouveau code de procédure civile.

De manière concrète, il appartient au juge des enfants d'ordonner la mesure. Cette décision est toujours motivée, définissant la mission du service AEMO. Le juge des enfants ordonne la mesure et la notifie à la famille, ainsi qu'à l'organisme qu'il désigne pour l'exercer.

Le service se réserve la possibilité d'interpeller le magistrat si certaines orientations ne nous paraissent pas conformes à notre mission, dans les voies légales de recours et de contestation.

c. Droits des usagers

Les familles accompagnées sont des usagers - au sens des politiques sociales - mais avant tout des personnes reconnues et respectées dans leurs droits en référence à la loi 2002 – 2 et à ses outils : livret d'accueil et charte des droits et des libertés, entre autres...

Nous réalisons un accompagnement des familles dans le respect de nos valeurs et de notre éthique qui guide l'action au quotidien.

A partir d'une relation de confiance, de respect et d'une reconnaissance pleine et entière de la personne, y compris dans sa différence et dans sa singularité, notre intervention s'appuie sur ses compétences pour qu'elle puisse être, le plus totalement possible, actrice de sa situation et lui permettre d'initier des changements.

Ainsi, pour accompagner les personnes, parents comme enfants, à devenir acteur de leur situation et à exercer leurs droits fondamentaux, des prescriptions sont mises en œuvre :

- Communication du contenu des écrits aux familles.
- Aucune rencontre partenariale ne se déroule sans informer au préalable la famille dans le strict respect des règles de confidentialité et de secret partagé. Autant que faire se peut, la rencontre est organisée avec la famille.
- Possibilité de recours à la personne qualifiée qui doit figurer sur le livret d'accueil.

d. Place et rôle de l'entourage

L'environnement de la famille est considéré comme une ressource potentielle pour celle-ci. La prise en compte de cet environnement et sa compréhension, qu'il soit familial, amical ou social nécessite de la part des professionnels une approche particulièrement prudente afin de respecter la nécessaire discrétion et le droit des personnes à préserver leur intimité.

Ainsi tout contact ou information avec des tiers requiert la nécessité que cette démarche soit objet d'échange avec les parents et soit utile à l'exercice de la mission en matière de protection des enfants.

e. Expression et participation des usagers

La recherche de participation des parents à la résolution des difficultés familiales et éducatives est un postulat de départ qui doit conditionner et donner sens aux actions posées et celles menées tout au long de l'accompagnement. En effet, les actions éducatives permettent une parole sur la prise en charge globale et, plus spécifiquement, sur l'accueil de l'enfant.

La pratique des « groupes ados » et des « groupes familiaux parents-enfants » permet, à titre d'exemple, de mettre en évidence cet engagement. Les parents, adolescents ou enfants sont totalement partie prenante de l'élaboration des projets, dans la construction des séjours, dans la participation bien évidemment mais aussi, dans son évaluation finale.

Le service s'attache à valoriser, au travers de l'élaboration de protocoles et de dispositions organisationnelles, des postures professionnelles de qualité, qui favorisent l'expression et la participation des usagers.

C'est également dans ce sens qu'à l'occasion de la restitution des bilans et de la lecture des rapports, la parole des parents est pleinement prise en compte. Des modifications ou ajouts peuvent être apportés à ces documents après échange, soit directement sur le document même, soit par une note additive adressée au juge des enfants.

Cela se traduit par une réflexion permanente sur la qualité de l'accueil, de l'écoute et des réponses apportées individuellement aux besoins.

La communication avec les usagers est formalisée par la remise du livret d'accueil auquel sont annexés :

- Notice d'information.
- Charte de la personne accompagnée.
- Règlement de fonctionnement.
- Organigramme général de l'ADAEA.
- Fonctionnement associatif.
- Extrait des statuts associatifs.
- Extrait du projet associatif.
- Organigramme du service AEMO.
- Information sur les modes de financement des différents services de l'ADAEA

Ainsi que par l'élaboration du document individuel de prise en charge (DIPC) et de ses avenants.

Le recueil de l'expression des usagers peut regrouper plusieurs formes. Seule l'enquête de satisfaction a été expérimentée à ce jour et n'apporte pas d'éléments objectifs. Les participants sont en général dans des positions assez extrêmes, soit en magnifiant l'accompagnement du ou des professionnels, soit en fustigeant le suivi éducatif en confondant le plus souvent les modalités d'accompagnement avec les difficultés de la problématique familiale. Aussi, d'autres modalités de consultation devront être déployées telles que « boîte à idées » ou « groupe d'expression ».

6. L'offre de service

a. Prestations assurées

Le service est amené à développer des prestations qui concernent à la fois l'enfant et sa famille :

- aider et conseiller la famille.

La mesure éducative mise en œuvre au service d'AEMO comporte plusieurs étapes, de la première rencontre à l'adhésion de la famille. Les parents ne sont pas toujours demandeurs et peuvent, parfois, reconnaître des difficultés sans pour autant parvenir à de réels changements. Notre préoccupation constante, visant l'adhésion et la confiance de la famille dans l'intervention par l'engagement et la proximité des intervenants, permet le plus souvent la mobilisation des compétences parentales.

L'intervenant éducatif s'attache à soutenir la famille pour qu'elle trouve ses propres solutions et qu'elle parvienne à évoluer dans un équilibre de vie satisfaisant.

- accompagner la famille dans la résolution des difficultés matérielles ou morales qu'elle rencontre.

Si la mesure éducative est ordonnée par le juge des enfants au bénéfice de l'enfant, il est capital de ne jamais omettre que celui-ci se construit et évolue au sein de sa famille. Il est dès lors nécessaire pour le travailleur social de prendre en considération les besoins de la famille pour qu'elle réponde au mieux aux besoins du ou des enfant(s).

- contrôler l'exercice de l'autorité parentale dans l'intérêt de l'enfant.

Si la mesure éducative est constituée principalement des dimensions d'aide et de conseil, nous ne devons pas occulter celle du contrôle. Sans être omniprésente, la place accordée à ce volet doit être en filigrane des actions menées.

Et si les parents conservent l'autorité parentale, son exercice est encadré par la mesure éducative.

- suivre l'évolution de l'enfant dans une prise en compte de son environnement.

La mesure éducative, ordonnée pour l'enfant en vue de sa protection, doit être centrée sur le suivi de son développement. Au centre de nos préoccupations, nous devons veiller à ce que ses besoins fondamentaux soient satisfaits.

Dans notre pratique, l'enfant est rencontré dans sa famille mais nous réfléchissons systématiquement un temps de rencontre individuel, au domicile ou à l'extérieur. Ces modalités de rencontre permettent au travailleur social d'entrer en relation avec le mineur, de mettre des mots et de recueillir son avis sur sa situation mais également d'observer son évolution.

Notre travail s'effectue au sein de la cellule familiale mais également dans son environnement afin de recueillir des informations plurielles et échanger sur la situation de l'enfant.

- mettre en cohérence les actions en faveur de l'enfant et de la famille

L'approche concertée du suivi ainsi que le partage d'informations permettent d'évaluer plus finement la problématique familiale, de coordonner les actions et de les rendre davantage cohérentes lorsque plusieurs partenaires interviennent dans la situation.

Des réunions de synthèses réunissant les membres de notre équipe pluridisciplinaire sont proposées régulièrement aux partenaires. Elles permettent de croiser les regards et de définir collectivement des pistes de travail.

Ces prestations sont conditionnées par un ensemble d'obligations :

- rendre compte au juge des enfants et au président du Conseil Départemental ;
- respecter le secret professionnel ;
- vérifier le respect des injonctions judiciaires relatives à la scolarité, à la formation professionnelle, aux soins, ...
- signaler obligatoirement à l'autorité judiciaire et administrative tout sévice ou toute privation infligés à un mineur de moins de 16 ans et à toute personne vulnérable ;
- tenir informés les parents ;
- s'inscrire dans un réseau partenarial.

b. Procédures de réalisation des prestations

L'exercice des mesures s'inscrit dans un schéma global qui favorise l'accompagnement social et éducatif des familles.

La visite à domicile est le cadre d'intervention privilégié qui permet notamment de vérifier les conditions de vie des enfants. Des entretiens au service ou autre lieu sont également

proposés en fonction du lieu de résidence des familles et de l'opportunité, évaluée en équipe, de les faire en dehors du cadre familial, de manière ponctuelle ou plus généralisée.

Tous les moyens de communications, issus des nouvelles technologies, sont des vecteurs utilisés pour faciliter les contacts et la réactivité.

Un premier courrier est envoyé par le chef de service à la famille pour confirmer la désignation de l'ADAEA et l'informer de l'attribution de la mesure au travailleur social référent. Son nom et ses disponibilités sont indiqués, ainsi que la date et l'heure de la première rencontre.

Sous réserve d'une décision contraire, celle-ci se fait au service en présence des détenteurs de l'autorité parentale.

Lors de la première rencontre, à partir du livret d'accueil comme support, les usagers bénéficient d'une présentation de l'association et du service. Le document individuel de prise en charge (DIPC) est élaboré. Il constitue avec ses avenants un outil de formalisation des projets et des évolutions tout au long de la mesure éducative en prenant en compte tant les aspects liés à la dynamique familiale que la situation des enfants.

Tout au long de la mesure, la mise en œuvre d'une relation éducative dynamique et participative vise à permettre une implication des usagers dans la résolution des difficultés.

En fin de mesure, soit au terme de la durée indiquée dans le jugement, un rapport est adressé à l'autorité judiciaire. Le contenu est communiqué aux parents concernés par la mesure.

En outre, il existe des **procédures professionnelles** internes et externes rassemblées dans un document mis à la disposition des travailleurs sociaux sur chaque antenne. Ce document comprend :

- La procédure de signalement.
- La procédure d'accompagnement de placement.
- La trame du rapport d'échéance.
- La procédure de traitement du DIPC.
- Les procédures en cas d'auditions judiciaires.
- Le secret professionnel et l'information partagée.

Les situations d'urgence qui ne sont pas susceptibles d'être traitées dans le fonctionnement habituel relèvent de la compétence d'alerte et de traitement du chef de service.

c. Ancrage territorial : enjeux, partenariats et coopérations

Depuis sa création, l'ADAEA n'a eu de cesse de s'implanter dans de nouveaux territoires avec le souci permanent d'être au plus près des personnes accompagnées. C'est à l'occasion d'opportunités que les choix d'implantation se sont faits et que les antennes ont connu plusieurs déplacements. Les activités de l'ADAEA s'étendent sur l'ensemble du territoire de l'Eure. Pour répondre aux besoins des personnes, pour être au plus près de leurs lieux de vie, pour être plus réactifs et faciliter leur implication dans l'accompagnement, nous avons à réfléchir autrement notre organisation territoriale pour offrir aux bénéficiaires des mesures, ainsi qu'à nos partenaires, le meilleur maillage possible. Nous devons, par un raccourcissement des distances, par des choix de localisation, proposer une offre déconcentrée de nos prestations, quels que soient nos services et activités.

L'inscription territoriale de l'ADAEA sera un facilitateur d'accès aux droits et aux besoins.

Extrait du projet associatif (page 48)

Le service d'AEMO est implanté sur l'ensemble du territoire de l'Eure.

Le service, s'il est un lieu de travail pour les professionnels – travailleurs sociaux, psychologues, secrétaires et encadrement - est également un espace de rencontre privilégié ouvert aux usagers dans le cadre de rendez-vous programmés ou de demandes spécifiques.

Pour répondre aux besoins des usagers, à la nécessaire proximité de leurs lieux de vie, chaque mesure est attribuée dans le secteur de référence. Le travailleur social se voit par ailleurs confier des mesures en fonction d'un secteur géographique le plus homogène possible pour essayer de limiter les temps de trajet.

Cette organisation répond également à l'intérêt de constituer un réseau partenarial privilégié sur chaque territoire défini.

Dans la logique de recherche de proximité et de disponibilité auprès des usagers et pour accroître le maillage territorial, nous devons réfléchir à l'opportunité de choix d'organisation nouveaux en matière de localisation afin de proposer une offre à la fois déconcentrée de nos prestations tout en veillant à optimiser l'utilisation des compétences humaines dans la répartition des équipes. De telles perspectives s'inscrivent dans une logique associative. Le nouveau découpage correspond à la nouvelle organisation territoriale des services du département et l'implantation des bureaux à venir sera centralisée au regard de cette organisation.

*Nous souhaitons renforcer **notre engagement partenarial** en mettant en place une déclinaison d'actions concrètes telles que :*

- *des rencontres formalisées, voire conventionnées, avec les associations implantées dans les mêmes territoires,*
- *la promotion de dynamiques «réseaux» entre les acteurs de terrain en engageant nos professionnels dans une collaboration soutenue et permanente,*
- *la mise en œuvre d'actions concertées et co-construites autour de projets partenariaux, à l'image de nos travaux avec la PJJ pour l'AEMO et avec Accueil Service et le CIDFF pour le CHRS La pause,*
- *la mise en place d'actions de formation, de journées d'étude,... Notre créativité et notre volonté, additionnées à celles de nos partenaires, feront naître bien d'autres initiatives à n'en pas douter.*

Extrait du projet associatif (page 48)

Le partenariat est une donnée intégrée dans le processus d'intervention ; son objectif premier est une recherche de cohérence et d'efficacité. Il s'appuie sur des principes éthiques :

- L'usager est informé par le travailleur social des relations partenariales qui sont mises en place dans son intérêt. Il est avisé de l'évolution du projet et des liens partenariaux. Il est concerté sur les décisions qui le concernent.
- Le partenariat respecte la confidentialité des informations et la notion de « secret partagé ».
- Dès le début des interventions, le partenariat s'engage à partir de contacts avec les intervenants ou institutions sanitaires, sociales ou médico-sociales.

Outre le développement et l'entretien d'un réseau partenarial « local » notamment dans le traitement du volet éducatif de la prise en charge, le service est partie prenante dans l'élaboration de protocoles d'interventions spécifiques avec d'autres services et établissements qui œuvrent dans le champ de la protection de l'enfance : services d'aide sociale à l'enfance, pour les enfants placés en familles « ASE », en maisons d'enfants à caractère social, ou bien accompagnés par d'autres structures à vocation éducative,

pédagogique et thérapeutique). Les autres partenaires institutionnels (Education Nationale, CMPP, dispositifs de droit commun,...) sont évidemment mobilisés.

d. Communication externe

Nous mettrons en place *une communication externe soutenue* afin de :

- valoriser nos actions dans le but d'essaimer des savoir-faire et des compétences vers nos partenaires pour développer autant que faire se peut ces initiatives,
- de tenir informées les autorités de contrôle et de tarification sur les initiatives internes et les projets partagés dans un souci de faire connaître aux possibles bénéficiaires notre offre de service.

Extrait du projet associatif (page 48)

Dans sa composante AEMO, l'ADAEA rend compte de ses actions et en assure la promotion auprès des autorités de contrôle et de tarification ainsi qu'auprès des partenaires au sens large. Les pratiques innovantes, la recherche permanente pour répondre au plus près aux besoins des familles font l'objet d'une communication, d'une information, d'une valorisation. Le rapport d'activité annuel témoigne de cette volonté de partager ces pratiques. Cela concourt ainsi à la promotion de dispositifs d'accompagnement tels que l'AEMO renforcée auparavant et des nouveaux dispositifs de prise en charge, mise en œuvre dans le cadre de l'offre de diversification voulue par l'association et les services du département.

Cet engagement se retrouve tout autant dans l'inscription au sein des réseaux professionnels locaux, régionaux et nationaux.

En interaction permanente avec son environnement, le service AEMO partage ses pratiques et son organisation au sein d'un réseau régional, notamment par l'inscription dans les groupes d'échanges et de travail proposés et animés par un collectif de responsables des services AEMO de Normandie.

Notre participation aux travaux de réflexion organisés par la CNAPE permet une représentation du service auprès de cette instance nationale.

Enfin, l'adhésion de notre association au CNAEMO (Carrefour National de l'Action Educative en Milieu Ouvert) constitue un soutien complémentaire aux relations de proximité. Elle procure richesse et dynamisme dans la nécessaire adaptation de nos pratiques et dans la veille juridique. Elle permet également le partage des pratiques et d'innovations au travers d'une délégation régionale dynamique.

Pour faciliter et optimiser cette communication, l'association s'est dotée d'un site internet qui relaie l'ensemble de ses activités, de ses engagements et propose l'accès à différents documents d'information.

e. Adaptation des projets techniques

Le monde change, les hommes évoluent et le cortège de ses problèmes, s'il ne s'accroît pas, présente inévitablement des mutations. Nous retrouvons avec les publics que nous accompagnons des problématiques nouvelles, différentes, des difficultés parfois plus complexes... dans un environnement en perpétuel mouvement.

L'homme a la nécessité de s'adapter ! Les dispositifs et les services également...

Pour répondre à l'évolution des problématiques, à l'émergence de nouvelles difficultés, les associations de notre secteur doivent adapter leurs outils, leurs modes de prise en charge et d'accompagnement, en bref leur offre de service, pour répondre aux besoins déjà clairement repérés mais aussi à ces nouveaux besoins.

Nos associations et nos services doivent aujourd'hui montrer une plus grande capacité d'adaptation et de créativité : notre monde va vite et se complexifie !

C'est pourquoi nous ne devons pas avoir peur des défis de l'innovation permanente en adaptant nos organisations, en créant, à l'interne comme avec nos partenaires, des dispositifs nouveaux correspondant aux besoins émergents. Pour autant, gardons-nous d'être dans une fascination béate des nouveaux outils car des expériences du passé nous avons encore à apprendre. Innover pourrait dès lors s'apparenter à « faire du neuf avec du vieux » !

La créativité est de mise et sera demain plus que jamais collective, avec nos partenaires et nos financeurs. Il en va de l'intérêt des personnes que nous accompagnons. Et c'est l'essence même de notre engagement associatif.

Extrait du projet associatif (page 48-49)

Les espaces d'échange et d'élaboration autour des problématiques familiales sont riches de réflexions sur les pratiques et leurs effets. Ils permettent en outre la production d'idées nouvelles.

De ces expériences individuelles et collectives, émergent des développements qui permettent d'explorer des pistes d'amélioration de l'existant. Ces améliorations se déclinent sous forme d'élaboration d'outils propres à modifier et à adapter les pratiques éducatives. Elles concernent également les aspects organisationnels et techniques dans le suivi des mesures (réunions de projet, instances de suivi, bilans,...).

Les besoins émergents, émanant de la pratique et de l'observation au quotidien, trouvent réponse dans l'évolution des pratiques - avec les formations conjointes nécessaires – et débouchent sur la déclinaison de nouveaux dispositifs. La nouvelle offre de service autour de la diversification s'inscrit dans cette logique.

L'adaptation des projets techniques se traduit également par une évolution des approches éducatives notamment dans l'élaboration et la mise en œuvre d'interventions collectives.

Depuis maintenant plusieurs années, des initiatives de ce type émergent avec beaucoup de réussite, un engouement évident des professionnels et un réel intérêt des usagers. Ces actions collectives – groupe ados, mini-camps d'enfants, mini-camps ou activités partagées parents-enfants, chantiers – sont des supports éducatifs propices à la rencontre, au partage, à l'observation mais parfois aussi à la « création » de la relation. Ils favorisent l'émergence de compétences, leur reconnaissance et leur valorisation que ce soit au niveau des jeunes eux-mêmes que de leurs parents.

Ces actions, différentes dans leur intensité et dans leur durée, en fonction des âges et des besoins des jeunes, produisent des effets significatifs à l'endroit des usagers et sont, dès lors, complémentaires des actions individuelles engagées dans le cadre des mesures d'AEMO.

Ces initiatives sont fortement portées par l'association qui souhaite valoriser ces approches innovantes et créatives. Mais si ces actions sont rendues possibles, elles ne peuvent, ni ne doivent être modélisées sur l'ensemble des territoires et pour tous les collectifs de jeunes. Les dynamiques singulières doivent être soutenues, voire recherchées mais ne peuvent être imposées.

Néanmoins, la mise en œuvre de ces projets doit être formalisée, encadrée dans l'organisation générale du service. Elle reçoit en ce sens l'appui financier nécessaire à leur réalisation.

Un espace de réflexion partagé au sein du service devra penser la pérennisation de ces actions, la question de leur valorisation, la formalisation des observations sur les jeunes et la transmission de ce « matériau » auprès des prescripteurs (juges des enfants, inspecteurs Enfance Famille,...) sans oublier le portage au niveau institutionnel et au sein des équipes.

Si l'ADAEA a fait de ces actions collectives une spécificité, elle souhaite aujourd'hui en valoriser la plus-value dans son accompagnement éducatif.

f. Moyens matériels

Le service AEMO est implanté sur l'ensemble du territoire de l'Eure au travers de 3 secteurs géographiques, divisés chacun en 2 antennes :

- Evreux 1 et Evreux 2.
- Bernay et Conches en Ouche.
- Louviers et Les Andelys.

Nous disposons de nos propres locaux et nous nous appuyons parallèlement sur des mises à disposition de bureaux dans différentes communes. Ces locaux nous sont attribués par les CCAS, les services du département de l'Eure ainsi que par d'autres partenaires. L'ensemble de ces locaux permet l'hébergement des professionnels et favorise un accueil de qualité et de proximité des usagers.

La gestion des informations et le traitement de la multitude d'écrits professionnels relèvent d'une responsabilité qui oblige une performance maximale en matière de logistique. L'utilisation des moyens informatiques, l'émergence de nouvelles technologies numériques dans le traitement de l'information doit être prise en compte afin de s'adapter à un environnement de plus en plus dématérialisé.

Si le service a connu une évolution majeure en matière d'équipement et d'utilisation de ses outils informatiques au cours de cette dernière décennie, celle-ci doit se poursuivre avec une actualisation permanente des matériels, le développement de l'extranet et l'utilisation de logiciels adaptés au suivi individualisé des dossiers administratifs des usagers.

Ces évolutions impactent également la communication interne, la gestion et le traitement de l'information liés aux usagers ainsi que les questions relatives à la gestion des ressources humaines.

Par ailleurs, les moyens matériels tels que la mise à disposition des travailleurs sociaux de téléphones portables professionnels, de véhicules de services afin de garantir une gestion équilibrée des coûts liés aux nécessaires déplacements vers les usagers contribuent aux conditions de mise en œuvre des missions qui nous sont confiées.

Le maintien et l'amélioration de conditions matérielles adaptées aux besoins des professionnels dans l'exercice de leur mission auprès des usagers s'inscrit dans une dynamique de dialogue permanent entre le service AEMO et le service du siège social et administratif.

7. Les principes d'intervention

a. Fondements théoriques des pratiques professionnelles

Les pratiques professionnelles s'inscrivent dans la réalité du quotidien des familles. La considération de chaque membre de la famille conditionne toute intervention de l'ensemble des professionnels œuvrant au sein du service.

Ce postulat posé, les grilles d'analyse et de compréhension des problématiques rencontrées font appel à la richesse de références théoriques diverses. Sans orientations ni obédiences déterminées, le croisement et la complémentarité des approches analytiques et systémiques sont néanmoins prédominantes.

Notre pratique considère les personnes concernées par la mesure éducative comme étant en capacité de produire du changement dans leur situation. Elle s'appuie entre autre sur la clinique qui permet, grâce à la rencontre et à la relation créée, d'adapter notre pratique à la particularité de chaque situation.

La pluridisciplinarité est une notion fondamentale à l'ADAEA compte tenu qu'elle permet au travailleur social de s'adosser sur un collectif pour mieux appréhender la complexité des situations auxquelles il est confronté. Cette pluridisciplinarité introduit la notion d'évaluation des situations familiales et de distanciation du professionnel vis-à-vis des problématiques.

La situation du mineur doit être abordée dans sa globalité. Il s'agit alors pour le service de s'appuyer sur l'environnement, familial, institutionnel pour recueillir autant d'éléments que possible pour favoriser une évaluation plus approfondie. Ainsi, à partir de ses espaces d'élaboration complémentaires, des axes de travail pertinents sont définis.

La visite à domicile est un incontournable dans une mesure éducative pour s'assurer des conditions de vie de l'enfant dans sa famille.

Les recommandations des bonnes pratiques professionnelles édictées par l'Agence Nationale de l'Evaluation des Services sociaux et Médico-sociaux (ANESM) sont des points de références dans l'élaboration des différents documents écrits, dans les outils internes au service mais également dans la pratique au quotidien.

Nous nous appuyons notamment sur ces recommandations propres au champ de la protection de l'enfance :

- « *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre d'un placement* » – mars 2010
- « *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeune majeur en cours de mesure* » – mai 2013.
- « *L'expression et la participation du mineur, de ses parents et du jeune majeur dans le champ de la protection de l'enfance* » – décembre 2014.
- « *Evaluation 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* » – juillet 2015.
- « *Prendre en compte la santé des mineurs/jeunes majeurs dans le cadre des établissements/services de la protection de l'enfance et/ou mettant en œuvre des mesures éducatives* » – janvier 2016.
- « *Favoriser les articulations entre les professionnels intervenant en protection de l'enfance et les professionnels intervenant dans un cadre pénal, à l'égard du mineur* » – janvier 2016.
- « *L'accompagnement des enfants ayant des difficultés psychologiques perturbant gravement les processus de socialisation* » - janvier 2017.

Et plus largement :

- « *La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre* » – juillet 2008.
- « *Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance* » – septembre 2009.
- « *Les attentes de la personne et le projet personnalisé* » – décembre 2008.
- « *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 du CASF* » – juillet 2009.
- « *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service* » – mai 2010.
- « *Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux* » – octobre 2010.

b. Gestion des paradoxes

Dans son essence même, de par la complexité de la nature humaine et des interactions qu'elle génère, le travail social est porteur de paradoxes. Le service d'AEMO n'y échappe pas.

La nature de la mesure **judiciaire** d'AEMO contribue à générer des mises en situations paradoxales qui sont, sous de multiples déclinaisons, partagées par quiconque exerce son activité professionnelle dans un contexte d'aide sous contrainte. (Contrôle et autonomie, décisions autoritaires et prise en compte des choix des usagers, valorisation de la fonction parentale et travail sur les défaillances...). Il peut apparaître en effet paradoxal pour une famille d'avoir à s'exprimer sur la mesure éducative qu'un magistrat pour enfants lui a imposée !

L'attitude, les postures professionnelles, la qualité de la relation à construire et à entretenir avec les usagers ont pour visée de transformer la contrainte initiale en relation d'aide.

L'attention particulière portée au temps nécessaire à la construction de cette relation est un préalable dans la reconnaissance de l'autre en tant que sujet à accompagner dans la compréhension des mesures prises dans l'intérêt des enfants.

c. Modalités de régulation

L'équipe pluridisciplinaire est une ressource importante pour chacun des intervenants dans l'élaboration des projets et stratégies d'interventions, dans le contrôle des postures professionnelles, dans l'analyse des situations, dans la gestion des paradoxes et dans la qualité des prestations délivrées aux usagers.

Le travail en équipe est considéré comme un espace de distanciation et une sécurité pour chaque professionnel du service. L'équipe de pairs, l'équipe pluridisciplinaire, les travaux de groupes transversaux inter-associatif constituent des repères qu'il convient de renforcer au gré des évolutions sociétales, législatives et relatives à la nature des difficultés des usagers.

8. Les professionnels et les compétences du service

L'accompagnement des publics en difficulté n'est pas sans provoquer des résonances chez les professionnels tant les situations vécues portent leur lot de souffrance, de violence, d'histoires complexes, parfois insupportables, mais en tous les cas qui laissent des traces au quotidien dans la pratique. Nous sommes convaincus que, pour bien accompagner, aider, soutenir, prendre soin des personnes en grande difficulté, nous devons également « prendre soin » des professionnels qui sont dans l'action.

En ce sens, l'ADAEA entend développer une vigilance accrue auprès de ses équipes en leur garantissant des espaces de ressources visant à limiter les conséquences négatives en préservant leur intégrité tant physique que psychique, en leur proposant un accompagnement à la fois dans la formation et dans un parcours professionnel, en favorisant un univers de travail le plus serein possible afin que l'énergie se concentre vers les publics dont nous avons la charge.

Pour bien prendre soin des autres dans leurs difficultés, nous devons d'abord prendre en compte les personnels dans leurs professionalités.

Extrait du projet associatif (page 47)

a. Politique sociale de l'association

Fidèle à son engagement militant, soucieuse du respect de ses valeurs humanistes, l'ADAEA porte dans ses convictions, à l'endroit des professionnels qui la compose, une politique sociale affirmée. Loin d'afficher uniquement des grands principes, la direction générale de l'association a construit au cours des années un cadre de travail, certes exigeant, mais assurément bienveillant et sécurisant pour l'ensemble des professionnels.

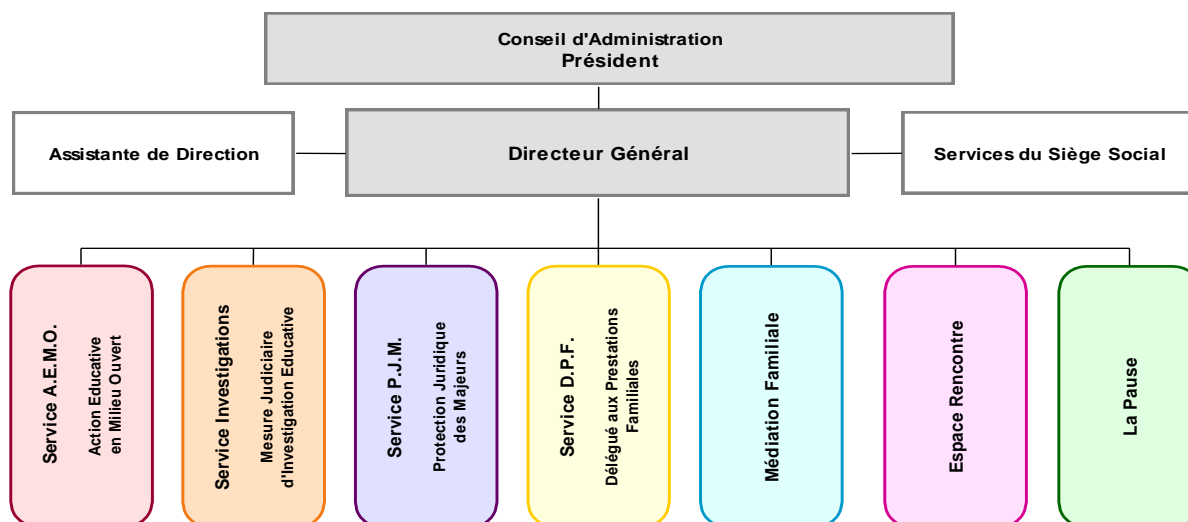
Le dialogue social prend tout son sens dans la construction des projets, dans la discussion autour des conditions de travail ainsi que dans l'accompagnement des parcours personnels et professionnels. C'est dans cet état d'esprit qu'est pensée la politique de formation, qu'est engagée la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, qu'est portée la mobilité associative...

L'entretien professionnel, les rencontres individuelles formelles ou non, les instances multiples de rencontres et d'échanges - avec la journée institutionnelle annuelle comme point d'orgue - sont autant d'espaces favorisant le partage, le vivre-ensemble professionnel et le respect mutuel.

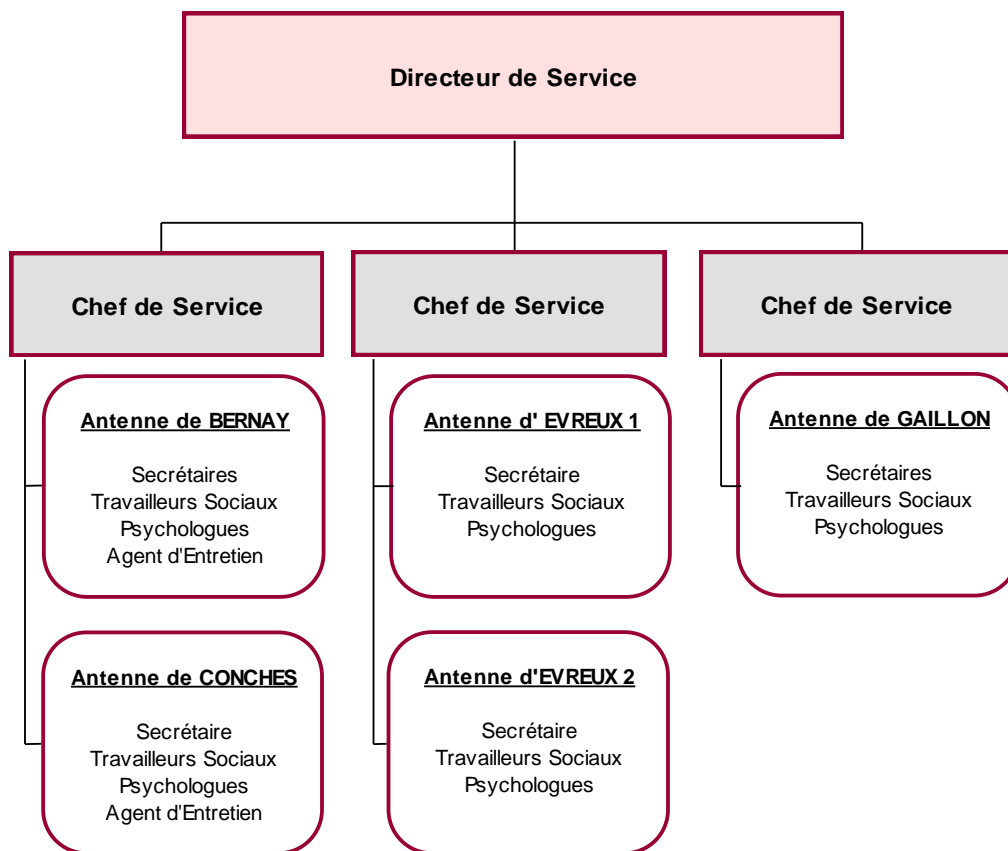
A cette image, les Instances Représentatives du Personnel, font preuve d'une grande vitalité et d'une volonté sans cesse renouvelée de porter, avec les instances dirigeantes de l'ADAEA, ce beau projet humain et altruiste.

b. Organisation du service

Afin de faciliter la présentation et la représentation que l'on peut se faire de l'association, nous proposons un premier organigramme associatif incluant l'ensemble des activités déployées au sein de l'ADAEA :



Le second organigramme permet de visualiser l'organisation spécifique du service AEMO ainsi que son implantation territoriale :



Chacune des fonctions de cet organigramme est définie dans le cadre d'une fiche de poste individualisée.

Le service d'AEMO s'inscrit dans une organisation associative qui pose de manière transversale des temps de travail collectif qui se déclinent de manière spécifique en fonction de l'activité et des besoins de chaque service en termes de fréquence, de contenu, de métiers.

Le service AEMO est animé par différents temps de travail collectif :

- Les **rencontres antennes - directeur général**, sont organisées une fois par an et animées par le directeur général. L'ensemble des professionnels y est convié. Temps d'échange et lieu de parole « ouvert », ces rencontres sont notamment l'occasion d'aborder des thématiques en lien avec le contexte associatif et sociétal, mais également des questions relatives à l'organisation générale du service, à l'activité.
- Les **Réunions d'Organisation Générale (ROG)** permettent de traiter les points fonctionnels. Elles se tiennent à chaque fois que nécessaire, sur décision du chef de service.

Elles traitent des points d'organisation et de fonctionnement collectif de l'antenne avec la participation des membres de l'équipe pluridisciplinaire.

- Les **réunions cliniques** représentent un outil incontournable de l'exercice de la mesure comme temps nécessaire pour penser l'action éducative. Elles se déroulent suivant un calendrier établi par le chef de service de manière à permettre que la

totalité des situations suivies par les travailleurs sociaux de l'antenne ou du plateau technique (pour l'antenne de Conches, elles se tiennent à Bernay), soit étudiée collectivement au moins une fois dans l'année civile.

Leur objectif est de faire un point global de la situation. C'est un lieu d'élaboration, de distanciation, d'évaluation qui permet au travailleur social de poursuivre sa réflexion avec les autres membres de l'équipe. La réunion clinique permet la validation par le chef de service du projet individuel, des consultations spécialisées et des orientations.

Elles rassemblent obligatoirement, autour de chaque situation étudiée, le chef de service, le travailleur social référent, le psychologue et au moins un, voire deux travailleurs sociaux selon le calendrier établi.

La participation de la Secrétaire peut être requise par le Chef de Service, en fonction de la situation étudiée.

- Les **réunions de synthèse** sont programmées pour étudier une situation spécifique avec invitation d'un ou des partenaires extérieurs. Le travailleur social informe les parents de la tenue de la réunion et leur en rend compte. Elle rassemble le référent de la situation étudiée et, selon leurs possibilités, le chef de service socio-éducatif et/ou le psychologue du service. Ses objectifs sont de recueillir des éléments d'évaluation de la situation et de préciser les modalités d'intervention de chacun au regard des problématiques familiales ou individuelles.

c. **Coordination des interventions**

Chaque professionnel du service est investi d'une fonction déterminée et agit en coordination avec l'ensemble des membres de l'équipe. L'organisation du service, (voir supra) vise à animer l'ensemble et à coordonner les interventions de chacun des professionnels en termes de fonctionnement interne, de conduite et de contrôle des actions menées auprès des usagers.

- **Le directeur du service** : Pour une part de son activité, c'est le directeur général de l'ADAEA qui assure la direction du service d'AEMO. Dans cette qualité, il a la responsabilité du fonctionnement de l'ensemble du service, en articulation avec les autres services de l'association, en assumant les fonctions de gestionnaire et d'animation. Il anime le lien avec les autres institutions départementales et les autorités de contrôle. Il assure l'encadrement hiérarchique des travailleurs sociaux et professionnels. Il assume une fonction technique et d'animation de l'équipe de direction du service d'AEMO, et la responsabilité de la qualité des prestations dans le cadre des règles de fonctionnement établies.

- **Le chef de service** : Il agit par délégation du directeur. Il a la responsabilité du fonctionnement des antennes sous son autorité, en articulation avec les autres chefs de services d'AEMO. Il anime le lien avec l'ensemble des partenaires. Il assure l'encadrement hiérarchique et technique des travailleurs sociaux et professionnels sous sa responsabilité. Il assume également une fonction d'animation ainsi que la responsabilité de la qualité des prestations dans le cadre des règles de fonctionnement établies.

- **Les travailleurs sociaux** : ils assument par délégation la conduite et la mise en œuvre des mesures confiées au service. Ils agissent sous l'autorité du chef de service, par délégation du directeur, à qui ils rendent compte de leur action. Ils évaluent leur travail à

travers les procédures individuelles et collectives mises en place. Ils agissent dans le cadre des règles, de l'éthique et des options du service, déclinées dans le projet associatif et le présent projet de service.

- **Le psychologue** : il accompagne les équipes dans leurs réflexions cliniques, lors des réunions ou lors d'échanges spécifiques. S'il exerce la pleine responsabilité technique de ses actions, leur coordination est articulée avec celles des autres professionnels de l'équipe sous la responsabilité du chef de service.

Ses missions au sein du service sont donc définies selon trois axes :

- Le travail d'accompagnement des équipes
- Le travail clinique auprès des usagers
- Le travail d'accompagnement institutionnel

- **Les secrétaires** : collaboratrices directes des chefs de service socio-éducatif, elles assument une fonction centrale d'articulation, de transmission d'informations entre les différents membres de l'équipe, ainsi que l'accueil physique et téléphonique des usagers. Personnes ressources, elles développent la communication et la fluidité des fonctionnements du service.

- **Les agents de service** : qu'ils soient directement salariés de l'ADAEA ou personnel d'une entreprise extérieure, les agents d'entretien n'ont pas de rôle spécifique dans la dynamique du service. Ils peuvent toutefois être amenés, dans certaines situations, à être en relation avec les usagers. Ils sont, dans tous les cas, tenus à la discrétion professionnelle.

d. Compétences et qualifications

Les personnels sont recrutés sur la base de qualifications définies par la convention collective de mars 66, et répondent à des obligations légales :

- Travailleurs sociaux : diplôme de travail social (DEAS-DEES).
- Psychologue : niveau I (Master 2 de psychologie clinique et pathologique)
- Personnel administratif : niveau III, IV et V.
- Personnel d'encadrement : niveau I (Master 2 ou CAFDES) pour le directeur du service et II (CAFERUIS) pour les chefs de service socio-éducatif.

Le développement de compétences complémentaires est valorisé et soutenu par la politique associative de formation.

e. Interdisciplinarité

Les différentes formations initiales des travailleurs sociaux de l'AEMO sont des atouts pour la dynamique interne. Elles contribuent à la richesse des approches des échanges et des analyses des situations familiales.

L'interdisciplinarité se décline dans le cadre des réunions cliniques et est enrichie par la fonction de psychologue.

Les temps de travail inscrits dans l'organisation globale, auxquels participe l'ensemble des professionnels sont l'expression de l'interdisciplinarité déployée au sein du service.

L'approche plurielle au bénéfice des usagers est régulièrement mise en œuvre avec, notamment, au besoin et après évaluation, un travail conjoint travailleur social-psychologue. Elle peut aussi se manifester, par exemple, au travers de la mise à disposition

des compétences des secrétaires dans l'élaboration de dossiers ou de CV pour les jeunes. Elles s'inscrivent pleinement dans une dimension globale d'accompagnement éducatif.

f. Formation et soutien aux équipes

Les différents temps de réflexions collectives constituent, en interne, des instances propres à soutenir les professionnels dans l'exercice de leur mission.

- Les réunions cliniques contribuent au soutien des équipes et à la formation du fait des apports spécifiques du psychologue.
- Les réunions secrétaires « protection de l'enfance » interservices permettent d'échanger, de transmettre et de recevoir sur des questions d'organisation pratiques et des aspects techniques.
- Des groupes d'Analyse des Pratiques Professionnelles, animés par des intervenants extérieurs, sont proposés aux travailleurs sociaux, aux secrétaires et aux cadres hiérarchiques. Forts du principe de confidentialité quant au contenu de ces séances, ils offrent un contexte d'expression singulier pour les professionnels.

D'une manière générale, l'encadrement est soucieux de la prise en compte des difficultés des salariés. En ce sens, des réponses individualisées et/ou collectives sont apportées.

L'accompagnement des nouveaux salariés dans leur prise de poste par l'ensemble de l'équipe constitue un soutien pour appréhender la spécificité du service. Une démarche d'accompagnement a été déclinée pour faciliter l'intégration concrète des nouveaux professionnels : désignation d'un accueillant, proposition de soutien sur des temps forts des mesures éducatives,... Un guide à destination des nouveaux salariés a été réalisé en ce sens et leur est remis en même temps que l'ensemble des documents indispensables à l'appréhension du poste, du service et de l'association. Cette démarche d'accompagnement est pensée institutionnellement et se fait sous la responsabilité du chef de service qui la coordonne.

Sur un plan individuel, les entretiens professionnels permettent à chacun d'acter sa situation personnelle à un instant donné formalisé, de se projeter et d'émettre des souhaits en matière d'évolution.

L'ouverture du service vers l'extérieur par la participation des salariés à des colloques, à des journées professionnelles ainsi que la politique de formations interne et externe, individuelle et collective, offrent des possibilités de « ressources » en matière d'actualisation des connaissances et d'acquisition de nouvelles compétences.

g. Dynamiques de réseaux

L'exercice des mesures d'Action Educative en Milieu Ouvert s'inscrit dans un territoire. Le service est un des acteurs majeurs avec les services du département et le tissu associatif du maillage socio-éducatif du département de l'Eure.

L'implication au sein du réseau départemental se décline en plusieurs strates :

- Le réseau partenarial auprès des divers intervenants qui gravitent autour des situations familiales, qui se décline sous forme de synthèses, liaisons techniques, commissions, Réunions Cliniques Interservices...
- Les rencontres semestrielles avec les juges des enfants.
- Les liens avec les organismes de formation lors de l'accueil de stagiaires et participation aux journées d'information.
- Les formations internes à l'ADAEA proposées à l'ensemble des salariés.
- La journée institutionnelle à laquelle sont conviés partenaires, institutionnels et l'ensemble des salariés de l'ADAEA.

9. Les objectifs d'évolution, de progression et développement

L'évaluation des dispositifs a été à l'œuvre dans l'association durant ces dernières années mettant en évidence la pertinence de poser un regard tant sur les structures que sur les pratiques. Les évaluations internes, puis les évaluations externes, ont contribué à enrichir les questionnements dans les équipes, à interroger nos fonctionnements et, in fine, à faire évoluer qualitativement les prestations proposées aux usagers.

C'est dans ce mouvement perpétuel d'amélioration continue – Evaluation Interne / Evaluation Externe / actualisation des Projets de Service - que devra s'inscrire l'ADAEA pour garantir, dans la durée, un suivi de qualité des personnes accompagnées.

Extrait du projet associatif (page 47)

a. Développement des champs d'activités et de l'offre de service

Face aux mutations sociétales, à l'émergence de nouveaux besoins, à l'évolution des problématiques des personnes accompagnées, la question du développement des activités et de l'offre de service doit rester une préoccupation permanente des associations. La prégnance des troubles psychiques, voire psychiatriques, l'amplification de la déscolarisation et des phénomènes de rupture scolaire, les atteintes aux nourrissons par défaillance éducative, entre autres... nous amènent et nous obligent à faire évoluer les offres d'accompagnement éducatif.

Ces situations complexes doivent pouvoir trouver réponse dans de nouvelles approches, proposées par l'association en lien avec nos partenaires du secteur associatif habilité ainsi qu'avec les services du département. Cet engagement partenarial doit permettre notamment de résoudre la difficulté à trouver des places dans les structures d'hébergement de type MECS, tout en proposant des prises en charge ou des accompagnements alternatifs.

Forts d'un schéma départemental offensif, d'un diagnostic partagé sur les difficultés et les besoins émergents, les associations et les services du département de l'Eure se sont engagés dans l'élaboration de projets répondant à une **diversification de l'offre d'accompagnement**. C'est ainsi qu'ont été créées les nouvelles mesures :

- **MARD** : *Mesure d'Accompagnement Renforcé à Domicile.*
- **MASEPPRO** : *Mesure d'Accompagnement Socio Educatif et Pré-Professionnelle 14-18 ans.*
- **MOEP** : *Mesure d'Observation et d'Evaluation Pluridisciplinaire 0-6 ans.*
- **MPMD** : *Mesure de Protection avec Maintien à Domicile.*

L'ADAEA s'est engagée dans la mise en œuvre des trois premières mesures sus-citées et participe ainsi, dans ce mouvement, à répondre aux besoins émergents. La mise en œuvre est en cours et une évaluation permettra de valider ces mesures que nous avons tous voulu expérimentales. L'adaptation de l'offre ne peut, ni ne doit souffrir de certitudes.

Si ces mesures ont été validées pour une mise œuvre expérimentale, il reste important de garder un point de vigilance sur les **mesures d'AEMO renforcées** généralistes. L'évaluation des nouveaux dispositifs devra prendre en compte l'arrêt de ces mesures et envisager, comme une possibilité, la remobilisation de cette mesure spécifique.

En ce sens, et dans une veille nécessaire, nous aurons à nous poser la question de la suite qui sera donnée aux Mesures d'Observation et d'Evaluation Pluridisciplinaire des 0-6 ans. En effet, nous pouvons fortement présager qu'à partir des observations résultant de cette mesure, des besoins d'accompagnement spécifique se feront jour, tant vers des mesures

plus denses que, et nous l'espérons vivement, vers des mesures plus légères de type AEMO ou AEMO Renforcée. Peut-être serons-nous amenés à proposer des **mesures d'AEMO renforcée « Petite Enfance »** ?

Outre la mise en œuvre de nouvelles mesures et un point de vigilance quant aux accompagnements en AEMO renforcée, l'ADAEA souhaite s'ouvrir plus largement aux mesures administratives afin de prolonger utilement et opportunément l'offre de service judiciaire actuelle. Le glissement des mesures judiciaires vers des mesures administratives, et vice-versa, doit pouvoir être favorisé pour limiter la démultiplication des interlocuteurs et fluidifier les parcours.

Le projet de service AEMO de l'ADAEA intègre la possibilité légale de décliner un accompagnement éducatif pour les **jeunes majeurs**, sur un volet administratif. A ce jour, nous préconisons des suivis éducatifs pour des jeunes inscrits dans un projet. Devant les questionnements posés au niveau national, et qui trouvent une résonance au niveau du département de l'Eure, nous devons être vigilants à ce que ces mesures puissent perdurer. Il y va d'un droit pour les usagers mais nous devons aussi considérer, qu'au travers d'un engagement contractualisé, ces jeunes ont des devoirs. Aussi, nous devons nous inscrire dans des perspectives prenant en compte à la fois ces besoins et les contraintes de financement. Et en tous les cas, nous devons veiller au plus grand respect des droits des usagers.

b. Evolution de l'organisation et des pratiques professionnelles

Autour de l'organisation... la création d'un poste de directeur de service

L'organisation de l'association prévoit un encadrement des services plus homogène avec le pilotage des structures par des directeurs, secondés par un ou des chefs de service. Le service AEMO fait encore exception à ce jour puisque, s'il existe 3 chefs de service en encadrement de proximité, le service n'a pas de pilotage par un directeur dédié, mais aujourd'hui, par le directeur général. Nous voyons actuellement les limites de cette organisation. Le poste de directeur permettra de déployer les dimensions projet et partenariat nécessaires à cette activité. Le financement d'un poste de directeur de service, sur un redéploiement de moyens à l'interne, a été validé par les services du département mais nous attendons maintenant une mise en œuvre effective.

Autour des pratiques professionnelles

Nous avons assurément à marquer une vigilance sur l'évolution de nos pratiques professionnelles. Si celles-ci peuvent être interrogées au quotidien, elles ont également fait l'objet d'une réflexion dans le cadre de l'évaluation interne et de l'évaluation externe. Elles devront être mises au travail afin que nous puissions à terme parvenir à des réponses adaptées et pertinentes :

- La prise en compte des **droits des usagers**
 - Plusieurs questionnements ont émergé autour de la consultation des usagers et sur la prise en compte de leurs droits. Il apparaît un manque d'information des familles sur leurs droits et, si nous ne sommes pas pleinement responsables de ce déficit, nous devons prendre notre part pour contribuer à leur apporter ces informations.
 - Nous avons à réfléchir à la perception des doléances, des attentes, des avis et des insatisfactions des usagers ainsi que sur la forme de recueil.

- Les familles doivent pouvoir s'exprimer encore plus et encore mieux sur la mesure éducative. Nous devons proposer un espace aux familles... peut-être encore plus individualisé. Mais lequel ?
 - La consultation des usagers reste insatisfaisante, à l'instar de nombreux services de milieu ouvert. Pour autant, nous ne pouvons pas seulement acter cette insatisfaction. Il nous appartient de faire le bilan de nos expérimentations et d'envisager de nouvelles perspectives.
- L'**entretien professionnel** est une opportunité pour interroger les pratiques sur un plan individuel mais également sur un plan collectif. En effet, les retours cumulés permettraient de mesurer si les bonnes pratiques sont généralisées et intégrées. A contrario, nous pourrions percevoir les dérives ou délitements et en faire l'analyse.
 - L'utilisation des **recommandations des bonnes pratiques professionnelles** doit être développée même si ces recommandations font référence au sein du service.
 - La question de la pertinence et de l'efficacité des différentes **réunions** mérite d'être abordée en ce qu'elle est un point crucial dans l'organisation du travail et un vrai enjeu dans la gestion du temps.
 - Chaque antenne peut être porteuse d'innovation et proposer des projets qu'elle va faire vivre et développer. Des **rencontres inter-antennes** sur ces projets innovants permettraient le partage de pratiques et d'expériences et provoquer une saine émulation.

Il conviendra de compiler et de garder la mémoire, de façon continue, des questions travaillées afin que ces retours d'expérience et ces réflexions puissent servir pour la révision de ce projet.

c. Evolution des procédures et des moyens techniques

Les procédures

Si la **consultation des dossiers** est un droit pour les usagers, il y a nécessité de décliner une procédure sur ce sujet. L'approche, trop empirique à ce jour, ne permet pas un accompagnement de qualité pour l'utilisateur ou l'ancien usager, pas plus qu'une sérénité pour le professionnel en charge de cet exercice délicat.

A l'occasion de la réalisation du **rapport d'activité**, nous compilons de nombreuses informations et, notamment, les actes réalisés dans les antennes. Il ressort régulièrement une difficulté dans la définition des actes sur chaque territoire, ce qui provoque une ventilation ou une répartition très hétérogène des données. Il y aurait besoin de trouver des critères et des définitions, à la fois cohérentes et partagées, pour faciliter et, surtout, donner une plus grande fiabilité aux informations présentées.

Dans le même esprit, nous pourrions réfléchir à la construction d'un **tableau de bord** annuel simple et adapté pour **identifier et quantifier les différentes problématiques**.

Le **Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail**, avant la mise en place du Conseil Social et Economique, a vu ses missions et ses prérogatives s'accroître. Cette instance mériterait une meilleure promotion ainsi qu'une valorisation de son rôle et de ses actions. Elle pourrait nous permettre d'avoir une plus grande traçabilité des incidents et de repérer les dysfonctionnements ayant une incidence sur les professionnels dans leurs conditions de travail.

Les moyens techniques

L'évolution de notre **outil informatique**, des fonctionnements et des procédures qui en découleront, devra nous permettre de faciliter l'exécution des missions. L'externalisation du serveur informatique, le développement des nouveaux supports logiciels, l'équipement informatique et téléphonique dans les mois à venir vont simplifier la vie professionnelle de chacun. Nous aurons néanmoins à organiser ce déploiement en faisant montre de pédagogie et en garantissant la formation des professionnels pour réussir cette entreprise. On peut même imaginer que, sans doute, cette évolution sera porteuse d'innovations et de nouvelles pratiques !