

Article publié par Francis Alföldi, Christelle Del Rosario et Yannick Rosset, dans la revue *Les Cahiers de l'Actif*, n°556-557,
édité par *Actif Formation*, en septembre-octobre 2022, p.109-133

Les concertations familiales savoyardes les outils de l'empowerment au service du projet pour l'enfant

Francis Alföldi – Consultant en méthodologie d'évaluation clinique – Coordinateur de conférences familiales
Christelle Del Rosario – Directrice départementale enfance jeunesse famille
Yannick Rosset – Chef de service territorial

Introduction

« Le chemin est long du projet à la chose » écrivait Molière en 1664¹. Nous avons tous en tête le personnage de Tartuffe et cette réplique dans son contexte, soulignait la dérobade possible entre la conception et la réalisation... Ironiquement, le projet d'écrire un *projet pour l'enfant* (PPE) est une des dispositions de la loi de mars 2007 qui a nécessité le plus long chemin...

Cet article du *Code de l'action sociale et des familles* (CASF) a donné lieu à des applications diverses par les départements. Il a parfois été l'objet de mises en œuvre très technocratiques avec à la clef un document lourd éloigné de la réalité. Dans d'autres services, il a été mis en place comme un processus vide de sens pour l'enfant, sa famille et même, pour le professionnel qui les accompagne.

Le législateur a voulu impulser une dynamique positive avec la notion de « projet », pourtant il s'est trop souvent transformé en un pensum bureaucratique. Peu de départements ont élaboré une méthodologie permettant d'être un levier de changement dans la mesure éducative car celle-là nécessite une modification globale des pratiques professionnelles et de l'organisation. C'est ce que soulignait en 2016 le rapport de l'*Observatoire national de la protection de l'enfance* (ONPE) : « le PPE est plus qu'un document à remplir puisqu'il vient radicalement modifier les pratiques des professionnels » (p. 53), « la réflexion autour de l'implantation de l'outil PPE dans l'environnement de la protection de l'enfance des départements peut aussi aboutir à un renouvellement profond de l'organisation et des missions de ces services » (p. 54).

Qu'est ce qu'un projet pour un enfant ?

Cette belle notion de projet a une connotation favorable dans la langue française, on parle de projet de mariage, de vacances mais aussi de projet professionnel. Le *projet pour l'enfant* de l'*Aide sociale à l'enfance* inscrit cet enfant et sa famille dans une tension positive vers le futur. Selon le Littré, un projet, c'est ce que l'on a l'intention de faire dans un avenir plus ou moins éloigné.

La démarche savoyarde a nécessité un cheminement collectif important et l'apport d'outils permettant d'enrichir les pratiques. Tout d'abord, la direction et les équipes se sont acculturés au champ de pensée issu du *Développement du pouvoir d'agir*, concept élaboré par Yann le Bossé et porté, en France, par Bernard Vallerie. Il a été nécessaire de s'approprier une vision plus sociologique sur les rapports de pouvoir et de comprendre les outils développés par les co-formations d'*Aide à toute détresse quart monde* (ATD) avec Laurent Sochard. Puis, le travail avec l'Université des parents d'Albertville a permis d'associer des parents chercheurs et d'élaborer avec eux le mouvement de fond de la démarche. Enfin, il a été nécessaire d'accéder à une méthodologie plus précise de la résolution d'un problème avec les

¹ MOLIERE, Tartuffe, III, 1, Dorine

personnes concernées et leur entourage. Le choix s'est porté sur les outils issus des *conférences familiales*, dont la méthode et la philosophie ont été développés au travers des travaux de Francis Alföldi.

La mise en marche de cette action de fond a donné lieu à trois journées d'étude, qui ont rassemblées l'ensemble des professionnels de la *Protection maternelle infantile* et de l'*Aide sociale à l'enfance* sur le département de la Savoie - soit plus de 400 personnes. La dernière d'entre elle, le 11 octobre 2019 a été préparée avec des parents et un enfant. Faire venir les familles avec lesquelles les services sont en train de travailler était primordial. Il n'est pas possible de co-construire avec les parents dans chaque territoire si l'institution les écarte des travaux départementaux. Pour autant, contrairement à d'autres secteurs d'activité où les familles sont très présentes dans le débat public, celles-ci ne font pas traditionnellement parties des invités, à l'*Aide sociale à l'enfance*. Les enfants, les anciens enfants confiés sont conviés mais les parents demeurent invisibles.

*ils semblent se
concerter, tout
le temps !*

**l'hiver en Antarctique les
manchots empereurs se
regroupent pour former un
amas compact**

**chacun s'appuie sur son
voisin pour limiter le contact
de l'air et mettre les œufs à
l'abri du froid**

pas vraiment des pingouins...



des manchots empereurs

Contexte institutionnel de la démarche

Le département de la Savoie s'est engagé depuis quelques années dans une évolution, au-delà même une révolution, des pratiques éducatives et sociales dans le cadre de ses missions obligatoires d'actions sociales. En matière de protection de l'enfance la participation des parents s'est instaurée lors des évaluations familiales – instance de concertation et de décision d'une mesure d'*Aide sociale à l'enfance* administrative ou judiciaire, hormis les aides financières. Ce choix du département a marqué la volonté d'associer plus largement les parents et les enfants aux interventions sociales, contractualisées ou non, imposées ou non, dont ils sont censés être *bénéficiaires*, selon le lexique gestionnaire moderne. Cette première étape devait permettre un rééquilibrage des forces en présence en réduisant les écarts entre les professionnels considérés comme *sachants*, et les familles considérées comme *en difficultés*. Le mouvement visait également l'amélioration des relations entre les professionnels et la famille.

Cette position de décideur face aux dénommés « usagers » dans le langage administratif, induit sans aucun doute des effets iatrogènes sur le travail mis en place au bénéfice de ces familles. Au début du processus, en mai 2017, les équipes ont analysé toutes les situations de placement en cours. Les résultats du diagnostic au début des mesures, a montré que 40% d'entre elles avaient été décidées dans un contexte qui aurait dû être favorable à un retour à domicile. Les parents disposaient de compétences éducatives suffisantes et les éléments de risque de danger pouvaient être résolus à moyen terme. Le travail mis en œuvre par l'*Aide sociale à l'enfance* ne produisait pas tous les effets

escomptés. Les causes sont bien entendues multiples mais celles qui semblaient la clé de voûte du système étaient la place insuffisante accordée à la famille, les aptitudes insuffisamment activées et la défiance des parents en retour. Les regards réciproques semblaient porter atteinte à l'efficacité de l'accompagnement.

Un *projet pour l'enfant* générateur de sens pour chacun des acteurs doit être porté de manière forte et collective par l'institution, incarnée par la *Direction de la vie sociale*. Une instance de pilotage appelée *Stratégie EJJ* (Enfance jeunesse famille), a été constituée en janvier 2017 pour imaginer ensemble comment impulser les changements de pratique essentiels.

La présence des familles en plateforme d'évaluation familiale, porte d'entrée vers les aides de l'*Aide sociale à l'enfance*, était une première étape qui devait trouver son pendant dans les mesures *Enfance jeunesse famille*. Si les parents sont présents et participent à la réflexion et la co-construction des aides qui leur sont proposées, le bon sens indique la nécessité de continuer à les associer dans la mise en œuvre de ces mesures ainsi qu'à l'évaluation de celles-ci.

des mouvements surprenants

rester en formation serrée
s'avère assez compliqué
quand l'un se déplace les
autres doivent combler
l'espace vide pour garder la
chaleur, ils font ainsi des
petites mouvements
réguliers toutes les
30 à 60 secondes



*belle symbolique
et organisation
systémique*

pour résister au froid

La loi du 7 mars 2007 a complété la partie du *Code de l'action sociale et des familles* et porté l'accent sur les droits des familles dans leurs rapports avec les services de l'*Aide sociale à l'enfance*, en ajoutant le *projet pour l'enfant* (PPE), un document essentiel, garantissant une place centrale à l'enfant et à sa famille.

La loi de mars 2016 affirme et développe tous les aspects du *projet pour l'enfant*. Elle se centre fortement sur les besoins de l'enfant. Le ministère de la famille a demandé à l'*Observatoire national de la protection de l'enfance* (ONPE) d'engager une démarche de consensus portant sur les « besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance ». Elle se concrétise avec la remise d'un rapport du Dr Marie-Paule Martin-Blachais en février 2017².

Les lois de 2007 et 2016 sont promulguées dans un contexte socio historique qui vise un rééquilibrage des pouvoirs. L'action sociale est imprégnée de la culture dans laquelle elle évolue. La demande démocratique a permis, au cours des soixante dernières années, de tendre vers plus d'égalité

² MARTIN BLACHAIS Marie-Paule, 2017, « Démarche de consensus sur les « besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance », Rapport remis à Laurence ROSSIGNOL, ministre des familles, de l'enfance et des droits des femmes, 123 p.

entre les niveaux central et territorial, entre hommes et femmes, entre les enfants et leurs parents, les patients et le corps médical, entre l'administration et les « usagers ». Le droit français a subi une révolution. Dans les années 1960, le père disposait du pouvoir de décision sur son épouse et ses enfants, il était aussi le seul pourvoyeur de revenus. A partir de 1966 la femme peut exercer une activité professionnelle sans l'autorisation de son mari. En 1967, la contraception devient légale, en 1970, l'autorité parentale est conjointe.

Première phase d'expérimentation à l'interne

De nombreux départements, dont celui de la Savoie en 2008, ne parviennent pas à mettre en place le *projet pour l'enfant*, au sens de la loi. Le repérage fin des besoins de l'enfant et la concertation réelle avec les titulaires de l'autorité parentale et tous les membres de l'entourage de l'enfant, sont difficiles. Jusqu'alors les professionnels manquaient d'outils et d'une organisation permettant un travail avec un groupe familial. Les actions collectives à l'*Aide sociale à l'enfance* étaient menées soit avec des groupes d'enfants, soit avec des adultes dépourvus de liens familiaux.

Passer d'un travail familial comprenant une succession d'entretiens individuels à un travail de coordination, de construction globale nécessite des apports méthodologiques, une modification de la posture de chacun, des changements dans l'organisation et surtout un rééquilibrage des pouvoirs. Les rôles, les places et la manière d'intervenir de chacun doivent être repensés dans leur ensemble. Le *projet pour l'enfant* ne relève pas d'un simple document à remplir, il engage plutôt une transformation des pratiques, de l'institution et des liens avec les familles.

Avant d'envisager ces changements sur l'ensemble du département, il est apparu préférable, d'un point de vue méthodologique, de penser et d'éprouver l'évolution du travail de terrain sur une délégation territoriale.

Pour ce faire une expérimentation s'est déroulée de septembre 2017 à octobre 2019 sur la *Délégation territoriale d'Aix-les-Bains* afin d'élargir la présence des parents et enfants dans les instances décisionnelles du service *Enfance jeunesse famille*, dans un souci de co-élaboration des interventions proposées ou imposées aux familles, selon le contexte administratif ou judiciaire.

En premier lieu le choix a été fait de restreindre l'expérimentation aixoise aux enfants confiés à des assistants familiaux. En septembre 2018 elle a été ouverte à ceux confiés en *maison d'enfants à caractère social* (MECS).

Depuis 2012 le service *Enfance jeunesse famille* de la *Délégation territoriale d'Aix-les-Bains* s'est attaché à renforcer une pratique ancienne qui consistait à inviter les parents en plateforme d'évaluation familiale, instance de décision d'une mesure relevant de l'*Aide sociale à l'enfance* administrative ou judiciaire, selon que ceux-ci étaient demandeurs d'une aide pour eux-mêmes ou pour leurs enfants. Bien souvent ces parents entretenaient avec le travailleur social, des relations facilitées par un mouvement double : une demande d'aide de la part des parents et une capacité du service à y apporter une réponse. Dans ce contexte l'expérimentation départementale s'est inscrite naturellement dans une logique de service. En effet après plusieurs années de tâtonnements il était nécessaire de créer une dynamique collective plus forte entre professionnels et de se nourrir de théorie pour sortir de l'empirique.

Le temps de l'expérimentation

La première séquence de formation-action a eu lieu à l'automne 2017, avec Bernard Vallerie. La formation s'est construite sur les apports théoriques du *Développement du pouvoir d'agir* et sur les supports élaborés en équipe au premier semestre 2016. Cette formation action a permis d'élaborer les prérequis et les premières pistes de travail. Parmi celles-ci, trois ont été retenues :

1. penser et mettre en œuvre des concertations initiales et secondaires pour tous les nouveaux placements et à échéance pour les autres,
2. mettre au travail la place des parents dans les écrits,
3. développer des actions collectives avec des parents, des enfants, des assistants familiaux, des référents *Enfance jeunesse famille*.

Les premières concertations ont eu lieu pour quatre familles identifiées pour l'expérimentation. Assez rapidement cette pratique s'est diffusée auprès d'autres familles. Toutefois de nombreux freins sont apparus face à ce changement de pratique. Tous les corps de métiers intervenant dans les services *Enfance jeunesse famille* ont été touchés, à des degrés divers et pour des raisons différentes.

Continuer dans cette voie impliquait le passage d'un nouveau cap : renforcer nos premières acquisitions suite à la formation-action sur le *Développement du pouvoir d'agir*.

Il a ensuite été nécessaire de travailler sur un volet plus global en faisant entrer la parole des parents dans notre département. La place des familles dans chaque situation, ne peut pas être déconnectée de leur place à un niveau institutionnel.

Tous les secteurs d'activités ont des représentants des « usagers » (dans le domaine des personnes âgées, handicapées, à l'école, à l'hôpital) alors qu'ils sont très peu représentés en protection de l'enfance. Les familles sont invisibles dans ce secteur, lui-même nommé « l'angle mort des politiques publiques » par Laurence Rossignol, lorsqu'elle était *Ministre des familles, de l'enfance et du droit des femmes*.

Comment demander aux travailleurs sociaux de donner aux parents, le droit de construire dans une posture relativement égalitaire le projet de leur enfant, si les institutions elles-mêmes écartent les parents des enfants confiés de la construction de la politique publique ?

Donner une place réelle aux parents au niveau institutionnel se révélait essentiel et nécessitait un accompagnement méthodologique. Laurent Sochard, sociologue et psychologue, a permis aux équipes de cheminer vers un rééquilibrage des pouvoirs des acteurs. De même, les travaux de l'université des parents d'Albertville ont permis d'élaborer une méthodologie globale prenant en compte réellement les réflexions des personnes concernées. Il ne s'agit pas uniquement *d'entendre leur parole* mais bien de *construire* avec eux les réponses nécessaires. Les décideurs institutionnels ne peuvent pas s'exonérer de ce qu'ils demandent aux équipes de terrain.... En tout cas, s'ils le font, cela fonctionne mal.

Puis enfin, en 2019, le schéma départemental unique des solidarités a donné la place indispensable aux personnes concernées en les associant pour la première fois aux travaux d'élaboration comme les professionnels et les partenaires.

Mobilisation d'une formation-action pour affiner et développer les outils

Il fallait ensuite aborder de façon concrète le travail collectif avec un groupe familial. La collectivité a choisi de faire appel à Francis Alföldi pour enrichir l'abord des concertations en présence des familles. Une formation-action a été programmée avec l'équipe, à partir des travaux en cours sur les *conférences familiales*, vers une construction nouvelle de pensées et de pratiques.

Cette expérimentation, à l'issue de cette nouvelle formation, a pris corps dans la constitution d'une instance novatrice qui a été nommée *concertation familiale savoyarde*.

Les *conférences familiales* ont ouvert à une conceptualisation de ces instances en apportant une méthodologie et des outils qui ont inspiré le développement d'un nouveau prototype.

L'objectif est de se centrer sur les besoins de l'enfant, comme le législateur nous invite fortement à le faire, et de s'appuyer sur les compétences parentales, les professionnels et les personnes de l'environnement familial étant facilitateurs et ressources pour les parents et l'enfant dans la résolution du danger ou du risque auquel l'enfant est exposé.

Les *concertations familiales savoyardes* sont inscrites dans le cadre de la protection de l'enfance tel que défini par l'article 375 du Code Civil. Elles font partie intégrante des outils dont le département s'est doté. La protection de l'enfant reste la priorité qui doit guider chacune des interventions. La participation des parents, la co-élaboration avec eux, leur présence dans les instances décisionnelles - plateforme d'évaluation familiale et concertations familiales - n'implique pas une diminution du seuil de tolérance des professionnels, ni une banalisation de la part des parents et encore moins un effacement des rôles et places des uns et des autres.

et puis, ils se ressemblent tous...
qui est le chef? le papa, la maman, la tante ???

élargir le cercle...



par petits mouvements de 5 à 10 cm, les manchots se relayent pour affronter le froid au bord de la formation, ces déplacements réguliers leur permettent, probablement de faire tourner leur œuf afin de les garder au chaud.

il y longtemps qu'ils ont compris cela

Définition de la concertation familiale savoyarde

Définir avec précision de qu'on entend par concertation familiale est l'une des premières tâches de l'expérience savoyarde. Suite aux premières consultations des acteurs impliqués, l'équipe territoriale d'Aix a produit la définition suivante, qui a reçu une première validation par son intégration en p.9 du document intitulé : *guide et boîte à outils des concertations familiales en Savoie*.

« La concertation familiale savoyarde est une réunion avec toutes les personnes concernées par la vie de l'enfant. C'est un temps important qui nécessite une préparation avec chacune des personnes concernées (la famille et les professionnels). C'est un moment où on va tous se centrer sur l'enfant et ses besoins.

« Le 1er objectif est d'identifier ensemble les besoins de l'enfant et de se dire ce que chacun peut faire pour que ces besoins soient satisfaits.

« Le 2ème objectif est que la mesure éducative soutienne les membres de la famille et leur permettent de s'engager, tout en respectant le rythme de chacun.

« Pour cela, en fin de concertation un *plan d'action* doit être rédigé pour savoir ce qui doit être fait, par qui et dans quel délai.

« A la fin de la mesure éducative une nouvelle concertation familiale est préparée à partir du *plan d'action* de la concertation précédente, pour en faire un bilan précis et pour faire un nouveau *plan d'action* si la mesure éducative continue.

« Le but de tout cela est que le danger ou le risque de danger auquel l'enfant est exposé disparaisse et qu'il n'y ait plus besoin d'aide éducative. »

Cet énoncé constitue plus qu'une définition. Il ne se limite pas à décrire la nature de l'objet défini, il en explicite aussi les objectifs, la finalité et les perspectives.

Différence entre concertation familiale savoyarde et conférence familiale

Le renfort méthodologique des *concertations familiales savoyarde* s'est fortement inspiré du modèle des *conférences familiales*. Au-delà de similitudes bien repérables, les deux protocoles diffèrent sur des points fondamentaux.

Dans la *conférence familiale*, la décision du lancement de la conférence revient entièrement à la personne concernée, dans la concertation, c'est le service qui prend l'initiative de la mise en œuvre, Dans la *conférence familiale*, le coordinateur est organisateur mais non décideur, dans la *concertation familiale savoyarde*, le chef de service est organisateur et il a la charge d'entériner la décision finale.

Dans la *concertation familiale savoyarde*, la phase de préparation met en forme la pensée de chaque participant au travers de l'outil *livret de préparation*. Dans la *conférence familiale*, la pensée de chacun n'est pas formalisée par un instrument aussi élaboré.

Dans la *conférence familiale*, il s'agit de trouver une solution pour résoudre un problème rencontré par la personne principale : dans la concertation familiale, il s'agit de mettre en œuvre le *projet pour l'enfant*.

Dans la *conférence familiale*, le coordinateur en sait le moins possible et n'a aucun compte à rendre des contenus cliniques de la situation ; dans la *concertation familiale savoyarde*, le référent représentant du service de protection de l'enfance est détenteur d'une information large dont il doit rendre compte.

La *conférence familiale* dure entre 4 et 5 heures ; la *concertation familiale savoyarde* se déroule une heure trente.

Dans la conférence familiale le *plan d'action* est construit au cours du temps familial privé, hors la présence des professionnels et du coordinateur. Dans les concertations familiales le *plan d'action* est coconstruit avec l'ensemble des participants sous la responsabilité du chef de service.

Exploitation des outils de la conférence familiale

La *conférence familiale* est une pratique très ancienne qui vient de la société traditionnelle des Maoris de Nouvelle Zélande. Etouffée lors de la colonisation européenne, la pratique des conférences a été réhabilitée dans la société néo-zélandaise pour faire face à un phénomène post-colonial : la délinquance chez les jeunes Maoris, puis appliquée au problème de la délinquance dans la population d'origine occidentale. Depuis le modèle a été exporté dans de nombreux pays, sous l'appellation anglo-saxonne "Family Group Conferencing". Certains états ont intégré les *conférences familiales* à leur législation comme la Nouvelle-Zélande et la Hollande. Le monde anglosaxon s'est largement emparé de cette approche, notamment les Etats-Unis, l'Angleterre et l'Australie.

Une *conférence familiale* est un processus de prise de décision collective qui mobilise les capacités de la famille et celles du réseau social de proximité sur le traitement d'un problème spécifique : violence de couple, maltraitance à enfant, situation d'un parent handicapé, situation d'un parent dans le grand âge, problème de vie scolaire, problème de précarité, notamment. Elle vise l'empowerment de la ou des personnes principales. La conférence réunit les membres de la famille, les acteurs du réseau de proximité et les professionnels impliqués dans la prise de décision et dans ses enjeux.

La mise en œuvre de la conférence comporte trois étapes : 1. la préparation 2. le temps de la conférence 3. le suivi du *plan d'action*. La conférence proprement dite comporte trois séquences : 1. le *partage d'informations* entre tous les participants, 2. le *temps familial privé* qui concerne exclusivement les membres de la famille, 3. La *discussion du plan d'action* qui regroupe tous les participants pour valider et organiser la prise de décision. La préparation en amont de la conférence est essentielle à la réussite du processus. Le suivi du *plan d'action* organise une veille active sur la mise en œuvre effective du changement désiré.

De nombreux travaux ont porté sur la notion anglo-saxonne difficilement traduisible d'empowerment. Plusieurs approches sémantiques s'appliquent à cerner le terme ; il vaut mieux y regarder à deux fois. L'empowerment dans le marketing industriel n'est pas l'empowerment dans la relation d'aide auprès des familles.

Dans les années dix-neuf cent quatre-vingt-dix, le nord-américain Julian Rapaport a produit l'une des premières définitions à résonance clinique : « *L'empowerment* est un engagement à identifier, faciliter ou créer des contextes dans lesquels des personnes qui ont été jusqu'à présent silencieuses et isolées, celles qui sont des *outsiders* dans différents lieux, organisations et communautés, gagnent de la compréhension, de la parole et de l'influence sur les décisions qui affectent leurs vies »³.

Plus récemment, le canadien Yann le Bossé a élaboré une locution qui traduit bien la charge à la fois clinique et sociale du concept : le « développement du pouvoir d'agir »⁴. Sur une ligne de pensée convergente, nous avons élaboré la définition suivante : « l'empowerment, c'est s'emparer personnellement et collectivement d'une part significative de la décision quelques soient les difficultés existantes »⁵.

En France, les premières *conférences familiales* sont en cours d'expérimentation, notamment dans les territoires de l'Ardèche, de la Gironde et du Nord. Les premières formations de coordinateurs se développent et les attentes manifestées par les acteurs du social moderne sont croissantes. L'expérience ardéchoise a donné lieu à une première publication aux Cahiers de l'Actif⁶.

En ce qui concerne l'expérience savoyarde, une série de contact à l'été 2018, entre la *Direction générale adjointe de la vie sociale et le cabinet Alföldi*, a tracé les lignes d'une formation-action inscrite dans la continuité des travaux engagés par la collectivité savoyarde, avec pour objectif d'affiner les compétences des travailleurs sociaux et médicaux-sociaux dans la préparation, le déroulement et la suite des réunions de concertation en présence des familles et des enfants.

L'idée maîtresse visait l'exploitation des techniques issues des *conférences familiales*, afin d'enrichir et d'améliorer les travaux engagés par la Savoie en matière de concertation avec les familles.

Les premiers échanges ont permis de constituer une liste d'instruments à transférer et de questions à traiter. Ces prémisses ont donné lieu aux premières formations avec les professionnels du département impliqués dans les réunions de concertations familiales : assistants familiaux, psychologues, référents éducatifs de l'*Aide sociale à l'enfance*, puéricultrices, médecins de *Protection maternelle infantile*, cadres de proximité, directeurs de territoires et les membres du comité de pilotage départemental. Ces travaux de formation-action ont permis d'œuvrer à l'affinement de la maquette du prototype savoyard.

Organisation de la concertation familiale savoyarde

Comme pour les plateformes d'évaluation familiale en présence des parents, trois phases différentes sont identifiées : la préparation, l'instance et l'après. Celles-ci nécessitent une attention particulière et l'utilisation d'outils dédiés.

Il est important d'insister sur le processus, plus que sur les supports ; les outils ne sont que des procédés techniques propre à faciliter le déploiement du processus des *concertations familiales savoyardes*. Les outils offrent une guidance dans la démarche ; il ne s'agit pas de s'attacher à la forme mais bien à leurs productions en les ajustant à la singularité de chaque enfant, parent et partenaire.

Cet exercice doit permettre de réduire les incompréhensions réciproques entre parents et professionnels et, pour le référent *Enfance jeunesse famille*, de comprendre la réalité de l'enfant et des parents en toute neutralité.

³ KEMP Suzan, WHITTAKER James, TRACY Elisabeth, 2000, « Family Group Conferencing as Person-Environment Practice », in BURFORD G., HUDSON J., dir., *Family Group Conferencing – New directions in community-centered child and family practice*, New-York, Adline de Gruyter, p.74

⁴ JOUFFREY Claire (dir), 2014, *Développement du pouvoir d'agir*, Rennes, Presses de l'EHESP, 239 p.

⁵ ALFÖLDI Francis, 2017, *L'analyse des pratiques en travail social*, Paris, Dunod, p.246

⁶ ALFÖLDI Francis, 2018, « Les conférences familiales en Ardèche – premiers pas d'un coordinateur », in *Les Cahiers de l'Actif*, n°318/319, p.287-326

L'importance du temps est également un paramètre à ne pas négliger : il faut prendre son temps, au rythme de chacun, pour permettre l'émergence d'une pensée individuelle et d'une conscientisation des enjeux pour chacun. Le temps et les reformulations successives font entrer l'enfant, les parents et les professionnels dans un processus de perlaboration qui croît et s'éclaircit progressivement.

La préparation

Cette première étape est fondatrice d'un travail de co-élaboration et de coopération avec les familles. Elle doit permettre une clarification des questions de l'enfant, des parents et un début de problématisation par le travailleur social. Cette préparation sera donc longue, entre un et trois mois, sans précipitation pour que chacun, à son rythme, puisse murir sa réflexion au gré des rencontres, des contacts téléphoniques, des courriels.

En début de préparation tout est flou, pour tout le monde. Pour les professionnels il est nécessaire de lâcher prise, d'accepter de ne pas maîtriser les échanges et surtout de ne pas chercher et trouver des solutions. La première phase de l'expérimentation a débuté avec des enfants confiés. Lors d'un placement, l'enfant est protégé par le placement, la question de sa sécurité immédiate n'est donc pas au centre de la préparation. Le *projet pour l'enfant* et son instance de concertation seront ultérieurement élargis à toutes les situations où il existe une mesure *Aide sociale à l'enfance* conformément au *Code de l'action sociale et des familles*.

Progressivement la centration sur les besoins de l'enfant et sur les potentielles compétences parentales, ouvre à une pensée plus distanciée et collective, permettant l'émergence de la responsabilité et de l'engagement des parents.

Une concertation pas ou peu préparée sera probablement un échec pour tout le monde et mettra en difficulté l'enfant et les parents. Par ailleurs la préparation permet à tous de sortir de l'évènementiel pour s'attacher au fond de ce qui a conduit à une mesure d'*Aide sociale à l'enfance*.

Un *livret de préparation* à la concertation familiale, un par enfant, a été élaboré à cet effet ; l'instrument, livré plus loin dans le texte, oriente la famille et les professionnels, vers l'identification des besoins de l'enfant et la mobilisation des compétences parentales. Ce livret est composé de trois parties :

- La première partie, « Préparation de la concertation familiale à co-construire avec les personnes concernées », est à renseigner avec les parents, l'enfant et les personnes ressources le cas échéant. Il est laissé aux personnes concernées à l'issue de la première rencontre avec une feuille de notes. Ainsi chacun peut l'annoter entre deux rencontres. Ce travail favorise l'élaboration d'une pensée, il est donc primordial de prendre le temps nécessaire à sa réalisation, pour l'enfant comme pour les parents, afin d'entrer dans une réflexion et un questionnement qui seront étayés par le référent *Enfance jeunesse famille*. Celui-ci s'applique à maintenir une dynamique de travail régulière et soutenue ; il lui appartient au final d'écrire avec la famille, l'enfant et les personnes ressources.
- La deuxième partie, « Préparation à la concertation familiale à destination du lieu d'accueil et des partenaires » est à compléter avec les professionnels concernés. Le référent *Enfance jeunesse famille* est le rédacteur du document mais chaque professionnel impliqué peut l'investir et se l'approprier. Lors de la première rencontre ou contact, le document est laissé aux partenaires pour qu'ils puissent réfléchir et le renseigner. Cependant, dans les premiers temps de mise en œuvre des concertations familiales, l'intervention du référent et celle du chef de service territorial sont nécessaires pour que les partenaires s'approprient la démarche.
- La troisième partie « Présentation de la concertation familiale » est une page de synthèse qui est rédigé par le référent *Enfance jeunesse famille* à partir des deux feuillets précédents. Cette dernière partie fait apparaître les points fondamentaux à aborder lors de la concertation familiale, notamment les besoins de l'enfant qui ne sont pas satisfaits ou partiellement satisfaits au moment de la concertation familiale.

Ce livret est un support à l'échange et à l'élaboration de chacun. Il se veut synthétique et ne retient que l'essentiel du travail de réflexion. C'est le point de départ de la concertation familiale à proprement parler. Une fois finalisé il est transmis à tous avant la concertation familiale.

La concertation familiale

L'installation des participants dans la salle, autour de la table, fait l'objet d'un soin particulier. Elle peut être convenue en amont avec les parents et l'enfant. Quoiqu'il en soit il est important de laisser la famille s'installer en premier en lui laissant le choix des places autour de la table de réunion. Les professionnels prennent place ensuite. Il importe également de porter attention à ce que la disposition des uns et des autres ne marque pas une séparation, d'un côté la famille et de l'autre les professionnels. Dans ce cas le chef de service territorial et le référent *Enfance jeunesse famille* peuvent s'installer du côté de la famille. Si ce n'est pas possible le chef de service territorial en fait la remarque à l'ensemble des participants pour éventuellement modifier la disposition des participants.

Le temps de la concertation représente un événement important pour la famille ; il peut être source d'appréhension, il est donc essentiel de soigner l'accueil et de prévoir un café, un thé, proposés dès l'arrivée et pendant la concertation. Il peut être convenu que la famille apporte quelque chose : gâteaux, biscuits, boissons. La convivialité à l'accueil et au cours de la concertation familiale est primordiale. Si cela peut paraître anodin, voire superflu, de prime abord, c'est pourtant un facteur majeur du bon déroulement de la concertation familiale en elle-même. Les sujets abordés sont sérieux, emprunts d'affects, engageants ; ils font entrer les professionnels présents dans l'intimité familiale. La convivialité apporte un peu de légèreté et permet un apaisement des tensions individuelles et collectives. Lorsque les tensions se font trop fortes, il est peut-être temps de faire une pause, en servant une collation.

Le chef de service territorial introduit l'instance et rappelle les *règles de la concertation familiale*, instrument directement inspiré de la *règle du jeu de la conférence familiale*.

- Confiance : pas de divulgation extérieure
- Respect : chacun a droit de parler sans être interrompu
- Tolérance : on a le droit de ne pas être d'accord
- Emotions : les exprimer sans porter atteinte à autrui
- Résoudre un problème pas désigner un coupable

Une attention particulière est portée à rappeler que la concertation familiale a pour objectif général de se centrer sur l'enfant et ses besoins. Ce n'est pas le lieu des conflits entre adultes. Un tour de table de présentation est fait. Chacun dispose d'un exemplaire du *livret de préparation*. Le chef de service territorial assure l'animation de la concertation familiale, prend des notes en vue de l'élaboration du *plan d'action* ; il est garant du bon déroulement de la concertation, de la circulation de la parole et du respect des règles de la concertation familiale.

Chaque personne présente à la possibilité de s'exprimer. Le chef de service territorial se montre vigilant à ce que l'enfant, les parents, les personnes ressources puissent prendre la parole et qu'ils soient respectés dans leurs propos. La concertation familiale doit permettre les débats et autoriser l'expression des désaccords. Lors de ce temps particulier, les motifs de la mesure de protection doivent être posés simplement avec clarté. Des feuilles intitulées *Prise de notes* sont mises à disposition avec des stylos pour que chacun puisse écrire ce qui lui paraît important.

La concertation familiale se déroule en deux temps. Elle dure en générale une heure à une heure trente. Lorsque plusieurs mineurs sont concernés, il est nécessaire de prendre plus de temps, une demi-heure par enfant supplémentaire. Dans ce cas, une vigilance doit être apportée à bien identifier les besoins propres de chacun. Si le contexte familial est la plupart de temps le même pour tous les enfants, ils n'ont pas les mêmes besoins, ne sont pas investis de la même manière et n'ont pas la même place dans la fratrie et dans la famille. Dans le cas de familles recomposées il est nécessaire de prévoir des concertations familiales distinctes au regard des filiations et de l'autorité parentale.

Le premier temps est consacré à discuter le *livret de préparation* et à approfondir certains points. Le référent *Enfance jeunesse famille* présente le travail de préparation à partir du livret, avec le jeune et les parents. Si le mineur et/ou les parents le souhaitent ils peuvent le faire eux-mêmes. Les *conditions non-négociables* sont à poser dès le début de la concertation familiale.

L'objectif de cette première partie est d'identifier les besoins de l'enfant, les ressources familiales, les compétences et les limites de chacun, à partir des documents préparatoires.

Ensuite vient le moment où les divergences et les désaccords sont échangées pour bien comprendre les positions de chacun. Les difficultés au regard de la protection du mineur sont également abordées en toute transparence, ce qui ne signifie pas que tout le monde soit d'accord. Il est important d'être le plus transparent possible à ce sujet avec l'enfant et ses parents pour qu'il n'y ait pas de malentendu ou

de sous-entendu. C'est une question de posture vis-à-vis de chacun pour la suite du travail et des relations entre le service et les parents. Comment l'enfant et sa famille pourraient-ils se positionner et se mobiliser si les motifs de la mesure *Aide sociale à l'enfance* ne sont pas clairs ? Le temps de la concertation familiale permet de clarifier ces points afin que tout le monde entende la même chose. Les désaccords peuvent faire l'objet d'un objectif de travail dans l'intérêt de l'enfant. Ce premier temps dure en général une heure.

Le deuxième temps est celui du *plan d'action* rédigé à l'issue de la concertation familiale ; il constituera la pièce centrale du *projet pour l'enfant*.

L'objectif à ce moment-là est de définir avec toutes les personnes présentes des actions concrètes à mettre en œuvre pour répondre aux besoins de l'enfant qui ont été identifiés.

Il s'agit pour le chef de service territorial et le référent *Enfance jeunesse famille* d'aller mobiliser l'enfant, les parents et les personnes ressources sur leurs potentialités, à hauteur de ce qu'ils peuvent faire, pas plus. Les actions doivent vraiment être concrètes et ajustées : préciser ce qu'il y a à faire, comment, par qui et dans quel délai.

Dans la mesure du possible, le *plan d'action* est finalisé en fin de concertation familiale. Il est imprimé et signé par toutes les personnes présentes et concernées. A défaut le *plan d'action* est achevé dans les jours suivants la concertation familiale et le référent *Enfance jeunesse famille* se charge de le faire signer. Une nouvelle date de concertation familiale à échéance est à convenir immédiatement. A noter : le *livret de préparation* ainsi que le *plan d'action* feront partie du *projet pour l'enfant*.

Et après

Il s'agit ensuite de mettre en œuvre les décisions prises. Le *plan d'action* élaboré lors de la concertation familiale servira de référence pour tous, il sera le fil rouge de la mesure éducative. Chacun pourra y faire référence tout au long de la prise en charge.

La responsabilité de la mise en œuvre du *plan d'action* est collective et chaque personne concernée aura la charge de ce qui le concerne. Le référent *Enfance jeunesse famille* est le chef d'orchestre de cette mise en œuvre qui coordonne les interventions des professionnels et accompagne l'enfant et ses parents dans les difficultés qu'ils peuvent rencontrer.

Lorsque l'enfant est accueilli par un assistant familial, le référent *Enfance jeunesse famille* assure l'accompagnement habituel de l'enfant et de la famille, les liens avec l'assistant familial et les partenaires. Lorsque l'enfant est accueilli en maison d'enfant, le référent se met à distance de la prise en charge globale assurée par la maison d'enfant.

A priori une nouvelle concertation familiale a lieu en fin de mesure pour faire le bilan de l'accompagnement et le bilan du *plan d'action* selon une démarche analogue. Au-delà de ce protocole, il est tout à fait possible d'organiser une concertation familiale supplémentaire en cours de mesure si le besoin s'en fait ressentir, à la demande des uns et des autres.

En administratif, la concertation familiale à échéance fournit l'occasion de renouveler, le cas échéant, la mesure éducative. En judiciaire, la concertation familiale à échéance débouche sur un *plan d'action* qui est soumis à la validation du juge pour enfants lors de l'audience. Une nouvelle concertation familiale est prévue à l'issue du renouvellement de la mesure, afin d'intégrer la décision judiciaire au *plan d'action* ou revoir totalement celui-ci si nécessaire au regard de la nouvelle décision du magistrat.

La co-élaboration et la co-construction ne signifient aucunement qu'un consensus doit être systématiquement trouvé entre les professionnels et la famille, eu égard aux *conditions non négociables*. Cela signifie, et c'est toute l'importance de la démarche des concertations familiales, que les avis de chacun sont exprimés clairement, entendables et pris en compte. C'est dans les différences et dans les désaccords que prennent corps nos interventions en protection de l'enfance. Il importe que chaque personne concernée, professionnel et famille, soit au fait des positions de chacun.

Au final, le principal pour l'enfant est qu'il soit protégé, que les actions envisagées soient connues de tous et que chacun puisse participer dans la mesure de ses potentialités, le service *Enfance jeunesse famille* assurant ce qui ne peut l'être par la famille.

Indication – contre-indication

Partant du principe que la concertation familiale doit permettre l'élaboration d'un *plan d'action* pour l'ensemble des intervenants : famille et professionnels, en direction de l'enfant, selon ses besoins, cette instance doit être systématique.

Cependant des contre-indications à inviter telle ou telle personne sont possibles et leur identification primordiale. Les travaux réalisés sur les conférences familiales servent de base à leur repérage. Par ailleurs notre expérience des plateformes d'évaluation familiale, une pratique similaire dans l'intention et dans la pensée, contribue également à l'élaboration de cette précaution essentielle.

Voici les contre-indications aux *concertation familiales savoyardes*, telles que nous avons pu les identifier :

- La violence verbale et/ou physique d'un parent sur l'autre parent. Si le parent ne reconnaît pas les violences ou n'exprime pas un début de sentiment de culpabilité, il n'est pas possible de mettre en présence les deux titulaires de l'autorité parentale.
Cependant la parentalité du parent « auteur » de ces violences n'est pas nécessairement à remettre en cause. Un aménagement de la concertation familiale est à construire pour permettre aux deux parents de s'exprimer et de participer à la co-construction du *plan d'action* pour leur enfant.
- La violence verbale et/ou physique d'un parent sur l'enfant. Sans une reconnaissance pleine et entière des violences et de sa responsabilité il n'est pas envisageable de l'inviter à participer à une réflexion sur les besoins de l'enfant.
- Les abus sexuels avérés sur l'enfant.
- Les violences verbales et/ou physiques d'un parent sur un professionnel du département intervenant auprès de l'enfant et/ou du parent. Dans un tel contexte la préparation et la tenue de la concertation familiale sont impossibles ; l'enfant n'y serait pas au cœur des débats et personne ne serait en sécurité.

A noter : nous n'avons pas identifié les pathologies psychiatriques comme une contre-indication. Ce qui importe de manière générale c'est l'aptitude du parent à se centrer sur son enfant, à hauteur de ses compétences, ressources et capacités.

Application à une situation de terrain

Lors des premières applications, l'outil se présentait sous la forme d'un tableau, l'aspect froid et administratif ; les termes relevaient plus du jargon professionnel que de la communication vers les familles. L'écriture des actions à mener manquait de précision, en l'absence d'un volet stipulant précisément qui allait faire quoi et quand.

A partir de ces constats, un nouveau prototype a été élaboré. La maquette suivante a privilégié une trame plus synthétique, un vocabulaire lisible pour tous, des actions concrètes présentant le « qui fait quoi, quand et comment ». L'ergonomie du document a été retravaillée pour donner une impression plus agréable, plus ludique. La disposition par encart du nouveau prototype permet de visualiser plus rapidement l'ensemble du document ainsi que les grands thèmes abordés.

Dans le premier bloc, la question de départ pose d'emblée le contexte familial et institutionnel et donne la direction à prendre pour les actions à mettre en œuvre.

Les encarts suivants correspondent aux actions répondant concrètement à la question de départ. Les couleurs de police, au-delà de l'aspect ludique, identifient la ou les personnes concernées par l'action.

Plan d'action pour Exemple Concertation familiale du 14 juin 2019

La question de départ : Le retour de l'enfant à temps complet au domicile de ses parents à l'issue de la mesure de placement en novembre 2019.

Il y a une condition du juge : un logement commun pour les deux parents. Il y a deux conditions du service Enfance jeunesse famille : un travail sur les liens mère-fille et la mise en place d'une organisation pérenne pour l'école et pour les soins.

Logement commun pour tous les parents / Quand, qui et quoi

La mère / Entre le 17 et le 21 juin 2019, Mme avec son père va visiter un logement du parc privé de type 3. Elle rend compte de la visite à la référente EJF avant le 23 juin.

La mère, la référente EJF : Avant le 14 septembre 2019, Mme s'engage à rappeler l'assistante sociale sur la demande de logement dans le parc public, si elle n'a pas de nouvelle du bailleur privé.

La référente EJF s'engage à faire le lien avec la référente UDAF une fois qu'elle aura les éléments.

Conflit mère/fille / Quand, qui et quoi

Psychologue du service : Avant le 01 juillet 2019, la psychologue du service contacte la mère pour des entretiens familiaux. Avant le 30 septembre 2019, le service évalue la possibilité d'inclure le père dans ces temps-là.

Maintien de la scolarité de l'enfant dans son école / Quand, qui et quoi

La référente EJF : Le 5 juillet 2019, la référente EJF contacte le département pour mettre en place un taxi matin et soir les jours d'école.

Les parents : Avant le 15 octobre 2019 pour la prochaine concertation, les deux parents se tiennent disponibles pour les rendez-vous avec l'école.

L'assistante familiale : Avant le 15 octobre 2019 pour la prochaine concertation, l'assistante familiale fait des liens réguliers avec l'équipe enseignante.

Assurer le suivi de soins et les transports requis pour l'enfant / Quand, qui et quoi

La mère : Avant le 5 juillet 2019, la mère appelle le CMPE pour convenir de nouvelles dates et terminer le bilan psychomoteur ; elle informe l'assistante familiale des dates proposées. Avant le 5 juillet 2019, la mère prend contact avec l'orthophoniste pour faire déplacer les rendez-vous sur des fins de journée.

La référente EJF : Le vendredi 21 juin 2019, la référente contacte l'assistante sociale du CMPE afin de mettre en place un taxi sur les temps de soin

Retour de placement à l'issue des 6 mois de la mesure / Quand, qui et quoi

La mère et le père : A partir du 07 septembre 2019, les parents accueillent leur enfant en semaine. Tous les rendez-vous sont gérés par les parents.

L'assistante familiale : A partir du 03 septembre 2019, l'assistante familiale accueille l'enfant du mardi soir au mercredi soir, ainsi qu'un week-end par mois.

Les grands-parents maternels : A partir du 07 septembre 2019, les grands-parents se mettent à disposition des deux parents pour les soutenir et organiser directement avec eux la prise en charge de l'enfant.

La référente EJF : Avant le 15 septembre 2019, la référente EJF convient d'un temps de rencontre avec le chef de service du SEMO et du SASEP pour faire le point de la situation.

Entre le 01 juillet et le 15 novembre 2019, la référente EJF rencontre régulièrement l'enfant afin d'évaluer la faisabilité du retour, la référente coordonne les interventions des différents partenaires, afin qu'ils puissent prendre la suite si le placement s'arrête.

Date de la prochaine concertation : mi-octobre 2019

Les 8 participants

	Date	Signature
L'enfant		
la mère		
le père		
la grand-mère maternelle		
le grand-père maternel		
chef du service enfance jeunesse famille		
référénte du service enfance jeunesse famille		
assistante familiale		

Le projet a été signé par tous les participants

Premiers constats

D'un point de vue méthodologique, tout au long de l'expérimentation nous avons adopté une démarche praxéologique en faisant des allers et retours entre les modifications de nos pratiques, la théorie, notamment celle du *Développement du pouvoir d'agir*, les aspects légaux et réglementaires du cadre de la protection de l'enfance et les apports des partenaires et des familles.

Ce travail rigoureux permet aujourd'hui d'observer des évolutions intéressantes qui seront à confirmer, et à développer, dans les mois et années à venir.

Appropriation des parents et des enfants

L'ensemble des parents mobilisés par la phase d'expérimentation, a participé (exceptés une mère et un père de familles différentes) à la préparation et à la concertation familiale concernant leur enfant. Chacun s'est engagé dès le départ avec le *livret de préparation* même si l'utilisation de celui-ci a été diversement investie.

Certains parents se sont approprié le support et ont écrit dedans. D'autres ont laissés la référente *Enfance jeunesse famille* se charger de remplir le *livret de préparation*.

De manière générale les parents ont été pertinents dans leurs propos et leurs questions en restant centrés sur leur enfant. Nous avons été surpris de leur clairvoyance sur leur situation et sur celle de leur enfant.

Quel que soit le cadre de la mesure (administratif ou judiciaire) les parents ont formulé des demandes de soutien pour leur enfant et pour eux-mêmes, que ce soit sur leur parentalité et/ou sur leurs difficultés personnelles ayant des répercussions sur leur parentalité ou directement sur leur enfant.

Lors de la concertation familiale les parents s'impliquent, même si le soutien du référent *Enfance jeunesse famille* reste nécessaire dans la plupart des cas pour appliquer le *livret de préparation*. Par la suite les parents prennent aisément la parole, s'expriment simplement. Ils débattent d'égal à égal lors de l'élaboration du *plan d'action*. Il est à noter que les parents ayant déjà participé à une concertation familiale sont d'emblée plus à leur aise dès le début de la concertation familiale suivante. Nous observons moins d'appréhension de leur part et une prise de parole plus naturelle.

Globalement les parents sont satisfaits des échanges, avec le sentiment d'avoir pu s'exprimer et d'avoir été écoutés.

Des parents ont pu nous dire qu'être encore plus associés à la mesure éducative de leur enfant avait des effets sur leur vie personnelle par l'image que cela leur renvoie. Ils se sentent écoutés et considérés. Ils peuvent exprimer que l'estime d'eux-mêmes est renforcée et que cela a des effets sur d'autres aspects de leur vie.

Lors des premières mises en œuvre, nous n'avons pas invité systématiquement les enfants par crainte de les exposer à des échanges non-maitrisés et inadaptés. Nous avons besoin de nous rassurer, nous professionnels, sur notre maîtrise de la méthodologie des concertations familiales. Pour autant les enfants ont tous participé à la préparation et tous ont eu un retour formel de la concertation familiale et du *plan d'action*. Ils se sont montrés très concernés par la préparation investie avec sérieux. Là encore nous avons été surpris de leur clairvoyance sur leur situation.

Nos craintes sur leur présence en concertation familiale se lèvent peu à peu. D'une part nous maîtrisons mieux la méthodologie et l'animation de l'instance, il y a donc peu de débordements. Lorsque cela se produit, nous sommes en capacité de réagir pour garantir la sécurité psychique de tous et notamment celle de l'enfant.

D'autre part force est de constater que les enfants sont bien au clair des difficultés de leur famille et de leurs parents. Ce que nous, professionnels, pouvons découvrir, eux le connaissent et le vivent depuis longtemps.

Leur présence aux concertations familiales, permet aux enfants d'identifier de manière plus vivante, d'une part le rôle du service dans leur protection, d'autre part le soutien apporté à leurs parents. Bien souvent, cet événement leur donne à voir une autre image de leurs parents, conviés par le service à jouer plus pleinement leurs rôles et à davantage exercer leurs responsabilités.

Participation des personnes ressources

Des personnes ressources ont participé à la moitié des concertations. Leur absence traduisait l'isolement de certaines familles et pour d'autres le souhait de ne pas associer leur entourage à la mesure éducative.

Celles qui ont participé aux concertations familiales sont exclusivement des membres de la famille proche : grands-parents, oncles et tantes. Bien que d'autres personnes aient été identifiées dans l'entourage élargi, nous, parents et professionnels, ne sommes pas parvenus à dépasser nos craintes respectives d'élargir le cercle, en donnant accès à l'intimité de la famille.

Les personnes ressources ont peu investi le temps de préparation et le *livret de préparation*. La démarche leur est apparue étrangère bien qu'ils se soient sentis concernés par la mesure éducative. Leur participation aux échanges pendant la concertation familiale était discrète, assurant plus le rôle de sécurité auprès des parents et/ou de l'enfant par leur simple présence. Il a été nécessaire d'aller les chercher pour les associer à la réflexion ainsi qu'au *plan d'action*.

De manière générale lors de la première concertation ces personnes ont été sur la réserve. Lors des concertations familiales suivantes, elles ont participé plus volontiers tout en conservant une distance respectueuse de la place des parents.

La présence de personnes ressources, membres de la famille, en concertation familiale a amené de la complexité, de la profondeur et beaucoup de matière à mettre au travail avec les parents sur leur parentalité.

Ce fut le cas notamment avec la présence des grands-parents. La dimension intergénérationnelle ainsi à l'œuvre nous a donné accès aux interactions entre les différents membres de la famille au sujet de l'enfant. Les jeux relationnels, verbalisés ou non, entre les parents et leurs propres parents ont laissé paraître des axes de travail avec chacun d'eux pour répondre aux besoins de l'enfant et envisager une évolution des conditions de prise en charge.

Les parents ont manifesté une forme d'inconfort lors des concertations familiales : à la fois parents de leur enfant et enfant de leurs parents. Il y a eu en quelque sorte, un déséquilibre dans le système famille/professionnels, un déséquilibre mais aussi la source d'une mise en mouvement que nous avons pu saisir la plupart du temps et accompagner vers un nouvel équilibre dans la famille nucléaire.

Il est d'ailleurs important de noter que la plupart du temps les personnes ressources n'ont pas été présentes auprès des professionnels au-delà des temps de concertation. Néanmoins leur passage a été suffisant pour faire bouger les lignes.

Cependant certaines personnes ressources ont pu prendre une place dans le *plan d'action* en relais des parents sur certains aspects : transports, accueils de week-end.

Relations des parents aux professionnels

La construction des outils et la méthodologie des *concertations familiales savoyardes* nous a conduit à questionner nos pratiques pour nous assurer de ne pas nous égarer dans des considérations éducativo-administratives hors sol. Pour cela nous avons également associé des parents et des enfants, de manière formelle lors de réunion de travail ou informelle au fil des rencontres dans le cadre des mesures de placements.

En premier lieu nos observations ont permis de constater des changements dans la relation avec les familles. Leur participation active à la préparation des concertations familiales, à l'élaboration du *plan d'action* et à sa mise en œuvre a contribué à un meilleur équilibre de la parole et des places de chacun.

Qu'en pensent les parents ?

Lors de la journée départementale du 11 octobre 2019, les parents ont tenu la place qui devaient leur revenir en toute logique, dans une communication sur les *concertations familiales savoyardes*. Un

groupe de parents s'est réuni pour préparer leur intervention. Leurs propos dressent un état des lieux marquant :

« On a un très mauvais souvenir de l'avant des concertations familiales, on avait le sentiment de ne pas être entendu, d'être à part et laissés de côté. »

La préparation des concertations familiales

« Le temps de préparation est très important, ça donne une vision des choses et ça permet de réfléchir sur ce qu'on va dire pendant la concertation. Lorsque la concertation n'a pas été préparée c'est difficile pendant la concertation familiale. »

« Le mieux c'est que la référente EJF nous aide à préparer complètement la concertation familiale et par forcément qu'on soit seul pour faire un écrit, pour dire ce qu'on veut. »

« Pour mieux préparer la concertation familiale il faudrait qu'un premier temps assez long soit prévu avec la référente EJF plutôt que plein de temps différents. Et après d'autres contacts pour affiner la préparation. »

« Dès la première rencontre il faut nous donner le livret de préparation pour qu'on puisse continuer à réfléchir entre deux rendez-vous. »

La concertation

« Le temps de la concertation familiale n'est pas assez long. Il faudrait plus de temps pour bien se dire les choses. »

« C'est difficile à vivre lorsque qu'il y a des tensions entre les parents. C'est compliqué aussi quand on n'est pas d'accord avec ce qui est dit et qu'on n'arrive pas à le dire par peur de ne pas être compris. La préparation est vraiment importante car ça permet d'être plus à l'aise devant tout le monde. »

« Le jour de la concertation familiale c'est le jour J pour nous parents car on va pouvoir dire ce qu'on a à dire et être entendu. C'est un jour important pour nous. Ce n'est pas pareil que d'aller chez le juge pour enfants mais il y a de l'appréhension. »

« Les personnes ressources, c'est quelqu'un sur qui on peut s'appuyer, c'est les grands-parents, une tante, des amis proches. Ils sont importants car ils nous soutiennent, ils voient aussi comment ça se passe et on peut en parler avec eux. Ils peuvent prendre la parole et dire autrement ce qu'on essaye de dire. C'est un soulagement. »

« Ils nous aident à prendre la parole, à se révolter, à se faire mieux comprendre et se faire mieux entendre. Car c'est nous parents qui connaissons le mieux nos enfants. »

« En fin de concertation familiale le plan d'action est fait avec nous, il est discuté tous ensemble et c'est partagé avec tout le monde. C'est plus clair et ça permet de mieux voir les besoins de notre enfant. »

L'après

« Il faut qu'on se voit rapidement après avec la référente pour mettre en place ce qu'on a décidé dans le plan d'action pour que les objectifs soient atteints le plus rapidement pour le bien de nos enfants. »

« Avec les personnes ressources qui étaient présentes on peut rediscuter de tout ça et continuer à réfléchir pour y voir plus clair. »

« Ensuite quand on se voit pour la concertation familiale suivante on fait le bilan des objectifs qu'on s'était fixés. Ça permet de voir comment on a avancé et de fixé de nouveaux objectifs pour la suite. On a l'impression d'avancer de mieux en mieux. »

Les changements

« C'est plus facile de venir au service EJF, avant on avait l'impression d'aller en enfer, parce qu'il y a une meilleure compréhension et plus de confiance. »

« On nous parle plus de la même manière, on ne se sent plus jugé comme avant et on se sent aidé. »

« Même si on n'est pas d'accord on continue à discuter. On ne se braque plus comme avant. »

« On n'a plus le même avis sur le service EJF car on se sent plus écouté et on nous fait plus confiance donc on va plus facilement dire quand on est en difficulté et demander des conseils. »

« Tous ces changements font qu'on a repris confiance en nous en tant que parents et on a pris de l'assurance sur le plan personnel. »

« On souhaite que ça continue comme ça. »

A mesure que se développent les concertations familiales sur le territoire savoyard, les parents continuent à nous dire les mêmes choses.

Perspectives et conclusion

Ce mouvement de fond renoue avec les fondements même du travail social, la relation d'aide et le temps nécessaire à l'instauration de leviers plus efficaces. Il s'agit aussi de la posture éthique et déontologique qui garantit la transparence et l'honnêteté : dire ce qu'on fait et faire ce qu'on dit. Ce mouvement donne aux familles une part non négligeable du pouvoir d'agir qui leur revient. Il insuffle de nouveau du sens au professionnels en leur permettant d'exercer pleinement leur métier, leur « art de l'ordinaire » comme le nommait poétiquement David Punaud⁷.

La perte de sens, les difficultés de recrutement, le manque d'attrait des métiers du social ne sont pas une fatalité si chacun parvient à renouer avec son cœur de métier. Les procédures, les protocoles, les visions trop administratives manquent terriblement d'efficacité et éloignent les professionnels du sens originel d'une action sociale fondée par l'aide aux personnes qui rencontrent des difficultés dans leur vie familiale, sociale, morale, personnelle.

Donner davantage de pouvoir aux familles, c'est aussi donner davantage de pouvoir à chaque travailleur social, à son équipe, au cadre de proximité. Cela nécessite un portage institutionnel fort, mais aussi, une modification profonde de l'ensemble des rouages institutionnels. Cela demande de passer d'une logique de contrôle, de défiance à une dynamique de progrès, une logique d'innovation et de confiance.

Le plus difficile n'est sans doute pas le travail avec les familles, mais le travail sur nos propres craintes et nos rouages institutionnels.

⁷ PUNAUD David, 2013, Le travail social ou l'art de l'ordinaire, Bruxelles, Yapaka, 54 p.

