



Atelier 2 :
« Bien positionner le travail social »

RAPPORT

Président : Pierre GAUTHIER, Inspecteur général de l'action sociale

Rapporteuse : Marie-Joëlle GORISSE (DGCS)

Co-rapporteuse : Françoise DELPECH (ANCASD)

31 Mai 2010

Mission confiée à l'atelier 2

A l'occasion du 20^{ème} anniversaire de la Convention internationale des droits de l'enfant, le 20 novembre 2009, le Président de la République a annoncé la tenue d'Etats généraux de l'enfance et a confié l'organisation de ceux-ci à Nadine MORANO, Secrétaire d'Etat chargé de la famille et de la solidarité.

Les Etats Généraux de l'Enfance sont l'occasion d'analyser les difficultés existantes sur certaines problématiques du champ de l'enfance et de proposer des actions concrètes, en prenant appui sur l'expertise de l'ensemble des acteurs œuvrant dans le champ de la protection de l'enfance et du soutien aux familles.

Cinq ateliers ont donc été organisés, de février à avril 2010, chargés d'alimenter les futurs Etats Généraux, en élaborant des recommandations.

Ce rapport présente les travaux de l'atelier 2 « Bien positionner le travail social » qui s'est réuni 4 demi-journées, sous la présidence de Pierre GAUTHIER (cf liste des participants en annexe). Cet atelier a pour mission le repositionnement du travail social.

Sommaire

Introduction	p.4
Objectif et méthodes de travail	p.5
Constats	p.6
Préconisations	p.7
1. L'opportunité des récentes réformes : une préconisation générale	p.7
2. Un nécessaire et patient travail sur les représentations : une préconisation à dimension politique et stratégique	p.8
3. L'environnement institutionnel : quatre préconisations pour bien positionner le travail social	p.10
3.1. Le positionnement du travail social doit être porté par les trois niveaux de l'institution	
3.2. La promotion d'une compétence collective	
3.3. La communication professionnelle, une communication stratégique	
3.4. La promotion de la prévention	
4. L'environnement territorial du travail social : trois préconisations pour bien positionner le travail social	p.17
4.1. La fonction de chef de file, une gouvernance locale	
4.2. L'immersion de la protection de l'enfance dans le tissu local	
4.3. L'éthique mise au service des pratiques d'échanges et de coordinations partenariales	
5. L'évolution des compétences : sept propositions pour mieux positionner le travail social	p.14
Conclusion	P.21
Synthèse des recommandations	p.23
Annexes	
Liste des participants	
Fiches actions	

Introduction

Le sens du travail social :

Les récentes réformes des diplômes de travail social portées par le Ministère des Affaires Sociales, ministère certificateur¹, ont conduit à repositionner clairement le travail social, à partir de l'évolution des besoins.

En effet, ces vingt cinq dernières années, la question sociale s'est déplacée et elle s'est complexifiée : rapidité et instabilité des mutations caractérisent la société d'aujourd'hui. Le champ du travail social doit évoluer en conséquence et inscrire son action dans une dimension stratégique et de développement. Les travailleurs sociaux sont des forces de progrès qui contribuent à la transformation des situations et du milieu. Ils participent, en effet, d'une part à faire progresser la citoyenneté, en aidant les personnes à développer leur pouvoir d'agir, d'autre part à faire avancer la prise en compte de la question sociale, par leur expertise sociale et leur fonction de veille sociale.

Le Ministère des Affaires Sociales a donc clairement affiché, dans sa responsabilité de certificateur, la dimension stratégique du travail social, refusant de le réduire à la maîtrise d'une boîte à outils.

Les réformes engagées ont visé un renouvellement de ses principes d'action :

- une action collective placée au cœur du travail social
- une participation active des travailleurs sociaux aux projets sociaux territoriaux
- une communication professionnelle à dimension stratégique
- avec une focale sur l'éthique et la déontologie professionnelle, afin de les armer à échanger les informations nécessaires et bénéfiques aux usagers.

Problématique de l'atelier :

Dans le champ de la prévention et de la protection de l'enfance, le travail social occupe une dimension centrale.

Or les médias, la presse et des sites professionnels montrent que l'action des travailleurs sociaux se heurte trop souvent à un certain nombre de difficultés : des cadres de références multiples (parfois contradictoires), des organisations de travail qui ne sont pas toujours stabilisées, une multiplication et une complexification des dispositifs à mobiliser, en fonction de publics trop ciblés, des tâches d'instructions administratives qui envahissent

¹ le ministère des Affaires Sociales délivre 14 diplômes du niveau I au niveau V qui sont définis par le Code de l'Action Sociale et des Familles –L451-1 et suivants

l'accompagnement social, réduisant ainsi sa disponibilité aux familles, aux jeunes, pouvant l'éloigner du sens même du travail social.

Objectif et méthodes de travail

L'objectif assigné à cet atelier est donc de faire émerger des perspectives de progrès collectif, en identifiant les initiatives prises par certains, pour surmonter ces difficultés.

L'atelier a rassemblé des participants ayant une fonction de direction et de responsabilité de service d'action sociale (conseils généraux, services de l'Etat, fédérations d'associations, organisme de sécurité sociale), à la tête d'une structure nationale de formation (PJJ-CNFPT), en position d'expert dans des instances de réflexion stratégique concernant le travail social (Conseil Supérieur en Travail Social- Centre d'analyse stratégique-Observatoire Décentralisé de l'Action Sociale).

Le Président de l'atelier a rencontré deux équipes de terrain (Conseil Général du Tarn et Garonne et Conseil Général de l'Aveyron) afin d'enrichir le débat de leur point de vue. Il a, ainsi, fait le constat que les éléments exprimés par les professionnels de terrain recoupent largement ceux qui ont été formulés par les membres de l'atelier. Ces professionnels soulignent aussi un besoin permanent de réflexion et de questionnement des pratiques, compte tenu de la gravité des décisions à prendre.

Une association d'usagers (SOS les mamans) a également été auditionnée par le Président; ses constats permettent d'enrichir les préconisations.

Les échanges qui se sont déroulés dans le cadre de l'atelier ont favorisé l'identification des blocages et des difficultés auxquelles se heurtent actuellement les organisations, pour bien positionner le travail social sur le champ de la prévention et de la protection de l'enfance.

Poser les constats, signifie identifier les causes à l'origine de ces blocages ; ce qui représente la première étape d'un processus de résolution des problèmes. Certes, ce n'est pas apporter, immédiatement, des réponses, mais c'est se mettre en perspective de les résoudre. En conséquence, les membres de l'atelier ont souhaité que ces constats figurent dans le rapport. Ils traduisent leurs préoccupations actuelles et soulignent, ainsi, les éléments qui doivent évoluer.

De façon complémentaire, ce rapport met en lumière des initiatives, des illustrations qui identifient les réponses possibles et des pistes à explorer. Elles sont citées dans les cartouches et précisées, dans des fiches annexées, selon un canevas qui met en évidence les leviers d'action.

Cet atelier a permis de mettre en valeur la vitalité des services d'action sociale des Départements, des associations, des services de l'Etat, afin de mieux positionner le travail social.

42 fiches sont donc présentées en annexe : 32 fiches action qui prolongent et concrétisent les préconisations du rapport, lesquelles doivent se lire en référence aux fiches. 7 autres

fiches ont été élaborées afin d'insister sur certains points et enfin 3 fiches font des propositions concrètes de formation, absolument nécessaire à développer.

Trois axes de réflexion ont été définis pour explorer les questionnements relatifs au positionnement du travail :

- Bien positionner le travail social dans son environnement institutionnel et renforcer le rôle des travailleurs sociaux, à leur bon niveau d'expertise.
- Bien positionner le travail social dans son environnement partenarial. Les institutions, les intervenants sont nombreux sur le champ de l'enfance et la chaîne des responsabilités est complexe à articuler. L'enjeu concerne, en particulier, la mise en synergie du partenariat politique et technique.
- Bien positionner le travail social en lui donnant les moyens de faire évoluer ses compétences, pour les adapter à l'évolution des problématiques sociales.

Constats

En préalable, les membres de l'atelier ont évoqué, en quelques traits, l'environnement du travail social :

- Un contexte général qui voit l'accentuation de problématiques sociales complexes, liées à l'augmentation du nombre de situations caractérisées par un cumul de difficultés multiples (difficultés de santé- de logement- précarité financière...) qu'il faut, par ailleurs, traiter dans un temps très court, dans le cadre d'une individualisation croissante des réponses,
- Et en ricochet, un contexte partenarial difficile à démêler, du fait de la multiplicité des acteurs, de compétences parfois juxtaposées, de tensions entre commande politique et demande sociale,
- Un contexte institutionnel qui évolue :
 - les Conseils Généraux se sont réorganisés dans une logique territoriale (pour être en plus grande proximité avec les usagers, afin que ceux-ci soient effectivement au centre des interventions). Ils doivent aussi assumer de nouvelles missions, dans un contexte particulièrement contraint en moyens financiers et humains,
 - ce contexte budgétaire risque de limiter l'engagement des conseils généraux sur le champ de la prévention spécialisée
 - la Caisse Nationale d'Allocations Familiales a arrêté de nouvelles orientations pour le travail social de la branche famille dans le cadre de la Convention d'Objectifs et de Gestion (2009- 2011) signée avec l'Etat. Ces orientations positionnent le travail social des CAF dans une contribution à l'offre globale de service en direction des familles allocataires,
 - la Caisse Centrale de la Mutualité Sociale Agricole recentre ses interventions,

- l'ensemble des acteurs (Conseils Généraux, associations, services de l'Etat...) sont tenus de rationaliser leurs moyens, d'optimiser leurs ressources, avec, comme conséquence directe, un recentrage sur leur cœur de métier, qui pose alors la question du traitement des interstices,
- dans le même temps, les associations, les établissements et services sont tous incitées à diversifier leurs réponses et à étendre leurs missions (notamment dans le champ de la prévention) ;
- trop souvent la logique de dispositifs, qui s'empilent, prévaut, au détriment d'une dynamique de projet co-construit avec la population concernée,
- le contexte professionnel des travailleurs sociaux est impacté par ces évolutions et dans le même temps, l'exercice professionnel a connu une évolution significative de ses pratiques, notamment dans sa relation aux familles (posture, méthodes, outils...).

Préconisations

1. L'opportunité des récentes réformes : une préconisation générale

Les réformes législatives produisent de nouveaux cadres juridiques dans lesquels chacun doit d'inscrire. Utiliser ces nouveaux cadres pour faire évoluer en profondeur les comportements (modes d'animation, de pilotage, de coopération des travailleurs sociaux par ex) relève d'une autre démarche, qui vise à saisir les opportunités de ces réformes, en les utilisant comme levier de repositionnement du travail social, à l'interne (environnement institutionnel) comme à l'externe (environnement partenarial).

Ainsi, la représentante de l'Association Nationale des Cadres de l'Action Sociale des Départements (ANCASD) indique que l'élaboration des schémas départementaux, la réforme du Diplôme d'Etat d'Assistant de Service Social et le Revenu de Solidarité Active ont permis à plusieurs conseils généraux de réinterroger et de repositionner la fonction et la responsabilité des travailleurs sociaux et de l'encadrement.

2. Un nécessaire et patient travail sur les représentations : une préconisation à dimension politique et stratégique

Il s'agit de revisiter l'organisation, les références et les représentations afin de construire l'évolution de l'institution et le repositionnement des pratiques du travail social

Aménagements techniques ou débats de fond ? L'angle sous lequel les institutions abordent la loi du 5 mars 2007 impacte plus ou moins leur évolution. En effet, au-delà de la mise place d'un observatoire départemental ou d'une cellule qui recueille les informations préoccupantes, cette loi cible une autre catégorie d'enfants (les enfants en risque de danger).

Elle souligne aussi l'antériorité de la prévention sur la protection et donc un certain recentrage de la protection de l'enfance vers le champ du social.

La pierre angulaire de cette loi est clairement affichée : les acteurs doivent concourir, dans l'intérêt de l'enfant, à créer les conditions de l'exercice de l'autorité parentale (rien ne peut évoluer sans les parents).

Au-delà de la nécessité de construire de nouvelles grilles de lecture permettant d'identifier le risque de danger, cette loi engage la redéfinition des positionnements et des réponses institutionnelles (conseils généraux, parquets, associations, établissements sociaux et médico-sociaux).

Un second élément impacte aussi le positionnement des institutions : la territorialisation des politiques publiques et la nécessité d'investir une nouvelle logique d'action. Il ne s'agit plus de raisonner par dispositif, mais de construire une réponse globale sur un territoire, dans une logique d'ensemble et dans une dynamique de développement social local.

Ces deux évolutions génèrent, en conséquence, l'adoption d'une nouvelle posture institutionnelle. Celle-ci sera obtenue grâce la déconstruction des normes et des références habituelles, afin de reconstruire des références institutionnelles adaptées aux nouveaux enjeux. Le terme « posture » signifie la manière de se positionner (attitude mentale et actes posés).

Le changement est un élément majeur qui caractérise la société d'aujourd'hui. Mais quelle est la réalité des changements engagés (ceux qui impliquent de penser « radicalement nouveau ») ? Les systèmes institutionnels construits sont-ils des systèmes suffisamment ouverts pour être perméables à l'inter action avec le milieu, avec leur territoire d'intervention ?

Ainsi, le représentant de la Convention Nationale des Associations de Protection de l'Enfant (CNAPE) illustre le changement de posture institutionnelle en indiquant être passé de 7 établissements, organisés classiquement, autour de la délivrance d'une prestation, à 4 établissements territorialisés, mis en réseau, déclinant chacun une palette de l'ensemble des prestations, conjuguant leurs ressources. Il souligne aussi, dans ce cadre, l'évolution majeure de la posture de directeur (cf. fiche 1)

Une direction qui utilise aussi l'expérimentation comme levier susceptible de bousculer les habitudes et de questionner les choix institutionnels.

Une direction qui crée les conditions institutionnelles des prises de risques (dans le cadre de l'appréciation du danger) ; celles-ci étant particulièrement sensibles sur le champ de la protection de l'enfance. Le diagnostic professionnel peut, en effet, osciller entre excès de précaution et jugement influencé par le caractère émotionnel des situations d'enfant en danger.

Les institutions doivent, en conséquence, construire le cadre qui va permettre aux professionnels de prendre le risque du diagnostic qui évite « l'ouverture systématique du parapluie ».

Pour faciliter cette prise de risques et mieux les gérer, la Fondation d'Auteuil a créé un observatoire des incidents, ainsi qu'un dispositif qui l'optimise : la relecture de ces incidents (cf. fiche 2 - fiche 2 bis)

Ce travail sur les représentations concerne également les travailleurs sociaux qui doivent investir une posture professionnelle qui ne soumet pas l'utilisateur au « dictat d'une toute puissance » professionnelle (dans un rapport dominant-dominé) ou le transforme en client-roi, mais privilégie une alliance de compétences avec lui. Le savoir professionnel du travailleur social se croise, alors, avec le savoir expérientiel de l'utilisateur. L'équipe de recherche qui travaille sur la théorie de l'attachement (P. A. Guedeney- Dr N. Guedeney) a démontré les bénéfices d'une telle démarche.

Les récents rapports du Conseil Supérieur en Travail Social (CSTS), notamment « l'utilisateur au centre du travail social » et « le travail social face à la grande pauvreté et à l'exclusion » (EHESP- 2006), insistent sur cette dimension.

La vice-présidente du CSTS donne un exemple de valorisation des compétences des jeunes (cf. fiche 4). La fiche 5 décrit un outil novateur qui poursuit l'objectif de travailler avec les compétences des parents.

La fiche 5bis du GEPSO illustre comment associer les parents à la construction d'une nouvelle réponse.

C'est aussi la philosophie des équipes d'ATD quart monde qui montent des formations destinées aux professionnels, avec comme « formateurs », des usagers concernés par la problématique.

Le Conseil Général du Rhône porte cette conviction et invite les travailleurs sociaux à s'inscrire dans une démarche d'alliance (cf. fiche 3).

C'est également la posture fondamentale de la prévention spécialisée à l'égard des jeunes et de leur famille, qui engage, avec eux, une démarche de libre adhésion et de co-construction, portée par les représentants du Conseil Technique des Clubs et Equipes de Prévention Spécialisée (CTPS) et du Comité National de Liaison des Associations de Prévention Spécialisée (CNLAPS) – cf. fiche 4 bis .

Ces illustrations montrent que les pratiques d'alliance se développent. Mais les associations d'utilisateurs, (notamment celle qui a été rencontrée dans le cadre de cet atelier, « SOS les mamans »), font remarquer qu'il existe encore trop de pratiques professionnelles qui excluent la famille : les rapports, les dossiers ne leur sont pas toujours communiqués.

L'ONED constate aussi que les enfants sont encore peu associés aux démarches d'élaboration du projet qui les concerne ; les titulaires de l'autorité parentale le sont davantage ; mais les pratiques varient de la simple information à la co construction du projet pour l'enfant.

Et pourtant, la loi du 5 mars 2007 insiste sur ce point : les familles et les enfants doivent savoir ce qui est écrit à leur sujet. Ils doivent bénéficier d'un échange contradictoire, qui les place véritablement en position d'acteur.

La marge de progrès se situe donc dans un dialogue qui doit être renforcé avec la famille, dialogue qui permettra de construire les bases d'une représentation réciproque positive, nécessaire à toute co construction de projet. Dialogue qui permettra d'engager, alors, une évaluation conjointe, à partir d'un ensemble de facteurs observés favorisant une représentation partagée de la situation (un outil québécois est actuellement expérimenté par trois Conseils Généraux -Savoie-Seine et Marne- Val de Marne et le CREAL)

Un élément présenté comme source de blocages des relations avec les familles, a également été évoqué dans cet atelier : les contenus des courriers adressés aux familles (avec un vocabulaire professionnel ou administratif difficilement accessible) qui génèrent incompréhension, inquiétude, méfiance, voire colère des destinataires. Ces contenus peuvent également casser la relation engagée avec les travailleurs sociaux.

Ces courriers doivent donc être appréhendés comme un élément stratégique du plan d'action qui favorisent l'alliance avec les parents, le « faire avec » et non le « faire pour » eux.

3. L'environnement institutionnel : quatre préconisations pour bien positionner le travail :

3.1. Le positionnement du travail social doit être portée spécifiquement et complémentarément par les trois niveaux de l'institution : niveau politique, niveau managérial, niveau technique :

- Au niveau politique : le travail social, une composante à identifier clairement et à valoriser au sein du projet politique de l'institution (cf. fiche 8 élaborée par le GEPSO).

Ainsi, la CNAF vient-elle de repositionner le travail social de la branche famille dans le cadre de la Convention d'objectifs et de gestion (2009/2012 signée avec l'ETAT) en arrêtant de nouvelles orientations le concernant. Elle positionne le travail social des CAF dans une contribution à l'offre globale de service (cf. fiche 6).

Le Service Social en faveur des élèves vient d'être positionné, non seulement auprès de ces derniers, mais aussi dans une fonction de conseil technique auprès de l'institution et des partenaires- formation/sensibilisation à la problématique et à la mise en œuvre d'actions de prévention, protection de l'enfance- interlocuteur privilégié des conseils généraux dans le domaine de la protection de l'enfance.

Les travaux préparatoires du futur 3^{ème} schéma départemental de protection de l'enfance du Rhône (2011-2014) s'ouvrent sur une volonté partagée de consolidation des innovations et des réalisations, de façon à permettre aux travailleurs sociaux de s'approprier les enjeux et les outils relatifs au champ de la protection de l'enfance et de dégager les conditions nécessaires à un exercice professionnel désormais plus serein.

- Au niveau managérial : la fonction charnière du cadre intermédiaire, placé au plus près du travail de terrain.

A de nombreuses reprises a été soulignée la place majeure du cadre, à condition qu'il construise une fonction équilibrée entre tâches d'administration, d'organisation et tâches d'encadrement, d'animation et de soutien technique. Lorsque la dimension administrative des cadres de proximité est trop prégnante, il y a un risque d'acculturation des travailleurs sociaux et le dialogue a du mal à s'instaurer. Leur position d'interface leur confère, pourtant, un rôle essentiel pour la mise en œuvre des réponses aux besoins des usagers.

Pour éviter de telles conséquences, le ministère des Affaires Sociales, a créé, par décret du 25 mars 2004, le Certificat d'Aptitude aux Fonctions d'Encadrement et de Responsabilité d'Unité d'Intervention Sociale (CAFERUIS).

Ce sont également les cadres qui pourront initier la simplification d'une multiplication chronophage des niveaux administratifs et engager l'allègement des procédures.

La représentante du Centre d'Analyse Stratégique (CAS), instance placée auprès du Premier Ministre, souligne clairement l'enjeu relatif aux compétences des cadres intermédiaires (cf. fiche 6 bis).

Le CTPS a récemment produit une note technique soulignant la nécessité d'une telle fonction et de son positionnement.

➤ Au niveau technique : un recentrage engagé sur le cœur de métier « travail social » :

L'un des objectifs de la réforme des diplômes de travail social était de formaliser une meilleure visibilité et lisibilité des compétences des travailleurs sociaux et de poser plus clairement leur champ d'intervention. Les référentiels professionnels traduisent ainsi l'expertise qu'ils ont en propre, présentée de façon générique.

Il appartient ensuite à chaque employeur de les positionner sur leur cœur de métier, en lien avec la mission dévolue (ni gestionnaires, ni chambres d'enregistrement des demandes, mais comme concepteurs de projets).

Or ces démarches ne semblent pas toujours engagées et une perte de technicité peut s'en suivre.

Le CNLAPS met au cœur de la mission éducative des éducateurs de travail de rue, l'observation et la clinique sociales (cf. fiche 7) dans la dimension individuelle et collective de leur action. Le rapport du CTPS de septembre 2009 replace aussi la dimension professionnelle du travail social dans le champ de l'interculturel et de la diversité culturelle.

Le Conseil Général de Dordogne pose et argumente de manière institutionnelle, la place et la fonction de polyvalente, comme une fonction particulièrement essentielle dans les communes rurales (cf. fiche 11)

Le Conseil Général de la Loire a engagé le repositionnement de la polyvalence de secteur, en définissant des limites (quotas), à son activité. Initiative nouvelle et approche inhabituelle qui visent à redonner son sens au travail social (cf. fiche 12)

Le recentrage du travail social passe aussi par la clarification de la fonction de généraliste, la définition des périmètres d'intervention entre cette fonction et les fonctions spécialisées, afin de favoriser les articulations et les complémentarités, ainsi que la valeur ajoutée de la fonction de référent unique et de ses conditions d'exercice.

La figure de référent : La représentante du Centre d'Analyse Stratégique souligne un mouvement général au niveau de l'Europe : la mise en place d'un « case management ou care management »² qui a en charge le pilotage global d'une action médico sociale. La France se situe plutôt sur le schéma d'un référent unique : interlocuteur unique, qui crée un lien entre de nombreux acteurs, intervenant au nom de l'intérêt supérieur de l'enfant et favorisant la cohérence d'ensemble, en offrant un cadre de régulation. Le Sénat³ souligne, dans un récent rapport, que la fonction de référent nécessite des compétences polyvalentes, du fait des différentes dimensions que cette fonction implique.

Les membres de l'atelier pensent qu'il est nécessaire de systématiser la mise en place d'un référent unique. C'est d'ailleurs une des préconisations portées par les dernières lois (protection de l'enfance- prévention de la délinquance).

Et enfin ce recentrage passe aussi par le positionnement du travail social dans une dynamique territoriale de développement local. Le travail social ne peut, en effet, être réduit au traitement de la précarité et doit inscrire sa fonction dans les nouveaux cadres donnés à l'action publique, à travers le développement durable des territoires : diagnostic local partagé avec les habitants et les institutions, association locales, co-élaboration et mise en œuvre d'un projet global adapté aux spécificités locales.

Le conseil général du Tarn et Garonne vient d'engager une démarche institutionnelle en ce sens (cf. fiche 15) et le journal de l'action sociale s'est fait l'écho de cette même conviction portée par l'ODAS sur le champ de la prévention/protection de l'enfance (cf. dossier du JAS de décembre 2009)

Le CTPS positionne le travail social dans des dynamiques d'actions collectives et de développement social local – cf. fiche 16

Recentrer le travail social sur la plus value attendue, signifie également **repositionner le travail administratif** : en distinguant celui qui concerne le travail social, de celui qui relève d'une gestion administrative et en organisant les complémentarités entre eux.

Cela signifie, aussi, revaloriser cette fonction administrative ; elle a une utilité sociale évidente et une effective complémentarité avec le travail social.

Ces deux univers ne doivent pas être opposés, mais au contraire, bien identifiés, afin de rendre visible leur valeur ajoutée respective.

Le Conseil Général du Tarn et Garonne vient de clarifier la dimension administrative propre au travail social et celle relevant strictement du champ administratif ainsi que les liens entre eux (cf. fiche 9)

² Traduit en français par « gestionnaire de cas »- mais cette traduction ne rend pas compte de la dimension contenue

³ Rapport d'information « la lutte contre la pauvreté et l'exclusion : une responsabilité à partager » de M. Bernard SELLIER – 2 juillet 2008

Le Conseil Général de Charente vient d'engager dans chaque « maison départementale de solidarité » une simplification administrative, un allègement des procédures (cf. fiche 10)

3.2 La promotion d'une compétence collective :

A différentes reprises les membres de l'atelier ont souligné l'importance de construire une compétence collective, qui évite les juxtapositions de réponses et place véritablement la personne au cœur du projet qui la concerne. La confrontation des représentations de chaque professionnel permet l'élaboration d'une représentation partagée, qui édifie alors la compétence collective.

Il s'agit de valoriser le gisement d'expertises, le potentiel d'analyse produite par des professionnels relevant d'institutions différentes.

Cette mutualisation est importante, en particulier sur le champ de la protection de l'enfance. Il s'agit donc de construire un même engagement au service de l'enfant ; une parole institutionnelle et professionnelle au nom de l'intérêt de l'enfant

L'analyse des échecs, relative à la mission de protection de l'enfance, montre, en effet, que plusieurs acteurs disposaient d'indices partiels et considéraient ceux-ci comme insuffisants pour traduire la conviction d'un danger. Leur mise en lien permettait de constituer, alors, un faisceau convergent et consistant d'indices.

Le Conseil Général du Rhône a posé une organisation institutionnelle qui favorise le pilotage départemental dans la double dimension, PMI, ASE, en associant les 2 missions dans un même pôle. Cette organisation offre un espace constructif favorisant la confrontation des cultures PMI et ASE (la PMI était alors très centrée sur la santé) et un travail concerté en faveur du public, au niveau des territoires. Le médecin territorial est ainsi associé à l'instance de décision des mesures administratives de protection de l'enfance. Le travail des professionnels de PMI participe en première ligne aux actions de prévention portée par le Département, par exemple en lien avec le service de néonatalogie pour un accompagnement renforcé des familles concernées, avec l'ensemble des écoles maternelles du département, dans l'évaluation des informations préoccupantes, dans la mise en place d'aides éducatives petite enfance, ou bien encore en lien avec les lieux d'accueil du jeune enfant et les lieux d'accueil enfants-parents.

A l'externe (partenariat), le Conseil Général du Rhône a piloté l'élaboration d'outils, de méthodes de façon pluri-professionnelle et pluri-institutionnelle (cf. fiche 17) : élaboration d'un référentiel pour améliorer la lisibilité de l'action éducative administrative (action fondamentale car susceptible de prévenir la judiciarisation), pour construire des références communes et favoriser une harmonisation des pratiques entre les différents acteurs institutionnels.

Il pilote le schéma départemental de protection de l'enfance en associant systématiquement l'ensemble des acteurs et en organisant régulièrement des séances de travail permettant de croiser les regards pluri-professionnels et pluri-institutionnels, autour de concepts clefs qui caractérisent la protection de l'enfance (facteurs de danger, informations préoccupantes, maltraitance, signalement, place des parents, autorité, risque

partagé....) avec les magistrats, la police, la gendarmerie, les travailleurs sociaux, les soignants, les médecins, l'éducation nationale, les responsables d'associations, les administrations, les avocats)

L'évaluation a montré que cette démarche avait fait progresser la construction d'une culture commune, qui aurait, par ailleurs, l'avantage de poser, en perspective, les fondements d'une politique départementale concertée de protection de l'enfance.

Le Conseil Général du Maine et Loire illustre comment il a initié une compétence collective entre les professionnels de l'ASE et de la PMI - cf. fiche 18

3.3 La communication professionnelle : une communication qui doit être stratégique

Le caractère « énigmatique » du travail social est souvent souligné. Cette difficile visibilité renforce donc la nécessité, pour les travailleurs sociaux, de s'engager dans une communication la plus concrète possible, spécifiquement adaptée aux destinataires : les usagers (caractérisés par une grande diversité culturelle), les autres professionnels, la hiérarchie, les décideurs.

Les écrits sont particulièrement importants dans le champ de la protection de l'enfance, car ils seront à l'origine de décisions graves prises par l'autorité administrative ou judiciaire, à l'égard des enfants et des parents.

Un nouveau cap semble franchi concernant l'écrit, même si des progrès restent à faire. Vécus, autrefois, comme très contraignants, les écrits professionnels sont maintenant considérés comme autant de traces essentielles de croisements d'expertises. Ils font partie des actes éducatifs.

La vice-présidente du CSTS rappelle la nécessité et la finalité des écrits professionnels dans la fiche 19 et le Conseil Général du Tarn et Garonne vient d'engager une démarche active pour améliorer la pertinence des écrits (cf. fiche 20).

Et enfin, a été évoquée l'une des modalités de la communication professionnelle : l'informatique. Cette question a été appréhendée sous un triple éclairage : la nécessité de surmonter les blocages culturels qu'elle génère encore chez certains professionnels - l'insuffisance ou l'inadaptation des outils dans certaines institutions (ex a été donné d'un seul ordinateur pour cinq professionnels), ou enfin, des outils qui vont à l'encontre du respect des usagers (cf. l'avis informatique/action sociale produit par le CSTS en juin 2009 , qui considère indispensable de veiller à ce que, dans un contexte de rationalisation, légitime en soi, les objectifs institutionnels et organisationnels ne finissent pas par surdéterminer l'intervention sociale envers les usagers).

La Fondation d'Auteuil vient de déployer une démarche spécifique visant l'appropriation par les travailleurs sociaux d'une application informatique (cf. fiche 21)

3.4 La promotion de la prévention (et de ce fait l'anticipation), en dégagant les marges de manœuvre nécessaires au développement de cet axe (cf. la fiche 14 du Centre d'Analyse Stratégique).

Il est dommage de consacrer du temps à réparer ce qui pourrait être prévenu. Un plan dédié prévention, co construit sur un diagnostic partagé, dans le cadre du schéma relatif à l'enfance, permettrait d'être moins systématiquement entraîné dans le champ curatif des interventions.

Quand le Président du Conseil Général autorise l'implantation d'un service de prévention spécialisée, il le fait avec une visée à la charnière du préventif et du curatif. Or le développement de ces services ne paraît pas être à l'ordre du jour.

Les observatoires départementaux (en cours d'installation) définis dans la loi du 5 mars 2007, seront des atouts précieux pour développer la prévention. Ils apporteront, notamment, une connaissance des différentes formes de précarité (matérielles, relationnelles...) qui mettent les enfants en risque de danger et contribueront, ainsi, à enrichir les pratiques.

Le Conseil Général de la Gironde, considérant que la loi confère à l'Observatoire Départemental une place stratégique dans la définition et le suivi des politiques locales en faveur de l'enfance, a placé celui-ci, (installé le 10 décembre 2009), sous l'autorité du Président. Ce dernier a délégué cette présidence à une personnalité indépendante, reconnue pour ses travaux en matière de droit de l'enfant, lui enjoignant d'assurer aussi une mission de « défenseur des enfants ».

Le Conseil Général du Tarn et Garonne aborde la prévention sous des angles innovants, en mobilisant la technique du Théâtre Forum (cf. fiche 35)

S'inscrire dans le champ de la prévention, et encore mieux dans celui de la prévenance (concept Québécois qui signifie l'amont de la prévention), passe aussi par la mise en place d'un cadre Institutionnel qui favorise la créativité, l'invention de nouvelles réponses.(cf. la fiche action 23 de la Fondation d'Auteuil).

S'inscrire dans la prévention, c'est aussi promouvoir des réponses qui offrent un autre cadre d'intervention aux travailleurs sociaux et aux usagers : une nouvelle conception de la maison parentale (cf. fiche 22)- la création d'un café parental - la diffusion d'ateliers de massage (cf. fiche 22 bis).

Et enfin, s'inscrire dans la prévention, c'est renforcer une fonction de veille sociale sur le territoire.

L'association « SOS les mamans », à l'instar du conseil général de la Gironde, a souligné l'utilité de sauvegarder une fonction de « défenseur des enfants » dans chaque département, qui pourrait être associée à la fonction d'animateur de l'observatoire départemental. Cette instance devrait, d'ailleurs, être fortement reliée à une coordination départementale (qui n'existe pas toujours) des centres de médiation familiale (fonction considérée comme particulièrement importante à développer sur ce champ).

Ne serait-il pas souhaitable de saisir l'opportunité d'un champ élargi de partenaires qui se coordonnent dans le cadre des « commissions départementales de l'accueil des jeunes

enfants »⁴ pour étendre la mission de celles-ci au champ de la prévention relative à la protection de l'enfance ? Ou tout au moins construire un lien entre cette commission et l'observatoire départemental.

4. L'environnement territorial : trois préconisations qui contribuent à bien positionner le travail social :

4.1. La fonction de chef de file de l'action sociale dévolue aux conseils généraux et son corollaire, la nécessaire gouvernance locale qu'elle implique.

C'est une gouvernance locale qui permet d'orchestrer et d'articuler les actions relatives à la protection de l'enfance, dans sa double dimension, préventive et curative.

Particulièrement sur les territoires urbains, cohabitent des compétences institutionnelles multiples ; les acteurs, qui sont nombreux, ont tous légitimité à intervenir. L'enjeu, est donc d'arriver à construire les articulations nécessaires, une orchestration de ces compétences institutionnelles et de construire de réelles instances de pilotage, dans la double dimension, politique et technique.

Construire une organisation territoriale permet d'engager une maîtrise d'œuvre collective, qui fédère l'ensemble des opérateurs locaux, autour d'une production commune à partir d'objectifs définis ensemble (évitant le 1000 feuilles des réponses institutionnelles difficiles à coordonner). Plus une situation est complexe, plus elle nécessite de travailler en réseaux.

Le Conseil Général du Rhône pilote l'élaboration des outils et des procédures inscrites dans le schéma de l'enfance, dans le cadre d'une démarche pluri-institutionnelle et pluri-professionnelle (cf. fiche24)-

Même démarche concernant la cellule de veille des informations préoccupantes avec la mise en place d'une instance de veille institutionnelle.(cf. fiche 25)

Le Conseil Général de l'Ardèche, dans ce même objectif, impulse et anime un groupe trimestriel de réflexion (fiche 26)

Le Conseil Général des Pyrénées Orientales et le Parquet ont élaboré ensemble un outil particulièrement utile : une fiche de liaison qui a l'avantage de rendre lisible la décision du Parquet, à la suite de sa saisie et d'ajuster, en conséquence les stratégies d'intervention des travailleurs sociaux, pour une meilleure efficacité globale.

4.2. Mieux intégrer la protection de l'enfance dans le tissu local, afin qu'il devienne l'affaire de tous, la construction d'une conscience collective.

⁴ Créée par décret du 3 mai 2002 : instance de réflexion, de conseil, de proposition, d'appui et de suivi composée des CAF, MSA, associations ou organismes privés gestionnaires d'établissement et de services d'accueil, UDAF, professionnels de l'accueil...

Cela signifie que des actions de sensibilisation multi-cibles devraient être mises en œuvre sur chaque territoire qui viseront à produire plus de vigilance locale. La prévention/protection de l'enfance n'est pas que l'affaire du service de l'ASE.

Les recommandations produites par le groupe de travail « formation », dans le cadre de la mise en œuvre de la loi de mars 2007, ont mis en évidence la nécessité de sensibiliser/former ceux qui sont concernés par la mission, mais aussi ceux qui sont en moins grande proximité avec celle-ci

4.3 L'éthique (une éthique de mission) mise au carrefour des pratiques d'échanges et de coordination

Pour favoriser le partenariat relatif à la mission enfance, une déontologie commune a été construite dans le Loiret :

Avant de mettre en place le dispositif qui permettra le partage d'informations nominatives, les différents acteurs concernés (conseil général- PJJ –secteur habilité) ont défini les principes d'une déontologie commune qui donne les garanties nécessaires à ces échanges.

Limites du partage, en lien avec les finalités et objectifs clarifiés- rappel que ces échanges se situent dans l'intérêt des usagers- de limiter ces échanges au public pris en charge au titre de la protection de l'enfance- pertinence du contenu échangé (explicitation et validation de cette utilité)- le partage d'informations s'organise dans un cadre déterminé. (cf. la lettre de l'ODAS d'avril 2008)

La vice-présidente du CSTS souligne l'intérêt des chartes éthiques, bases d'une collaboration pluri-professionnelle, pluri-institutionnelle et pluri-partenariale (cf. fiche29).

5. L'évolution des compétences individuelles et collectives : Sept propositions pour mieux positionner le travail social

La compétence s'appuie sur trois dimensions : le savoir-faire, le pouvoir faire et le vouloir faire.

5.1. En tout premier lieu, un cadre institutionnel qui optimise la compétence «travail social », sous trois angles.

Tout d'abord, la reconnaissance institutionnelle du facteur temps, qui permet d'inscrire les interventions dans la durée : le temps de construire une relation de confiance (l'intervention d'un travailleur social ne peut-être imposé aux familles, sauf dans le cadre d'un mandat judiciaire), le temps de comprendre la situation et ses multiples composantes, d'aider à la prise de conscience des personnes concernées, de susciter l'adhésion des familles, des enfants, afin qu'ils soient co-auteurs et co-acteurs du projet qui les concerne, in fine d'accompagner leur reconstruction et le développement de leur pouvoir d'agir.

Ensuite, la reconnaissance institutionnelle de la marge de manœuvre nécessaire à l'autonomie technique, inhérente au travail social et qui permet de construire du sur mesure, une réponse personnalisée, ajustée à chaque situation.

Et enfin, la mise en place de lieux institutionnalisés d'analyse de la pratique, complémentaires aux formations permanentes, qui permettent de questionner les pratiques, de les faire évoluer, de consolider les prises de distance nécessaires au positionnement professionnel. Si les institutions ont la responsabilité de développer les compétences de leurs salariés, elles doivent aussi se considérer comme des organisations apprenantes (en organisant la mutualisation des connaissances et la capitalisation des expériences entre leurs salariés).

Pour la Fondation d'Auteuil, un travail social efficace exige une analyse permanente des pratiques (cf. fiche 30)

5.2. Engager une « fertilisation croisée » :

Il s'agit de construire des espaces de formation pluri- institutionnels, si possible sous un format de formation-action (formation plus directement opérationnelle, car s'ancrant directement sur un terrain d'expérimentation) et de systématiser les stages croisés.

En Ile-et-Vilaine, les représentants de neuf institutions (conseil général, la justice, PJJ, Education Nationale, police, gendarmerie, associations, CCAS, centre hospitalier) ont participé, en 2009, à une formation partagée sur la protection de l'enfance⁵ avec la collaboration du CNFPT et de l'IRTS de Bretagne. Ce dispositif expérimental a permis une connaissance et une reconnaissance réciproques, de confronter les cultures, de construire un langage commun.

De plus, chaque participant est devenu au sein de son institution un référent en matière de protection de l'enfance et des réunions trimestrielles sont organisées pour faire vivre ce réseau.

Dépasser les clivages pour construire une représentation partagée de la prévention/protection de l'enfance par les cadres de la PMI, de l'ASE et du Service Social Départemental est une préoccupation du CNFPT – cf. fiche 31

L'Ecole Nationale de la PJJ est sur cette même préoccupation et envisage également de développer les formations contribuant à « cette fertilisation croisée »

La fiche 31 bis présente un projet construit CNFPT et ENPJJ et l'inscription de cette dernière dans des perspectives de formations croisées et co produites entre établissement de formation – cf. fiche 31 bis

5.3. Un levier qui aide au positionnement professionnel : l'ouverture à l'international et à ses pratiques.

La Fondation d'Auteuil l'inscrit fermement dans sa pratique institutionnelle (cf fiche 33)

⁵ extrait de la revue « Travail Social Actualités » mars 2010- page 21

Le CNLAPS élabore actuellement un curriculum vitae européen du travail de rue, dans le cadre du Réseau International des Travailleurs de rue.

5.4. La prise en compte et le management de l'usure professionnelle, notamment (mais pas exclusivement) au bénéfice des travailleurs sociaux les plus anciens.

Le récent rapport de l'observatoire national de la pauvreté a mis en évidence que les origines du mal être des travailleurs sociaux étaient moins liée à leur confrontation quotidienne avec des problématiques sociales lourdes, qu'aux transformations organisationnelles et à l'absence de valorisation du travail réalisé (quand les résultats sont peu visibles).

La Fondation d'Auteuil vient de développer une stratégie intéressante qui associe la réponse à un nouveau besoin et la valorisation des compétences des travailleurs sociaux plus anciens (cf. fiche 34 et fiche 34 bis)

5.5. Un plan de formation volontariste :

En direction des cadres :

A l'écoute des collectivités territoriales, le CNFPT a identifié cette position centrale du cadre et le besoin de formation qui en découle. Il propose des séminaires de réflexion ; le dernier les invite à réfléchir à « l'usure du management » (cf. la journée d'étude du 2 février 2010)

En direction des travailleurs sociaux : afin de prendre en compte les nouvelles problématiques :

- La prise en compte des phénomènes sectaires (cf. fiche 36)
- La question du genre, avec la possibilité de construire localement des formations avec les délégations départementales du droit des femmes et les associations relevant de ce champ (cf. la proposition faite par la présidente de la Fédération Nationale Solidarité Femmes -fiche 37)
- Le poids des troubles psychiques et aux pathologies mentales, en très forte augmentation⁶. Les travailleurs sociaux sont démunis, car la plupart du temps les personnes concernées mettent en échec les dispositifs d'accompagnement, non adaptés.
- Plus grave, encore, car générant des conséquences irréversibles, la difficile détection des personnes ayant une structure psychique de type pervers.
- Une meilleure connaissance de la problématique (formation action), un apprentissage d'un travail en réseau (l'identification des ressources locales, notamment) aideraient à développer les compétences spécifiques et complémentaires nécessaires.
- Le développement des compétences collectives

⁶ Selon l'OMS, d'ici 2020, 33% de la population française aura été touchée au moins une fois par un trouble de santé mentale- JAS-février 2010 –p. 36

Sylvie COTEHENET, Docteur en Sciences de l'Education a conduit une recherche auprès de professionnels au sein de différents systèmes de formation. Elle a relevé les constats suivants : difficulté de transfert des compétences (appréhendés de façon théorique) en situation de travail –systèmes de formation trop fermés- absence de développement des compétences collectives. Elle a donc élaboré, en conséquence, un outil spécifique (un référentiel de ressources internes et externes qui débouchent sur la construction de modules de formations inter disciplinaires) et aborde la formation, dans une logique de démarche qualité qui a pour effet de repenser les modes d'organisation du travail et de la formation institutionnelle - (cf la fiche 38) et se reporter à la communication qu'elle a faite dans le cadre du séminaire organisé par l'ONED le 2 avril 2010.

5.6. La diffusion de techniques et de méthodes actives qui ont montré leur efficacité : le théâtre forum- la technique de la ruche- le génogramme (cf. fiche 35).

5.7. Un plan départemental à construire pour une diffusion d'informations à caractère pédagogique ciblée, notamment, en direction des médecins généralistes et des pédiatres. Ces derniers ont, en effet, une position privilégiée, car en grande proximité avec les familles. Ils sont donc en capacité de détecter le moindre clignotant laissant penser qu'un enfant pourrait être en risque de danger. Mais ils ne sont ni bien informés, ni vraiment sensibilisés au dispositif de prévention/protection de l'enfance. Ils hésitent à se mettre en position de « dénoncer ». Les informer de la mise en place du nouveau dispositif (la cellule de recueil des informations préoccupantes) aurait un effet rassurant. Cette campagne d'information pourrait donc être co-pilotée avec chaque conseil départemental de l'Ordre des médecins.

Conclusion

La loi du 5 mars 2007 insiste sur « mieux prévenir, mieux intervenir » dans le champ de la protection de l'enfance et appelle à une modification des pratiques et des postures.

Les préconisations formulées par l'atelier insistent sur l'importance de saisir chaque réforme afin de faire évoluer les références habituelles et d'en profiter pour repositionner le travail social, non seulement au sein de chaque institution, mais aussi avec les partenaires, de légitimer le travail social dans sa dimension politique, de construire le cadre professionnel qui consolidera et développera les compétences des travailleurs sociaux, d'organiser la compétence collective (réflexion collégiale et inter disciplinaire), seule voie pour appréhender des problématiques de plus en plus complexes.

Rendre lisibles et visibles, à l'échelle du territoire d'intervention, les repositionnements professionnels au sein des institutions, favorisent la gouvernance locale de la mission de protection de l'enfance, sous l'angle de la prévention et rend opérantes les articulations et les complémentarités qui constituent le maillage partenarial, absolument nécessaire pour conduire la mission relative à la protection de l'enfance.

Ne serait-il pas souhaitable de décliner, à partir du schéma départemental enfance, un schéma de l'intervention sociale (préconisé par l'IGAS)⁷, qui traduirait en axes opérationnels et organiserait de façon partenariale les axes stratégiques arrêtés.

Le maintien du sens du travail social et de ses fondements a été souvent évoqué comme une responsabilité forte des institutions. Monter en compétence le travail social, lui permettre d'être plus efficace ne signifie ni le réduire à la quantification des actes et des gestes professionnels, ni l'instrumentaliser. Les métiers de l'humain ne peuvent être ainsi rationalisés au tamis des chiffres ; il faut tenir compte du « non mesurable » et les employeurs (les instances dirigeantes) de travailleurs sociaux doivent préserver cette composante lorsqu'ils positionnent le travail social.

L'enjeu est d'importance, car il a une incidence directe sur le turn-over des travailleurs sociaux⁸ et une répercussion sur les professionnels en poste. La conséquence la plus grave étant, bien sûr, les ruptures de parcours que ces absences génèrent pour les usagers. Les métiers du travail social sont en tension sur le marché du travail ; leur attractivité réside dans la nature et l'essence même du travail social.

Les fiches action jointes, en annexe, démontrent bien les capacités d'adaptation des différents acteurs ; néanmoins ces initiatives ne sont pas suffisamment connues. Elles restent circonscrites à l'organisme concerné. Il serait souhaitable de favoriser leur développement en les diffusant, dans le cadre de conférences départementales, par exemple. Cette communication à dimension stratégique aurait le quadruple avantage de les faire connaître à l'échelle du territoire d'intervention (ces actions, mais probablement d'autres également), de contribuer à leur évaluation (identifications des effets produits), d'entraîner vers des évolutions ceux qui en sont les plus éloignés et enfin de valoriser la plus value du travail social.

⁷ Rapport de l'IGAS « l'intervention sociale de proximité » -2006

⁸ « Tous les voyants sont au rouge » vient de préciser le président de l'ANCASD, Marc REVAULT- Gazette des Communes- 12 avril 2010

SYNTHESE DES PRECONISATIONS

ATELIER 2 : « Bien positionner le travail social »

Pour faciliter le repositionnement du travail social ce rapport présente :

- 16 préconisations identifiées par les membres de l'atelier, présentées dans ce document sous quatre axes : préconisations générales, préconisations en matière d'organisation territoriale, préconisations en matière institutionnelle, et préconisations dans le champ de la formation ;
- 42 fiches jointes en annexe :
 - o 32 fiches d'illustrations, qui complètent le rapport sous forme de propositions concrètes et qui font apparaître, les leviers d'action mobilisés par la structure afin de positionner le travail social (les préconisations doivent donc se lire en référence aux fiches action) ;
 - o 7 fiches de réflexion ;
 - o 3 fiches de propositions concrètes de formation à développer.

I - Préconisations générales

- 1 - Considérer les réformes législatives (sur le RSA, les schémas départementaux, la protection de l'enfance...) comme des opportunités, des leviers pour faire évoluer en profondeur les modes de management et les pratiques professionnelles (pilotage, animation, coopération des travailleurs sociaux).
- 2- Engager une réflexion de fond sur la mise en œuvre de la loi du 5 mars 2007 pour faire évoluer les références et les représentations, construire une réponse globale et systémique dans une logique de territorialisation et mobiliser l'expérimentation comme levier de changement.

II - Préconisations dans le cadre du territoire

- 3 - Elargir la mission de protection de l'enfance à l'aide globale à la famille (en référence à une politique familiale définie localement intégrant par exemple l'accueil du jeune enfant, les politiques de la jeunesse...).
- 4 - Mieux intégrer la protection de l'enfance dans le tissu local afin que chacun se sente concerné et contribue à accroître la vigilance locale : déployer l'information, la pédagogie, notamment en direction des médecins généralistes et des pédiatres, en grande proximité avec les familles.
- 5 - Enrichir l'observatoire départemental relatif à la protection de l'enfance :
 - en coordonnant et en mettant en synergie dans chaque département les centres de médiation familiale entre eux et avec l'observatoire, et en renforçant les moyens des centres de médiation familiale ;
 - en impliquant les commissions départementales d'accueil du jeune enfant sur le champ de la prévention et de la protection de l'enfance et en formalisant leur lien avec l'observatoire ;
 - en élargissant le rôle d'alerte des observatoires (cf la pratique du Conseil Général de la Gironde).
- 6 - Conforter une déontologie partagée, au plan partenarial, afin de faciliter la mise en œuvre de pratiques d'échanges d'informations nominatives, en systématisant l'élaboration par les professionnels concernés d'un outil commun (charte, règlement...).

III- Préconisations dans le cadre institutionnel :

- 7 - Considérer que le travail social est une composante de la politique d'intervention du Conseil général et qui doit, à ce titre, être formalisée dans le projet institutionnel et politique du Conseil général comme dans celui des associations.
- 8 - Construire les conditions institutionnelles qui permettent au travail social de contribuer à l'évolution des politiques de l'enfance et de s'inscrire dans une dynamique de développement social local (levier pour la prévention).
- 9 - Positionner les cadres intermédiaires dans une fonction charnière entre le niveau politique et le niveau opérationnel, avec un équilibre entre la dimension technique et la dimension administrative de leur fonction.
- 10- Encourager les travailleurs sociaux à inscrire systématiquement leurs interventions dans le cadre d'une « pratique d'alliance » avec les usagers et à

investir une démarche professionnelle qui intègre les « savoirs expérientiels » des familles, promouvoir des réponses qui favorisent la participation des usagers : maison parentale, café parental...

- 11- Engager le recentrage de chaque travailleur social sur son cœur de métier : favoriser l'articulation des fonctions polyvalentes, généralistes, spécialisée et de référent unique, coordonner le travail social avec le travail administratif qui, par ailleurs, doit être également valorisé, simplifier et alléger les tâches administratives en déterminant celles qui relèvent du travail social et celles qui relèvent d'une gestion administrative ;
- 12- Engager les travailleurs sociaux à développer une communication stratégique, afin de rendre plus lisibles leurs interventions et renforcer la pertinence des écrits professionnels, leur donner les moyens (formation et matériel) d'utiliser les nouvelles technologies, en préservant la dimension éthique de leur utilisation.

IV - Préconisations dans le champ de la formation :

- 13- Construire une compétence collective entre les professionnels : au sein de l'institution (PMI, ASE...) et entre institutions (Education nationale, corps médical, associations..). Mettre en place des stages croisés, des espaces de formation pluri –professionnels et pluri-institutionnels.
- 14- Mettre en place des lieux institutionnels formalisés d'analyse de la pratique et construire un plan de formation qui intègre l'évolution des problématiques, telles que les dérives sectaires, les tensions entre garçons et filles, les troubles psychiques.
- 15- Diffuser des méthodes et des techniques qui génèrent des postures professionnelles dynamiques, en alliance avec les parents (par exemple théâtre, forum etc : cf fiche 35).
- 16- Prendre en compte et traiter la question de l'usure professionnelle et de la « reconversion » des travailleurs sociaux les plus anciens, en valorisant l'expertise acquise.

V - Trois leviers pour mettre en œuvre ces préconisations

Pour une gouvernance locale optimisée :

Décliner chaque schéma départemental de l'enfance par un « schéma de l'intervention sociale », tel que le préconise l'IGAS dans son rapport de 2006, qui pourrait préciser de manière concrète (via des protocoles) les axes

opérationnels du schéma départemental en tenant compte des moyens disponibles d'accompagnement éducatif.

Ce schéma permettrait :

- d'engager une clarification partagée des notions clefs relatives à la protection de l'enfance (par exemple définition du périmètre du danger, sens de la prévention primaire), permettant de confronter les approches, d'avoir un langage commun, une culture partagée entre institutions ;
- de co-construire des référentiels d'action (par exemple les informations préoccupantes) ;
- de définir ensemble une procédure facilitant la réactivité des institutions face aux situations graves en conciliant la surcharge des services avec la nécessité de déclencher une action urgente ;
- d'adopter un outil partenarial, respectueux des familles, qui évite les réponses fragmentées et favorise la lisibilité du parcours de l'enfant et de son itinéraire ;
- de construire un plan de prévention et de protection de l'enfance qui soit réaliste du fait des moyens disponibles.

Pour une pratique collective renforcée :

- développer les mutualisations interinstitutionnelles des formations, qui font évoluer ou consolident les pratiques professionnelles, autour de notions clefs pour le travail social : par exemple prise en compte de l'expertise des parents, travail en alliance avec les usagers, information et participation des parents à toutes les étapes du processus, écrits professionnels, évaluation conjointe (dans le sens québécois).

Pour une meilleure communication :

- mettre en place une conférence départementale réunissant les acteurs de la protection de l'enfance : un rendez vous régulier ferait connaître les initiatives, entraînerait ceux qui sont plus éloignés des évolutions nécessaires et valoriserait le travail social ;
- identifier (pour les diffuser), au plan national, les initiatives qui s'inscrivent dans une communication renouvelée et adaptée aux nouveaux modes de communication (par exemple les journées portes ouvertes n'accueillent qu'un public averti, déjà sensibilisé et ne touchent pas le reste de la population) ;
- organiser des diffusions d'informations à caractère pédagogique, ciblant notamment les médecins généralistes et les pédiatres.

