

Chapitre 3 - Mise en œuvre territoriale de la méthode au Conseil Général d'Eure et Loir

- Lucie M'Faddel* -

Dès 1998, le Conseil Général d'Eure et Loir a mis en œuvre, sous l'impulsion de Marie-Paule Martin Blachais, Directrice Enfance-Famille, une formation au *génogramme d'évaluation* en protection de l'enfance, devenue depuis *méthode Alföldi*, afin de renforcer la transversalité de ses missions sociales (Service d'Action Sociale, PMI, ASE) et sa démarche de territorialisation. Sur proposition de l'institution, j'ai découvert en 2000, cette formation alors que j'exerçais les missions de référente ASE depuis quelques mois. J'avais précédemment assuré des fonctions d'Assistante de Service Social pendant douze ans en milieu hospitalier, notamment en pédiatrie et en maternité. J'expérimente à présent cette méthode, en qualité d'Inspectrice ASE, à travers la lecture des écrits des professionnels de terrain et lors de synthèses concernant des situations particulièrement complexes. Je connais donc les écrits professionnels en tant qu'acteur interne ; de ce fait j'interroge l'objectivité de ma contribution. Je m'efforcerai cependant de mettre en évidence la complexité de la mission de protection de l'enfance, l'effort de rigueur et de réflexion qu'elle impose au professionnel acteur, observateur ou décideur.

L'inspecteur territorial occupe une place centrale dans le traitement des informations préoccupantes : destinataire naturel des alertes, doté d'un pouvoir décisionnel, interlocuteur privilégié du Parquet, coordinateur de la prévention et de la protection sur un territoire donné. Cependant l'évaluation des situations individuelles intervient tout au long du parcours de l'enfant ; elle détermine la réponse institutionnelle : modifications du cadre d'intervention, aménagement des modalités de rencontres en cas de placement, élargissement ou restriction du droit d'hébergement, projet de retour ou maintien du placement. Il convient de réfléchir régulièrement au degré d'implication du professionnel, à la bonne distance et au cadre de référence, ainsi qu'à la commande sociale en protection de l'enfance : protéger, mettre fin au danger. Quand la situation le permet, il importe de favoriser et soutenir l'exercice de l'autorité parentale, offrir l'opportunité à l'enfant et à sa famille de se reconstruire, réinventer un fonctionnement mieux adapté. Les mesures doivent être fondées sur l'intérêt du mineur, tout en respectant l'autorité parentale en fonction du statut juridique de chaque enfant. Le maintien dans la famille doit rester l'objectif du dispositif de protection de l'enfance ; il faut donc constamment s'interroger sur la place et le rôle des parents dans le cadre du placement. Il s'agit de leur permettre de rester acteurs de leur vie sans les affaiblir tout en prenant en compte la protection de l'enfant et son intérêt supérieur. Il incombe également à nos services d'envisager, préparer, accompagner le retour en famille, et en cas de prise en charge à moyen ou long

* Lucie M'Faddel est inspectrice à l'Aide Sociale à l'Enfance au Conseil Général d'Eure et Loir

terme, organiser la suppléance parentale en assurant la sécurité nécessaire au développement de l'enfant.

A ce jour, l'utilisation généralisée de la méthode Alföldi au sein du conseil général n'est pas acquise, en raison du renouvellement des personnels, de la démarche de formation basée sur le volontariat, du nombre limité de participants à chaque session, du temps que nécessite l'appropriation de la méthode et peut-être aussi des réticences du champ professionnel à produire des normes. La protection de l'enfance reste un secteur à fortes tensions idéologiques : droit de l'enfant, droit des parents, droit des victimes, présomption d'innocence, prévention, protection... Même si tout le monde s'accorde sur la nécessité d'objectiver la matière, les outils restent rares et leur utilisation ne se fera que progressivement. Par la question de l'évaluation et des outils, nous interrogeons aussi la dimension humaine et humaniste des métiers du travail social, avec sa nécessaire subjectivité.

J'appréhende donc les situations au travers des écrits, dont la forme varie en raison de la variété des parcours professionnels et de la diversité des sources d'information. Je m'appuie également sur les échanges avec les intervenants. La sélection et l'organisation de l'information me permettent de fonder mes décisions, en évitant autant que possible les pertes de sens dans la compréhension du parcours des enfants. Les décisions sont toujours lourdes de conséquence pour les personnes, difficilement réversibles en cas d'erreur, surtout quand il s'agit d'enfants. Elles engagent fortement la responsabilité de l'inspecteur lequel dispose d'une relative autonomie. Son rôle d'arbitrage est en effet renforcé par la loi du 5 mars 2007, qui pose le principe de l'opportunité de l'appréciation avant toute saisine judiciaire. Les nouvelles orientations justifient de peser mûrement les éléments de la situation. Il incombe à l'inspecteur de s'appuyer sur des évaluations pluridisciplinaires fondées par une méthodologie partagée. Nous devons éviter toute pratique expéditive de l'analyse sociale, même si l'urgence apparente fait pression. Une distance temporelle s'impose, cependant la mise en œuvre d'une observation partagée ne doit pas faire oublier la nécessaire réactivité lorsque la situation de danger est manifeste.

La recherche d'un large partenariat est donc une priorité. Au-delà des critères de saisine judiciaire, le souci de l'inspecteur est d'animer et de réguler le dispositif avec l'ensemble des partenaires. C'est un enjeu majeur de la qualité de la prestation en protection de l'enfance. La complexité nécessite de renforcer la formalisation, l'utilisation d'un langage commun et la transparence des outils et critères utilisés, tant à l'égard des familles que des différents professionnels. Le partage d'un outil commun fait obstacle à la violence décisionnelle. Elargissant la responsabilité des conseils généraux dans l'évaluation et la prise de décision, la loi du 5 mars 2007 renforce l'exigence en matière de méthodes et d'outils. Leur caractère a priori inquisiteur ne doit pas faire oublier que la démarche médico-sociale est sous-tendue par une proposition d'aide à la famille en difficulté, dans la juste appréciation du danger, dans le respect des droits individuels et du devoir de protection.

Mon parcours professionnel s'est enrichi d'apports théoriques précieux dans l'exercice de mes fonctions actuelles. Ma place a effectivement changé dans le processus décisionnel. Il n'en demeure pas moins que l'expérience du terrain me sert souvent de repère, au moment de prendre une décision dans une situation de protection de l'enfance. Loin de faire table rase du passé, je recherche plutôt la

complémentarité des outils, par exemple la connaissance des facteurs de risque, notamment en périnatalité. L'utilisation d'un outil commun, entre le niveau décisionnel (centralisé en Eure et Loir) et les niveaux territoriaux chargés de l'évaluation, renforce la cohérence du dispositif, la qualité des liens fonctionnels et la compréhension réciproque dans le traitement des informations préoccupantes. Le *génogramme d'évaluation* apporte à mon sens plusieurs atouts essentiels aux écrits. L'instrument favorise l'organisation de l'information. Une lecture plus circulaire permet au décideur de s'appuyer davantage sur les capacités des familles. L'*outil de centration de l'évaluation sur l'enfant* évite qu'on se laisse envahir par les problématiques parentales ; il est en cela conforme à l'esprit de la loi du 5 mars 2007 et son utilisation rend plus explicite la restitution de l'intervention. Du fait de l'apport instrumental, il est moins nécessaire de lire entre les lignes...

*
* *

Les questionnements initiaux concernaient principalement le temps nécessaire à l'utilisation et l'assimilation de la méthode. La tentation est grande d'invoquer le manque de temps face à la charge de travail... Finalement, plus l'outil est travaillé, plus il est utilisé. Toutefois dans les faits, il reste principalement appliqué dans les situations particulièrement complexes, quand la problématique familiale menace de rejaillir sur le fonctionnement des services : risque de conflits inter-professionnels ou inter-institutionnels, dimension émotionnelle forte, place de chacun dans les multi-partenariats.

Pour exemple, je pense à cet enfant de huit ans au profil abandonnique, placé à dix-huit mois suite au constat de carences graves générées par un climat familial particulièrement violent. Son parcours est ponctué de ruptures et de passages à l'acte violents sur les autres enfants et envers les adultes qui le prennent en charge. Chaque structure finit par demander une réorientation en urgence, sollicitant auprès de l'inspecteur un rendez-vous pour signifier à l'enfant son départ vers un ailleurs encore inconnu. Les tensions entre services sont facilement perceptibles et la difficulté à élaborer le projet, bien réelle. L'utilisation du *génogramme d'évaluation* a servi de tiers dans la mise en commun des observations lors de la synthèse. Elle a permis une meilleure centration sur l'enfant, ses besoins, sa souffrance, le sens de son placement, et son projet dans l'attente d'une réorientation qui ne relève pas du passage à l'acte. L'élaboration collective d'un cadre contenant et partenarial contribue à sortir l'enfant de sa position de mauvais objet. Faisant lien autour de lui, le travail commun a favorisé la mise à distance du sentiment de rejet qui entrave l'empathie. Le rapport rédigé pour le magistrat à l'issue de cette synthèse, a eu beaucoup plus d'impact que les multiples notes d'incidents. Il a aidé chaque partenaire à conserver le cap, quels que soient les aléas.

La méthode est plus fréquemment utilisée aux moments-clés des parcours d'enfants : placement envisagé, projet de retour. D'une manière générale, la crédibilité de l'évaluation est renforcée lorsqu'on est en mesure de mettre en oeuvre la rigueur requise. J'ai très rarement constaté une suite qui ne corresponde pas aux préconisations du professionnel. Que ce soit dans le cadre administratif ou judiciaire, l'évaluation méthodique permet de distinguer faits bruts et sens diagnostique. Il est plus aisé d'identifier la démarche mise en oeuvre pour réaliser l'évaluation tout en

repérant les moyens d'aider la famille à résoudre ses problèmes. La méthode conduit à préciser le rythme et les modalités des interventions. Dans le même temps elle met en évidence les capacités de la famille. En ce sens, la mise en œuvre de la méthode facilite la prise de décision.

Le second point d'interrogation concernait le critère d'implication de l'intervenant. Exercice particulièrement complexe, l'évaluation en protection de l'enfance n'échappe pas à certaines dérives préjudiciables aux enfants comme à leurs parents. L'élaboration d'une réflexion sereine et construite n'est pas chose aisée. Certains tourbillons peuvent parasiter l'analyse et la prise de décision, en particulier lorsque des choix cruciaux sont en jeu (placement d'un enfant par exemple) ou quand le fonctionnement de la famille est particulièrement perturbé. Dans l'évaluation d'une situation familiale, les professionnels mettent en jeu bien plus qu'un savoir théorique ou une compétence isolée. Comment alors tendre à une relative objectivité ? Comment attester d'une certaine équité dans le traitement évaluatif des situations ? Et comment mettre en évidence les soutiens nécessaires au professionnel, en particulier dans les situations de défaillances parentales graves ? Il importe de combiner les subjectivités pour permettre une meilleure connaissance des situations de danger. L'institution doit dès lors garantir la mise en œuvre de processus d'évaluation qui autorisent en toute sécurité les échanges.

Que transmettre à l'inspecteur ASE ou au magistrat, lorsqu'on est professionnel de terrain ? Même si l'analyse a été menée en équipe, j'ai pu constater que l'implication de l'intervenant n'était pas toujours reprise dans le rapport d'évaluation. L'écrit professionnel est un enjeu pour son auteur. Engageant son éthique et sa responsabilité, il requiert une distanciation. Rédiger nécessite de porter une attention particulière au poids des mots. Le rédacteur doit envisager les différents destinataires de son rapport. Qui sera amené à le lire aujourd'hui, demain, dans dix ans ? L'exercice est délicat dans la mesure où plusieurs acteurs peuvent porter leur regard sur l'écrit professionnel : le juge ou l'inspecteur dans la prise de décision, les parents désireux de savoir ce qui s'écrit sur eux, leur avocat qui surveille les éventuelles failles du professionnel, l'institution garante de l'action menée par le travailleur social, l'enfant enfin qui devenu adulte viendra peut-être consulter son dossier. L'évolution législative et notamment le droit pour les usagers d'accéder au dossier judiciaire depuis le décret du 15 mars 2002, incitent les professionnels à une certaine réserve dans la rédaction du rapport. Cette évolution ne doit pas cependant entraver le travail sur l'implication professionnelle. Car paradoxalement l'expression d'un doute, d'une difficulté vécue sur le plan de l'implication, témoigne d'une honnêteté intellectuelle qui renforce la pertinence globale de la réflexion. Il ne faut toutefois pas écarter le risque d'incidents, suite à la lecture par certains parents pathologiques ou manipulateurs.

*

* *

Pour l'institution, le recours à la méthode d'évaluation constitue un véritable enjeu managérial. L'utilisation du *génogramme d'évaluation* dans le cadre de la protection de l'enfance facilite la conduite de projet. Outil dynamique connecté à la réalité de terrain, il permet de partager les orientations de travail et apporte un appui à l'analyse. L'instrument permet aux acteurs de modifier eux-mêmes leur pratique en

confrontant l'action quotidienne aux besoins et aux résultats. La mise en œuvre de la méthode constitue pour les responsables, une source d'informations sur les modalités et les effets des interventions. L'outil favorise la mobilisation des acteurs ; il contribue à l'adaptation des projets en fonction des résultats. Il offre un référentiel commun tout en favorisant la confrontation des avis et des observations.

L'organisation d'une action de formation transversale (PMI, Service d'Action Sociale, ASE) sur notre territoire, permet de maintenir les capacités de réflexion communes, de travailler ensemble et de réduire les phénomènes de *burn out*. Les responsables de circonscription ont un rôle essentiel à jouer pour harmoniser les outils dans les équipes. L'outil d'évaluation mettant en relief les potentialités, contribue à impulser une démarche reposant sur l'adhésion des familles avec pour finalité, le bien-être et le développement harmonieux de l'enfant.

La mise en œuvre de la méthode comporte aussi des enjeux politiques et stratégiques. Loin des causalités linéaires, chacun s'accorde aujourd'hui à reconnaître qu'il n'existe aucun modèle-type de la famille violente ou négligente. Le surgissement de la maltraitance combine des facteurs socio-économiques, psychologiques, environnementaux, éducatifs, mais aussi des facteurs liés à l'histoire des familles, aux phases de développement et aux caractéristiques de l'enfant. L'identification d'indicateurs précis correspond aux orientations préventives de la loi de mars 2007 réformant la protection de l'enfance ; cette préoccupation est clairement reprise par la politique départementale en Eure et Loir. Le schéma départemental initié fin 2004 réaffirme le principe essentiel : « offrir les meilleures réponses possibles en terme d'offre sociale et médico-sociale aux besoins des usagers. Cet objectif mise sur les ressources et potentialités des personnes et de leur environnement, le renforcement ou le maintien du lien social, la dimension locale, la prévention et l'évaluation ». Mettre en œuvre la prévention, c'est aussi atténuer la déperdition du réel, ajuster les décisions au plus près des besoins des usagers, éviter de tomber dans le tout ou rien et plutôt penser en termes d'alternative. Avant d'envisager la séparation totale ou le maintien à domicile, il est judicieux de se demander quelle distance convient le mieux à la sécurité de l'enfant.

Ces interrogations influent nécessairement sur le dispositif et sur le panel des réponses. La formalisation de l'évaluation par le moyen du *génogramme d'évaluation* traduit le réel besoin de référentiels précisant les objectifs aux différentes phases du projet de l'enfant. La reconduction de la formation a permis à l'organisation de répondre aux attentes de méthode tout en maintenant la dynamique de mobilisation. La question du pilotage est un enjeu central pour les conseils généraux ; de ce point de vue l'animation du réseau au quotidien, constitue un rôle majeur pour les inspecteurs. Sans une coordination adéquate, la déconcentration des prises de décisions relative aux informations préoccupantes (territorialisation), risque en effet de majorer les écarts de pratique d'un territoire à l'autre.

*

* *

Au regard des réformes législatives récentes, le *génogramme d'évaluation* paraît un instrument adapté. La loi du 2 janvier 2002 reprend dans plusieurs de ses articles le mot *évaluation* qui dans son sens le plus commun concerne : l'évaluation des

situations, celle des besoins ou des attentes, l'effectivité de la mise en œuvre des programmes, l'évaluation des activités et de la qualité des prestations assurées par les établissements et services. Dès l'article 2, le texte stipule que « l'action sociale et médico-sociale(...) repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux » concernés par cette action. Au-delà de la définition des politiques adéquates, au-delà de l'ajustement des mesures concrètes, il s'agit d'utiliser des outils concrets pour apprécier l'évolution des besoins et attentes. Cette démarche d'évaluation revêt un caractère participatif puisque à côté des besoins, le législateur cible les attentes des usagers.

Dans le même esprit, la loi du 5 mars 2007 inscrit l'enfant au cœur du dispositif de protection. Elle individualise sa prise en charge avec la notion de *Projet pour l'Enfant*, qui prend en compte ses différents besoins et le respect de ses droits. Au-delà du cadre posé dans le CASF, la loi renforce un certain nombre de principes fondamentaux, notamment l'évaluation de la situation du mineur avant la mise en place de toute prestation, l'établissement du projet avec l'enfant et avec ses parents, la continuité des actions menées en sa faveur sous responsabilité du Président du Conseil Général, le suivi de l'enfant par l'élaboration d'un rapport annuel de l'ASE après évaluation pluridisciplinaire. Cette évolution législative a une incidence directe sur les cadres d'intervention et sur les pratiques professionnelles.

La loi du 5 mars 2007 réaffirme la nécessité d'une démarche d'évaluation rigoureuse, dans le traitement des informations préoccupantes. Elle fait notamment référence au rapport IGAS de 2006 relatif au recensement et à l'analyse des bonnes pratiques en matière de signalement en protection de l'enfance. Parmi les critères d'efficacité sont retenues l'exhaustivité et la précision des faits communiqués sur la situation de l'enfant. Cette phase d'évaluation doit être menée avant toute prise de décision. Une approche pluri-institutionnelle, pluridisciplinaire, assortie d'outils d'évaluation pertinents doit permettre la transmission des informations nécessaires à un traitement efficace par l'autorité compétente, administrative ou judiciaire. A l'inverse la transmission d'informations incomplètes, inexactes ou insuffisamment étayées ne peut conduire qu'à des retards de procédure ou à des demandes de compléments.

Ainsi la performance des évaluations sociales est fonction de la méthode et des outils à disposition des professionnels. Les procédures mises en oeuvre doivent garantir l'appropriation de la démarche par les acteurs de terrain. L'écrit professionnel (le rapport d'évaluation) est un document essentiel dans le dispositif de protection de l'enfance. La rigueur méthodique est un enjeu majeur dans la rédaction. Le décideur doit pouvoir distinguer entre la relation des faits dont les sources sont précisées, et l'analyse du professionnel. Plusieurs facteurs concourent à la qualité des écrits : la formation des intervenants et la modélisation du document. Rappelons que selon le Rapport Nogrix, la formation doit être : pluri-professionnelle, déclinée au niveau local, soumise à évaluation, renouvelée régulièrement, équipée d'un contenu à la fois théorique et clinique.

*
* *

En conclusion, l'évaluation en protection de l'enfance est un principe d'action prioritaire qui ne saurait se limiter à la construction d'un outil. Cependant le *génogramme d'évaluation* apporte une contribution certaine à l'élaboration de référentiels communs. Les définitions partagées sur le danger, l'intérêt supérieur de l'enfant, l'adoption d'indicateurs communs, l'élaboration du consensus et le respect de l'autorité légitime, demeurent des questions essentielles. Il ne peut y avoir d'évaluation des situations individuelles sans référence aux fondements institutionnels : la commande sociale formalisée par la loi, la convention internationale des droits de l'enfant, la jurisprudence, et les orientations génériques des schémas départementaux.