**8èmes ASSISES NATIONALES DE LA PROTECTION DE L’ENFANCE**

**Parcours en protection de l’enfance**

**PROTÉGER C’EST PRENDRE DES RISQUES**

**Comment mieux les assumer pour mieux agir ?**

**AVERTISSEMENT : ces verbatim sont rendus publics pour permettre au plus grand nombre de bénéficier de la richesse des débats des Assises, mais nous attirons votre attention sur le fait qu’il s’agit d’une restitution brute des propos prononcés non revue par leurs auteurs, et à replacer dans un contexte de prise de parole publique orale à un moment spécifique. Une synthèse des propos plus lisible est disponible dans le Bulletin de la protection de l’enfance d’octobre 2015 (www.lebpe.fr)**

**LUNDI 15 JUIN 2015 – SEANCE PLENIERE / TABLE RONDE 2 :**

**PRATIQUES : INTÉGRER LA PRISE DE RISQUES**

■ Qu’entend-on par prise de risques (du risque de partager au risque de se tromper) ? Que recouvre-t-elle spécifiquement dans le champ de la protection de l’enfance ? En quoi le risque est-il une composante positive de l’accompagnement ? En quoi l’absence de prise de risque peut-elle s’avérer contre-productive ? En pratique, quelles innovations mettre en œuvre, en intégrant quels risques, pour améliorer les réponses ?

**Karine Senghor :**

Nous allons commencer avec une introduction d’Annie Lambert, vous êtes chercheur à l’Université de Sherbrooke au Québec, vous êtes de formation criminologue, travailleuse sociale et vous avez beaucoup travaillé sur la question du risque en protection de l’enfance. Vous êtes l’auteur d’ailleurs d’un ouvrage intitulé *La Gestion des risques en protection de l’enfance. Logique d’action et quête de sens*, aux Presses de l’Université du Québec.

Nous vous avons demandé d’introduire la séquence à la fois sur la question de comprendre et réfléchir le risque de manière générale, comment le vivre en protection de l’enfance à travers des exemples concrets, qui permettront de vous donner des éléments pour apprivoiser l’incertitude et prendre des risques.

**Annie Lambert, criminologue, chercheure à l’Université de Sherbrooke :**

Bonjour à tous, merci énormément de l’invitation aux organisateurs, vous l’entendez et vous venez de l’apprendre, je suis québécoise et mon principal risque aujourd’hui est d’éviter toute expression typiquement québécoise dans les trente prochaines minutes pour que vous puissiez me suivre du début à la fin, donc j’incarne tout à fait mon sujet aujourd’hui. Quelques précisions, d’abord dire qu’avant d’arriver en milieu universitaire, j’étais intervenante en protection de l’enfance, j’y ai passé une quinzaine d’années, je fais des recherches participatives, des recherches en collaboration avec les milieux de pratiques donc ça amène un regard très pragmatique, c’est ce que j’apporte aujourd’hui donc je me situe au niveau de la théorie mais nettement aussi au niveau de la pratique par ma propre pratique clinique auprès d’enfants et de familles en difficultés.

J’aborde le risque aujourd’hui d’une façon positive et dans une perspective et une éthique réflexive donc je n’ai malheureusement pas de recettes toutes faites pour vous aujourd’hui, je n’ai pas de clés en main non plus sur la prise de risque, par contre j’ai un bon nombre de questionnements qui à mon avis, permettent l’exercice de conscientisation dont on a besoin comme professionnel, pour prendre les décisions en situation risquée.

A prime abord, je postule que la prise de décision devrait être prise dans l’intérêt de l’enfant, or pour toute sorte de considération, en fait c’est comme ça au Québec, je ne sais pas si c’est comme ça ici, mais pour toute sorte de considération on s’éloigne parfois de l’intérêt de l’enfant, pour des considérations personnelles, professionnelles, organisationnelles, juridiques ou même socio politique, ça arrive que l’on perde le focus en fait de l’intérêt de l’enfant dans la gestion des risques et la prise de décision.

Pour le temps dont je dispose j’ai préparé une intervention en trois temps en fait, le premier étant de vous donner quelques clés de réflexions sur le risque et attendez-vous à réfléchir parce que j’ai beaucoup de questions à vous soumettre. Le deuxième le contexte risqué, donc qu’est-ce que ça veut dire au niveau de l’intervention en protection de l’enfance et finalement apprivoisé l’incertitude ou apprendre justement à risquer.

Donc j’ai intitulé ma présentation « la prise de risque en protection de l’enfance, la recherche d’un juste équilibre », donc la prise de risque signifie oser, voir autrement aussi les situations qui sont à prendre mais évidement comme trame de fond de la présentation et pour assurer le passage de la gestion du risque à la prise de risque, je pense qu’il faut d’abord se situer comme professionnels sur le risque, sur notre rapport au risque mais aussi sur notre tolérance au risque. Il faut se situer aussi sur notre mandat de protection, sur la façon dont on l’envisage et finalement il faut créer un contexte favorable à la prise de risque, ce qui signifie aussi d’accompagner les professionnels dans leurs prises de décision.

Je vais tout de suite vous donner une partie de ma conclusion, ça va vous faire gagner du temps, donc la gestion et la prise de risque n’ont pas besoin en fait de protocole, de procédure, de normes ou de cadre, je pense que l’on en a suffisamment de tout ça dans la pratique. La gestion et la prise de risque ont besoin de sens. Donc pour donner du sens il faut réfléchir et c’est un petit peu cette amorce-là de réflexion que je vous propose aujourd’hui pour passer de la question quelle est la meilleure façon d’intervenir ? A comment arriver à prendre la meilleure décision dans la situation d’un enfant et dans son intérêt évidemment ?

Donc le premier point, comprendre le risque, je n’ai pas la prétention de vous faire comprendre le risque aujourd’hui dans sa totalité mais bien de donner quelques clés de réflexion donc ça gfait déjà plusieurs années qu’un nombre d’auteurs qui parlent d’une société du risque donc l’intérêt pour le risque, certains disent la fixation pour le risque, a complètement redessiné notre rapport au risque, c’est sûr qu’objectivement le risque c’est une probabilité de survenue d’un évènement qui va causer des conséquences dans le cas de la protection de l’enfance, qui va causer des conséquences pour l’enfant et pour sa famille, et généralement le risque a une connotation négative socialement, c’est plutôt rare que l’on voit ça comme étant positif.

Je vais citer Ewald qui dit « rien n’est un risque en soi, le risque ne fait pas parti de la réalité, cependant tout peut constituer un risque, tout dépend de quelle façon on analyse le danger, que l’on considère la situation », donc la situation risquée, les situations dans lesquelles vous vous retrouvez sont définies en fonction d’une culture, d’une histoire, de cadre normatif et entre dans une population donnée. Evidemment on peut prendre la conclusion que le risque est construit à travers un système de normes et de valeurs donc comme professionnels vous construisez le risque, vos organisations construisent le risque et la société construit le risque aussi, et ça c’est un élément vraiment important dans la gestion de risque parce que l’évaluation de ce risque-là devient stratégique et capital, parce que l’évaluation du risque c’est le déclenchement des mesures de protection donc si on a une évaluation qui n’est pas juste du risque, on a nécessairement une mesure de protection qui ne tient pas la route finalement pour l’enfant et pour sa famille donc comment se positionner par rapport au risque ? Quelle posture adopter ? Quelle réaction adopter ?

Je fais une courte parenthèse sur le principe de précaution dont on a un peu parlé tout à l’heure, qui se manifeste depuis les dernières années donc il y a eut à travers les époques différentes façons de réagir au risque, prudence, prévoyance, précaution, réparation, prévention. Les auteurs actuels nous amènent aujourd’hui au principe de précaution, ma question mais à quel prix ? Donc à quel prix on devrait s’inscrire dans ce principe-là en protection de l’enfance, la précaution ça suppose l’incertitude donc ça suppose de ne pas attendre que les risques soient avérés pour protéger donc est-ce qu’il faut toujours en protection de l’enfance envisager le scénario du pire ? Si le risque est construit, ça appelle une certaine subjectivité des différents acteurs donc la subjectivité, mes travaux sur le risque m’ont aussi amené à élaborer sur la subjectivité du risque dont l’aspect objectif est beaucoup plus petit que l’aspect subjectif du risque donc on a un risque perçu aussi dans les interventions que l’on met en place et on a parfois aussi peur de ce risque-là, donc comment on peut éviter de s’appuyer sur la subjectivité pour mettre en place le principe de précaution ?, là est la question. Donc c’est sûr qu’avant d’envisager des mesures de protection, il faut envisager sa posture, son rapport par rapport au risque, alors je vous poserais les questions quel rapport vous entretenez par rapport au risque ? Quelle est votre tolérance au risque dans vos interventions ? Est-ce que vous êtes risquophiles ? Ou plutôt risquophobes ? Ou quelque part entre les deux comme l’entend Grison, il faut se poser la question pour savoir où l’on se situe dans cet environnement de risque-là.

Mon deuxième point, vivre le risque en protection de l’enfance, je ne ferais pas un long paragraphe sur l’idée que les mesures de protection, que l’intervention en protection de la jeunesse ce sont des interventions complexes, les choix que l’on fait dans l’intervention sont lourds de conséquence dans la trajectoire de vie des enfants et ce n’est pas anodin de parler de trajectoire, je pense qu’il faut se permettre effectivement de voir à quel point les situations sont difficiles et comment ça peut être difficile humainement de faire des interventions dans ces contextes-là. Donc on travaille avec des familles qui sont en grande vulnérabilité, on travaille avec des familles qui vivent beaucoup de détresse sociale, qui sont au prises avec des problématiques très difficiles donc la prise de décision est nécessairement ardue et on doit composer avec des rôles d’aide, de surveillance, de contrôle qui ne sont pas toujours très faciles à marier en fait dans l’intervention.

Je vais reprendre Steinhauer, on en parlait tout à l’heure, c’est-à-dire que les situations en protection de l’enfance sont des situations de moindre mal donc on recherche la moins pire des solutions et la solution idéale évidemment, en fait la situation idéale ne se retrouverait pas dans les filets de la protection de l’enfance donc le meilleur scénario d’intervention que l’on peut envisager en fait dans des situations de protection comme celles-là présente nécessairement des risques à partir des situations qui sont vécues par les familles.

Au niveau de la protection très rapidement dire qu’il existe différents seuils de protection, c’est aussi socialement construit, je ne vais pas avancer très longuement là-dessus et il y a aussi une notion d’acceptabilité du risque donc quand vous déterminez une mesure de protection pour une famille, pour des enfants, pour des parents, vous êtes aussi confrontez à votre niveau d’acceptabilité de ce risque-là donc la frontière qui sépare souvent la prévention de la protection et cette acceptabilité-là est nécessairement orientée par les valeurs, par vos propres valeurs évidemment mais aussi par les valeurs et les normes sociales.

Et encore une fois je parlais de subjectivité à propos du risque, donc maintenant subjectivité par rapport à la protection, toute une autre série de questions à se poser donc comment voyez-vous les personnes avec qui vous travaillez ? Comment vous vous représentez ces situations familiales-là ? Quels sont vos perceptions de la réalité ? Au-delà incluant la perspective sociale quel est votre seuil de protection mais surtout selon vous quel est l’idéal à atteindre pour les situations familiales ? Donc évidemment tout ça, en plus de l’aspect culturel et de l’aspect normatif de l’intervention, a un impact important sur l’identification des besoins parce qu’à partir du moment où on a évalué les risques, vient l’étape d’identification des besoins de protection pour les enfants. Et on a rapidement glissé tout à l’heure tout l’enjeu rattaché à l’identification des besoins, c’est clair qu’il faut être très attentionné sur la présence de la subjectivité, tant dans l’évaluation du risque que dans l’évaluation des besoins de protection et là je ne suis pas une adepte de l’objectivité, je n’y crois pas du tout en fait, je pense que l’on peut objectiver une situation en s’éloignant quelque peu de la subjectivité tout comme je considère que la majorité des professionnels prennent la meilleure décision au moment où ils sont appelés à le faire mais dans le va-et-vient quotidien il y a un danger réel de poser des balises qui sont appuyées sur la subjectivité et qui vont rendre faux ou à tout le moins inexact les motifs qui vont justifier finalement les mesures de protection. Et là dans la gestion du risque on doit naviguer entre le trop et le trop peu.

Pour l’instant dans mes travaux, je travaille principalement actuellement avec des professionnels qui sont en exercice en protection de l’enfance. Nos structures sont un peu différentes au Québec et ici mais somme toute le principe reste le même, donc je fais beaucoup d’analyses de discours, de ce que les professionnels disent de leurs pratiques donc comment ils parlent de leurs pratiques professionnelles. Puis actuellement je perçois un continuum de protection, c’est-à-dire que dans les mesures de protection que l’on va mettre en place pour la famille et pour les enfants, on est sur un continuum qui va de l’autodétermination au protectionnisme. D’un côté des interventions de responsabilisation de la famille qui appelle d’un minimum d’intervention pour les professionnels qui nous amènent à faire une gestion de risque qui est relativement souple, de l’autre côté une surprotection des familles qui suggèrent des interventions de protection très serrées. Et si vous réfléchissez, le moindrement à vos pratiques, à vos décisions que vous prenez quotidiennement, instinctivement ou intuitivement si vous préférez, vous vous situez quelque part sur ce continuum-là. Vous aurez compris que les extrêmes sont à éviter parce que d’un côté comme de l’autre ça peut être tout à fait paralysant pour des familles entre le trop peu et le trop, mais le défi est effectivement d’atteindre un équilibre. Un équilibre souhaitable et cet équilibre-là n’est pas toujours le même d’une situation à l’autre. Donc vous avez un positionnement intuitif, instinctif, une place où vous êtes plus confortable sur le continuum d’intervention, c’est rattaché à de multiples facteurs, vos expériences, vos croyances très certainement, votre philosophie d’intervention, les orientations gestionnaires de vos établissements, les ressources disponibles, mais aussi parfois sinon souvent, ça dépend des cas, votre insécurité ou votre trop grand sentiment de confiance. Donc plusieurs facteurs qui rentrent en ligne de compte et qui influencent la situation elle-même, l’orientation que vous allez donner aux décisions qui sont prises.

Encore une fois je pense que c’est dans le questionnement que l’on arrive à se situer par rapport à tout ça c’est-à-dire que si on a à questionner le risque évidemment dans la représentation que l’on a du risque, on a très certainement à se questionner sur la façon dont on envisage les mesures de protection et on passe parfois à côté des questions essentielles, c’est-à-dire des questions qui vont nous permettre de nous centrer plutôt sur le processus par lequel on va prendre la décision plutôt que sur la décision elle-même. Donc est-ce que l’on doit protéger d’abord ? Est-ce que toutes les situations que l’on rencontre nécessitent nécessairement des mesures de protection ? Si oui, qui doit-on protéger ? Protéger quoi en fait ? Et si on protège, jusqu’où on doit aller pour éviter l’extrême droite de continuum de protection ? Quelles sont les conséquences de ces mesures de protection pour les familles ? Et encore est-ce que les conséquences de l’intervention surpassent celles des conséquences des situations à risque ? On le nommait tout à l’heure. Est-ce qu’il faut intervenir ? Si oui, maintenant ou plus tard ? Et dans ce cas jusqu’où attendre ? Serait-il préférable de ne pas intervenir ? Pourquoi et pour qui protégeons-nous ? Et j’ai terminé ne soyez pas étourdi et surtout à quels besoins répondons-nous ? Dons je pense que ce sont des enseignements des professionnels dans les deux recherches que j’ai mené sur la protection de l’enfance m’apprennent que la question centrale est probablement celle-là donc à quels besoins répond-on quand on met en place des interventions ? Et sans vouloir vous bousculer je m’inscris dans cette perspective-là pour vous réconforter, je pense que comme intervenant parfois j’ai répondu aussi à mes propres besoins dans l’intervention et malheureusement j’ai peut-être répondu aux besoins de mon organisation.

Donc est-ce que c’est possible effectivement qu’au-delà de la protection de l’enfant on puisse en arriver à prendre des mesures qui vont aussi nous protéger nous-mêmes dans l’intervention ? Est-ce que c’est possible que dans les processus de décision on s’éloigne de la question centrale qui est finalement d’agir au mieux pour l’enfant et pour sa famille et là on entre vraiment dans la perspective éthique et dans la recherche de sens des décisions que l’on prend.

Troisième point : apprivoiser l’incertitude. Il y a un auteur qui s’appelle Morin qui dit nous en savons désormais assez pour être sûr que nous ignorons très largement l’avenir, et je trouve que c’est tout le paradoxe de la prise de décision en protection de l’enfance, c’est-à-dire comment dans un contexte comme celui-là on peut finalement agir au mieux pour l’enfant et pour sa famille. Dans mes réflexions sur le risque, je suis passée moi-même de la gestion du risque donc le livre dont parlait Mme Senghor tout à l’heure s’appelle « La gestion du risque », aujourd’hui je l’appellerais plutôt la gestion de l’insécurité parce que je pense qu’il y a des enjeux plus grands à gérer l’insécurité qu’à gérer le risque. Quand on gère le risque ça insinue que l’on connait les risques, gérer l’incertitude ça veut dire que l’on ne connait pas un bon nombre sinon une grande quantité de choses dans les situations que l’on rencontre. Bourgeaud dirait à cet égard-là : « il faut apprivoiser l’incertitude ou encore tolérer l’ambigüité » ce qui n’est pas nécessairement très confortable pour un professionnel.

Je suis passée aussi dans mes réflexions de la gestion de l’incertitude à la gestion de l’insécurité, parce que c’est ce qui a été nommé finalement par les professionnels et gérer l’insécurité apporte un bon nombre de danger dans l’intervention. Et c’est là je pense que l’exercice de conscientiser, je vous disais au début je n’ai pas de recettes magiques, mais en même temps la recette, c’est peut-être effectivement de mieux réfléchir nos pratiques. C’est là que l’idée de conscientiser devient essentiel au processus de décision.

Je vais mettre en lumière trois éléments qui ressortent de la recherche que j’ai menée et qui peuvent nous aider dans le cadre de nos pratiques pour les professionnels ou des organisations qui peuvent nous aider à réfléchir le risque et les mesures de protection. D’abord le rapport des professionnels à la situation, leur rapport au mandat de protection et finalement leur rapport au risque, et pour certains, pour tous ces rapports-là j’ai fait l’exercice pour la présentation, et je vous remercie parce qu’effectivement ça m’a fait avancer dans ma réflexion. J’ai fait l’exercice de situer aussi les prises de risque que ça comporte pour les professionnels donc d’abord le rapport à la situation, et là encore toute une série de questions pour vous : quel dialogue vous avez avec les situations que vous rencontrez pour vous rapprochez des réalités familiales que vous rencontrez ? Est-ce que vous avez ce désir de dialogue-là ? On a parlé en première plénière de l’importance du lien, ça va aussi dans ce sens-là, de la relation d’être avec. Comment vous comprenez les situations ? Quelles sont vos représentations de celles-ci ? Si vous en avez, bien sûr quels sont vos préjugés ou vos préconçus par rapport aux situations que vous rencontrez parce que cette rencontre-là avec la situation vous permet de construire le problème donc il faut à être le plus près possible des situations pour bien les comprendre et construire la bonne situation aux problèmes. Ça implique le risque d’être donc le risque de la relation avec l’enfant et avec sa famille, ça parait simple mais c’est très complexe en fait.

Ensuite le rapport au mandat de protection donc la représentation du mandat professionnel, comment vous le comprenez ? Comment vous le vivez ? Quel est votre discours par rapport à ce mandat-là ? Quelle est votre posture par rapport au mandat professionnel ? Plus encore, est-ce que vous êtes seul mandataire de la protection des enfants ? A qui appartient finalement cette responsabilité de protéger ? Et que pensent les familles de cette protection ? Et on a quand même peu de recherches qui nous permettent de voir les représentations des familles sur leurs parcours ou sur les parcours de protection de l’enfance. Je pense qu’il faut élargir notre conception du mandat de protection et en ce sens-là ça implique le risque d’inclure, d’inclure les enfants et d’inclure les parents dans la prise de décision.

Le troisième rapport est celui du rapport au risque. Ça demeure déterminant parce que ça oriente complètement la stratégie que vous allez déployer, les logiques que vous allez utiliser finalement pour déterminer des mesures de protection. On parle évidemment de tolérance au risque, de priorisation des risques à certain égard. On parle des risques pour vous comme les professionnels mais des risques pour la famille, pour l’organisation des risques sociaux. On parle de niveau de confort par rapport à l’incertitude et votre stratégie privilégiée de gestions de risques. Donc ça nous amène à revoir le rapport au risque et ça conduit au troisième risque qui est celui de douter.

Et le risque de douter, ce n’est pas toujours gagnant de vouloir essayer de vendre cette idée-là à nos organisations ou à nos structures parce que douter généralement ça signifie de ne pas connaître donc de ne pas être capables. Alors que douter pour moi a une perspective vraiment très positive.

Je vais terminer sur les trois prises de risque que j’ai très rapidement énoncé. Le risque d’abord pour les professionnels en fait, car prendre des risques pour l’intérêt de l’enfant donc son statut que notre sens premier dans l’intervention en protection c’est l’intérêt de l’enfant, ça passe d’abord par la prise de risque des professionnels, ensuite on arrive à la prise de risques pour l’intérêt de l’enfant.

Le risque d’être ou oser être avec les familles donc ça fait le pan avec la mise en liens de ce qui a été nommé tout à l’heure, ça implique de revenir en fait à la base de la relation d’aide. Dans relation d’aide, il y a relation. Et dans la protection de l’enfance, la relation vient certainement avant l’aide donc est-ce que vous êtes en lien effectivement avec les familles que vous côtoyez. Ça implique aussi de ne pas se cacher derrière le processus ou les normes pour prendre ou justifier des décisions. Ça implique de s’afficher, de s’engager aussi dans l’intervention. Quand on prend ce risque-là, on risque d’accéder à la parole de l’enfant et à la parole des familles, et ça permet d’établir une confiance minimale, et la confiance est un élément primordial dans la gestion des risques, plus de confiance, permet plus de latitudes, plus de marge de manœuvre dans la prise de risque et toujours dans l’idée de l’intérêt de l’enfant.

Evidemment il y a des défis c’est-à-dire que la relation suppose un enjeu de transparence, un enjeu de cohérence pour les professionnels, on parle de distance professionnelle nécessaire mais pour moi ce n’est pas paradoxal avec l’idée de créer des liens.

Le risque d’inclure, impliquer les parents, impliquer les enfants dans l’analyse de la situation, de la prise de décision, partager avec eux sur les risques et la protection qui pourrait ou qui devrait être nécessaire. Qu’est-ce que l’on sait finalement du rapport au risque des familles dans une optique de prise de risques ? Je considère que les familles ne peuvent pas être simples spectatrices de ce qui est en train de se passer devant elles. Donc l’enjeu réside à créer de l’espace pour les familles et les questions qui viennent avec ça c’est est-ce que l’on est ouvert à cet espace-là ?, est-ce que l’on veut partager l’espace avec les familles mais partager l’espace c’est aussi partager la responsabilité et en-cela on voit les choses très différemment, quand on réfléchit les mesures à prendre avec les familles.

Le troisième risque c’est le risque de douter et aussi le risque de réfléchir ensemble donc est-ce que le doute est ami ou ennemi des professionnels, douter ça peut être à la fois positif ou négatif, je le disais tout à l’heure que le doute est ami dans nos prises de décision parce qu’il nous protège des certitudes qui nous amènent à ne plus voir la singularité de chacune des situations qui sont rencontrées. On n’a pas d’autre choix de vivre avec un minimum d’incertitude en protection de l’enfance donc ça demande un peu de recul ou un pas de côté si vous n’aimez pas reculer, ça permet d’identifier les tensions, d’identifier les paradoxes dans la prise de décisions.

Je vais terminer avec un très court exemple de ce que l’on fait actuellement dans l’accompagnement des professionnels dans la prise de décision dans la région où j’habite au Québec parce que douter implique nécessairement d’accompagner les professionnels dans la prise de décisions, et il faut vendre à ce moment-là l’idée que réfléchir c’est aussi agir dans le meilleur intérêt des enfants. Donc on expérimente ce que l’on appelle des comités d’aide à la prise de décision, ce sont des comités consultatifs complètement à l’extérieur des processus décisionnels, ce sont des comités qui sont constitués de professionnels donc c’est un comité de pairs et l’objectif je pourrais le résumer en fait assez simplement, l’objectif des comités c’est de travailler ensemble à bien penser donc à bien réfléchir les situations. On utilise une perspective éthique donc un cadre de délibération éthique parce qu’il faut élargir notre perspective dans les mesures de protection, il n’y a pas que l’intervenant et l’organisation, il y a la loi, et les valeurs sociales aussi qui entrent en ligne de compte donc pendant deux heures environ, on questionne la situation, on amène des pistes de solutions, on fait comme si la situation était un dé, on regarde chacun des côtés pour aider le professionnel, pour l’accompagner à prendre la meilleure décision possible. On développe, de cette manière-là, et il y a un an et demi d’expérimentation, on développe une manière collective au sens de l’équipe, au sens de l’organisation mais aussi au sens du réseau partenaire, de penser les risques et de penser aussi les mesures de protection dans une analyse qui est plus globale des situations. Qu’est-ce que ça fait ? Qu’est-ce que ça a comme valeur ajoutée pour les professionnels ? C’est qu’il n’est plus seul avec sa situation, ce qui est probablement le plus grand défi en intervention de protection. L’intervenant a repensé, il doutait, il s’est repositionné ou au contraire il a affirmé davantage sa décision, il est surtout devenu plus confortable à la prise de décision et ça fait vraiment toute la différence quand vient le temps de défendre ou de justifier ou d’argumenter une décision ou seulement d’être capable de vivre cette décision-là. Evidemment ça appelle les professionnels à se mettre à nu devant d’autres collègues, ce qui n’est pas nécessairement très confortable non plus, j’en conviens mais c’est un exercice quand même qui amène à aller plus loin dans la prise de décision et à répondre finalement à la question comment agir au mieux pour l’enfant et pour sa famille ?

Pour conclure, qu’est-ce que c’est la gestion et la prise de risque ? Ce sont des exercices délicats donc j’ai illustré trois prises de risque possible, il y en a beaucoup d’autres évidemment mais je pense qu’il faut garder en tête qu’il faut aller plus loin dans cette prise de risque-là que les cadres prescriptifs quels qu’ils soient il faut une réflexion éthique parce que la complexité et la singularité des situations nous amènent là. Il y a deux mots clés en fait que j’aimerais partager aujourd’hui, l’idée de partager la responsabilité et de partager la responsabilité aussi avec les familles et l’idée de réfléchir ensemble donc il faut vraiment se mettre à l’abri d’une réflexion solitaire par rapport à la prise de décision pour être capable justement de partager les responsabilités, de partager le risque, et quand on augmente le risque généralement, un risque mesuré, je reprends l’expression de tout à l’heure, mais quand on augmente le risque normalement on augmente aussi les possibilités. Juste si vous me permettez une petite citation d’un collègue, il m’en voudrait parce que je lui ai dit que je le dirais donc d’un collègue écossais qui travaille aussi sur le risque et c’est le verbatim de sa thèse, qui dit « j’imagine que c’est comme marcher sur une corde raide, parfois on se sent un peu en déséquilibre, parfois on est plus confiant, on cherche toujours à faire du mieux que l’on peut et on veut vraiment s’assurer que l’on est bien en train de protéger les enfants et de faire les bonnes choses. Et je pense que ce qui est le plus difficile c’est sentir que ce n’est pas ce que l’on est en train de faire. Oui c’est comme si on perdait pied. Je suppose que pour être un bon professionnel en protection de l’enfance il faut être un bon funambule, il faut un bon équilibre. » Alors je vous remercie et bonne réflexion.

**Karine Senghor :**

Merci Annie, beaucoup de questions, des éléments de réponse déjà de nos amis québécois. On va poursuivre dans les réponses plus pratiques sur la question du risque, on va aller voir comment on peut répondre, prendre plus de risques. Dominique Le Clerc, vous avez exercé plusieurs responsabilités dans diverses collectivités, vous avez été notamment directeur général adjoint de la solidarité dans le Maine-et-Loire et dans la Sarthe, vous avez eu durant ces missions deux affaires très connues. Dans le Maine-et-Loire la fameuse affaire de pédophilie d’Angers, puis dans la Sarthe, l’affaire Marina. On a beaucoup parlé déjà de l’affaire Marina au sein des assises l’année dernière avec la présentation du rapport du défenseur des droits, l’année d’avant dans la Sarthe précisément, nous avions organisé les assises de la protection de l’enfance. Donc l’idée là n’est pas de revenir sur les faits de l’affaire Marina qui ont conduit à ce sort tragique pour cette petite fille mais plutôt de voir ce que cette affaire a changé dans les pratiques dans la Sarthe et notamment au regard de la question du risque.

**RETOURS D’EXPÉRIENCES :**

**L’évolution des pratiques sur le territoire à la suite de l’affaire Marina par :**

Dominique Le Clerc, ancien directeur général adjoint chargé de la Solidarité du Conseil départemental de la Sarthe.

Bonjour à tous et tout d’abord merci à l’Odas de me donner la possibilité de revenir sur cette période très douloureuse, et vous dire ce qui a changé dans notre regard et dans nos pratiques. Vous l’avez rappelé ex Directeur général adjoint en retraite active aujourd’hui. Je n’ai pas osé lever la main tout à l’heure mais je fais maintenant parti des vieux dont on parlait. Mais le privilège de l’âge permet l’accumulation d’expériences heureuses ou malheureuses et c’est donc un retour d’expérience dont je vais vous parler.

Vous avez rappelé les deux affaires de pédophilie et Marina, auxquelles les départements de Maine-et-Loire et de la Sarthe ont été confrontés, que ce soit à titre individuel pour les personnes qui ont eu à connaître de la vie des jeunes victimes ou collectif pour les professionnels ou la population de ce département, cela représentait un véritable traumatisme. Jamais dans mon imaginaire de directeur général adjoint je n’avais imaginé me trouver face à des évènements d’une telle ampleur et cet impact douloureux je l’ai ressenti tout au long de ses années, six-sept années pour l’affaire de pédophilie, cinq années pour l’affaire Marina. Je l’ai ressenti très difficilement avec l’ensemble des professionnels concernés dont certains sont dans la salle et que je tiens à saluer. Aujourd’hui, plusieurs années après les faits, je fais mien le rapport du défenseur des droits rédigés par Alain Grevot, que je salue ici, ainsi que Madame Derain, qui a été publié en juin 2014 et qui revient d’une manière extrêmement équilibrée sur les failles du système de protection de l’enfance en Sarthe à cette époque et qui hélas ont abouti au drame que l’on sait. Ce que la crise a révélé, je vais vous donner quelques éléments. Tout d’abord nous n’étions pas préparés à de telles difficultés. La crise a également révélé l’extrême fragilité de nos dispositifs et bien sûr nous avons pris conscience que le risque zéro n’existait pas. Nous avons compris la nécessité de faire preuve d’humilité en évitant ce que l’on pourrait qualifier d’effet titanique lorsque nous avons des dispositifs qui nous paraissent extrêmement sécurisés mais qui finalement apparaissent assez faibles parfois lorsque nous sommes, lorsque vous êtes confrontés au phénomène de violence familiale ou face à des familles que l’on pourrait qualifier de manipulatrices. Nous avons également mis en évidence la nécessité d’assumer l’idée du risque pour en faire une force. Egalement aussi l’idée de développer ce que j’appelle l’empathie vigilante à l’égard de profils de familles peu coopérantes. Et là c’est sans doute l’un des éléments de la loi de 2007, recueillir l’adhésion des familles mais en même temps essayer de ne pas être dupe par rapport à la possibilité du danger. Egalement, malgré tous nos efforts et encore aujourd’hui je crois que l’ensemble des départements est aussi confronté à des éléments de cette nature, c’est la difficulté de sortir des cloisonnements. Malgré notre volonté d’aller vers l’autre, d’ouvrir des réunions, pour autant lorsque chacun revient chez soi c’est un peu le chacun chez soi et on verrouille quand cela est nécessaire.

Un élément aussi auquel nous avons été confrontés c’est la méconnaissance du grand public pour ce qui attrait à la protection de l’enfance, et bien souvent l’impossibilité de faire passer nos messages, ce qui devient aussi difficile avec la réticence des professionnels lorsqu’il s’agit de parler de leur métier, ils font un métier noble mais ils ont beaucoup de mal à en parler.

Prendre en compte également la question du temps car le temps de l’évaluation ne sera jamais celui du passage à l’acte. Considérez également qu’une affaire comme celle du Mans ou celle d’Angers ou même Outreau aujourd’hui dont on reparle, eh bien ces affaires-là s’étalent sur plusieurs années, et pendant ce temps-là le travail des professionnels au quotidien continue, ils ont besoin d’être soutenus dans leur exercice, ils ont besoin d’être valorisés dans leur exercice et alors qu’à côté la campagne médiatique bien souvent se déchaîne et finalement souhaite aussi d’une certaine façon les clouer au piloris.

Enfin un élément important, souligné de manière extrêmement forte dans le cadre d’Alain Grevot, c’est l’impérieuse nécessité de conforter les partenariats locaux. Voilà ce que la crise a révélé.

Maintenant je vais vous parler de l’évolution des pratiques à la suite de cette affaire. Tout d’abord je reviens encore pour souligner auprès de vous quelques mots sur l’émotion, quand je dis terrible épreuve c’est véritablement quelque chose de l’ordre du tsunami que nous avons vécu, qui nous a profondément marqué, choqué, blessé, meurtri parce que nous étions un service de protection de l’enfance dont la mission première était de protéger un enfant et cet enfant est décédé dans des conditions atroces. Vous imaginez bien évidemment que les questions posées par la société nous nous les sommes posées. Qu’avons-nous fait ? Sur quoi avons-nous failli ? Cette affaire a aussi mis en évidence un très fort sentiment de culpabilité, un sentiment de vulnérabilité et surtout un sentiment de solitude, identiques sans doute à ce qu’ont vécu récemment d’autres départements. Il est un fait que lorsqu’une affaire de cette nature surgit dans un département, la collectivité qui a subi cet évènement finalement se retrouve bien seule et elle a besoin de rechercher des contacts, des soutiens qui lui permettent aussi de continuer d’avancer, la vie professionnelle, même si c’est monstrueux ce qu’il s’est passé, la vie professionnelle ne s’arrête pas à ce moment, elle continue et doit continuer, et je l’ai dit tout à l’heure tout cela durant une période de cinq années. Pour autant face à l’évènement nous avons décidé de réagir, nous avons décidé de relever la tête et de comprendre. Notre président de conseil général à l’époque a souhaité diligenter en interne une évaluation qui a mis en évidence quelques éléments forts dont je vais vous faire part.

Le premier c’est l’interprétation de la loi de 2007. Alain Grevot dans son rapport parle des espaces incertains de la loi de 2007, des zones d’ombre de la loi de 2007 et indiscutablement ce qui a été mis en évidence ce sont des éléments de cette nature. Tout d’abord autour de la notion de danger qui à cette époque était insuffisamment appréhendé par les professionnels. La question du vocabulaire aussi entre information préoccupante et signalement, question qui revient toujours encore aujourd’hui dans tous les départements. La nécessité aussi, qui était la nôtre, suite à cette évaluation, de renforcer la cellule du signalement, à la fois pour la centraliser, renforcer la pluridisciplinarité en ajoutant des compétences supplémentaires d’ordre psychologique, d’ordre médical, éducative, afin de croiser les regards et puis que cette cellule puisse assurer une permanence de la réponse, c’est-à-dire en quelque sorte être en lien très régulier avec notamment le parquet. Dans le cadre de cette évaluation interne ou plutôt une de ces conséquences a permis très rapidement dès 2009 de mettre en place une unité médico judiciaire avec d’autres partenaires destinés à recueillir de la meilleure façon possible la parole d’un enfant meurtri, et puis un élément important que nous nous estimons novateur, même si du temps a passé depuis, c’est la mise en place, en lien avec l’hôpital d’une plateforme de coordination. Cette plateforme de coordination, directement reliée à la cellule, se réunit tous les mois, au sein de l’hôpital, piloté par l’hôpital et analyse les situations qui ont transité par l’hôpital, je veux dire les situations à risque pour lesquelles il y a questionnement et donc cette cellule évalue les éléments avec ou sans la famille. Donc un élément très important. Et cette évaluation interne, même si nous avons progressé sur le moment, a mis en évidence aussi la nécessité de renforcer les partenariats. Nous avions déjà un certain nombre de protocoles mais on le sait tous, le protocole c’est un acte écrit, mais ce qui compte c’est l’action, l’agir et il faut faire vivre le protocole. Donc une évaluation interne qui dès 2009 s’est mise au travail à destination de l’administration mais également de l’externe aussi pour témoigner que nous étions capables aussi de regarder, de nous remettre en cause.

Egalement relever la tête, je disais tout à l’heure avec une position ouverte, avec l’idée de s’ouvrir à l’autre, de ne pas rester enfermé dans les difficultés qui nous étaient renvoyées. Ainsi dès 2011 nous avons organisé sur la Sarthe, avec l’ensemble des partenaires et institutions concernés une première réunion dite « journée interinstitutionnelle » destinée à débattre des questions autour de la protection de l’enfance et destinée aussi à s’approprier la première version du protocole qui dès 2010, en lien avec le Parquet, avait été signé. En 2013 nous avons reproduit cette journée interinstitutionnelle autour des questions de la bientraitance, en essayant de les élargir au-delà du monde de l’enfance mais en considérant que la question finalement du bien-être concerne l’enfant mais aussi l’adulte et donc cette nécessité d’intervenir plus large.

Et puis enfin en 2013, nous avons accueilli, et c’était une volonté forte du département, nous avons accueilli les 6èmes assises de la protection de l’enfance dont l’objet a été rappelé tout à l’heure mais pour lequel nous avions une conviction c’était que nous n’avions aucune vérité mais nous souhaitions débattre avec vous, comme aujourd’hui, des difficultés liées à la protection de l’enfance.

Dernier élément, dans la question de la posture ouverte, nous avons accueilli avec véritablement beaucoup de force je crois la mission du défenseur des droits avec la demande ou la mission qui a été confiée par Madame Derain à Monsieur Grevot et avec lequel nous avons travaillé de façon positive, et en parallèle, en lien avec l’Odas, un audit technique a été mené dans nos services pour nous aider aussi à clarifier et à repositionner nos dispositifs.

Donc je disais réagir, avec relever la tête et comprendre, posture ouverte mais également un portage institutionnel extrêmement fort et volontaire, à la fois du côté du Parquet mais à la fois du conseil général. Du Parquet avec la volonté de la Procureure de l’époque et du conseil général, avec le président du conseil général qui a missionné le directeur général adjoint que je suis et ses services pour piloter finalement ce portage interinstitutionnel, avec un comité de pilotage régulier qui se réunit encore aujourd’hui avec la participation des professionnels concernés, des autres magistrats, de l’hôpital, de l’Education nationale, avec en clair l’idée de créer un partenariat en confiance avec l’ensemble des institutions. Quand je dis cela c’est quelque chose qui était extrêmement fort, un protocole comme je le disais peut être un très beau document qu’on laisse sur une table mais pour autant il faut le faire vivre et ça n’est qu’au quotidien, ça n’est qu’avec une confiance établie que les choses peuvent s’inscrire dans la durée, avec une nuance de taille ceci-dit c’est que s’agissant des magistrats notamment et si l’on parle du parquet, la Procureure avec laquelle j’ai pu travailler est maintenant partie, arrive un autre procureur ou d’autres magistrats pour le domaine des magistrats pour enfants et parfois les professionnels ont le sentiment qu’il faut à nouveau remettre les choses sur la table, à nouveau passer du temps pour créer les conditions d’une confiance forte.

Aujourd’hui la recherche de responsabilité sur le plan pénal à l’égard des institutions n’a pas abouti mais elle n’est pas restée sans effets sur notre remise en cause et nous a conduit, conseil général et justice à faire évoluer notre système de protection et l’articulation des acteurs. L’idée général était de sécuriser notre dispositif autour de quelques axes que je vais reprendre très rapidement.

Le premier temps c’est celui de l’évaluation. L’évaluation à trois mois dont il est question effectivement dans la loi de 2007, nous avons souhaité avoir trois temps. Un temps qui soit lié à l’urgence, un peu à l’image de ce qui existait à disposition des magistrats qui est le recueil de renseignements socio-éducatifs et qui permet dans une période de quinze jours de pouvoir évaluer l’urgence d’une situation. L’évaluation à trois semaines que nous avons mis en place pour évaluer très rapidement la notion de danger et puis l’évaluation à trois mois qui elle s’inscrit plus dans l’idée à la fois de regarder les possibilités de vie au sein de la famille et le contexte de vie de l’enfant.

Un accueil en 72 heures en urgence en cas de défaillance de l’autorité parentale et élément tout à fait important que j’ai déjà évoqué, un protocole de coordination revisité à deux moments c’est-à-dire en 2010 et réactualisé suite au procès en 2012. Ce protocole souligne la nécessité d’un engagement fort des professionnels. Il créé des outils communs autour des éléments indiqués par la loi de 2007, à la fois sur les questions de danger, sur les questions de subsidiarité, sur les questions d’information préoccupante et de signalement. Et le protocole revient sur les questions de procédures, à la fois sur le rôle de la cellule pour indiquer la nécessité d’avoir une cellule qui soit en quelque sorte un peu donneur d’ordre c’est-à-dire celle qui va déterminer la demande mais qui va aussi envoyer un souhait de questionnement sur les territoires et récupérer cela pour le mettre en lien avec le Parquet. Egalement nous avons souhaité dans le cadre de nos pratiques réaffirmer la place de la visite à domicile. Aller au domicile de l’enfant ou de sa famille, nous considérons que ce n’est pas intrusif, il nous semble que c’est prendre quelques précautions élémentaires d’usage car comment accompagner si l’on ne connaît pas bien l’environnement de la personne.

Enfin développer le temps de contact avec l’enfant en rééquilibrant le temps administratif avec le temps éducatif. Et puis faire évoluer nos pratiques je l’ai dit tout à l’heure par rapport à l’analyse de la loi de 2007, c’est-à-dire travailler sur les espaces incertains, sur ces clarifications notion de danger, subsidiarité.

Je veux souligner un dernier point qui me semble tout à fait important dans la question du partenariat avec les magistrats, c’est notamment le développement des formations interinstitutionnelles, puisque nous avons travaillé, mis en place une première expérience d’accueil d’auditrice de justice au sein du conseil général et nous en avons tiré le bilan et les retours extrêmement positifs nous conduisent à faire en sorte avec le tribunal de Grande Instance de généraliser cet accueil, si bien qu’au cours de l’année 2016, il est vraisemblable que nous pourrons accueillir des auditeurs de justice pour une période peut-être de 4 à 5 semaines où ils viendront s’imprégner du fonctionnement d’un conseil général et de la mise en œuvre de la protection de l’enfance sur les territoires. Voilà très rapidement, j’aurais bien d’autres choses à dire mais il nous reste encore beaucoup à faire et je ne doute pas de l’engagement des professionnels pour y arriver. Je vous remercie.

**Karine Senghor :**

Merci Monsieur Le Clerc. Votre témoignage était d’autant plus touchant qu’au fond c’est la première fois que l’on vous entend aux assises, je voulais le dire, alors que l’on a beaucoup parlé de l’affaire Marina, on a beaucoup travaillé dessus au cours des assises et c’est la première fois que vous êtes là en tribune à en parler, donc c’était très touchant, merci. On aurait voulu aller plus loin mais on est pris par le temps comme toujours mais au fond ce que vous nous avez expliqué c’est qu’aujourd’hui vous partagez davantage les risques entre institutions.

Je me tourne maintenant vers Xavier Pidoux, juge des enfants, pour vous le risque, c’est quoi ? Comment l’appréhendez-vous ? Qu’implique-t-il ?

**Risques et responsabilités partagés par :**

**Xavier Pidoux**, juge des enfants et vice-président du Tribunal de grande instance d’Avignon :

Je vais essayer d’aborder la question du point de vue du juge des enfants, c’est-à-dire celui qui est seul face aux autres en m’interrogeant pour savoir si cette solitude est aussi réelle que ça. Les questions on peut commencer à les balayer, prenons-nous trop de risques ? Osons-nous prendre des risques voir tous les risques ? Y a t-il une vie sans risque ? Pouvons-nous nous assurer contre le risque ? Peut-on prendre des risques pour les autres ? Et puis d’abord qu’est-ce qu’un risque ? Pour essayer de travailler j’ai gardé une définition très classique du risque qui est une tentative d’action dans l’incertitude de son résultat. Pouvons-nous, vous et moi, lorsque nous travaillons ensemble, oser agir sans garantie de succès ? Pouvons-nous malgré cette incertitude, quand le résultat de l’action concerne l’autre ? Pouvons-nous agir dans des conditions lorsque cela concerne l’autre et l’enfant en particulier ?

Alors j’aimerais introduire mon propos en vous lisant un bref passage d’un livre que j’aime beaucoup de Russell Banks *Lointain souvenir de la peau* où l’auteur évoque la relation entre un enfant « le kid » et sa mère, je le cite : « au fond d’elle-même, elle l’aimait peut-être encore. Cela arrive que des gens aiment quelqu’un dont ils paraissent ignorer l’existence mais c’était le genre de personnes pour qui l’amour n’est qu’un mot, accompagner d’une inflexion de voix et d’un ensemble préétabli d’expression du visage et de mouvement du corps. Tant qu’elle employait le mot, prenait le visage requis et donnait les accolades, les baisers, et tout ce qui était exigé de son corps pour valider l’emploi du mot, elle croyait aimer son fils, comme elle croyait être amoureuse d’un bon nombre d’homme. » Je trouve que ce bref texte qui marque la lucidité cinglante d’un enfant sur le comportement de sa mère est un contre exemple magnifique, un point noir absolu. Le refus maternel de tout risque ou l’absolu nécessité de ne jamais accepter le moindre engagement ni la moindre part de responsabilité, deux manques adossés à la glorieuse satisfaction égoïste de bien faire et de faire bien. Comment ne pas reproduire cette impasse du point de vue du juge des enfants ?

Je vous proposerais rapidement deux axes de réflexion : le risque pour l’autre ou la nécessité de l’engagement, le risque avec l’autre ou la nécessité de la responsabilité.

Le risque pour l’autre : l’autre étant bien entendu l’enfant. La mère du kid le voit sans le reconnaître, elle l’aperçoit et elle retrouve l’enfant sans mieux le connaître. Le stimuli visuel provoqué par la présence de l’autre, l’enfant ou l’amoureux provoque une stimulation émotionnelle qui conduit à une posture, elle croit aimer mais elle aime sans reconnaître l’autre, elle s’aime se voir aimer. Et je vais oser un parallèle avec le temps de l’audience, parce que le temps privilégié de la rencontre c’est le temps de l’audience. Or, l’audience c’est déjà voir l’autre, voir l’enfant, et voir la famille. La première audience c’est le temps de la première rencontre, celle de la prise de connaissance. Ce n’est sans doute pas un moment à grand risque dans la mesure où à mon sens il ne s’agit pas encore d’agir mais de connaître. Il faut se donner les moyens de commencer à connaître l’autre puis on verra. Et on verra lors des audiences successives, qui sont les moments de la reconnaissance de l’autre dans sa singularité et c’est là que le risque grandit à mon sens car cette fois il faut juger, c’est-à-dire définir le cadre de l’action pour l’autre. Or l’audience est toujours marquée par un déséquilibre intrinsèque majeur. Le juge cherche à connaître l’autre, je viens de le dire puis il va agir mais cette connaissance et les moyens mis à la disposition de cet objectif ne sont pas réciproques. Bien sûr et vous en conviendrez tous lorsque vous assistez aux audiences, l’enfant et sa famille tendent de percevoir les contours de la fonction du juge et la personnalité de celui qui l’incarne, c’est incontournable mais l’inégalité des forces en présence est flagrante dont la manifestation ultime et caricaturale est la crainte du placement de l’enfant. Et c’est sans doute sur ce déséquilibre que repose l’intensité du risque dans la relation particulière du juge à l’enfant.

Je vais proposer trois façons ou trois idées pour lutter contre ce déséquilibre. Je crois qu’en premier lieu le déséquilibre des forces en présence impose au juge qu’il le reconnaisse et qu’il recherche une authenticité de sa parole et de son engagement. Il ne s’agit pas de méconnaître ou de niveler les différences de place et de rôle, bien au contraire, puisqu’il est évident que c’est l’enfant qui supporte la majeure partie des conséquences de la décision du juge et pas l’inverse, mais l’authenticité de la parole et de l’engagement du juge doit permettre à l’enfant et à ses proches de reconnaître qu’il prend avec eux sa part dans l’incertitude du résultat.

J’y rajouterais une deuxième notion suffisamment classique pour ne pas m’y arrêter trop longtemps, le déséquilibre des forces en présence conduit nécessairement à la reconnaissance de la singularité de l’autre, ignorante le plus possible des a priori et des modèles trop simpliste. Le risque n’est pas seulement général, il est individuel et il touche différemment chaque membre de la famille voire de la fratrie.

Ce déséquilibre provoque enfin une interrogation à mon sens fondamental sur le sens de la liberté de l’autre, elle doit être l’obstacle absolu et ultime à la dérive du juge qui pourrait s’aimer, se voir aider l’autre. L’idée de la liberté issue de la révolution française où les limites de la liberté de chacun sont fixées par celles de l’autre ne me semblent plus du tout suffisamment adéquate. Je suggère d’accepter et ça a déjà traversé toutes les discussions jusqu’à présent, une autre idée, une réflexion plus contemporaine où la liberté se nicherait non plus dans une opposition de droit mais au cœur des relations interpersonnelles. La nécessaire dépendance des actions des uns et des autres dans le respect de soi et de l’autre créé un mouvement d’aller retour permanent, apte à offrir le sens d’une action commune. Les rôles ne sont pas les mêmes mais l’objectif d’une plus value de bien être réciproque est partagée. Le risque, à mon sens n’est plus uniquement un obstacle qui fait peur, il devient une réalité qui ouvre aux débats et à une action en permanence revisitée.

Voilà, je crois, pour aller très vite parce que j’ai promis d’être bref, le cumul de ces trois impératifs pourrait répondre aux enjeux principaux d’un risque pour l’autre, le risque du juge pour l’enfant.

Alors il ne peut pas y avoir que le risque pour l’enfant parce que dans le bureau du juge, il n’y a que l’enfant mais il y a aussi vous les travailleurs sociaux, les travailleurs médico-sociaux et à ce moment-là il faut travailler l’idée du risque dans son pendant avec les personnes que je vais mandater. La problématique n’est plus bien entendu la même dans la mesure où votre positionnement, le positionnement des travailleurs sociaux est tout autre, à la fois lors de l’audience et dans la réalisation de l’action éducative consécutive au jugement. La logique institutionnelle conduit le juge non seulement à prendre des risques pour l’autre mais aussi à agir avec vous puisque je vous mandate. Cette obligation de la responsabilité partagée ne me semble pas simplement un a priori, et je pense que pour qu’elle soit valable, elle doit rester une réalité permanente car elle commande une action commune mais risquée pour l’enfant. Je souhaiterais donc à partir de là mettre en exergue de cette question deux points qui me semblent d’une actualité certaine et le dernier intervenant vient aussi de nous le rappeler. Le premier attrait à la complexité croissante des actions à mener donc des risques encourus. La recherche d’une solution unique qui mettrait en jeu le juge, la famille et le travailleur social dans une triangulation fermée est de plus en plus souvent une illusion. Les catastrophes inhérentes aux prises en charge en cascade de mineurs par différentes institutions nous sont trop familières et trop difficile à gérer pour négliger les apports d’un travail éducatif en réseau. Alors c’est pour ça qu’il y a l’instar d’autres départements, de très nombreux autres départements, le département du Vaucluse où je travaille, en septembre 2014 a signé un protocole pluripartenarial concernant la prise en charge d’adolescents les plus difficiles. Il a été signé par le conseil général, il a été signé par la protection judiciaire de la jeunesse, le secteur hospitalier de pédiatrie, de pédopsychiatrie, les représentants d’associations habilitées, et les deux tribunaux de grande instance du département. Je crois qu’il avait intérêt parce qu’il officialise la nécessité de croiser les compétences et de partager des savoir et surtout parce qu’il compense une limite de la loi. En effet si on accepte certaines circulaires mais qui sont des circulaires de ministère à ministère et pas des circulaires globales, je n’ai pas trouvé de textes qui imposent un travail entre partenaires. Or l’accord du protocole oblige à une responsabilité partagée qui dépasse très largement le cadre du seul mandat judiciaire. Il saisit potentiellement toutes les instances de toutes les institutions en relation avec la famille par le biais d’un comité technique et des commissions à décision difficiles. Et je crois qu’il repose, vous l’avez compris, sur une hypothèse que l’on vérifie de plus en plus. La coresponsabilité face au risque concourt à une meilleure garantie du résultat pour l’enfant.

Mais dans ce contexte et deuxièmement, parce que je suis juge et que c’est de cette place-là que je dois parler. Quelles conséquences cette coresponsabilité entrainent-elles pour le juge. D’une part, et il est important de l’affirmer parce que ça me semble être une garantie fondamentale pour l’enfant, l’impérium du juge n’est pas soluble dans la responsabilité élargie. Le principe du contradictoire reste l’exigence ultime. Le juge est le garant que rien ne sera possible sans l’enfant et la famille et il doit convoquer à l’audience c’est-à-dire boucler la boucle, voire rencontrer et reconnaître. Toutefois les demandes adressées au juge à mon sens évoluent surtout dans les situations complexes. Il s’agit moins pour lui de proclamer une solution globale et définitive que de définir des lignes d’action qui font référence pour sortir du chaos, qu’ils disent quels sont les axes de travail pour l’enfant avec les travailleurs sociaux, qu’ils provoquent une action après avoir entendu chacun et qu’ils permettent d’avancer en limitant l’incertitude du résultat. Le débat de l’audience à mon sens guide une action où le risque pris fait moins peur. D’autre part la question évoquée plus haut de la liberté de la famille se repose aussi et dans les mêmes termes je crois pour les travailleurs sociaux et elle prend à partir de là un aspect particulier qui est celui de la liberté pédagogique des travailleurs sociaux et ça me semble quelque chose que l’on oublie trop souvent dans nos débats et notamment dans les rapports entre les travailleurs sociaux et l’institution judiciaire. Il y a certes la force du jugement mais il y a aussi et de façon extrêmement productive à mon sens la liberté pédagogique des travailleurs sociaux parce que ce qu’il se vit dans le cadre de la confiance, du dialogue et de la bienveillance, me semble beaucoup plus intéressant que ce qu’il se vit dans le cadre du contrôle.

Je vous ai proposé très vite j’en suis bien conscient, c’est presque caricatural, quelques pistes de réflexion donc je voudrais conclure.

Et je voudrais conclure en disant que l’erreur et la faute ne sont pas du même ordre que le risque. L’incertitude d’un résultat n’est pas comparable à la négligence qui conduit à la catastrophe ou à la volonté de nuire. Et la différence est importante du point de vue éthique et surtout du point de vue de nos responsabilités professionnelles. Ce qui se développe inconsciemment dans l’esprit de la mère du kid et qui la conduit à une posture inadéquate ne peut pas être agi en toute conscience par vous et par moi. En effet je crois qu’il n’y a pas de risques dans l’imposture, le résultat est absolument certain, en revanche il y a de la vie dans le risque car l’avenir est toujours incertain. Merci.

**Karine Senghor :**

Merci Monsieur Pidoux, là encore on aimerait vous poser des questions, malheureusement on est pris par le temps, on a déjà plusieurs minutes de retard sur la table ronde suivante. Nous allons terminer cette table ronde et Madame Vander Borght je vais vous demander d’être vraiment, de faire au mieux pour une intervention très courte. Deux mots de présentation, vous êtes psychologue clinicienne, vous travaillez avec l’Université de Louvain en Belgique, et vous intervenez dans de nombreuses institutions pour accompagner le changement, notamment en termes de management sur ces questions de confiance, de travail partagé, de prises de risque partagé. C’est à vous, cinq minutes si vous pouvez.

**Travailler ensemble en institution : les défis d’un management repensé**

**Christine Vander Borght**, psychologue clinicienne, intervenante pour le groupe « Institutions » associé à l’Université de Louvain :

Je vais quand même vous dire bonjour, même si on pense plus à se dire au-revoir que bonjour à cette heure-ci, et merci d’être ici. Je vais reprendre le point de vue des travailleurs parce que je pense aussi que travailler avec les travailleurs, aider à ce qu’une structure soit assez bonne, juste assez bonne, suffisamment bonne, c’est très important pour les jeunes qui y sont accueillis. Le Docteur Ben Soussan nous a rappelé la première chose importante pour un enfant c’est qu’il a besoin de l’autre et des autres pour grandir, et pour moi ça correspond à la définition de la coopération. On a besoin de l’autre et des autres pour fonctionner ensemble et travailler et c’est entre autre ce que je soutiens dans un petit écrit qui s’appelle *Travailler ensemble en institutions.* Donc la coopération est un art c’est très difficile en fait de travailler ensemble, de travailler avec ses collègues et pour ça il faut toute une série d’éléments pour que l’on puisse y arriver, car la coopération devient un effort exigeant si le cadre est incertain, flou et si le tissu social est distendu et peu fiable. Alors à ce moment-là plus importante sera la tendance au retrait, au repli sur soi et au développement de pratiques isolées.

Je vais entrer assez vite dans l’histoire d’une institution que j’ai eu l’occasion de suivre et en rappelant aussi que quand je me suis posée les questions à quelle condition une institution peut prendre le risque de supporter la prise de risque, l’image m’est venu de ce palais vénitien, magnifique, qui en fait repose sur des troncs d’arbre, des pieux qui sont enfoncés dans la lagune, et je trouve que c’est très important de rappeler que comme travailleur on a besoin effectivement de ce soutien, de ce portage qui nous amène chacun de nous à relever le défi d’avoir à faire face et affronter des situations difficiles, et parfois de très lourdes responsabilités professionnelles. C’est ce niveau archaïque en nous, de ce qui fait sécurité pour nous et sans lequel nous risquons d’être confrontés au déséquilibre, à la peur d’agir ou la peur de perdre, que ce soit notre dignité, notre estime de nous-mêmes ou carrément notre place professionnelle. Alors une petite histoire d’institution, c’est une institution que j’ai eu l’occasion de suivre depuis 2002, donc ça fait un bon moment, quatorze ans, c’est un établissement établi au Luxembourg et qui a été constitué au fin du 19ème siècle donc c’est aussi un peu l’histoire d’un processus mais je vais rapidement passer, qu’au départ c’était un asile pour nettoyer les rues des pauvres, des malades et des vagabonds, adultes et enfants confondus. En 1901, les enfants ont été séparés des adultes, c’est déjà ça et puis en 1970 les foyers d’accueil des enfants ont été délocalisés vers la périphérie de la ville. Il y a eu un directeur qui était instituteur et qui a reçu cette place de direction en récompense des services rendus à la nation pendant la guerre de 40. En novembre 2002, le directeur fondateur décide de prendre sa retraite et un nouveau directeur va se présenter, c’est le psychologue, l’un des psychologues cliniciens de l’institution qui va se risquer à prendre cette place d’autant plus difficile qu’il était dans cette institution depuis vingt ans et que donc en vingt ans on a un certain compagnonnage avec ses collègues, donc il se tutoyait tous et le directeur précédent a mis six mois à partir c’était vraiment très difficile pour lui. Donc l’investissement de ce rôle de directeur n’a pas été très facile.

Je voulais vous parler de quelques éléments de constitutions de nouvelle vie dans cette institution qui est à la fois dû à la place qu’a pris ce directeur-là mais également à la maturité des professionnels avec lesquels il travaille. Je vais simplement les nommer, il y a eu la constitution d’un conseil de direction par exemple, qui a particulièrement changé le mode de direction précédent du directeur qui était entouré par un bouclier….

**Jean-Louis Sanchez :**

Madame Vander Borght, on a très peu de temps…

Ici les propos de Mme Vander Borght qui, malheureusement, avaient dû être écourtés ont été remplacés par un exposé complet qu’elle nous a transmis par la suite.

**Christine Vander Borght :**

Ma présence parmi vous,aujourd’hui, est probablement due au texte que j’ai écrit pour le service de Coordination de l’aide aux victimes de maltraitance (Yapaka.be, Direction Générale de l’aide à la jeunesse en Communauté française de Belgique)

En effet, ce texte condense l’expérience acquise à travers différents établissements d’aide à l’enfance, de ma place psychologue clinicienne et en tant que superviseuse d’équipes éducatives ou soignantes dans les secteurs résidentiels ou dans le secteur associatif : AEMO, Planning familial, CMP, Services hospitaliers, Centres de jours, etc.

La notion même du « travailler ensemble » me semble être un défi quotidien pour tous les professionnels de l’aide à l’enfance : car cela nécessite des ajustements permanents aux réalités de la vie quotidienne. Et plus particulièrement, une capacité de penser ensemble le soin et/ou l’éducation, ainsi qu’une construction commune d’un projet qui fait sens pour chacun des professionnels impliqués.

Au-delà des spécificités de chacun des services dans lesquels nous nous engageons, des conditions invariantes mes semblent nécessaires pour que les pratiques professionnelles s’ajustent aux enfants et adolescents qui s’adressent à nous.

Trois postulats fondent mon approche :

* assumer le mandat institutionnel qui nous est donné. Au-delà de sa spécificité, il est toujours question d’agir en vue d’humaniser les relations : Attention être humain !
* soigner la relation à l’autre, participer à un « portage » réciproque, une attention à la mise en mots de l’expression émotionnelle.
* soutenir une relation de coopération entre collègues et avec la personne qui requiert notre intervention. La coopération est un *art.* Il s’agit, tout simplement, d’avoir besoin d’un autre, des autres, pour fonctionner. La coopération requiert que chacun fasse l’effort de comprendre l’autre et de se répondre pour agir ensemble, en réciprocité. Cependant, la coopération devient un effort exigeant dès que nous ne savons pas clairement ce que les autres peuvent nous apporter, ni ce qu’ils sont supposés attendre de nous. Plus le **cadre** est incertain, plus le tissu social est distendu et peu fiable, plus forte sera la tendance au retrait, au repli sur soi et au développement de pratiques isolées.

Le thème d’aujourd’hui m’amène à privilégier quelques exemples concrets d’intervention en milieu institutionnalisé. Je reviens d’abord au titre que j’ai choisi : à quelles conditions prend-on le risque de « supporter » la prise de risque ? J’utilise le verbe « supporter » dans le sens de « ce sur quoi on peut prendre appui » à l’image, par exemple, des majestueux palais vénitiens supportés par des pieux de bois enfoncés dans la lagune. C’est ce qui soutient, ce qui « porte » notre action. Il s’agit de cette fonction première d’accueil et de portage qui nous amène, chacun, à relever le défi d’avoir à faire face et affronter des situations difficiles, et parfois de lourdes responsabilités professionnelles. C’est le niveau archaïque de ce qui fait sécurité pour nous, et sans lequel nous *risquons* d’être confronté au déséquilibre, à la peur d’agir ou de perdre notre dignité, notre estime de nous-mêmes, ou carrément notre « place ».

**Des lieux pour le dire : partager et construire une dynamique institutionnelle**

Je me réfère ici au travail poursuivi avec un établissement éducatif depuis quatorze ans. Ce travail a débuté en 2002. Il s’agit d’un établissement créé à la fin du 19ème siècle comme « asile », et qui avait pour mission de nettoyer les rues des pauvres, des malades et des vagabonds. En 1901, les enfants ont été séparés des adultes et des malades mentaux. En 1970, les foyers d’accueil ont été délocalisés vers la périphérie de la ville. Le directeur, instituteur de formation, ayant été un résistant actif et déporté pendant la guerre de 1940, reçoit alors le poste de direction en signe de reconnaissance pour services rendus au pays.

En novembre 2002, le directeur « rend son tablier » et le nouveau directeur, psychologue dans l’institution depuis vingt ans, accepte d’assumer son remplacement, dans un premier temps par délégation en tant que « ff », car la situation administrative du directeur sortant n’est pas éclaircie. Le nouveau directeur est confronté à son changement de place et de rôle. Et non des moindres : il tutoie tous ses collègues… et sa reconnaissance officielle tarde à être effective. Il faudra six mois pour que les tracasseries administratives soient réglées et que l’adieu à l’ancien directeur puisse être enfin officialisé. C’est donc une période intermédiaire très difficile à vivre.

J’aimerais souligner brièvement quelques éléments constitutifs du cheminement institutionnel de cet établissement en terme de mise en place de dispositifs internes.

J’en retiendrai trois.

1. La constitution d’un Conseil de direction (9 personnes) a été la première tentative pour se différencier et marquer un écart par rapport à la précédente direction (pouvoir central du prince, assisté par « un bouclier » d’assistantes sociales qui lui étaient entièrement dévouées). Ce Conseil est lancé comme une tentative à évaluer en fin d’année. Et les premières questions à résoudre concerneront la clarification de ce qui doit et ne doit pas être traité dans ce lieu là.

Ensuite, dans chaque unité de vie (l’institution en compte 8),  une « réunion de concertation », est mise en place. Cette réunion vise à organiser le travail pluridisciplinaire entre Éducateurs, AS et Psy. Ce changement est très perturbant pour les AS, et nécessite de redéfinir la répartition du travail et les champs d’action de chacun des professionnels.

Le directeur définit alors deux axes de travail prioritaires : 1° Participer à la réforme du système de protection et d’aide à l’enfance, et adapter la place de leur établissement dans cette législation en cours de modification.

2. Améliorer la qualité de prise en charge des jeunes (le temps moyen de séjour est de 5 ans) surtout en ce qui concerne les comportements décrits comme « difficiles ». Le directeur est psychologue clinicien et maintient une grande vigilance quant à la cohérence des prises en charge et au cheminement individuel et familial des jeunes accueillis. Il veille à la qualité du « soin » donné, autant qu’à l’éducation.

Après deux ans de fonctionnement, un bilan, sous forme de grille d’évaluation, sera transmis à chaque travailleur (sous forme de roue de vélo avec des axes gradués de 1 à 10). Cette évaluation subjective porte sur plusieurs aspects de la vie institutionnelle : le degré de satisfaction dans son travail, la qualité du climat de travail, les conditions de travail, le sentiment d’être reconnu dans son travail, le niveau d’exigence quant à la qualité des collaborations, les prises d’initiatives, le droit à la participation, la transmission des informations, la transparence du fonctionnement institutionnel, la clarté dans les procédures de décisions etc.

Tout cela sera retravaillé en présence du directeur dans les réunions d’équipe. C’est un énorme travail, élaboré en référence à la pensée systémique et aux pratiques de l’institutionnel, complété par des formations, des supervisions et des moments festifs. Ça bouge, ça remue.

3. Le dispositif le plus récemment créé a été la mise en place d’un « Atelier de réflexion institutionnelle », sur le modèle du « Groupe de Recherche en Pédagogie de l’Institution », GRPI, que j’ai expérimenté pendant 7 ans dans une institution belge. Il s’agit d’une réunion, non décisionnelle, dans laquelle les participants décident des thèmes institutionnels à traiter : aménagement du projet pédagogique, création d’une nouvelle structure, réflexion sur un modèle pédagogique commun de prise en charge, création d’un Conseil des enfants, par exemple. Le groupe est composé d’un représentant par unité de vie et d’un représentant par catégorie professionnelle. Le directeur et le psychiatre y sont donc présents du fait de leur fonction de direction administrative et clinique. Le groupe est animé par un tiers extérieur. Une prise de note est assurée et permet un va-et-vient entre l’Atelier et les réunions d’unités de vie.

À travers ces quelques points de structure, je voudrais en souligner les effets : les processus relationnels changent, en termes d’articulation, de participation, de transversalité, de transmission, de créativité collective et de partage de savoirs.

C’est une demande fréquente, pour une équipe, que d’être accompagnée dans les aléas de son parcours institutionnel ou à travers les histoires de vie fracassées de leurs utilisateurs. En tenant compte des règles qui assurent à l’espace de supervision les conditions d’une sécurité de base, la présence d’un tiers soutient et favorise la prise en compte de la parole de chacun et de la reconnaissance du travail accompli. Elle permet de traverser des périodes de découragement, d’usure, d’épuisement, de blocage ou de désespérance qui constituent le lot quotidien des travailleurs que nous sommes, tels les funambules du champ psycho-social. Pouvoir cheminer avec le désordre, l’injustice, la souffrance, vers la paix, le plaisir d’être et de faire.

**Pour conclure**

Nous savons qu’il est impossible de « manager la complexité ». Car la qualité même d’un phénomène complexe est d’être incomplètement maîtrisable : nous sommes alors dans l’incertitude, la bifurcation, l’imprévisibilité. Il s’agirait donc de  faire « avec » la complexité. Allier cadre et créativité, ouverture et sécurité ; intelligence, désir, et souci du bien commun. On ne peut tout prévoir dans un système ouvert et évolutif.

Le voyage en institutions, à travers ce qu’elles sont capables de produire de meilleur et de pire, apprend à ne jamais se départir de la vigilance permanente qu’elles réclament pour qu’une vie « suffisamment bonne » y soit accessible. Car les écueils sont nombreux.

Nous soutenons que les institutions sont nécessaires en tant qu’inscriptions, bien sûr incomplètes et provisoires, d’un idéal du vivre ensemble. Et du fait même de cet horizon idéal, elles s’avèrent aussi nécessairement imparfaites, puisque toujours en deçà d’une image idéale déformée par nos fragilités humaines, et, malheureusement trop souvent, par les logiques managériales de contrôle et de rentabilité.

Les institutions parfaites n’existent pas. De nos places, quelles qu’elles soient, nous avons cependant le pouvoir de laisser mûrir en nous la promesse de vivre bien, avec et pour autrui, dans des institutions justes, comme l’énonce si précisément le philosophe Paul Ricoeur.

Autant de bonnes raisons pour chercher à maintenir notre boussole dans la direction d’horizons émancipateurs et créatifs en acceptant de prendre des risques.

Travailler ensemble en institution (2015) Temps d’Arrêt n°78 coll. Yapaka

Téléchargeable sur le site Yapaka.be

À paraître aux éditions Fabert.

**Karine Senghor :**

Merci beaucoup Madame Vander Borght, je suis vraiment désolée on a pris trop de retard on était obligé de vous couper. Est-ce que quand même en une minute du côté des questions écrites vous énoncez rapidement les questions ? On ne pourra pas y répondre c’est sûr.

**Marie-Agnès Féret :**

On va essayer d’en prendre trois et de vous donner les questions en termes de remarques, étant précisé que l’on en a mis un certain nombre de côté pour les traiter dans les ateliers demain matin et que l’on va en faire une synthèse plus complète ce soir.

On a beaucoup de questions qui sont très intéressantes, on a en particulier une question sur ce que l’on pourrait appeler l’idéologie du lien, la primauté qui est faite au lien parents-enfants, qui aboutit parfois à des situations d’instabilité très importante pour les enfants, par crainte exposée du risque de rompre la relation. Et comment on concilie également la prise de risque indispensable et ce que l’on appelle dans certaines questions l’inflation des protocoles. Par ailleurs quelle est la prise de risque possible pour les assistants familiaux et plus largement pour tous les professionnels de la protection de l’enfance ? Quelle est aussi le partage aussi de cette responsabilité ? Quelle est la protection qui peut être apportée ? Quel accompagnement et quel rôle pour le management dans cette prise de risque ?

Et des remarques intéressantes en particulier sur le risque qui serait de s’engager personnellement et en faisant cela accepter d’être bousculé et de s’attacher pour l’ensemble des professionnels.

Par ailleurs comment éviter les conflits entre les intérêts de l’enfant, les intérêts des professionnels et les intérêts de l’institution qui ne sont pas toujours égaux et pas toujours effectivement à égalité.

Il faut réussir à supporter la subjectivité dans les situations et les erreurs qui sont commises, en tirer des leçons.

Une question que je vais citer in extenso : pourquoi ne pas généraliser les mesures qui ont été appliquées au conseil départemental de la Sarthe à l’ensemble des départements ? Pourquoi faudrait-il toujours attendre un drame pour agir ?

Et pour finir, parce que j’ai très peu de temps, une remarque d’un des participants, c’était à l’attention de Monsieur Pidoux en particulier : pourquoi on appelle un juge des enfants alors que l’on pourrait quand même l’appeler juge des parents ?

**Jean-Louis Sanchez :**

Les questions sont bien plus intéressantes que les premières, vous en recevez de nombreuses, et effectivement il faudra les utiliser.

**Karine :**

La spontanéité de Jean-Louis.

**Jean-Louis Sanchez :**

C’est une manière de vous proposer un nouveau deal, c’est-à-dire qu’en fait nous ayons le plaisir d’écouter Madame Rossignol, Secrétaire d’Etat chargé de l’enfance, de la famille notamment, de venir nous parler de ses propositions avant la dernière table ronde, tout simplement pour éviter ce qu’il vient d’arriver, c’est-à-dire la frustration ressentie par Madame Vander Borght compte tenu des contraintes horaires du ministre puisque le ministre doit repartir par le train de 18h je crois. Donc si ça ne vous ennuie pas on va donc demander à Madame Rossignol de venir nous exposer ses propositions et nous passerons à la dernière table ronde ensuite.