

**9èmes ASSISES NATIONALES DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE**  
**Le temps : un ennemi qui vous veut du bien**  
**Comment mieux l'appréhender pour mieux protéger ?**

**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 de décembre 2016 sur le site du BPE.fr (<http://lebpe.fr/lebpe/boutique/page/7/>)**

**LUNDI 13 JUIN 2016 – SEANCE PLENIERE**

**Karine Senghor, organisatrice des Assises**

Mesdames et messieurs, bonjour, nous allons démarrer, bonjour à tous, merci d'être là, très nombreux malgré les difficultés de transports et un contexte globalement très difficile en ce moment. Je pense que vous êtes déjà autour de 1400 à 1500 personnes, on en attend 1700-1800 cette année, donc vraiment merci d'être là. Nous sommes très heureux de vous accueillir ici à Metz pour cette 9<sup>ème</sup> édition des assises nationales de la protection de l'enfance, que nous organisons, comme vous le savez, avec le Département de la Moselle qui nous accueille, et bien sûr nos fidèles partenaires qui nous accompagne chaque année, je ne peux pas les citer tous, je citerais l'Odas qui est très impliqué dans l'organisation à nos côtés, mais merci aussi à tous nos partenaires qui nous accompagnent pour monter cette manifestation.

Quand vous êtes arrivés on vous a remis une fiche sur le déroulement du programme des deux journées, à la fois des débats mais également des nombreuses animations qui ont été prévues dans le hall d'accueil. On ne s'attardera donc pas aujourd'hui sur la présentation à nouveau du déroulement des débats puisque vous avez tout dans cette fiche et que l'on va essayer d'être exemplaire puisque cette année l'édition porte sur le temps, on va essayer d'être exemplaire sur cette question du temps et ne pas trop monopoliser la parole, notamment pour pouvoir privilégier le temps de débat avec le public, c'est très important, on le sait, pour vous, et cette année nous allons vraiment essayer d'avoir un comportement modèle, donc j'insiste auprès des intervenants aussi pour respecter le temps imparti, je serais même intraitable, j'aurais même un minuteur qui émettra un petit son à la fin du temps qui vous est imparti pour vous signifier de terminer.

Pour les questions écrites, une petite précision avant de passer la parole à Didier qui vous parlera en quelques instants de la problématique choisie. Pour les questions écrites, vous avez des blocs papiers dans vos sacs, qui vous permettront d'écrire ces questions et de les remettre tout au long de la séance cet après midi, le plus tôt possible pour qu'on les ait assez rapidement, les remettre aux hôtessees qui passeront, qui ont des boîtes prévues à cet effet. Voilà donc n'hésitez pas puisque cette année nous voulons vraiment essayer de valoriser, y compris en plénière, votre expression.

Avant d'accueillir dans quelques minutes, Madame la Ministre, Laurence Rossignol, ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes, qui viendra ouvrir officiellement les assises, précédée de Monsieur Patrick Weiten, président du Conseil départemental de la Moselle, qui dira quelques mots d'accueil, avec un petit film, très court que l'on vous diffusera sur la Moselle. Didier, quelques mots sur le choix de cette problématique du temps cette année.

**Didier Lesueur, directeur général de l'Odas**

Merci Karine, bonjour à chacune et à chacun. Cette année, le thème : « Le temps, un ennemi qui vous veut du bien ». Je veux tout de suite, ce peut être l'expression, maintes fois entendue, d'un enfant, pour accéder à un objet convoité, mais c'est aussi le constat que nous pouvons tirer en observant nos comportements collectifs. La prégnance de l'instantané, du court terme. Pas un domaine de l'activité humaine n'échappe à cela, qui résulte d'une formidable accélération du temps, pour reprendre l'expression du sociologue Hartmut Rosa. C'est sans doute lié à l'essor de la technologie, qui a démultiplié d'abord la force et facilité le déplacement avec le moteur, mais aujourd'hui avec le numérique, c'est la puissance de calcul, c'est l'accès et la circulation de l'information qui est inédite. Situation inédite à laquelle nous sommes, nous humains, confrontés. Cependant, me direz-vous, le temps est immuable, et c'est bien la manière d'habiter le temps, c'est-à-dire son usage qui se transforme, et cela nous entraîne dans une permanence de l'urgence et une difficulté à discerner l'important, et cela est largement perceptible dans nos activités, et surtout cette transformation de l'usage du temps pose un problème majeur à l'éducateur, qu'il soit parent, professionnel ou bénévole. Comment, dans un environnement, qui pousse à l'immédiat et au court terme, peut-on aider un enfant, qui a besoin de temps, pour se construire, à apprendre à différer son envie, qui est la voie de l'humanisation ? Comment, dans un monde de court terme, garder le cap du moyen et du long terme ? C'est tout l'enjeu des 9èmes Assises nationales de la Protection de l'Enfance, qui vous propose de prendre le temps pour penser et identifier ensemble des pistes de réponse. Bonnes Assises.

### **Karine Senghor**

Merci Didier. Avant donc de rentrer dans le cœur du sujet et d'accueillir Monsieur Weiten, qui vous dira quelques mots d'accueil, nous souhaitons vous proposer un film très court, mais très sympathique, qui illustre une initiative menée par le Département de la Moselle, et qui a reçu le trophée Territoria d'Or en 2015, qui récompense les initiatives des collectivités territoriales, innovantes, qui permettent d'améliorer le service public. Cette initiative, qui a donc été primée, s'intitule « les Belles rencontres » et a pour objectif de tisser des liens entre des sportifs de haut niveau et des enfants placés, par le biais du parrainage. Cette vidéo a été créée par des enfants la MECS de Lorry pour remercier leurs parrains, le basketteur Mamedy Diawara, qui sera là demain sur l'espace animation de la Moselle dans le grand hall d'accueil, à 13h10, ainsi que d'autres parrains de ces enfants placés, donc si demain vous voulez échanger avec eux, vous pourrez le faire. Voilà, place au film et ensuite on accueillera Monsieur Weiten.

### ***Film de la Moselle***

### **Karine Senghor**

Voilà une belle initiative qui montre ce que ça peut apporter à des enfants placés. Monsieur Weiten, c'est à vous maintenant.

### **Patrick Weiten, président du Conseil départemental de la Moselle**

Madame la Ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes, Monsieur le Préfet de la Moselle, Mesdames et Messieurs les Parlementaires, Madame la Conseillère régionale représentant le Président du Conseil Régional de Grand Est, Monsieur l'Adjoint au Maire représentant le Maire de Metz, Mesdames et Messieurs les élus régionaux, départementaux, communautaires et municipaux, Madame la représentante de l'institution judiciaire, Madame la directrice de la protection judiciaire de la jeunesse, Monsieur le directeur général des services départementaux, Madame la Défenseure des enfants, Monsieur le Défenseur des enfants de la fédération Wallonie Bruxelles, Mesdames et Messieurs les Directrices et directeurs des services de l'Etat et des collectivités territoriales en charge de la protection de l'enfance, Mesdames et Messieurs les acteurs de la protection de l'enfance, Mesdames et Messieurs les organisateurs et partenaires de ces belles Assises, Mesdames et Messieurs, Chers amis, quelle aurait été la plus belle introduction que celle que l'on vient de vous

présenter aujourd'hui au travers de cette initiative qu'a pris le Département par les « Belles rencontres », c'est-à-dire mettre en valeur les enfants qui nous sont confiés à partir d'une relation entre ces sportifs emblématiques, qui nous l'espérons, seront présents à Rio et ces enfants qui nous sont confiés dans ces maisons d'enfance à caractère social, là vous avez vu un basketteur mais c'est vrai pour un certain nombre de grands sportifs dont certains ont retrouvé une partie de leur jeunesse lorsqu'ils ont été au contact de ces jeunes, ce qui nous a valu ce prix Territoria d'or qui pour nous est une belle récompense, il accompagne d'ailleurs la mise en place du conseil départemental junior, et il accompagne également ce titre prestigieux qui nous honore également, celui de la Moselle, Département ami des enfants, qui nous a été décerné par l'Unicef.

Je suis particulièrement heureux de vous accueillir en Moselle à l'occasion, Mesdames et Messieurs, de cette neuvième édition des Assises nationales de la Protection de l'Enfance et de vous y souhaiter, ici en Moselle, à Metz, la bienvenue.

Après l'Ille-et-Vilaine en 2015, les organisateurs de ces Assises ont choisi Metz et la Moselle, pour vous permettre cette année encore de vous rencontrer, d'échanger, de partager vos expériences et de faire évoluer nos politiques publiques. Ce choix me va droit au cœur, car l'enfance est la grande cause départementale de la Moselle depuis que je préside à ces destinées et que j'ai affiché comme cela à l'occasion de mon installation le 31 mars 2011. Et j'y vois donc aujourd'hui, une reconnaissance symbolique des actions entreprises par le conseil départemental, ses élus et surtout ses acteurs professionnels depuis près de cinq ans. Je remercie les organisateurs de cette journée, le Journal des Acteurs Sociaux et l'Observatoire national De l'Action Sociale d'avoir permis à ces Assises de se tenir ici dans notre beau département, si attaché à cette cause.

Je vous remercie Madame la Ministre de nous honorer de votre présence et de parrainer aujourd'hui ces Assises ici en Moselle. Je vous remercie toutes et tous d'être venus si nombreuses et si nombreux malgré les difficultés de mobilités ambiantes. La Protection de l'enfance est une cause noble, elle mérite toute notre attention et notre énergie, car les mineurs en souffrance, en difficultés, qui nous sont confiés, ne peuvent pas, ne doivent pas être la variable d'ajustement d'un système en tension, d'un budget en difficultés, une politique qui pourrait souffrir des difficultés matérielles et financières, une société qui ne sait accompagner ces aînés, qui ne sait défendre et soutenir cette jeunesse et notre jeunesse est une société qui a failli. Bien au contraire, nos pratiques, ici, doivent sans cesse évoluer, pour s'adapter aux besoins des enfants et des familles. C'est pourquoi je suis particulièrement satisfait de voir que les expériences conduites et les avancées constatées ici en Moselle, en matière de protection de l'enfance, je l'espère serviront de base aux débats dans le cadre des ateliers qui vous seront proposés durant ces deux journées. Je suis intimement persuadé que ces assises vont nous permettre à nous élus et professionnels, venant de tous les départements de France, à vous les professionnels des mondes associatifs, judiciaires et de la santé, de confronter nos pratiques et de mieux appréhender la protection de l'enfance au regard notamment des évolutions de l'actualité, de notre société, de l'exigence de nos populations, qui doivent bousculer nos pratiques quotidiennes telles que la prévention de la radicalisation ou bien encore celle de l'arrivée nombreuse, quelque fois difficile à assumer, des mineurs non accompagnés.

La problématique du temps a été retenue comme fil directeur de ces 9èmes assises. C'est un thème sur lequel la Moselle travaille depuis plusieurs années. Le temps est-il un allié ou un ennemi ? Est-il responsable des décalages entre les besoins exprimés et les réponses apportées ? Comment rapprocher le temps des institutions de celui des enfants à protéger et de leurs familles ? Voilà quelques questions sur lesquelles nous devons et nous pourrons réfléchir à l'occasion de ces conférences, des tables rondes et des ateliers prévus dans le cadre de ces assises. Le programme, Mesdames et Messieurs est dense, ambitieux et légitime. Il ne vous laissera peut-être pas guère de loisirs, j'allais dire de temps, pour faire écho au fil rouge de nos assises, et cela je l'espère pour faire un peu connaissance avec nos territoires, avec les atouts de nos territoires, atouts touristiques, atouts culturels, atouts gastronomiques. Aussi pour terminer, permettez-moi de vous inviter toutes et tous et pour celles qui auront encore un peu de temps à consacrer durant ces deux jours, ou qui, et j'en forme le vœu, reviendront ici, en Moselle, pour y découvrir les atouts, les richesses, les beautés des territoires, territoires de cette Moselle chère à Robert Schumann, de cette Moselle

européenne où se conjugue l'histoire, les valeurs, les atouts et l'humanisme. Histoire d'une terre qui a traversé la tragédie des guerres, quelques fois nous en avons été les enjeux. Histoire de notre industrie sidérurgique et minière qui a fait place à de nouvelles industries, à une nouvelle économie. Nos valeurs, aujourd'hui qui se traduisent par la valeur ajoutée, le savoir, la connaissance, le savoir-faire de nos femmes et de nos hommes, qui composent ce territoire. Atouts des départements lorrains, au cœur de la grande région Grand Est, adossés à nos voisins allemands et luxembourgeois, qui dynamisent une économie résidentielle. Industrie, paysage, dynamisme mais j'espère que vous retiendrez à l'occasion de ces assises notre ambition d'intervenir dans la proximité comme chacun des départements de France, la proximité des femmes et des hommes qui comptent sur nous pour avoir une action au service de la solidarité de chacun et de tous. Merci beaucoup, soyez les bienvenus.

**Karine Senghor :**

Nous allons maintenant accueillir Madame Laurence Rossignol, Ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes pour l'ouverture officielle des Assises nationales de la Protection de l'enfance. Merci d'être là.

**Laurence Rossignol, ministre des Familles, de l'Enfance et des Droits des femmes**

Monsieur le Préfet, Mesdames et Messieurs les Parlementaires, Monsieur le Président du Département de Moselle, Mesdames et Messieurs les Présidents des conseils départementaux, Mesdames et Messieurs les élus, Mesdames et Messieurs les acteurs de la protection de l'enfance, Cher Jean-Louis Sanchez, Mesdames et Messieurs, tout d'abord, merci de cette invitation pour la troisième fois à ouvrir vos Assises. Je tiens aussi à remercier le Département de la Moselle qui s'est associé à cette invitation et peut-être à souligner à cet instant, que l'entretien que j'ai eu avec le Président, avant l'ouverture des Assises, de même que son propos liminaire, m'ont confirmé que vous ne choisissiez jamais par hasard les lieux où se tiennent les Assises de la Protection de l'enfance, que ce sont aussi des territoires où les politiques publiques en faveur des enfants qui sont conduites, sont des politiques exemplaires. Il y a un an, j'étais à Rennes pour vous présenter la feuille de route pour la protection de l'enfance, que nous avons d'ailleurs élaborée ensemble. Une année s'est écoulée depuis et je suis fière de vous annoncer que de grandes avancées ont été réalisées en matière de protection de l'enfance, à commencer par la promulgation de la loi du 14 mars 2016 et pendant cette année de nombreux chantiers ont également été ouverts pour donner vie à la réforme. Dès notre première rencontre en 2014, à Lille, je vous avais dit mon ambition d'extraire la protection de l'enfance de l'angle mort dans lequel elle est trop souvent confinée. Je pense pouvoir affirmer aujourd'hui, sans auto promotion, que cette dynamique est largement entamée. Tout d'abord l'enfance s'est vu octroyée un ministère de plein exercice et le terme enfance figure maintenant explicitement dans l'intitulé de mon ministère. Puis on a ajouté un s à famille, quel rapport avec l'enfance ? Eh bien, si prendre en compte toutes les familles c'est aussi changer de regard sur l'enfance, sur les enfants, et mieux accompagner toutes les familles. Autre fait notable, pendant plus d'un an, la question de la protection de l'enfance a été à l'Assemblée nationale et au Sénat une question qui a mobilisé les parlementaires. Avant d'être adoptée, la loi sur la protection de l'enfance a été discutée trois fois au Sénat, quatre fois à l'Assemblée nationale. Si j'ai pu trouver le temps un peu long entre le début de la décision parlementaire et la promulgation de la loi, nous pouvons aussi nous réjouir que les parlementaires se soient pleinement emparés d'un sujet qui est trop fréquemment négligé en France et puis aussi que nous ayons conclu avec les deux chambres de l'Assemblée nationale et du Sénat un travail de convergence qui a permis que la commission mixte paritaire, qui a réunit les deux chambres, nous donne un texte qui soit un texte porté par l'ensemble du Parlement.

La question de l'enfant dans sa globalité, de ses droits à sa protection a également occupé de nombreux ministères avec l'audition de la France devant le Comité des droits de l'enfant des Nations Unies, qui s'est tenu en janvier dernier, et qui a été une mobilisation partenariale, associative,

interministérielle, qui se poursuit et se poursuivra au sein des différentes instances de réflexion que nous avons récemment créées et sur lesquelles je reviendrais.

Depuis mon arrivée au gouvernement, ce que je promeus, c'est une nouvelle philosophie des politiques publiques de l'enfance, une philosophie centrée autour des besoins de l'enfant et de ses droits dans le respect de la convention des droits de l'enfant. Les différents savoirs psychologiques que l'on a acquis au fil du temps sur la construction de l'enfant, sur ses besoins en termes d'équilibre, de développement doivent aussi être mobilisés pour penser les politiques publiques de l'enfance. C'est tout l'objet de la mission que j'ai confié à Sylviane Giampino, psychologue sur l'adaptation des modes d'accueil et sur la formation des professionnels de la petite enfance aux besoins de l'enfant. Ses savoirs, ses expériences doivent aussi bénéficier aux enfants accompagnés en protection de l'enfance. On ne peut pas imaginer qu'il y aurait d'un côté un savoir sur la manière dont les enfants construisent des figures d'attachement, sur la création du lien, et de l'autre côté des enfants, ceux de l'ASE, qui se construiraient selon d'autres mécanismes psychologiques. Les besoins de l'enfant confié à l'aide sociale à l'enfance doivent être appréhendés comme ceux des autres enfants, en cessant de raisonner comme s'il s'agissait d'une catégorie d'enfants à part. C'est pourquoi une démarche de consensus va être menée à partir de la rentrée par Marie-Paule Martin Blachais, sur les besoins fondamentaux de l'enfant en protection de l'enfance. Si tous les enfants ont les mêmes besoins, certains enfants arrivent à l'ASE avec des carences spécifiques qui doivent être prises en compte dans leurs besoins. L'objectif de la démarche de consensus sera de déterminer comment mieux répondre aux besoins des enfants lorsque ses besoins n'ont pas été satisfaits dans leur parcours de vie. Cette démarche correspond à l'action neuf de la feuille de route, comme vous le savez, le premier objectif de la feuille de route est une meilleure prise en compte des besoins de l'enfant et de ses droits. Après une période que l'on pourrait caractériser comme celle du tout placement jusqu'au rapport Bianco-Lamy, nous avons connu une période du lien à tout prix avec les parents, le moment est venu d'admettre qu'il ne peut pas y avoir une seule philosophie ou du moins s'il n'y en a qu'une c'est celle de l'intérêt de l'enfant. Pour nous qui sommes les héritiers d'une pensée plutôt organisée autour de l'intérêt des parents, des droits des parents, de l'exercice de l'autorité parentale ou encore de l'intérêt et des besoins des institutions. Placer l'intérêt de l'enfant au cœur de la protection de l'enfance est une dimension fondamentale qu'apporte la réforme. Construire la protection de l'enfance en partant des besoins et des ressources de l'enfant et de sa famille est à mon sens une condition de son efficacité. Faisant l'insupportable constat que 40% des 18-25 ans qui sont à la rue ont eu un parcours en protection de l'enfance, j'ai, par exemple souhaité, qu'un volet de la réforme porte sur l'accompagnement vers l'autonomie des jeunes. Je sais que parmi les dispositions concernant les jeunes majeurs, celles relatives au versement de l'allocation de rentrée scolaire sur un compte bloqué vous interroge. Nous travaillons actuellement à la rédaction d'un décret avec l'objectif que cette mesure puisse entrer en vigueur dès la rentrée prochaine. Une instruction a par ailleurs été transmise aux CAF afin qu'elles se rapprochent des départements pour demander les informations sur les enfants qui pourront bénéficier de cette mesure. Ce recentrage sur les besoins de l'enfant s'est traduit dans la loi du 14 mars 2016 par plusieurs dispositions dont deux concernant le Projet Pour l'Enfant et le rapport annuel de situation. Ce sont deux outils remarquables pour assurer le suivi et l'accompagnement d'un enfant en protection de l'enfance mais certains Départements ne s'en sont pas encore pleinement saisis, cela doit changer, vous le savez mieux que moi, le Projet Pour l'Enfant est un véritable levier pour construire avec l'enfant et sa famille un projet cohérent sur le long terme. Nous sommes actuellement en train de travailler en concertation à la rédaction des décrets d'application de la loi et notamment sur le décret précisant le contenu et les modalités d'élaboration du Projet Pour l'Enfant. Sur ce dernier point, le débat est toujours vif, quant à la place à accorder à l'enfant et à sa famille, sont-ils acteurs ou sont-ils simples destinataires de ce projet ? Pour moi la question est tranchée et je m'étonne un peu qu'elle suscite encore tant de débats et de crispations en 2016. Lorsque j'évoque la philosophie de cette réforme, l'enjeu porte aussi sur une nouvelle approche du lien avec les bénéficiaires de nos politiques. Quand vous discutez avec les familles accompagnées dans le cadre de l'aide sociale à l'enfance, vous constatez qu'elles en ont souvent une représentation très angoissée, celle des services qui vont venir pour placer leur

enfant. Cette peur est totalement contreproductive car par crainte que l'enfant soit placé, ces familles ne font pas appel aux services sociaux quand elles en ont besoin, et quand les services sociaux finissent par arriver, car ils finissent toujours par arriver, il est trop tard et il se passe exactement ce que ces familles redoutaient parce que la situation s'est dégradée et il n'y a plus d'autres solutions. Les services sociaux le savent, je sais que vous le savez, mais cette compréhension, peut-être ce malentendu, avec les familles doit être impérativement identifié afin de repositionner le travail social à l'égard des familles, en faisant non pas vers elle mais avec elle. Plus globalement les politiques sociales ne peuvent plus se faire sans la compréhension de ce qu'elles sont par les bénéficiaires ni d'ailleurs pour bon nombre d'entre elles sans leur avis. Ainsi par exemple en matière de soutien à la parentalité, sujet qui croise en de nombreux points la protection de l'enfance, la capacité d'agir des parents, y compris ceux de l'aide sociale à l'enfance doit être encouragée. Entre 2012 et 2017, nous aurons doublé le budget de soutien à la parentalité dans les fonds d'action sociale de la CNAF et j'ai demandé aux CAF de réévaluer leur priorité en matière de soutien à la parentalité dans ce sens. Les familles changent, les enfants changent, la fonction parentale change, il est nécessaire que les politiques sociales changent aussi.

J'étais il y a quelques semaines au colloque des Universités Populaires des Parents, organisé par l'ACEP. Deux des UPP débutées en 2013 portaient sur la place des parents en protection de l'enfance, c'est extrêmement nouveau, que la prise en compte de la protection de l'enfance irrigue d'autres secteurs des politiques familiales ou des politiques de soutien à la parentalité. Et dans les travaux qui ont été organisés par les Universités Populaires des Parents, il y a beaucoup de choses à retirer de leur conclusion et je vous invite, si vous en avez l'occasion, à en prendre connaissance et à les lire. C'est dans cette même volonté de croiser les regards et d'interroger les pratiques que nous avons pris le temps de travailler avec les professionnels dans leurs grandes diversités et avec les usagers, qu'ils s'agissent d'anciens enfants placés ou des familles d'enfants placés lors de la concertation préalable à l'élaboration de la loi. Dès l'origine l'ambition de la réforme était de construire une loi à partir d'un diagnostic partagé, proposant des réformes construites et mises en œuvre collectivement par les acteurs qui allaient ensuite en avoir la responsabilité. Je ne reviendrais pas sur le contenu précis de la loi du 14 mars 2016, je vous l'avais largement présenté l'année dernière, mais j'aimerais insister auprès de vous sur un point qui me paraît particulièrement important : l'ambition pluridisciplinaire et pluri-institutionnelle qui caractérise cette réforme, à la fois dans sa méthode d'élaboration, je l'ai évoqué, mais aussi dans l'évolution des pratiques qu'elle préconise. Nous avons concerté en amont de la loi et nous allons continuer à travailler comme nous l'avons fait avant l'adoption de la loi, avec une méthode, qui à mon sens a fait ses preuves, la construction d'un consensus, mais sans que cela ne soit un consensus a minima. Cette méthode, qui au passage n'est pas si inintéressante dans un pays où l'on se demande perpétuellement comment réformer, pourrait inspirer de nombreux décideurs publics. Cette démarche de décloisonnement et de partenariat me paraît essentielle au bon fonctionnement des politiques publiques, c'est pourquoi j'ai souhaité de la pérenniser. Les questions de l'enfance et de sa protection ne doivent jamais être tributaires d'arbitrage politique, elles ne doivent pas disparaître du débat public en fonction du bon vouloir d'un département ou d'un gouvernement, il faut en assurer la pérennité. Le Haut Conseil de la Famille, de l'Enfance et de l'Age sera une des instances qui permettra que la question de l'Enfance reste dans la ligne de mire des décideurs publics. Cette instance stratégique sera placée auprès du Premier Ministre et disposera d'une formation dédiée à l'enfance. Dans ce cadre les enfants auront un espace de participation propre, grâce à la création d'un collège enfants et adolescents dans la section Age de ce Haut Conseil. Mais la protection de l'enfance sera représentée bien entendu au sein de cette formation, notamment à travers le Conseil National de la Protection de l'Enfance qui y siègera. Le CNPE été créé par la loi du 14 mars 2016 et sera l'instance nationale de pilotage et de coordination des acteurs, le lieu où pluridisciplinarité et pluri-institutionnalité vont pouvoir se confronter, s'élaborer pour définir des orientations et harmoniser les pratiques. Une attention particulière sera notamment apportée à la formation initiale comme continue, nous le savons tous, la formation est un levier incontournable du changement y compris en protection de l'enfance.

Nous travaillons actuellement à la composition du CNPE afin qu'elle soit la plus représentative possible de la richesse et de la diversité des pratiques, de la prévention au placement. La place de l'adoption en protection de l'enfance va être aussi réaffirmée au sein du nouveau groupement d'intérêt public résultant de la fusion du GIPED et de l'AFA, qui d'ailleurs siègera au CNPE. Le CNPE est donc l'instance garante de la poursuite et de la mise en œuvre de la réforme. L'enjeu est avant tout de partager en profondeur l'esprit de la loi, ce qui est plus exigeant de partager les outils. Cette dynamique, je l'entretiens notamment en organisant régulièrement un groupe de travail avec les départements, qui sont représentés par les vice-présidents en charge de cette politique. Ce groupe, qui avait été constitué, avant les élections départementales a résisté aux bouleversements des élections et il continue de se réunir dans une grande diversité politique, d'autant plus grande que ce n'est pas le sujet lorsque ce groupe se réunit. Ce travail est très précieux pour enrichir notre réflexion dans cette nouvelle phase de mise en œuvre sur le terrain, mais ce n'est pas suffisant. Maintenant je pense qu'il faut enclencher au niveau départemental ce qui a été fait au niveau national, concertation, pluridisciplinarité, pluri-institutionnalité, autour cette fois, non plus de la construction et de l'élaboration de la loi mais autour de l'application de la nouvelle loi. La réforme garantit le décloisonnement à l'échelon local par plusieurs dispositions, le protocole conclut par le président du conseil départemental, le préfet et le président du conseil régional pour accompagner l'accès à l'autonomie des jeunes sortant de l'ASE y participent par exemple. De même que les observatoires départementaux de la protection de l'enfance, les ODPE, dont la composition est elle aussi en train d'être redéfinie par décret. Les ODPE devront dans chaque territoire garantir la pluridisciplinarité et la pluri-institutionnalité de la protection de l'enfance. Le décret d'application relatif à l'évaluation des informations préoccupantes s'inscrit dans cette logique de décloisonnement en précisant bien l'importance que l'évaluation soit pluridisciplinaire. Chacune des mesures proposées par la loi témoigne de la philosophie de la réforme, tant dans le contenu que dans la méthode, mais chacun des acteurs de la protection de l'enfance doit désormais se les approprier. Pour aller plus loin dans la mise en œuvre de la loi, j'invite les présidents des conseils départementaux et les travailleurs sociaux à organiser des concertations, à rassembler les institutions, les professionnels qui travaillent aux côtés des enfants et de leurs familles, les magistrats, les associations, les médecins, l'Education nationale, les CAF. C'est ainsi que nous parviendrons à harmoniser et à décloisonner les pratiques. En un an nous avons accompli beaucoup de choses en faveur des enfants et de leur protection, ma priorité est que cette dynamique ne s'essouffle pas dans les mois et les années à venir. Le temps est un enjeu décisif en protection de l'enfance, vous le savez mieux que moi, et c'est d'ailleurs votre sujet pour les deux jours à venir. Le rythme auquel la réforme de 2007 a été mise en œuvre a été probablement une de ces faiblesses, cela a entraîné de trop grandes disparités d'application entre les territoires. Les premières victimes de ces disparités territoriales ont été les enfants et leurs familles. Un enfant doit pouvoir être parfaitement protégé où qu'il se trouve en France. Une famille doit pouvoir trouver l'aide qu'elle recherche quel que soit son lieu de résidence. Pour que l'histoire ne se répète pas, je vous demande de vous saisir pleinement de cette nouvelle réforme, chacun d'entre vous, quel que soit votre domaine, vos pratiques, vos leviers d'action, est dépositaire de cette réforme et de sa mise en œuvre. Je vous remercie.

### **Didier Lesueur**

Merci Madame la Ministre. Je vous propose d'ouvrir la première séquence « *Le temps, un enjeu décisif : pourquoi ?* »

Au fond l'usage du temps est à la fois social et personnel, et pour nous aider à penser cette question, je vais laisser la parole à Gérard Guièze, professeur de philosophie à l'Université Blaise Pascal de Clermont Ferrand, qui est aussi formateur et auteur de plusieurs ouvrages. Gérard Guièze vous allez nous parler du « temps de vivre ».

## **LE TEMPS, UN ENJEU DÉCISIF : POURQUOI ?**

■ Dans l'intervention sociale en général, et dans la protection de l'enfance en particulier, le temps est régulièrement perçu, selon les situations et les acteurs concernés, comme responsable de décalages entre les besoins et les réponses. De plus, l'appréhension du temps par l'enfant comme les besoins objectifs qu'il implique sa protection sont souvent différents des temps de l'institution. En protection de l'enfance, quand prend-on trop peu de temps, quand prend-on trop de temps, quand prend-on mal le temps ? Comment mieux synchroniser les temps pour mieux répondre ?

## INTRODUCTION SUR LA NOUVELLE RELATION AU TEMPS

Les diverses innovations technologiques de ces dernières années ont considérablement influé sur les modes de vie et bouleversé notre perception du temps. Il est vécu comme accéléré et donc réduit. On s'en plaint mais on ne supporte plus la lenteur, et l'on « zappe » en permanence en s'accoutumant à l'immédiateté des résultats. Un phénomène qui touche tout et tout le monde mais qui interroge particulièrement dès lors que l'on se situe dans le registre de la relation humaine.

### « Le temps de vivre », par Gérard Guièze, philosophe

Bonjour à tous, merci de m'avoir invité et de me faire l'honneur de vous proposer une introduction sur la thématique de ces deux jours. Un grand merci à vous, Madame la Ministre, vous avez utilisé à plusieurs reprises le mot philosophie, ce qui fait une transition excellente et donc bienvenue à mon propos, je vous en remercie. Alors le temps de vivre, évidemment c'est une extraordinaire formule, mais si le temps de vivre est un problème, c'est me semble-t-il pour trois raisons, que je propose à votre attention. Il me semble que l'homme moderne, que l'homme contemporain a perdu la représentation d'un futur prometteur, c'est-à-dire que nous assistons, nous sommes les témoins, si vous préférez, à la mise en crise de l'idée de progrès. Cette idée, qui existe toujours, a perdu son innocence, plus personne aujourd'hui ne croit systématiquement que le progrès va automatiquement vers un mieux, nous savons aussi qu'il peut être porteur non plus ou pas nécessairement de promesses mais de menaces et de risques, et alors par suite il s'est installé dans notre mentalité une conscience qui est vécue sous le signe de l'urgence, de l'efficacité, par rapport à un monde perçu comme hostile de plus en plus souvent, qui ne nous laisse pas ce luxe de prendre le temps de vivre, il me semble comme première raison que ce changement de représentation d'un futur porteur de promesse à un futur porteur de risque ou de menaces par la mise en crise de l'idée de progrès a marqué notre époque et en particulier a marqué l'entrée dans ce que l'on appelle aujourd'hui d'un mot un petit peu commun ou devenu commun l'utilitarisme. L'utilitarisme est une idéologie souvent présentée comme la seule capable d'affronter un état de crise. En effet on estime qu'il faut apprendre sous la menace permanente de la réussite ou du risque de l'échec. Très tôt on estime qu'il faut rendre les enfants victorieux par une sélection précoce, et nous avons donc dans cet esprit cette idée que tout apprentissage doit devenir utile, efficace, cette exigence d'efficacité fait que l'on va former les enfants par exemple, de manière à ce qu'il soit armé, je vous laisse apprécier l'expression. Alors je crois que ce critère de l'efficacité et par une brève parenthèse, je vous rappelle que le mot efficacité est un critère, c'est un critère d'être efficace mais l'efficacité n'est pas une valeur parce qu'il y a plusieurs manières d'être efficace, y compris des manières barbares donc l'efficacité est un critère et ça ne saurait être une valeur. Ça veut donc dire que ce critère seul de l'efficacité institue un rapport au temps qui est celui de son accélération dont il a été question tout à l'heure dans les propos de Monsieur Lesueur. Nous devrions agir dans l'urgence, le temps est devenu sans espace, si vous me permettez cette image. Et donc l'enjeu c'est de survivre et ça ne serait plus de s'accomplir. Je vous laisse apprécier une immense différence qu'il y a entre un divertissement et un accomplissement, on peut s'accomplir dans un travail, on ne se divertit pas dans un travail. On se divertit d'un travail. Donc ceci veut dire que ce qui est essentiel, et c'est la fin de ma première partie,

ce n'est pas le temps, c'est notre rapport au temps. Est-ce que c'est un rapport de passivité ? Est-ce que c'est un rapport d'activité ? Et donc le temps est au-delà de sa mesure. Vous savez qu'il y a des heures qui passent très vite, et il y a des heures qui sont interminables. Le temps n'a jamais sa nature dans sa mesure. Et donc la meilleure façon de vivre le temps c'est de lui opposer une résistance, c'est de se libérer de son flux, de sa passivité, ce qui m'amène à un deuxième point.

Si le temps de vivre pose problème, ce n'est plus cette fois-ci pour la mise en crise de l'idée de progrès mais c'est parce que nous assistons, excusez-moi cette formule contradictoire, mais c'est de bon cœur, nous assistons à une permanence du changement, c'est-à-dire que dans nos sociétés contemporaines, la vie ne reste jamais immobile, elle doit sans cesse se moderniser, pensant comme cela a déjà été abordé à la technologie, nous devons alors accepter d'être très vite désorienté et de ne jamais connaître la durée de quelque chose. Il est devenu impératif aujourd'hui d'être en mouvement, il est devenu impératif de vivre dans un présent perpétuel, de se délester de tout héritage traditionnel. Je vous prends un exemple, le temps de la consommation. La consommation est faite d'objets qui sont très rapidement inadaptés, en mobilité perpétuelle. Et donc on voit bien dans ce deuxième point, qu'il y a un renversement des valeurs liées à la durée, qu'il y a une sorte d'apologie de l'éphémère et que tout d'un coup nous vivons une période, ce ne fut absolument pas le cas dans l'histoire, que la nouveauté est une valeur placée au-dessus de la durée. Si la nouveauté est devenue une valeur au-dessus de la durée, vous voyez que ça a des conséquences sur notre rapport au temps. Alors je voudrais à titre d'exemple pour terminer ce deuxième point, vous mettre en garde contre le paradoxe de l'individualité aujourd'hui. Aujourd'hui un individu, nous estimons qu'il se construit de deux façons, le problème c'est que ces deux façons sont contradictoires donc vous voyez il faut qu'il soit en forme l'individu. D'une part, il faut qu'il quête son individualité, il faut être soi-même, c'est-à-dire unique, distinct, différent de tout autre, ce que l'on appelle être soi-même. Mais en même temps il faut être comme les autres, comme ses semblables. Et donc nous vivons une période qui conçoit l'individualité de chacun par un appel à la différence et à la ressemblance d'où le caractère extrêmement problématique de cette tâche. Notre époque, par la précipitation de ces rythmes tend donc à nous déposséder de nous-mêmes ou si vous aimez une image plus forte, à nous exiler. Il est impossible de demeurer soi-même. Nécessité de s'adapter en permanence pour survivre, prenez cet exemple qui fait malheureusement de manière très conflictuelle parfois couler beaucoup d'encre aujourd'hui, qu'est-ce que ça veut dire rendre en permanence plus compétitive la force de travail ? Qu'est-ce que ça veut dire évaluer en permanence des individus en impliquant leur mobilisation là aussi en permanence, c'est-à-dire de transformer toute individualité en ressources.

Alors ceci m'amène à ma troisième raison, c'est celle qui me tient le plus à cœur. Je vous le dis parce que je vais y mettre toute mon énergie car je veux vous convaincre. Cette troisième partie qui explique pourquoi le temps de vivre est un problème, c'est parce qu'il y a des maladies du temps. Il y a du temps perdu, il y a du temps retrouvé, etc., ça veut dire que le temps et il me semble que c'est ça qui va animer nos deux journées, le temps est un facteur de perturbation. Quittons donc le problème du contexte et allons à l'essentiel. Le temps peut contenir un aspect dramatique parce que le temps n'est pas un mécanisme qui se déroulerait en nous sans nous mais le temps se rapporte aux raisons de vivre. Vous savez tous et lorsque l'on s'intéresse à la protection de l'enfance, on le sait plus que tout autre, personne ne peut vivre sans raison de vivre. On sait ce qu'il se passe lorsque l'on perd les raisons de vivre. Si le temps se rapporte aux raisons de vivre, nous pouvons ici illustrer cette problématique qui me permettra d'ailleurs de terminer, une première pathologie du temps que j'appellerais l'ennui. Il arrive, on le dit assez souvent que des enfants s'ennuient à l'école, que des adultes s'ennuient dans leur travail, il y a même des gens qui s'ennuient quand ils ne travaillent plus, donc l'ennui est un vrai problème de la pathologie du temps parce que l'ennui est un état d'indifférence. Vous connaissez la différence qu'il y a entre la fatigue et la lassitude ? La fatigue c'est quand vous ne pouvez pas continuer un effort, vous portez un bagage par exemple, il finit par être lourd quand même et vous êtes fatigués, vous n'arrivez plus à le porter. La fatigue c'est

l'impossibilité de continuer. La lassitude c'est l'incapacité de commencer, c'est quand vous vous dites demain je n'y vais pas, c'est pourtant la suite d'un we, mais vous êtes lasse, c'est beaucoup plus grave que la fatigue, beaucoup de lassitude n'a rien à voir avec la fatigue. Donc dans ce cas-là il n'y a plus d'attentes, les hommes se trouvent en présence d'un vide, l'individu ne perçoit plus les ressources du présent, l'ennui c'est donc cette conscience du temps qui se laisse enfermer dans un ici, dans un maintenant. Et vous savez pourquoi c'est un problème l'ennui ? Parce que très vite on fait retour à soi-même. Très vite il y a des gens quand ils s'ennuient, ils dépriment rapidement. Le temps en effet ici s'immobilise, il est vidé de son dynamisme, rien ne s'annonce, l'ennui arrive quand le temps devient long. Ce qui nous apprend que le temps n'est donc vraiment, mais vous saviez que je voulais vous convaincre de ça, que le temps n'est jamais sa mesure objective mais qu'il se comprend dans la manière dont il nous affecte. L'ennui renvoie à notre être, vous savez que l'ennui n'a rien à voir avec la solitude, on peut s'ennuyer dans une soirée, dans un repas de famille donc vous voyez que c'est du temps perdu, habituellement le temps c'est celui de nos occupations mais là ce n'est pas le cas, notre vie se montre dans son indifférence, elle se montre sans possibilités. Là l'enfant et l'adulte sont exposés à une pathologie du temps, l'ennui peut se déclarer dans le repos, l'ennui est fatiguant, il peut être lassant puisque maintenant on sait tous bien faire la différence et donc c'est l'expérience d'un temps sans aucun devenir. L'ennui c'est une pathologie de l'attente, rien commence, tout recommence, l'ennui c'est un temps qui passe sans que rien ne se passe. Cela m'amène à un deuxième exemple, si on s'ennuie lorsque l'on n'attend plus rien, on n'attend plus rien d'une décision, on n'attend plus rien d'un futur, on n'attend plus rien d'une famille, on n'attend plus rien d'un travail, on n'attend plus rien d'un conjoint, vous m'avez compris. Si on n'attend plus rien c'est qu'il y a une pathologie de l'attente. L'attente c'est cette expérience où le présent voit se profiler un futur donc ça va beaucoup mieux, c'est un présent qui prête attention à l'avenir. Un exemple concret : le désir. Vous savez que vous allez désirer quelque chose qui sera peut-être satisfait demain. Le temps, ici n'est donc plus un simple écoulement, si vous aimez mieux, le temps n'est plus intemporel, on attend lorsque l'on se sent insatisfait, lorsque l'on se sent incomplet, attendre c'est vivre l'avenir dès le présent, c'est aspirer à un au-delà du présent. Un exemple que vous connaissez tous pour accompagner des personnes et le leur redonner, l'exemple c'est l'espoir. L'homme se tient dans l'espoir sur un seuil, à la fois au-dedans et au-dehors du présent. Nous avons conscience du temps parce que nous sommes traversés par lui. Donc j'en arrive à vous dire que l'on éprouve le temps et oui c'est l'hypothèse de travail que je vous propose parce que l'on est éprouvé par lui. Agir c'est mettre fin à une attente, c'est lorsque l'on prend conscience qu'une décision est nécessaire, qu'un engagement est nécessaire, par exemple tenir une promesse. L'action c'est le temps de la lucidité, l'action c'est quand on refuse de gagner du temps, lorsque l'on met en accord les fins et les moyens.

J'en arrive à mon dernier exemple, l'irréversible. L'irréversible c'est une propriété du temps, donc c'est la troisième, il y en a beaucoup plus mais je n'ai pas beaucoup de temps donc on va se contenter de trois. C'est une propriété essentielle du temps. Vous savez ce que veut dire quelque chose qui est irréversible, ça signifie que l'on ne peut pas dominer le temps sinon personne n'en souffrirait. Si on ne peut pas dominer le temps c'est parce que l'on ne peut pas l'inverser, le temps est à sens unique, ça a une conséquence terrible, ça veut dire que tous les moments sont uniques, c'est pour ça qu'il ne faut pas les laisser passer, ça veut dire en effet que chaque présent n'advient qu'une seule fois, un souvenir ne sera jamais un revenir, un souvenir gardera définitivement un caractère passé. On ne peut donc pas surmonter la succession du temps, l'enfance est faite pour toujours, on ne peut pas la refaire, le temps n'est pas quelque chose de disponible. Ce qui a été fait, a été fait pour toujours, le déjà vécu ne peut pas revivre, il n'y a pas de deuxième voie. Chaque fois est une première et une dernière fois. Ça veut dire que l'on ne peut pas refaire sa vie, on en fait une autre mais on ne revient pas en arrière. L'expression refaire sa vie est une expression commune mais fautive. Il y a toujours quelque chose qui est irremplaçable et c'est pour ça qu'il faut accompagner les enfants et c'est pour ça qu'il faut les accompagner longtemps, c'est parce qu'il faudra faire avec.

Et donc je voudrais vous prendre ici un exemple, celui des remords et des regrets. Notre vie antérieure ne peut pas ne pas avoir été vécue et s'il y a un problème, si tout le monde se dit je n'aurais pas du faire ça, j'ai commis une faute, j'aimerais bien la réparer. On peut réparer une faute, certainement qu'il en sera question au point de vue juridique tout à l'heure mais on ne peut pas l'effacer, on pardonne à l'auteur, on ne pardonne pas une faute, on pardonne à un fautif, ce qui n'est pas la même chose, les fautes sont définitives. Cet irréversible pose problème dans l'éducation, s'il pose problème dans nos vies c'est parce qu'il s'accompagne d'un irrévocable, les choses deviennent mais elles se conservent. On le voit des fois dans les familles qu'il y a des rancunes éternelles, il y a des histoires de familles qui n'en finissent pas, trois générations. Il y a des fautes impardonnables. Le temps nous met en présence de cet irrévocable, on le voit de temps en temps dans des cérémonies de commémorations qu'il y a un poids du passé. Il y a un poids de quelque chose qui n'existe pas mais qui a existé, curieux, le poids de quelque chose qui n'existe pas, ça veut donc dire que le passé peut rester trop présent, qu'il y a des souvenirs qui encombrant nos vies, qui encombrant la vie des enfants, qui encombrant la vie des personnes âgées et donc peut-être, et ce sera la fin de mon propos, peut-être que l'on peut chercher à augmenter notre être, c'est cela protéger. On peut chercher à remplir nos vies et à aider à ce que ses vies soient dynamiques ou bien on peut chercher à alléger notre être, à vider nos vies par l'oubli lorsqu'elles ont été effectivement pesantes. Le remords on voudrait pouvoir effacer ce qui est irrévocable. Le regret, on voudrait revivre, revenir en arrière, impossible. Le remords on voudrait effacer un passé maudit, l'obsession du passé. Tout se passe comme si c'était bien compliqué le temps, et vous avez choisi un thème magnifique, soit on voudrait ressusciter le passé, quand on a des regrets par exemple, soit on voudrait l'ensevelir quand on a des remords par exemple. Le regret c'est souffrir de l'irréversible, le remords c'est souffrir de l'irrévocable.

Je veux donc pas là conclure en vous disant qu'il est impossible d'annuler l'irréversibilité du temps, et en conclusion pourquoi faut-il agir et pourquoi faut-il soutenir ? Parce que le temps est sujet soit à sa dilatation, c'est quand on est heureux, on aimerait que ça s'éternise. Je n'ai jamais vu quelqu'un qui voudrait que la tristesse s'éternise ou que la souffrance s'éternise, on les trouve toujours trop longue. Au contraire quand on est heureux on veut une dilatation du temps, on se promène, on dit oui au présent, on voudrait qu'il dure et on est ravi parce que cette promenade nous comble, nous remplit de joie. Le temps est aussi sujet à contractions. Et dans la vie il y a ce qui dilate la personne, la joie et il y a ce qui ressert notre personne, la tristesse. Vous avez fait vos choix, vous avez choisi de dilater la vie des gens que vous accompagnez, je vous en félicite. Vous savez tous que dans une crise d'angoisse, les gens se resserrent et se replient sur eux-mêmes, il y a contraction de leur être. Et au contraire dans la joie, on a envie de la partager, la joie est une contagion parce qu'elle nous dilate. Et je crois que vous avoir, en tous les cas je l'espère, vous avoir convaincu que le temps de vivre c'est le temps des raisons de vivre. Merci beaucoup de votre belle attention.

### **Didier Lesueur**

Merci Gérard Guèze. Nous allons donc ensemble essayer de dilater le temps et j'ai entendu aussi autre chose sur l'irréversibilité du temps et notamment la manière dont le temps nous affecte et je vous propose de nous tourner vers les anciens qui eux ont des choses à nous dire sur la manière dont ils ont vécu le temps.

### **1ÈRE PARTIE DE LA TABLE RONDE : Qu'en pensent les enfants que l'on doit protéger ?**

■ **Problématiques mises en débat - Les temps nécessaires à l'enfant pour se sentir protégé et se construire face aux temps des adultes et des institutions. Le temps de l'évaluation et de la définition du projet pour l'enfant, le temps de l'écoute et de l'attachement.**

### **Karine Senghor**

Nous accueillons aujourd'hui Gabrielle et Florent, merci d'être là, vous avez eu tous deux un parcours en protection de l'enfance et vous êtes venus témoigner de votre perception du temps. On va

commencer par Gabrielle, honneur aux dames, aux jeunes femmes. Gabrielle, deux mots de présentation, vous avez 27 ans, vous êtes CPE dans un collège de la région parisienne, membre de l'Adepape du Val de Marne aussi, et vous êtes très impliquée dans le regard que l'on peut porter sur les anciens puisque vous participez à la nouvelle recherche de Pierrine Robin, qu'elle est en train de mener avec des pairs sur l'expression de l'enfant dans les situations de déplacement, donc une thématique et une étude peut-être que l'on présentera l'année prochaine puisqu'elle est en cours d'élaboration. Vous participez aussi à la formation de professionnels à travers la formation droits de l'enfant mise en place par le Conseil de l'Europe et plusieurs institutions comme SOS Villages d'enfants, la CNAPE ou le défenseur des droits, et donc vous êtes à plusieurs titres un témoin très intéressant. Quelle est votre perspective du temps ? En quoi est-ce un enjeu décisif pour vous, à travers votre histoire professionnelle mais aussi personnelle ?

### **Gabrielle**

Bonjour à tous, c'est un peu impressionnant de se retrouver devant autant de personnes. Du coup j'espère que je serais assez claire dans mes propos. Je vais aborder trois points par rapport au temps, le temps du repérage, le temps du parcours et le temps de la sortie. Ce sont des temps qui me paraissent essentiels quand on a un parcours à l'aide sociale à l'enfance.

Le temps du repérage, je voulais insister sur les décisions prises quand on a réussi à repérer une situation de danger ou alarmante au niveau de l'institution scolaire, puisque pour moi ce temps-là me paraît primordial pour pouvoir ensuite accompagner ces enfants, mais cela dépend du type de partenariat qui a été mis en place en amont avec les institutions sociales. Je pense que la temporalité entre un foyer ou une famille d'accueil et les priorités ne sont pas les mêmes que celles que l'on retrouve dans l'institution scolaire, dans un collège par exemple. Et il me paraît indispensable de convenir d'un échange, d'un partenariat, d'une façon de travailler ensemble avant que l'on soit confronté à une situation alarmante ou de danger pour savoir vers qui on se retourne et vers qui on communique.

Je passe au temps du parcours, je vais prendre l'exemple d'un ancien enfant placé que j'ai pu rencontrer, c'est un exemple parmi tant d'autres. C'est un enfant qui a été placé à l'aide sociale à l'enfance dès son jeune âge, qui a été dans une famille d'accueil, il est resté dans la même famille d'accueil pendant huit ans et un jour un de ses parents a décidé que l'on devait le déplacer dans sa famille biologique avant de mourir et je tiens à préciser que cet enfant-là n'avait plus d'autorité parentale au moment du déplacement. Ce sont des extraits de son casier judiciaire et administratif, parce que je pense que vous êtes au courant qu'à partir de nos 18 ans on peut avoir accès à notre dossier, et à l'intérieur de ce dossier-là, j'ai été surprise, quand on me l'a montré bien entendu, de voir que le juge des tutelles avait reçu cet enfant-là et qu'il était bien au courant et averti par les éducateurs référents, et même par le directeur de l'enfance et de la famille, qu'il ne fallait absolument pas couper les liens d'attachement qui avaient été mis en place entre cet enfant et cette famille d'accueil. Malgré cet avertissement, cette alerte, cela n'a pas été pris en compte et les liens ont été coupés du jour au lendemain. Et je voulais vous citer les propos d'une référente de l'Ase suite à ce déplacement brutal, lié pour moi à un manque de temps d'adaptation et d'accompagnement à ce changement « à partir de ce moment, l'enfant a changé de comportement, il s'est replié sur lui-même, l'enfant s'isolait sans cesse, adoptant même un comportement autistique. Sa famille paternelle a alors demandé un placement, ils ont refusé de garder le moindre contact avec cet enfant. L'enfant ne parlait plus, il était très fermé, ne verbalisant pas ses désirs. » Pour moi c'est un exemple qui montre à quel point il est important certes de privilégier les liens biologiques, parentaux, puisque l'on découvre avec le temps qui passe, quand on grandit que c'est important pour se construire, de savoir d'où l'on vient, nos origines, mais pour ça il me paraît indispensable de préparer ce temps de déplacement, d'un lieu à un autre et peu importe dans quel sens ça peut être et de l'expliquer aussi à l'enfant et de ne pas briser les liens d'attachement, de prendre tous les liens d'attachement qui entourent l'enfant avant de décider de couper tous liens de repères. Voilà pour le deuxième temps.

Et je finirais avec le temps de la sortie, comme Madame la Ministre l'a évoqué, il est important, il faut le prendre en compte, pour éviter que justement ces enfants finissent à la rue ou dans d'autres

institutions sociales. Je pense aux contrats jeunes majeurs ou à d'autres dispositifs, mais ce qui me paraît là essentiel dans ce temps-là c'est de par et d'autres que ce soit l'école pour la construction d'un contrat jeune majeur, que ce soit dans un foyer ou dans une famille d'accueil, c'est un temps qui me paraît essentiel, puisque je pense qu'il y a des parents dans la salle, les enfants restent la plupart du temps de 18 ans à 25 ans il me semble encore chez eux avec leurs parents ou ils ont au moins de l'aide, un coup de téléphone pour avoir un renseignement et donc je pense que ce temps-là, c'est là où il faut vraiment accompagner ces enfants et être disponible même après leur sortie pendant les quelques années qui suivent, pour les informer, les aider à entrer dans le monde des adultes. Je vous remercie.

### **Karine Senghor**

Merci Gabrielle pour ce premier témoignage, on reviendra vers vous après Florent, que j'aimerais aussi présenter, pour vous poser la même question. Vous Florent, vous avez 19 ans, vous êtes étudiant en 2<sup>ème</sup> année d'informatique, vous êtes en contrat jeune majeur depuis deux ans en Moselle. Vous avez été placé tout jeune d'abord en pouponnière puis en établissement avant de rejoindre une famille d'accueil à l'âge de trois ans et demie je crois, et qui a été la même tout au long de votre parcours. Et quand on a échangé tous les deux pour préparer cette table ronde, j'ai un peu naïvement, avec le cliché du parcours réussi, je vous ai dit « vous avez toujours été dans la même famille d'accueil donc votre parcours était stable » et vous m'avez dit « pas tout à fait, je ne dirais pas ça, ce n'est pas si simple, j'ai du m'adapter, beaucoup m'adapter ». Voilà quand vous m'avez dit ça, je me suis dit que vous aviez certainement beaucoup de choses à nous dire sur cette question du temps. C'est à vous.

### **Florent**

Bonjour à tous. Par rapport à ce sujet j'aurais trois histoires à vous raconter, trois moments en fait qui ont perturbé un peu mon parcours. Trois temps différents de longueurs différentes. Il y a en premier lieu un temps très court qui a basculé un peu ma vie, c'est une décision que j'ai du prendre très jeune et qui a bouleversé pas mal de choses, et qui a bouleversé aussi pas mal de vie dont la mienne. Donc à 4 ans et demi j'ai du témoigner devant la gendarmerie de mon passé, de ce qui m'était arrivé, donc c'est un choix quand on est enfant que l'on ne fait pas, que l'on fait naïvement en fait, on ne pense pas aux conséquences que ça va engendrer, et c'est pour ça que je parle de bouleversement. Il y a un temps très court pour s'adapter à une nouvelle situation, ça a été très justement dit, j'ai été placé à trois ans dans ma famille d'accueil. Il y a ce temps d'adaptation là, il faut s'adapter à une nouvelle famille, à une nouvelle situation, de nouveaux points de repères, ce qui est plutôt très compliqué quand on est très jeune. Quand je dis que c'est un temps très court pour s'adapter, c'est qu'en fait il y a plein d'évènements qui empêchent ce temps d'adaptation. Par exemple il y a la famille qui a cherché à me récupérer, il y a le regard extérieur, tous les autres enfants qui sont là, qui ont deux parents, qui ont une vie stable où il n'y a pas eu de bouleversement comme il y a eu pour moi. Et il y a aussi le fait de me faire entendre, c'était le deuxième point auquel je voulais arriver, c'est un deuxième temps très long qui est celui de la justice donc le fait de me faire entendre a été très important pour moi, donc premièrement à 4 ans et demi pour aller à la gendarmerie mais il y a eu aussi ce temps très long et récurrent des audiences chaque année. Donc chaque année on me proposait une audience avec les parties en présence qui étaient ma mère, deux avocats de ma mère, un référent de l'ASE et moi-même. Trois parties pour ma mère, un parti objectif qui était le référent de l'ASE qui expliquait comment se passaient les visites ou le rapport entre nous deux, et moi-même qui devait défendre mon point de vue tout seul. Ce sont des moments vraiment perturbants, surtout quand on a 6 ans, sept ans, jusqu'à ce que l'on se sente vraiment à l'aise avec ce, et je pense que l'on ne peut pas se sentir à l'aise quand on est devant ses parents et que l'on doit témoigner devant eux, ce sont vraiment des moments très perturbants qui sont souvent précédés de cauchemar pour ma part en tous cas. C'est une appréhension chaque année de devoir carrément dénoncer toutes les actions de ma mère, de devoir rapporter tout ce qu'il se passe pour garder

l'éloignement que je voulais. Donc ce sont des temps qui sont très difficiles, c'est récurrent comme je vous l'ai dit et pour en fait toujours arriver à la même conclusion, que je dois rester éloigner de ma mère.

J'en arrive à un troisième point, c'est d'ailleurs le temps le plus long que j'ai trouvé, c'est celui pour lequel j'ai encore beaucoup de mal aujourd'hui. Dans tout mon parcours j'ai été accompagné par plus de six référents plus ou moins impliqués. Les avoir à mes côtés était vraiment utile, et ça rendait les visites plus faciles parce que quand on n'a pas envie de voir quelqu'un ou quelqu'un que l'on déteste et que l'on est obligé de voir deux à trois fois par mois dans le cadre de visite, ça détend un peu l'atmosphère et ça rend plus simple ces entretiens mais de voir autant de référents passés c'est assez perturbant parce que l'on voit son dossier changer de main tous les trois-quatre ans environ donc on se dit qu'il n'y a personne qui fait vraiment attention, il n'y a personne qui va tout au long de mon évolution qui va me suivre, ça va changer de main en main et puis ça va se terminer quand j'aurais 18 ans. Tous ces référents- là par contre avaient une ligne de conduite et me demandait une seule chose, que j'ai d'ailleurs trouvé très choquant, c'est de demander un travail psychologique qui était de pardonner ou même d'accepter en fait ce que ma mère avait fait ou ce que mes grands parents, tout ce qui s'était passé en fait. J'ai du faire un travail sur moi-même pour comprendre, me mettre à leur place, trouver les raisons pour lesquelles ils auraient pu en arriver là et je trouve que le temps du pardon et de l'acceptation c'est un temps que nous on devrait trouver, ce n'est pas un temps qui nous devrait être imposé par les institutions, c'est quelque chose qui ne se demande pas, c'est quelque chose que l'on doit trouver la force de trouver par nous-mêmes et de comprendre par nous-mêmes. Donc le temps des institutions n'est forcément pas le même pour nous et pour eux.

### **Karine Senghor**

Merci Florent pour ce témoignage. Ce sont des choses importantes à entendre de votre bouche, merci d'avoir fait cet effort, parce que j'imagine que ce n'est pas simple de venir raconter son histoire. Vous souhaitiez le faire, on s'est dit que c'était bien que vous le fassiez si vous vouliez, et que c'est utile parce que même si ce sont des choses que les professionnels connaissent, de les entendre c'est important, c'est un bon point de départ pour lancer le débat. Gabrielle, je reviens vers vous peut-être, sur qu'est-ce que l'on pourrait faire pour améliorer les choses, vous parliez du temps du repérage, des problèmes de partenariat qui n'est pas assez travaillé en amont sur le repérage, dans la prise en charge également, le fait que l'on ne tienne pas assez compte des figures d'attachement, qu'est-ce que l'on pourrait faire pour faire mieux d'après vous ?

### **Gabrielle**

Alors je n'ai pas de solution miracle, désolée mais de ma petite expérience professionnelle et d'ancienne enfant placée, je vais reprendre mes trois points, mes trois types de temps. Sur le temps du repérage, en tant que CPE, on est amené à travailler et heureusement avec des partenaires interne et externe de l'établissement, et à mon sens on ne peut pas imposer un type de partenariat ou de fonctionnement, c'est vraiment territorial et ça dépend d'un contexte d'établissement et d'une politique d'établissement. En revanche ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas se réadapter à chaque fois. Donc je pense que chaque professionnel doit d'abord dans un premier temps observer s'il y a quelque chose qui a été établie autour de l'aide sociale à l'enfance et après proposer des choses ou voir comment on pourrait travailler en partenariat avec les éducateurs ou avec les associations souvent qui sont des relais à l'aide sociale à l'enfance, je ne vais pas les citer là mais je sais qu'il y en a parmi nous donc je mettrais l'accent sur informer les enfants de leurs droits de manière générale, les sensibiliser à ces questions, leur proposer des lieux d'écoute, d'aide, les accompagner en donnant du sens à leur histoire pour leur permettre de comprendre ce qui leur arrive et justement ne pas les obliger à aller voir un psychologue par exemple si on n'est pas prêt, il y a un temps pour tout je pense et surtout il faut essayer d'établir une relation de confiance parce que je ne pense pas, il y a une assistante sociale scolaire certes mais les enfants ne vont pas forcément voir une personne parce qu'elle a un titre, ce n'est pas du tout comme ça que ça se passe, en tous cas de ma petite expérience que j'ai, au contraire, c'est une relation, on n'impose pas d'aller donner des informations à une

personne, l'enfant le fait de lui-même parce qu'il a une bonne relation avec quelqu'un. Et à partir de là je pense qu'il faut travailler absolument la question du secret partagé, du secret professionnel parce que parfois certains professionnels sont détenteurs d'information importante et ils ne savent pas quoi en faire et là je pense qu'ils se posent la question de la formation et de la sensibilisation auprès des professionnels directement, je pense aux enseignants qui sont absolument pas formés sur ce qu'est un contrat jeune majeur par exemple. On peut aller vérifier dans le cours de leur formation ou pour la préparation de leur concours, ils ne sont pas formés là-dessus. Et c'est avec mon regard d'ancienne enfant placée, je pense que là il y a quelque chose à faire au niveau de la formation.

Je vais passer au temps du parcours, sur le temps du parcours, ça va être très court, je pense qu'il faut arrêter de vouloir à tout prix maintenir les enfants avec leur famille biologique et prendre en compte tous les liens d'attachement qui existent autour de l'enfant.

Et je finirais du coup pour le dernier temps, le temps de la sortie, je vais donner une réponse générale, encore une fois il faut donner l'accès à l'information, à savoir les associations qui existent par exemple, l'Adepape je l'ai connu, j'avais 22 ans, je ne savais pas que ça existait. L'existence d'un dossier judiciaire non plus ou alors quand on nous parle de droit commun, je suis d'accord, il n'y a pas de problème, j'aimerais bien mais pour vous donner un exemple, pour passer le permis à un euro par jour, c'est très long, très dur et les garants sont les parents biologiques sinon c'est l'Etat, et quand on est tout seul je me demande comment on fait, on écrit peut-être une lettre au Président de la République, je ne sais pas. Donc il faut se retourner vers les associations qui existent et qui peuvent nous accompagner mais pour ça il faut être au courant et informé qu'elles existent.

### **Karine Senghor**

Merci Gabrielle, ce ne sont pas des solutions miracles mais ce sont déjà des bonnes suggestions. Florent, vous auriez des solutions miracles ou en tous cas des pistes, des choses sur lesquelles vous voudriez insister ? C'est le moment de passer des messages.

### **Florent**

Alors des pistes, oui, des solutions miracles, non, je ne crois pas que l'on trouve un guide qui va répertorier tous les cas possibles et définir les solutions juste à côté, ça n'existe pas, en tous cas pour moi ça n'a pas été utilisé. Ce qui devrait être amélioré, je suis d'accord avec pas mal de point qu'a évoqué Gabrielle, l'accès à l'information par exemple, tout bonnement, la transparence en fait d'un service comme étant l'ASE avec le jeune justement. Par exemple, il y a des synthèses qui sont faites par les référents et toute la hiérarchie de l'ASE, auxquelles on n'est pas convié justement, on parle de nous, on n'a aucun récapitulatif de tout ça en fait, on parle de nous mais on ne sait pas de quoi on parle, on ne sait pas les solutions, on ne sait rien et je trouve ça assez gênant venant d'un service qui s'attache à la protection de l'enfance justement

La vision du temps pour l'enfant n'est clairement pas celle de l'institution, j'insiste là-dessus parce que c'est réellement le cas. On nous impose des temps par exemple l'acceptation, qui tout ça, ne sont pas du tout à être imposés mais le plus difficile ce n'est pas le temps en lui-même, pour moi le temps peut être compensé par l'implication des référents, donc une relation de confiance comme disait Gabrielle, de ne pas jeter le dossier de main en main, de bien faire attention à qui va reprendre le dossier, vraiment s'impliquer dans le, je sais que ça demande du temps et je sais que l'on n'est pas tout seul à demander ça mais juste s'impliquer dans la vie de l'enfant. Moi par exemple, là dans le contrat jeune majeur, je sais que j'ai eu des référents qui s'y ont intéressés et justement ça passe mieux.

Il y a la compréhension de l'évolution de l'enfant, savoir ses besoins en fonction de comment il évolue, en fonction de son âge, et l'écoute tout simplement de ses besoins. Donc pas exemple, moi de me faire aller, depuis mes 5-6 ans à un tribunal, je trouve que, et le faire chaque année pour au final avoir la même décision à la fin, je trouve ça ridicule, c'est mon point de vue mais je trouve ça alarmant.

Dans mon cas avec le recul, je peux dire que le mieux ça aurait été de couper les liens avec mes parents biologiques, mais après je me dis que je suis quand même chanceux d'avoir réussi à comprendre et avancer malgré tout avec les exemples que j'ai eu lors des visites, tout bonnement ma mère au quotidien. Et j'ai réussi à avancer dans mon deuil de ce que ne seront jamais mes parents. Mais au-delà du temps le plus difficile et ce qui me dérange vraiment et qu'il me semble à améliorer dans la façon de faire de ses institutions, ce sont les promesses non tenues. Donc par exemple quand on promet à un enfant qu'il va rentrer chez ses parents, c'est quelque chose qui à mon avis ne se fait pas, à moins d'être sûr et certain à 100% que ce sera le cas, ça ne se fait pas. Ces promesses sont toxiques et si j'ai un message à faire passer c'est ça, c'est « pas de promesses toxiques ».

## **2ÈME PARTIE : Qu'en disent les adultes qui doivent les protéger ?**

■ **Problématiques mises en débat - Du côté des familles, le temps de la compréhension et de l'acceptation de la décision, le temps de l'identification de leurs ressources personnelles et collectives, le temps de l'accompagnement...**

**Du côté des professionnels le rapport au temps est complexe et confronté à des enjeux contradictoires : sentiment de manquer de temps ou au contraire, dans d'autres cas, de devoir hâter la réponse pour ne pas prendre de risques. Sachant que le temps pris ou pas pris est souvent la conséquence de la faiblesse des organisations. Mais pas seulement.**

### **Didier Lesueur :**

Merci Gabrielle, merci Florent pour vos propos, vos propos en vérités et au plus près de ce que vous êtes vous. On reviendra vers vous parce que nous allons poursuivre notre table ronde mais on aura un deuxième temps de table ronde avec les questions de la salle, et nous avons Marie-Agnès et Martial qui font la synthèse et qui nous les restitueront. Nous avons entendu les anciens de l'aide sociale à l'enfance, les enfants mais qui ne sont plus des enfants. Et nous allons nous tourner vers les adultes, que disent les adultes qui doivent protéger et dans un premier temps j'invite Jean-Pierre Winter, qui est psychanalyste, qui a travaillé avec Françoise Dolto, (il nous l'a dit hier au dîner), qui a aussi une expérience en institution avec plutôt des jeunes majeurs, au fond comment articuler le temps, la manière dont les enfants vivent le temps, et l'usage du temps qu'en font les institutions.

### **Jean-Pierre Winter :**

Merci de m'avoir convié à votre étude, évidemment pour parler du temps il faudrait beaucoup de temps et ce n'est pas la moindre des réflexions que de remarquer que justement le temps est ce qui s'impose, je vais le dire dans le vocabulaire de psychanalyste mais je vais préciser tout de suite après, le temps n'est pas la moindre des castrations symboliques qui nous soit imposé, ça veut dire que le temps pour chacun d'entre nous se définit d'abord par le fait qu'il est soit passé, et on ne peut pas revenir dessus comme vous nous l'avez dit si bien tout à l'heure, il est soit perdu, mais la plupart du temps et c'est le cas aujourd'hui il est manquant, c'est ce que je veux dire par castration, nous n'en avons jamais assez ou quelques fois on en a trop mais de toute façon avec le temps il y a quelque chose qui ne va pas, c'est une limite et c'est en cela que je dis que c'est une castration. Le temps est limité, il s'impose comme une limite, qui nous renvoie, et je suis un peu désolé d'être le premier à cette table de devoir employer le mot, qui nous renvoie au fait que le temps que nous passerons sur terre est limité et que donc la mort se profile à l'horizon et nous dit que nous ne disposons pas de tout notre temps. Alors c'est très difficile, quand on est un adulte en face d'un enfant, de se convaincre ou en tous cas simplement d'y penser qu'un adulte se présenterait comme quelqu'un qui saurait que son temps est fini, au sens où il aura une fin, face à un enfant qui bien sûr, lui, n'a pas cette notion du fait que le temps, qui lui est imparti sur cette terre, qui est parfois si jolie, comme disait joliment Prévert, que le temps qui lui est imparti n'est pas infini, et donc il y a souvent un malentendu entre les enfants et les adultes qui tourne autour du fait que justement la relativité du temps dont vous avez parlé tout à l'heure mais sur un autre plan, la relativité du temps est d'abord une relativité du temps entre adultes et enfants. L'enfant, ne connaît pas le temps, et d'ailleurs vous

aurez tous ceux d'entre vous qui ont été enfant, qui en ont ou qui en auront, remarqueront que l'une des notions les plus difficiles à acquérir dans le champ de la connaissance, dans le champ de l'insertion dans le monde tel qu'il va, c'est justement la notion du temps. Les enfants quand ils rentrent dans le langage, assez longuement d'ailleurs, c'est-à-dire que ça prend du temps n'ont aucune notion de ce que signifie hier, aujourd'hui, demain, plus tard, etc. Et quand on leur dit « on verra plus tard », avec l'expérience des promesses non tenues par exemple dont vous parliez si bien tout à l'heure, plus tard n'a aucun sens, ce qui ne les empêchera pas, vous l'aurez remarqué, d'utiliser eux-mêmes ces mots et quelques fois de faire rire les adultes autour d'eux par un emploi que l'on considèrera consciemment comme inapproprié, de ce vocabulaire du temps, les enfants qui disent hier pour dire demain, demain pour dire aujourd'hui, etc. Et puis vous savez tous parce que vous en avez fait l'expérience que l'une des choses les plus longues à acquérir c'est la capacité à lire l'heure par exemple. Le découpage de l'heure sur une montre fait parti des choses les plus difficiles à acquérir et je connais même encore des adultes qui ne savent toujours pas lire l'heure sur une montre qui n'est pas digitale. Bref, il n'y a pas que les enfants qui ne connaissent pas le temps, il y a aussi l'inconscient, alors je ne vais pas vous expliquer maintenant ce que j'entends par inconscient, ça serait justement trop long, mais l'inconscient nous disent les psychanalystes, ne connaît pas le temps, ça veut dire que dans l'inconscient, dans cette partie de nous-mêmes qui n'est pas immédiatement accessible, nous ne faisons pas la différence, en témoigne nos rêves par exemple. Nous ne faisons pas la différence entre hier, aujourd'hui, demain. Nous rêvons à la fois de l'avenir, du passé, nous les entremêlons et nous en faisons une espèce de présent un peu fait de bric et de broc mais toujours est-il que nous passons très bien dans nos rêves de ce découpage du temps, qui, par exemple, a donné lieu comme vous le savez certainement un très fameux roman qui s'appelle « la recherche du temps perdu ». Et la recherche du temps perdu, qui se termine, vous y avez fait une allusion explicite tout à l'heure, qui se termine sur le temps retrouvé. La recherche du temps perdu, curieusement c'est un temps dans lequel, une épopée, une narration qui part de l'enfance et qui va quasiment jusqu'à la mort. C'est une épopée dans laquelle il n'est jamais question, plus exactement il en est question qu'à deux ou trois reprises dans deux ou trois occurrences, il n'est jamais question du père, sauf dans ces deux ou trois occurrences où quand Marcel Proust fait allusion au père, c'est pour lui faire parler du temps mais du temps qu'il fait, pas du temps qui passe, « passent les jours et passent les semaines disaient le poète, ni temps passé, ni les amours reviennent ». Eh bien ce temps qui passe a à voir avec la fonction paternelle. Il y a du point de vue de l'inconscient, je vous parle en psychanalyste, pas en philosophe, il y a du point de vue de l'appareil psychique un temps qui est infini et qui est le temps attribué à la relation affective, maternelle, et un temps qui est découpé, un temps beaucoup plus inconscient, un temps qui est spatialisé et qui est le temps du père. Il y a une intimité inconsciente entre la question du temps et la question du père, et du coup, je suis obligé d'aller très vite, donc ce sont un peu des raccourcis, vous me pardonnerez, le temps du père c'est aussi le temps de la loi et donc cette loi ce n'est pas par principe idéologique que je dis ça, c'est simplement parce que dans l'inconscient c'est comme ça que ça fonctionne même si consciemment et légalement ça fonctionne évidemment autrement. Ce qui fonctionne consciemment n'est pas ce qui fonctionne inconsciemment et il faut apprendre à faire la différence.

Alors ce premier point étant abordé, je voudrais en aborder un deuxième plus en rapport avec ce qui a été mon expérience dans des foyers d'hébergement où j'ai eu à apprécier l'articulation du temps individuel et du temps collectif. Dans le foyer d'hébergement qui accueillait de jeunes psychotiques, de jeunes personnes, qui quittaient les hôpitaux psychiatriques ou de jeunes personnes qui sortaient de prisons, voir aussi de jeunes personnes, on en parle très rarement, de jeunes personnes qui à l'âge de 18 ans s'entendent dire par leurs parents « maintenant tu as 18 ans, tu te débrouilles, dégage » et qui se retrouve comme ça tout d'un coup sans travail, sans liens sociaux, dans ce foyer on recevait des personnes dans un statut social et dans des difficultés d'existence particulièrement prégnantes et il fallait leur permettre de trouver le temps de se construire, voir de se reconstruire, pour ceux d'entre eux qui avaient eu la chance d'avoir été construit à un moment donné de leur existence et l'équipe d'éducateurs et de psychologues, qui étaient là pour s'occuper d'eux, avaient besoin d'un superviseur pour essayer de réfléchir à leurs

pratiques, et j'ai été ce superviseur pendant une douzaine d'années. Pendant cette douzaine d'années, entre les années 83 et 95, ce que j'ai pu observer, c'est qu'au niveau des instances dirigeantes, ce foyer relevant de la direction de la DDAS entre autre, au cours de ces années, ces instances dirigeantes avaient tendance, c'était une tendance qui se manifestait au long court, à réduire le temps pendant lequel ces équipes pouvaient s'occuper des jeunes en question. Au départ quand je suis arrivé dans ce foyer, les équipes disposaient pour pouvoir aider un jeune à se réinsérer ou à trouver sa place dans la société, pouvaient disposer de six mois, éventuellement renouvelables. Nous avions les crédits à la fois pour payer les éducateurs, les psychologues et le foyer en lui-même, qui nous permettaient de recevoir quelque fois pendant un an, jusqu'à ce qu'une personne, qui avait vécu pendant 18 ou 20 ans des drames et des situations particulièrement explosives, nous avions ce temps qui nous permettait de parler avec lui, essayer de comprendre ce qu'il voulait, ce qu'il avait vécu, l'écouter, lui permettre aussi de se confronter à d'autres jeunes qui étaient dans le foyer, etc., et petit à petit on nous a fait savoir qu'il n'y avait plus de crédit pour payer pendant six mois, voir dans certains cas un an, le travail que l'on faisait avec ces jeunes. Alors on nous a dit « maintenant il va falloir réduire un petit peu, six mois ça va être la limite absolue », et ainsi de suite, je vous passe le détail, jusqu'au moment où s'est instauré, et c'est un sujet de réflexion que je vous invite à méditer, jusqu'au moment où s'est instauré ceci, c'est que de foyer d'hébergement, sans que l'on change l'intitulé du foyer on est devenu un foyer d'urgence. Et l'urgence c'est ce qui s'est opposée au temps pendant lequel on pouvait aider ces jeunes, c'est-à-dire que l'urgence c'est le contraire du temps disponible. Et ça veut dire quoi un foyer d'urgence ? ça veut dire, on nous disait voilà vous avez des crédits, d'abord on va diminuer les crédits pour le nombre d'éducateurs et de psychologues, et vous avez des crédits pour aider les gens, alors imaginez quelqu'un qui sort de six mois de prison ou de six mois d'hôpital psychiatrique, vous avez des crédits pour trois jours ou quatre jours, qu'est-ce que vous voulez que l'on fasse avec un jeune qui sort de prison ou d'hôpital psychiatrique en quatre jours ? Et on avait quatre jours pour lui trouver un foyer, un studio, un lieu où habiter, de sorte que tout le travail que l'on pouvait faire ne servait à rien en quelque sorte, nous n'étions plus qu'une plaque, un relais qui permettait de faire circuler dans un turnover absolument fou des jeunes qui passaient directement d'un hôpital psychiatrique au foyer d'urgence, à la rue quelques fois où dans d'autres domaines.

Je reviendrais à ce que je disais au début, ce dont les jeunes ont besoin, et qui me paraît très important pour leur construction par rapport à cette question du temps, c'est que soit absolument respecté le temps qu'il leur faut pour intérioriser le temps de l'autre. Quand vous dites à un jeune « range ta chambre » et que vous exigez qu'il le fasse au moment même où vous lui dites, vous vous créez les pires emmerdements, parce que justement pour pouvoir le faire il a besoin de s'approprier le fait que premièrement c'est sa chambre, et deuxièmement qu'il le fera le moment venu pour lui. J'en conclurais donc puisque mon temps est terminé, je conclurais en disant que le malentendu que créé le temps, qu'il vienne de l'institution ou des parents, c'est le malentendu qui consiste à vouloir imposer à tous un temps qui pour être collectif n'est pas adapté au temps individuel de chacun.

### **Karine Senghor**

Merci Monsieur Winter, vous êtes tous très disciplinés, je vous en remercie, sur le temps, je sais que ce n'est pas facile mais justement on aura probablement des questions tout à l'heure pour vous faire rebondir les uns et les autres. On est en retard, non pas de votre faute, mais parce que l'on a démarré un peu plus tard tout à l'heure pour attendre les trains, il faut que l'on respecte encore le temps. Je me tourne vers les mamans qui ont accepté aussi de venir et je les en remercie. C'est la première fois que l'on reçoit aux assises des parents pour venir témoigner, et la parole des familles est très importante aussi. Donc vous êtes trois mamans, toutes les trois vous faites partie d'un atelier « paroles de familles » qui a été créé dans le cadre du schéma enfance-famille de la Moselle, et vous avez accepté toutes les trois de venir donner votre témoignage sur cette question du temps. Je vais dire deux mots de présentation de chacune de vous et puis vous direz ce que vous avez préparé, parce que vous avez travaillé, il y a eu un temps de travail entre vous pour nous délivrer votre message. On va commencer par Virginie Bouzidi. Virginie vous avez 36 ans, vous êtes maman d'un

adolescent de 16 ans, qui a connu diverses mesures de protection depuis l'âge de six ans et qui est accompagné, depuis un an maintenant, dans le cadre du service éducatif renforcé à domicile de Moselle, le SERAD, qui est du placement à domicile. Pour vous Virginie cette question du temps, qu'est-ce qu'elle évoque dans votre rapport aux institutions et aux professionnels ?

### **Virginie**

Bonjour à tous, je suis une maman suivie par l'aide sociale à l'enfance et le service éducatif renforcé d'accompagnement à domicile. Je suis présente aujourd'hui afin de participer avec vous aux assises sur la famille afin de trouver de nouvelles façons de travailler avec les services sociaux. Etant suivi depuis l'âge de cinq ans par les services sociaux, je trouve important de pouvoir m'investir dans ce travail car j'ai été placée et aujourd'hui je suis accompagnée. Trouvant le système social parfois injuste, ceux-ci ayant tendance parfois à juger trop vite dans certaines situations et à se faire des idées préconçues sans chercher à comprendre. Comme j'ai pu vous le dire précédemment, j'ai eu affaire aux services sociaux dès l'âge de cinq ans, ensuite à la séparation de mes parents, j'ai été ballotté de chez ma grand-mère, qui après m'a jetée à la rue pour être finalement mise chez une personne digne de confiance pendant 24 heures puis garde définitive après le poste de police et le tribunal pour enfant. Il y a eu différents services avec lesquels j'ai été suivie, j'ai moi-même été placée en foyer, je n'ai pas eu le sentiment que l'on m'ait expliquée les choses clairement, aussi bien les tenants que les aboutissants de ma situation. Alors aujourd'hui je ne comprends encore pas mon passé par contre j'arrive à pouvoir me projeter dans l'avenir mais avec de la peur. La seule chose que je vois c'est de continuer à avancer. En tant que mère pendant longtemps focalisée sur mon passé, j'ai été en opposition et refusais l'aide des services sociaux. Depuis que je suis servie par le SERAD, je me suis beaucoup plus écoutée et on ne regarde pas que mes faiblesses, on regarde la force avec laquelle je me bats, j'ai toujours eu l'impression d'être mal jugée, j'ai ressenti les services sociaux comme un obstacle à ma vie, j'ai toujours eu l'impression par le passé que les choses n'aboutissaient pas. J'estime que le temps n'est pas une priorité car il faut à chacun laisser le temps d'avancer à son rythme, je pense que le temps n'a pas été pris pour écouter ce que j'aurais pu avoir à dire. Je trouve que l'on n'a pas employé les bons mots afin de m'expliquer la situation et qu'il serait appréciable lors de ces changements qu'un psychologue soit présent pour les enfants. Je pense effectivement que les procédures à mon égard m'ont paru violentes. Je ressens un manque d'humanité de la part des services sociaux vis-à-vis des familles et à mon égard. Aujourd'hui je suis accompagnée par le SERAD, c'est un placement que je comprends et que j'accepte et que je veux, ils ne me prennent pas de haut, me respectent comme je suis et ensemble on avance pour trouver des solutions. Il faut développer ce type de service qui nous aide vraiment à nous en sortir en nous laissant notre place de parents. Je peux vous donner des exemples des situations difficiles quand on se fait juger, un enfant qui se blesse sur une aire de jeux et c'est dès le lendemain un signalement de l'école aux services sociaux, qui dans la matinée vous envoie assistante sociale, puéricultrice et pédiatre à domicile, et vous catalogue immédiatement en qualité de mauvais parent. Une parole lâchée au hasard et la malveillance d'une voisine vous valent la visite d'une assistante sociale au vu d'un signalement à la police. Ce que je veux dire en vous racontant cela, c'est qu'il faut impérativement que les services sociaux soient prudents avant de porter des jugements sans avoir pris la connaissance des faits réels, et je pense que cela est aussi un des nombreux travaux à faire avec les familles. C'est normal de venir vérifier si l'enfant est en danger, ce n'est pas normal de vous faire sentir coupable tout de suite, il serait bon que les services sociaux prennent en compte également que beaucoup d'enfants n'ont aucune activité sportive, faute de moyens des parents, cela aussi doit être étudié. Il faudrait aussi également, lors des passages devant les différents professionnels, que l'on évite aux personnes de devoir recommencer à chaque fois le récit de sa vie à zéro. Il serait bon que cela soit transmis d'un service à l'autre lorsqu'ils sont contactés par les services sociaux pour suivre la personne, pour que l'on se tourne vers l'avenir avec le SERAD. Cela pourrait éviter à la personne en question de ressortir totalement vidée des entretiens car cela est très souvent douloureux et de replonger dans son passé. Je vous remercie de m'avoir écoutée car être présente avec vous aujourd'hui est un véritable défi pour moi.

**Karine Senghor**

Merci Madame Bouzidi. Merci beaucoup. Deuxième maman, Estelle Duval, que je vais présenter en deux mots, vous avez 25 ans, vous êtes maman de deux petites filles, l'une de 3 ans, l'autre de neuf mois, la première a été placée à onze mois dans une famille d'accueil, et la seconde a d'abord été placée au CDE avant que vous bénéficiiez d'un hébergement en mère-enfant, c'est cela ?

**Estelle Duval**

Non en fait avant l'hébergement mère-enfant on a eu quand même le droit à la garde à la maison et en fait on a dû la donner la journée à une assistante maternelle, qui travaillait pour la PMI de secteur.

**Karine Senghor**

Très bien. Donc aujourd'hui vous êtes avec votre petite au nid maternel de Metz depuis sept mois et je crois que vous en êtes heureuse

**Estelle Duval**

Oui très.

**Karine Senghor**

Alors à vous de nous dire aussi ce que vous aviez envie de dire sur la question du temps.

**Estelle Duval**

Alors je me présente, Duval Estelle, maman de deux enfants, 25 ans. Si je suis là aujourd'hui c'est par rapport au temps sur le long terme par rapport à un placement, que ce soit un placement mère-enfant ou un placement en CDE ou en pouponnerie. Je trouve que les services sociaux ne prennent pas assez le temps d'enquêter sur la famille et sur la situation de l'enfant, qu'ils prennent un peu trop les rapports donnés par l'assistante sociale trop au sérieux, et donc ce qui amène à des conflits entre les institutions et les parents.

Le temps du placement aussi est super long, comme ma première est placée depuis ses onze mois mais aussi il y a, comment je pourrais dire, un temps court pour l'évaluation en fait. C'est par exemple on va à une audience, la juge ne prend pas assez le temps d'évaluer la situation, elle redirige soit le placement et c'est fait dans la minute même à la fin de l'audience, donc du coup il faut vraiment prendre le temps là-dessus mais le temps n'est pas toujours un problème. Comme là je suis au nid maternel depuis le 3 décembre 2015 et c'est vrai qu'au début ça a été très difficile parce que le fait de quitter mon domicile familial ça a été très dur mais j'ai eu le temps de me reprendre, de prendre du recul par rapport à ma situation, à la situation de mes deux filles, surtout à la dernière comme je l'ai avec moi et c'est ce qui m'a amené aussi à prendre le temps d'accepter ce placement pour me dire que j'étais en sécurité et d'ouvrir les yeux que les services sociaux ne sont pas toujours des monstres comme on aime le faire voir. Ce qui est bien c'est que l'on peut prendre du temps pour soi, parce que les enfants sont pris par des professionnels dans un espace enfant et donc on peut plus se pencher sur le projet que l'on a à l'avenir avec l'enfant donc sur le temps que l'on va mettre. Il y a aussi le temps partagé avec les institutions, ce qui a été fait il y a deux ans je crois au nid maternel, c'est de faire participer les mamans aux synthèses, donc du coup quand il y a une synthèse, c'est tous les trois mois, mais avec les services de l'ASE c'est tous les mois, ça dépend en fait par rapport au placement et la situation de la personne. Pendant aussi le projet du retour à la vie normale, il y a un temps très court et heureusement le nid maternel a des appartements tremplins pour nous aider à nous remettre dans le bain de l'appartement, donc d'une vie sans éducateurs, sans professionnels derrière nous. Tout le monde ne l'a pas vécu, donc du coup c'est un temps que l'on est heureuse de prendre parce que ça nous permet un retour moins brutal à la vie normale.

Je pense que c'est le temps par rapport aux personnes placées, le temps d'adaptation par rapport à un évènement ou par rapport à une institution, par rapport à un placement qui n'est pas toujours proposé, même par rapport au SERAD comme le disait Madame Bouzidi, que personne ne connaît d'ailleurs, même moi je ne le connaissais pas à la base, mais c'est vrai que l'on m'a expliqué ce que

c'était et franchement je pense que le temps d'explications de certaines possibilités de placement sont bonnes à prendre, et ne pas dire oui et non à tout tout de suite, donc voilà, merci.

### **Karine Senghor**

Merci Madame Duval. Toutes les deux vous soulignez le temps de l'écoute, le temps de l'explicitation, le temps de la collaboration avec la famille, le temps de l'adaptation. Madame Médéric, merci aussi d'être là. Alors vous avez 55 ans, je vous laisse vous présenter

### **Madame Médéric**

J'ai 56 ans, j'ai 5 enfants dont l'âge va de 37 ans à 14 ans, et 5 petits enfants. Je vais dire ce que j'ai écrit. Alors certains parmi vous m'ont peut-être déjà entendu l'année dernière lors de la conférence sur la famille le 18 novembre 2015 à Metz, c'était la première fois que des familles pouvaient s'exprimer, les familles étaient à la bonne place, elles pouvaient se retrouver acteur principal et les travailleurs sociaux au second plan. A l'heure actuelle, avec l'ENEIS ? et l'aide sociale à l'enfance, ainsi que le service d'éducation renforcée à domicile, nous avons créé un groupe appelé « paroles de familles », nous travaillons donc dans ce groupe aux différents thèmes sociaux que rencontrent les familles, très vaste sujet, donc lors de la conférence du 18 novembre, on nous avait demandé de nous exprimer sur notre ressenti. Suite à une enquête questionnaire de l'aide sociale à l'enfance sur le travail des services sociaux. Ayant moi-même un long passé d'enfant de la DDASS, ça ne m'avait pas gêné d'y répondre. Je m'étais donc exprimée sur le fait que je trouvais cela particulier mais au final appréciable, que les services sociaux tentent ainsi de s'adapter aux besoins des familles en leur demandant leur avis, et ainsi connaître leurs attentes. Je vais vous dire en toute honnêteté, cela fait trois fois que je réécris mon discours car il est vrai qu'entre temps il s'est passé un grand événement dans ma vie, j'ai obtenu des services sociaux de pouvoir consulter mon dossier de placement et suite à cela j'ai donc remanié mon texte. Je m'étais beaucoup égaré par rapport à mon jugement sur les services sociaux. S'il est vrai que certains placements d'enfants peuvent paraître longs, je comprends que cela est utile pour la protection de ces enfants car il est vrai que bien souvent par le passé, les tribunaux rendaient les enfants à leurs familles sans trop bien se rendre compte de l'erreur qu'il faisait car bien souvent la place de ces enfants était bien sûr de rester en sécurité en foyer dont je trouve l'avancée importante des services sociaux dans les enquêtes familiales. Si à l'époque nous avions pu bénéficier des moyens mis en place actuellement, bien des souffrances auraient pu être évitées. Donc je pense important ce travail entre familles et services sociaux, bien sûr tout n'est pas encore parfait et je pense donc qu'il serait important de créer un partenariat familles et services sociaux. Ce partenariat pourrait permettre de trouver des solutions de travail avec certains objectifs, notamment l'allègement des placements, une meilleure surveillance des familles, des enquêtes plus approfondies avant le retour des enfants dans leur famille car bien sûr les droits des parents ne doivent pas passer par-dessus la protection des enfants, trouver le bon temps avec chaque famille, car même si la mobilisation est là, il peut toujours y avoir des risques. Il faut également que les familles donnent aux professionnels le temps de voir qu'ils ont changé, du moment où les familles collaborent, il faut que le judiciaire reste l'exception car le mieux pour une famille c'est de se sentir grandie. Le jour où elle passe en administratif, quelle fierté pour la famille où elle sort enfin de ce contexte de placement judiciaire, cela lui prouve le parcours et le combat qu'elle mène pour le bien être de ses enfants. Nous sommes tous des acteurs de terrain avec notre vécu, nous avons connu toutes les situations, tout cela nous porte et nous anime. Bien sûr le temps est toujours un ennemi pour une famille dont les enfants sont placés, surtout on a l'impression de ce temps trop court par rapport aux services sociaux, même si l'on sait que ce long placement peut être bénéfique à nos enfants, quoique parfois malgré tout ces longs placements peuvent être destructeurs pour nos enfants car trop souvent hélas une fratrie trop longtemps séparée une fois remise en contact n'arrive plus à se comprendre et développe souvent de l'agressivité les uns envers les autres, et pour une maman qui se retrouve seule pour élever ses enfants se retrouve vide débordée et peine à imposer à

ses enfants sa place de chef de famille, même si elle y met toutes ses forces. Le rétablissement de l'équilibre familial se trouve de ce fait plus long d'où pour elle la mesure du temps. Il faut impérativement que les magistrats, pour certains, se montrent plus ouverts et plus humains, je sais très bien que leur rôle n'est pas de faire ami avec les personnes, qu'ils sont chargés de juger mais croyez-moi un peu d'humanité ne peut nuire à personne. Les parents ne peuvent tendre la main s'ils ont en face d'eux une personne avec une attitude agressive, d'où l'importance d'un peu de bienveillance de la personne intervenante, la confiance peut permettre de gagner du temps, et ce temps que l'on prend permet de mieux s'investir dans le travail. Il est important de prendre également le temps d'écouter et de sécuriser les enfants, leur donner le droit à la parole pourquoi pas avec un psychologue, qui par sa présence aux audiences du tribunal trouvera le moyen de mettre l'enfant en confiance, le juge doit pouvoir aménager le temps où il reçoit l'enfant. Il faut également prendre en compte la volonté que les parents montrent pour s'en sortir car à l'heure actuelle beaucoup d'entre eux ne se sentent pas écoutés, ayant un sentiment de rejet face à la société. Beaucoup d'enfants ne se sentent pas le courage de dire la vérité car même si leurs parents sont maltraitants, il les aime, et dans ce genre de situation, l'enfant déclenche des comportements divers, qu'ils lui verront taxés par les psychologues, d'enfants névrosés ou malade mental. Ces derniers, fût un temps, ne cherchaient même pas à comprendre le pourquoi de ces comportements. Je pense également qu'il serait bien de créer des groupes de parents par quartier, groupes qui seraient chargés des relations entre les familles et les services sociaux. Ces groupes de parents pourraient inclure des idées nouvelles afin de faire émerger de nouvelles façons de travailler en partenariat familles et services sociaux. J'irais même plus loin, pourquoi pas tenter de trouver de nouvelles lois, pouvoir les transmettre aux élus de leurs villes afin que ceux-ci les soumettent au Sénat et à l'Assemblée, que ces lois soient votées afin de mieux venir en aide aux familles en souffrance mais que surtout une fois ces lois votées, si elles le sont bien sûr, qu'elles soient réellement mises en place car actuellement beaucoup trop de familles sont encore en difficultés, que ce soit sur le plan humain ou financier, beaucoup d'enfants ne mangent pas à leur faim à ce jour. Je ne le redirais pas assez, beaucoup de choses sont encore à faire au point de vue social. Il est temps d'unir nos forces et de se battre afin d'améliorer la vie des familles les plus démunies face à tous leurs problèmes. Il y a tellement de thèmes sur lesquels il faut encore se pencher, je pense notamment au travail sur la violence familiale, l'éducation de nos enfants, la délinquance des mineurs, l'insertion sociale, la formation des jeunes, que nous leur proposons-nous ? La protection des femmes battues, les difficultés financières qui ne l'oublions pas peuvent également miner l'équilibre d'un ménage et engendrer des difficultés. Il ne faut pas se voiler la face, il y a encore beaucoup de travail et d'effort à faire de tout côté, familles, services sociaux, tribunaux, bien sûr qu'il existe des solutions, bien sûr il n'y a pas de solutions miracles, le travail se fait sur le long terme, il faut donc prendre le temps, chacun à son rythme, il faut se battre et y croire, il faut avoir foi en soi, ce n'est pas en claquant des doigts-là devant vous que ça y est je pourrais vous donner cette solution. Il faut se poser les bonnes questions et ensuite travailler sur les problèmes les uns après les autres et se dire voilà je peux faire ça ou ça. Il faut également dans tout cela la prise de conscience du gouvernement, nos élus politiques ont une grande responsabilité, il faut qu'ils en soient conscients, nos enfants sont notre avenir, aidons-les à grandir et à évoluer dans des vies saines et heureuses. Pourquoi ne pas également créer des structures de service d'éducation renforcée à domicile supplémentaire car je trouve que ces structures sont un moyen extraordinaire et très important pour venir en aide aux familles, c'est un service par lequel on se sent écouté sans être jugé, ce qui a pour effet que nous nous ouvrons plus facilement. Je vous parlais tout à l'heure des enfants remis à leur famille mais il faut aussi parler des enfants placés en famille d'accueil, parfois certains sont bien tombés mais beaucoup n'ont pas eu cette chance, je parle notamment des enfants des années 60-70 qui furent exploités en tant qu'ouvrier agricole, heureusement je pense que de nos jours cela ne peut plus se produire. Pour ma part ce que j'en retenir c'est le prix du labeur que l'on gagne son pain à la sueur de son front, sur ce seul point je dis merci la DDASS, pour le reste j'aurais préféré rester en foyer, j'y étais plus heureuse. Pour les parents qui comme moi sont suivis par l'aide sociale à l'enfance, je veux vous dire, n'ayez pas honte, il n'y a pas de parents parfaits, il n'existe pas d'école

où on apprend le métier de parent, cela s'apprend sur le tas, le jour de la naissance de notre premier enfant, et que ceux qui n'ont jamais commis la moindre erreur même bénigne lève le doigt et me dise en face « moi je suis parfait », bien sûr il y aura toujours des âmes charitables pour vous dire fais ceci ou cela, mais comme le dit le proverbe « les conseillers ne sont pas les payeurs ». Voilà, il y a tant de choses à dire et à faire, le chemin sera long je pense, alors Messieurs, dames des services sociaux unissons-nous pour agir maintenant car comme le dirait Aragon « le temps d'apprendre à vivre il est déjà trop tard ». Merci de m'avoir écouté.

### **Karine Senghor**

Merci Madame Médéric, merci Mesdames pour ces messages. On a beaucoup de questions, donc il faut vraiment que l'on respecte le temps. Nos deux professionnelles, il va falloir assumer, faire court, car il y a beaucoup de questions nous dit-on. Je me tourne d'abord vers Madame Bigot, vous êtes juge des enfants, présidente de la chambre famille de la cour d'Appel de Colmar et par ailleurs président de l'association Thémis, association d'accès aux droits pour les enfants. Dans votre travail, après tout ce que l'on a entendu, temps d'écoute, d'explication, de réflexion, temps d'implication, vous, dans votre travail avec les familles, avec les enfants, quel rapport au temps avez-vous ? Le prenez-vous trop ou pas assez, mal ? Cela a-t-il changé ? Dites-nous tout.

### **Josiane Bigot, magistrate près la Cour d'appel de Colmar, présidente de l'association Thémis.**

Bonjour à vous tous, je voudrais évidemment exprimer tout le plaisir que j'ai à être ici mais surtout ma place est délicate après avoir entendu les discours quelques fois un peu en opposition, les témoignages un petit peu en opposition entre les enfants qui ont été placés, qui revendiquent peut-être une rupture de certains liens familiaux, et à l'inverse des mamans qui viennent nous dire « respectons les parents » même maltraitant, c'est un signe d'amour porté à leurs enfants. Je pense que l'on est bien là au cœur de la difficulté judiciaire, c'est la difficulté d'entendre ces deux discours qui peuvent être complètement opposé et contradictoire, et pourtant, et c'est peut-être pour cela que le judiciaire prend autant de temps, le temps judiciaire n'aurait pas de difficultés à vous faire immédiatement l'imaginer très long, et pourtant ce temps judiciaire est nécessaire précisément pour faire advenir quelque chose de très particulier comme expression qui est la vérité judiciaire, et cette vérité judiciaire est-ce qu'elle se rapproche de ce que nous aimerions toucher qui est effectivement la vérité humaine des situations qui sont soumises à la justice.

Alors j'aurais envie de dire qu'au fond un des premiers combats du juge est peut-être précisément de lutter contre le diktat de l'immédiateté et de l'urgence. Je crois qu'il est effectivement extrêmement difficile dans la position du juge, qui est celui dont on attend la réponse et dont on attend la solution à partir du moment où il n'y a pas eu d'entente sur cette possibilité entre les familles et les services sociaux, il est extrêmement difficile pour le juge de faire comprendre que peut-être la protection viendra plus de l'évaluation et du temps de l'évaluation que de la réponse immédiate. Et puis à l'inverse je vais vous dire tout de suite, il faut tout autant se méfier de ce temps que l'on recule pour la prise de décision, volontairement ou involontairement. Il me semble que ce avec quoi nous devons coller, et nous l'avons bien entendu ici, et tant l'intervention du philosophe que du psychanalyste nous l'ont dit de la même manière, à leur manière mais je crois que c'est effectivement la même chose qui est redite, c'est que ce avec quoi nous devons coller à chaque fois c'est le temps individuel, le temps de l'humain, et c'est ce temps-là qui est un temps que nous recherchons tous pour pouvoir essayer de répondre de la manière la plus adaptée et la plus juste qui soit.

Alors ce qui a peut-être complexifié un peu les réponses judiciaires aujourd'hui c'est ce temps de la procédure et vous ne pourrez pas évidemment m'empêcher d'avoir la nostalgie de ce jeune juge des enfants que j'ai été, à 24 ans et où j'étais certainement beaucoup plus proche à partager ce temps de la réponse immédiate et de l'urgence et puis aujourd'hui nous en sommes à un temps qui est plus reculé pour le respect d'un certain nombre de processus qui ont été mis en place et que l'on ne peut pas regretter pour autant parce que dans ce que j'ai entendu aussi de ce que disait Florent, je l'ai

bien retenu, et cela vous expliquera peut-être aussi ma démarche qui a été celle de vouloir à côté de cette profession de juge des enfants, essayer de développer une approche associative de l'accueil de l'enfant pour faire advenir ces droits parce qu'il me semblait que c'était seule la société civile qui pouvait se charger de cela et que la justice seule ne pouvait pas y parvenir. Je crois que ce qui manque très souvent, j'ai bien écouté ce que vous disiez Florent, c'est que l'enfant n'est pas accompagné, lui, dans le respect de ses droits et que ce qui se passe chez les juges des enfants, là-aussi j'ai entendu que l'on y vient trop souvent chez le juge des enfants, après je vous raconterais, si j'en ai encore le temps l'évolution de ce qu'il s'est passé sur ce plan, mais toujours est-il que ce qu'il me paraît extrêmement important c'est que tous ceux qui sont convaincus de n'être là que pour faire respecter l'intérêt de l'enfant n'entendent peut-être pas que lui il aimerait que ses droits à lui soient exprimés autrement. Et c'est la raison pour laquelle il me semble qu'à côté de l'enfant il faudrait un avocat, alors j'ai entendu psychologue, j'ai entendu que l'on a parlé de travailleur social, pour moi c'est l'avocat qui devrait être à côté de l'enfant parce que c'est lui seul qui peut exprimer au nom de l'enfant ses droits. Après, ce qui est aussi dommage de ce que j'ai cru comprendre c'est qu'il n'y a pas eu de dialogue singulier entre vous et le juge, alors que vous vous êtes retrouvés effectivement confrontés à ce monde d'adultes qui avaient tous l'air de penser d'une manière un peu monolithique que vous auriez bien aimé pouvoir vous exprimer. Je pense que dans la plupart des situations, les juges des enfants ont cet entretien préalable, si d'accord, vous l'avez eu, alors je suis rassurée.

Alors pour essayer de dire en quelques mots ce qui me paraissait important sur cette notion du temps, du temps judiciaire, c'est effectivement la volonté affichée aujourd'hui et qui est importante pour le législateur de mieux respecter le temps de l'enfant et la place de l'enfant, sauf que l'on est en contradiction évidemment entre les textes et les pratiques, vous aurez très vite compris, lorsque je vous parlerais de ce maintien du lien que l'on veut garder entre les fratries, on va éviter le maintien entre le parent, l'enfant et ses parents puisque vous avez compris là-dessus on peut effectivement beaucoup s'interroger, et qu'il y aurait beaucoup trop à dire, mais prenons le temps qui permet à un enfant de garder des liens avec sa fratrie à partir du moment où tout le monde n'a pas pu être placé ensemble. Lorsque l'on entend que les visites entre les uns et les autres vont pouvoir être organisées à raison d'une fois tous les quinze jours, une fois tous les mois, on aura compris que le temps institutionnel n'a absolument rien à voir avec le temps de l'enfant et la nécessité pour l'enfant de rencontrer fréquemment ceux avec lesquels il a effectivement ses liens d'attachement pour lesquels le public tout à l'heure a applaudi puisqu'effectivement la nouvelle législation va dans le sens de vouloir les préserver. Je crois que ce que l'on peut retenir comme impératif, c'est que l'on doit essayer et j'ai là aussi bien entendu ce que vous disiez tous les deux, essayer de sécuriser autant que faire se peut le parcours d'un enfant sans pour autant peut-être jouer de l'immobilisme parce que l'autre question qui peut se poser et qui se pose régulièrement aussi c'est l'incapacité dans laquelle on se trouve quelques fois de changer des situations de fait, alors c'est encore plus vrai lorsque c'est un accueil intra familial. Nous parlons ici beaucoup de l'accueil institutionnel mais n'oublions pas que beaucoup d'enfants lorsqu'ils sont retirés à leurs parents biologiques, ils sont confiés à d'autres membres de la famille, et dans ce cadre-là méfions-nous aussi de ces situations de fait, de ces situations acquises, qui font que l'on ne s'interroge plus sur précisément la question de fondamentalement quel pourrait être l'intérêt de cet enfant à changer malgré tout de lieu et peut-être à se trouver ailleurs. Donc les écueils vous les voyez ils sont de partout, ils sont aussi dans ce que j'appelle moi l'immobilisme des situations et il est très vrai quand on traite des affaires familiales, comme je le fais actuellement.

Je voudrais aussi et ça c'est peut-être un petit peu pour essayer de provoquer un peu la salle, dire que le temps doit avant tout protéger l'enfant qui est le sujet de la protection et ne doit pas protéger les adultes parce qu'aujourd'hui, et les professionnels en particulier, je vise évidemment autant les professionnels du travail social que les professionnels du judiciaire parce que dans les deux extrêmes que je viens d'évoquer, la réponse immédiate et la réponse différée, ne nous trompons pas, faisons bien en sorte que cette réponse va avant tout viser à protéger l'enfant et non pas à nous protéger nous de la décision que nous allons devoir prendre et qui sera forcément sujet à discussion, ça nous le savons d'emblée.

Je voudrais pour terminer, parce que c'est un petit peu en réponse aussi à ce que disait Florent, je pense qu'effectivement il est important d'entendre le discours de l'enfant à tel enseigne je l'ai dit je crois qu'il devrait même être accompagné systématiquement comme l'est un enfant auteur d'infraction. Je pense qu'un enfant qui bénéficie ou qui subit la protection de l'enfance devrait lui aussi être assisté par un avocat, mais ce que je voulais là rappeler c'est la difficulté de réussir à toujours percevoir quel est véritablement le discours qui est malgré tout sous l'influence des adultes qui entoure l'enfant, de ce que au fond l'enfant aurait peut-être souhaité dire ou pu dire s'il n'avait pas été sous ce discours sous influence, et c'est cela qui est extrêmement difficile et c'est là évidemment que l'on retrouve la difficulté de ce temps mais que l'on comprend peut-être aussi mieux ce que le législateur aujourd'hui impose et vous a tellement choqué, qui est la nécessité de réévaluer les situations, et de les réévaluer devant le juge. Je sais que c'est souvent un traumatisme, vous l'avez redit, vous l'avez rappelé, peut-être que si les juges étaient plus dans l'humanité comme vous l'avez dit Madame, on n'en serait pas là, mais je ne le crois pas, je crois que c'est plus le fait de se retrouver confronté à l'institution judiciaire et à cette insécurité de ce que ça peut vouloir dire pour l'avenir de l'enfant mais je crois qu'en tout état de cause, le risque qui a conduit à cette impérieuse nécessité qui est un petit peu repoussé aujourd'hui puisque l'on peut aller jusqu'à trois ans, voir plus, pour refaire ce point, vous avez dû connaître la situation où c'était systématiquement tous les deux ans, je voudrais vous rappeler qu'il fût un temps et je l'ai connu, puisque j'ai pris les fonctions de juge des enfants, les dossiers étaient extrêmement vides, il n'y avait comme seule décision : « il est dans l'intérêt de l'enfant de le confier à l'aide sociale à l'enfance jusqu'à nouvelle décision ». Et cette nouvelle décision pouvait ne jamais être prise et on pouvait avoir un enfant placé à sa naissance jusqu'à sa majorité sans qu'à aucun moment on ne permette le regard judiciaire et l'interpellation judiciaire. Donc j'entends que ce temps judiciaire imposé est lourd et compliqué mais en même temps il me semble qu'il faut le comprendre comme un respect plus important des droits des enfants et pour le reste on verra dans le cadre du débat, je vais m'arrêter là.

#### **Karine Senghor**

Merci Madame Bigot. On passe à Muriel Willemin, vous êtes directrice enfance famille du département de la Moselle, comment mieux synchroniser ces temps entre enfant, famille et professionnels ?

#### **Muriel Willemin, directrice de l'enfance, de la famille et de l'insertion du Département de la Moselle**

Merci Karine, nous avons tenté et je vais reprendre un peu des travaux pragmatiques que nous avons fait en Moselle, essayé d'identifier les temps que nous ne conjuguons pas suffisamment au présent et au futur mais malheureusement qui font qu'actuellement nous ne synchronisons pas suffisamment le temps de nos institutions pour le mettre à disposition du temps nécessaire, nous l'avons bien compris, à chaque enfant. Ce qui est important c'est que nous n'opposions pas intérêt supérieur de l'enfant et travail avec la famille parce que pour bien faire grandir un enfant il faut qu'il puisse faire avec l'histoire de sa famille. Donc vous donner quelques travaux et pistes pragmatiques qui ont été développées près de quatre années maintenant où nous avons pris le temps au travers d'un schéma de l'enfance, à partir d'une feuille de route incarnée par notre président et son assemblée départementale, tout un travail qui a été fait avec l'ensemble des acteurs institutionnels pour effectivement essayer de gagner du temps entre institutions pour pouvoir le mettre à disposition du temps précieux et nécessaire à chaque enfant pour se construire et faire que le parcours de chaque enfant soit personnalisé et qu'il puisse l'être en toute sécurité. Le premier temps sur lequel nous avons travaillé, sur celui qui n'est pas suffisamment pris pour faire avec les enfants et les familles. Comment nous l'avons levé ? Tous ensemble en Moselle, en inscrivant ce principe d'intervention du faire avec, avec toutes les modalités d'intervention des acteurs, dès l'entrée en relation avec une famille, afin de prendre en compte le plus tôt possible par l'ensemble des travailleurs médico-sociaux du département la parole de chacun mais certainement aussi la situation familiale dans son ensemble pour travailler rapidement en toute objectivité, un possible plutôt que

d'inscrire d'emblée une modalité d'intervention. Alors ça fait faire quoi ? Travailler suffisamment ou insuffisamment avec les familles, d'abord ça a été l'engagement dans une charte départementale, signée entre l'ensemble des partenaires, notamment les institutions judiciaires et le président du département pour que l'on s'engage à avoir une posture qui nous permette de rentrer en contact sans jugement, en nommant les choses mais également en rentrant dans un engagement qui nous permet effectivement de rentrer dans un système qui nous lie un enfant, une fratrie, une famille élargie, un environnement, une situation, un projet tout en acceptant un pas de côté qui s'appelle un changement de posture.

L'engagement que nous avons pris en Moselle avec l'ensemble des partenaires et avec l'ensemble des acteurs départementaux c'est effectivement s'engager dans une formation sur cinq ans, cadres et agents, pour effectivement, à partir de la formation à l'aide contrainte, aller chercher une main tendue qui permet de travailler le plus en amont possible la protection de l'enfance, c'est-à-dire s'inscrire dans une démarche prévenante qui nous permet de repérer le plus en amont possible les situations d'enfants qui sont en préoccupation et pour lesquels la situation et la solution judiciaire n'est pas forcément la meilleure solution. Nous avons posé que la norme doit être l'accompagnement et le placement administratif pour redonner tout son sens à l'intervention du magistrat pour toutes les situations où le parent a effectivement besoin d'être convoqué sur ses devoirs et sa responsabilité parentale. Je vais le redire, faire avec l'histoire d'une famille c'est aussi savoir mettre sans ambiguïté la famille en dehors du temps de l'enfant, c'est particulièrement vrai sur les enfants de moins de six ans pour lesquels nous réagissons encore plus rapidement sur l'expertise quand nous nous rendons compte que le lien est totalement insécure et pathogène afin que l'enfant ait la chance de se construire en s'attachant à une figure bienveillante et ne pas le convoquer chaque année, vous l'avez dit, Madame le Juge, devant le droit de ses parents.

Nous avons trois dames se sont exprimées, créé un comité d'usagers au sein du schéma, il s'appelle « paroles de familles », elles vous l'ont dit, ce n'est pas du tout une structure alibi, c'est vraiment une instance de proposition et de contribution à la politique de protection de l'enfance, qui nous permet non pas de faire systématiquement avec la famille mais de faire avec les situations des familles. Faire avec les enfants et mes familles c'est aussi dans le cadre de l'évaluation annuelle du schéma, associer chaque année un panel de trois cent enfants placés en famille d'accueil ou en maison d'enfants, et de les associer à la mesure des effets de nos actions sur leur parcours pour encore améliorer notre dispositif.

Nous avons aussi fait un effort collectif sur le fait de perdre du temps à additionner le temps des institutions et des professionnels pour mieux les synchroniser. Je m'explique, nous avons tous été confrontés au temps perdu à chercher à se convaincre entre service gardien, établissement, administratif et judiciaire, opposer expertise entre soignant et éducateur, parfois au risque de se dire bah finalement la situation est tellement complexe que personne ne peut la prendre en compte donc un temps perdu aussi, on nous l'a dit, à faire et refaire l'histoire de la famille et l'analyse d'une situation, au lieu de reconnaître parfois l'expertise de l'autre et la partager. Vous donner trois petits axes sur lesquels nous nous sommes mis au travail pour gagner du temps, le premier c'est d'investir et de conjuguer les temps d'expertise en les institutionnalisant avec des temps dédiés et une équipe pluridisciplinaire autour de concertation préventive en territoire, qui applique systématiquement le regard croisé, y compris avec la famille, ça aussi ça fait gagner du temps, partager notre expertise en temps réel avec un langage adapté, qui permet à chacun de faire sens. Nous avons, je crois qu'il en a été question par Madame la Ministre, parlé du projet pour l'enfant. Donc en Moselle nous avons fait le choix que quelle que soit la situation d'un enfant, qu'il soit suivi en administratif ou en judiciaire, nous avons fait le choix que l'ensemble des acteurs se mettent au travail avec la famille à partir d'un seul support, c'est le projet pour l'enfant, ce qui fait que nous conjugons le temps des institutions autour du temps présent de l'enfant, en essayant d'aller mobiliser le pouvoir d'agir, quand il y a un pouvoir d'agir de la famille.

Co-construction d'outils communs, vous le devinez bien, simplification des documents pour cesser de prendre du temps à des tâches chronophages, une charte signée autour du partage de l'information qui évite effectivement que l'on refasse l'anamnèse d'une situation sans cesse mais également grille

d'évaluation des besoins et des compétences parentales partagées, qui nous permettent entre institutions, qu'elles soient de prévention ou de protection de l'enfance de travailler de manière articulée entre institutions et bien évidemment afficher et affirmer la place des familles en synthèse. J'ai entendu Florent, qui disait on entend parler de nous, on sait qu'il va y avoir synthèse, d'ailleurs souvent les directeurs d'établissement sentent la présence des enfants, tout proche de leur bureau, quand une synthèse va se dérouler. Je crois que s'il est important d'associer les familles aux synthèses, il est important aussi, et beaucoup d'institutions le font d'institutionnaliser la présence obligatoire des enfants aux synthèses, lorsque la situation est possible.

On a parlé du temps de l'urgence, on a dit qu'il ne faut pas décider dans l'urgence, par contre, dire qu'il n'y a pas urgence en protection de l'enfance est un discours incorrect, certes c'est une communauté qu'il ne faut pas subir mais je crois que notre institution doit se donner les moyens de la maîtriser, de la sécuriser et la piloter.

Depuis deux ans, nous expérimentons en Moselle des équipes dédiées aux informations préoccupantes, des équipes à deux professionnels, qui vont travailler au niveau des familles sur toutes les expertises, deux métiers en général, un encadrement sécurisé et surtout une distanciation par le lien systématique et obligatoire avec la SDIP, d'ailleurs un dispositif que la loi du 14 mars met en place actuellement. Une équipe dédiée qui permet d'avancer progressivement pour ne pas précipiter la décision, et surtout pas toujours décider tout en un seul entretien ou en une seule première visite à domicile mais parfois être capable d'accélérer le temps car plusieurs clignotants sont en rouge et qu'il faut dans l'immédiateté pouvoir mettre un enfant en sécurité, enfant qu'il faut pouvoir 365 jours par an mettre en situation de protection à partir d'un centre départemental de l'enfance en Moselle qui est la seule porte d'entrée des enfants accueillis en urgence, sur laquelle effectivement à tout moment un enfant peut être protégé.

Le dernier point sur lequel je crois qu'il est important de se mettre au travail c'est celui toujours en lien avec l'évaluation, c'est de pouvoir s'adapter aux différents temps de crises de la famille et des jeunes et de savoir créer entre institutions pour ne pas répondre à défaut. Je prendrais l'exemple du temps de la crise de la famille, que nous avons travaillé à travers du 72h, qui est une proposition de la loi du 5 mars 2007 et qui permet effectivement à un moment T de pouvoir pendant 72h permettre à une famille de se séparer pour pouvoir, et on s'en rend compte en termes d'évaluation, se retrouver rapidement ensuite. C'est aussi faire avec ce que nous vivons, des fugues des adolescents, je ne sais pas si d'autres départements le vivent, 20 % des primo placements chez les adolescents donnent de la fugue dès les 48h après le placement donc la volonté en Moselle de faire avec ce temps de la fugue, en créant ce que l'on a appelé un dispositif qui s'appelle Mousqueton, qui permet de raccrocher un adolescent à un projet de vie en allant le chercher y compris dans les lieux d'errance, et enfin être capable, justement sur les adolescents d'adapter le temps de nos institutions au rythme de vie des enfants et des familles, et faire du placement adolescents par exemple un temps qui nous permet de se dégager de la crise. Je vais m'arrêter là si vous le souhaitez pour pouvoir répondre ensuite aux questions.

**Didier Lesueur**

Merci. Je me tourne vers Marie-Agnès et Martial sur les questions de la salle.

### **3ÈME PARTIE : Débat avec le public**

■ **Réponses des neuf participants de la séquence aux questions écrites émanant de la salle.**

**Débat animé par Martial Dardelin, conseiller à l'Odas et Marie-Agnès Féret, chargée d'études "Protection de l'enfance" à l'Odas.**

**Martial Dardelin**

Peut-être une première série de questions, il n'y en a pas mal. Peut-être une qui commence à la fois par un constat et une question, au-delà du constat c'est un bravo aux témoins, aux mamans qui est exprimé dans les papiers mais derrière il y a la question « où sont les pères ? et y en a-t-il présents dans la salle ? », une autre question qui est posée est celle des temps où il apparaît un empilement et

un séquençement des temps administratifs, des temps éducatifs, de concertation, de rencontre. Vous l'avez évoqué au travers de vos témoignages et un certain nombre de questions convergent vers un questionnement sur la cohérence sur l'articulation, sur l'organisation de ces temps et comment les rendre conciliables et non opposables, comment construire et développer une cohérence au travers de ces temps ?

Egalement une question qui pouvait s'adresser à Madame la Ministre mais qui plus globalement questionne la participation des enfants et des parents sur un volet, à l'élaboration des textes qui les concernent et sur le terrain à l'élaboration des pistes de travail et des décisions qui les concernent au premier chef.

Peut-être une dernière question sur ce qui concerne aussi une question de temps sur le temps du travail, la question du temps du partage autour des situations complexes qui mettent nécessairement en lien des professionnels d'horizon divers, de compétences diverses et comment conjuguer le temps pour le traiter. Voilà une première série de questions.

### **Didier Lesueur**

Merci. Alors où sont les pères Jean-Pierre Winter ?

### **Jean-Pierre Winter**

La question tombe pile dans ce que j'essayais de souligner tout à l'heure, le temps c'est à voir avec la question du père, et le manque de temps c'est du côté du manque de père. L'institution vient palier là quelque chose qui est de l'ordre de ce manque, s'en sort comme elle peut comme on l'a entendu, des fois plutôt de façon intéressante, des fois plutôt de façon maladroite, c'est le moins que l'on puisse dire, toujours est-il que c'est peut-être là et la question est bienvenue de la salle, c'est peut-être là qu'est le cœur du problème, de l'ensemble du problème, qu'en est-il effectivement aujourd'hui de la fonction paternelle et de la manière dont elle est à la fois critiquée, bafouée au nom du paternalisme, au nom de la société patriarcale ou qui serait patriarcale, etc., au nom de l'égalité, etc., toute sorte de question qui sont constamment agitées aujourd'hui mais pour lesquelles les réponses ne semblent pas tout à fait en harmonie avec les réponses qui sont données par les institutions.

### **Didier Lesueur**

La question du séquençement des temps, Muriel peut-être ? Comment on articule les coopérations ?

### **Muriel Willemin**

Je crois que la concertation ça se pilote et ce qui est important c'est qu'effectivement en protection de l'enfance la première évaluation qui est faite d'une situation nous permet de convoquer l'ensemble des acteurs qui travaillent autour d'une famille en lien avec son projet pour l'enfant. Je crois que ce que l'on a expérimenté en Moselle, rallier à un cadre d'intervention avec une procédure de séquençement, notamment autour de la concertation préventive, nous permet à la fois d'intervenir le plus en amont au travers d'un filtre qui a été regardé avec l'ensemble des acteurs qui interviennent sur une situation et nous permet effectivement à partir du projet pour l'enfant de décliner l'ensemble des modalités d'intervention qui nous permettent d'intervenir les uns derrière les autres et non pas les uns à côté des autres. Je crois que ce qui est important c'est de pouvoir conjuguer le temps des acteurs et de pouvoir passer du soin à l'éducatif pour que le jeune puisse se construire. Et quand il y a des situations complexes je crois que c'est important que ce soit l'agence régionale de la santé, que ce soit le travail que l'on a fait, les IME, les IMPRO, que ce soit tout le travail que l'on fait avec les staffs médico-sociaux des hôpitaux lorsqu'il s'agit d'enfants à naître ou d'enfants qui viennent de naître, je crois que c'est important de pouvoir se réunir non pas sur la situation telle qu'elle était par le passé, ce qui est important et c'est comme ça que l'on arrive à travailler ensemble entre acteurs, c'est de pouvoir partager ce que l'on a déjà travaillé ensemble et ça c'est possible. On a des cadres légaux qui nous permettent d'échanger les informations, la bonne et juste information pour pouvoir cesser de perdre notre temps et pouvoir faire qu'effectivement

chacun à la bonne place, celui du champ du soin et celui du champ de l'éducatif puisse conjuguer son temps au service du projet de l'enfant. Ça fonctionne à la fois en situation complexe avec la protection judiciaire de la jeunesse, ça permet de mettre les bons acteurs au bon moment autour du projet d'un enfant à protéger.

### **Didier Lesueur**

Et sur la participation des parents et des enfants, Jean-Louis Sanchez, puis Josiane Bigot.

### **Jean-Louis Sanchez**

Je voulais simplement rebondir sur la question du séquençage des temps parce que l'intérêt des assises, c'est quand même de faire évoluer réellement nos réponses et cette table ronde m'a quand même fait penser qu'il y avait une opportunité à s'inspirer de ce que vous faites en Moselle notamment pour essayer de travailler toutes les questions dont celle du temps avec les usagers et les familles. Je crois que l'une des grandes réussites des assises ça a été déjà de revaloriser la participation des usagers à travers notamment les Adepape dans nos différentes assises, mais je pense qu'il faut même aller plus loin et concrétiser encore davantage cette collaboration, je voudrais quand même pour que l'on ne tombe pas dans le consensus mou mais vous faire part de ma propre expérience quand j'étais directeur de la solidarité en Haute-Vienne, j'ai été pendant trois ans hébergé dans la Mecs qui s'appelait la villa Robert, qui s'occupait des enfants, j'ai été toujours très embarrassé de voir que la répartition du temps des éducateurs n'était peut-être pas la meilleure, on les voyait souvent entre eux et quand les enfants étaient là on avait parfois des difficultés à établir cette collaboration. Je n'ai jamais réussi à m'immiscer dans cette problématique, je pense qu'il y avait pas mal de justification mais je pense que l'on peut quand même progresser dans cette répartition du temps d'autant plus que même si, comme l'a rappelé fort justement à la fois le Président du Conseil départemental et la Ministre, il faut à tout prix éviter que la protection de l'enfance soit en quoi que ce soit impactée par les questions d'austérité qui sont aujourd'hui au cœur du débat public, c'est vraiment pour moi la première des compétences, des responsabilités, celle qui doit être sacralisée. Mais en même temps cela ne nous empêche pas de nous interroger effectivement sur la cohérence des présences et des besoins.

### **Josiane Bigot**

En ce qui me concerne, je voulais répondre à la participation des enfants et des jeunes à l'élaboration d'un certain nombre de textes. Pour cela je voulais commencer, évidemment je l'aurais fait de la même manière et avec force si la Ministre était encore présente, la France a présenté et elle vous l'a rappelé tout à l'heure, a présenté l'an dernier son rapport auprès du comité de l'ONU sur l'application de la convention internationale des droits des enfants. La première réflexion qui est faite à chaque fois et l'observation qui est faite à la France, c'est de dire que nous ne tenons pas suffisamment compte dans nos politiques publiques de la place de la parole des enfants et du statut des enfants. C'est quand même systématiquement depuis, à chaque présentation, nous avons cette première réflexion qui nous est faite, il y en aurait bien d'autres mais c'est celle-ci qui importe tout e suite. Et pour corriger un petit peu cela, je voulais dire qu'il y a eu un collectif qui s'est créé et qui a participé justement à la préparation de ce rapport de la France à l'ONU et ce collectif AEDE Agir Ensemble pour les Droits des Enfants avait intégré dans son sein une représentation des enfants donc les enfants ont participé à ce qu'ils pensent être aujourd'hui l'état de l'application par la France des droits des enfants.

Et puis enfin vous informer parce que je crois que c'est tout à fait important et que l'on ne le connaît pas suffisamment, qu'il existe des lignes directrices qui ont été établies par le Conseil de l'Europe, certes elles ne sont pas contraignantes puisque ce sont des lignes directrices mais ces lignes directrices aujourd'hui sont reconnues et reprises par la France et il y a un certain nombre d'endroits où on les développe dans les juridictions. Ces lignes directrices permettent effectivement de donner une toute autre place aux enfants dans le système judiciaire et je vous recommande d'aller les voir

sur le site du Conseil de l'Europe et de vous en imprégner, de vous en emparer. Et je pense que la défenseure des enfants qui est présente aurait bien d'autres exemples d'enfants qui participent aujourd'hui à l'élaboration d'un certain nombre de textes.

**Didier Lesueur**

Merci Madame Bigot. Deuxième série de questions ? Marie-Agnès ?

**Marie-Agnès Féret**

Nous avons beaucoup de questions qui nous sont arrivées, nous essayons d'en faire une synthèse attentive. Première série de questions pour ce qui me concerne, une question un peu centrale c'est jusqu'à quand supporter la prise de risque pour les enfants et la persistance dans le temps de la situation de risque vécue par les enfants, comment faire avec ce risque ?

Ensuite une question assez centrale qui est en lien avec le témoignage de Florent, c'est le maintien et la persistance des liens dans le temps à tout prix, c'est effectivement quel sens et à quel prix pour les enfants. Une autre question qui porte sur une scolarité souvent chaotique, souvent oubliée dans la prise en charge des enfants qui sont protégés mais dont les apprentissages sont souvent empêchés avec une persistance de carence dans le temps.

Et pour terminer sur quelque chose de plus positif, c'est aussi permettre le temps du rapprochement, son importance après le temps des ruptures, comment permettre ce temps du rapprochement ?

**Didier Lesueur**

Merci. Alors sur la question de la prise de risque je vous propose que c'est une question que l'on va garder pour la table ronde suivante. En revanche sur comment est-ce que l'on articule ce qui était deux propositions, une exprimée par Florent et l'autre par l'un des parents sur maintenir des liens ou pas maintenir des liens. Jean-Pierre Winter ?

**Jean-Pierre Winter**

En fait la question, de mon point de vue, n'est peut-être pas tout à fait utilisable pragmatiquement mais enfin maintenir les liens c'est prendre la dimension du fait que le temps psychique est un temps très long, qui contient en lui-même la totalité ou la quasi-totalité de ce qui a contribué à la formation de l'enfant et à sa construction dans les générations précédentes, et que donc la rupture du lien avec la famille c'est-à-dire la rupture du lien avec ceux qui l'ont mis au monde pour être explicite n'est pas seulement la rupture avec un papa et une maman mais c'est la rupture avec tout le passé qui a contribué à la venue au monde de l'enfant en question, et donc on prend un risque majeur à vouloir absolument dans son intérêt couper l'enfant de tout cela par exemple, pas seulement en le privant de son papa ou de sa maman mais aussi en le privant de ses grands parents, etc. mais d'un autre côté il faut reconnaître et c'est pour ça qu'il n'y a pas de réponse immédiate, il faut reconnaître qu'il y a des parents au sens de géniteur quelques fois d'ailleurs simplement, qui sont toxiques pour l'enfant et qui loin de transmettre ce qui a été justement le passé immémorial de toutes personnes qui vit sur terre, qui ne transmettent que des ruptures de transmission, que des cassures ou des silences, des silences qui pèsent lourds ou des mensonges, et donc à chaque fois, on l'a déjà dit à cette table, à chaque fois il va falloir évaluer un peu à qui l'on a affaire. Et je terminerais juste la réponse par un exemple qui me vient de ma pratique quand j'étais jeune psychothérapeute en province dans le Jura pour être précis. C'était un enfant qui a été trouvé dans une, à la campagne, dans une fosse sceptique parce que sa mère avait accouché en cachette de sa propre mère dans une ferme isolée du Jura, elle avait accouché nuitamment en secret. Le garde champêtre qui passait par là avait entendu des cris, il avait cru que c'était un chat ou un animal qui s'était égaré là, il l'a sorti de la merde c'est le cas de le dire et on a fait une enquête et on a appris que sa mère avait caché à tout le monde sa grossesse et donc d'abord à sa propre mère qui la terrorisait et que donc dès qu'elle a pu se débarrasser de l'enfant elle s'en est débarrassé comme ça. Là-dessus il y a un procès évidemment fait

à la mère pour tentative d'infanticide et il y a un jugement qui est rendu, qui condamne la mère à la prison, qui lui enlève tous les droits sur l'enfant, qui ne pose pas la question d'ailleurs de savoir qui est le père, ce qui est encore une autre histoire et qui confie l'enfant à la grand-mère, qui est la cause de tout en fait. Donc dans ces cas-là évidemment on se pose la question de savoir s'il est judicieux d'établir un pareil jugement et ce que l'on va faire dans ce cas-là. Et comment je suis amené moi à avoir affaire à cette affaire, il se trouve que l'enfant présente un certain nombre de difficultés qui sont mis psychiatriquement dans le registre de la débilité mentale mais comment pouvait-il en être autrement puisque de tout cela, de tout ce que je viens de raconter, il ne savait rien de ses origines donc voilà c'est un exemple pour dire que quelques fois la situation est abominable, est atroce mais la réponse ne l'est pas moins, et quelques fois nous sommes dans l'impossibilité de décider de sorte que je serais partisan de dire qu'il n'y a pas de lois qui puissent prescrire de couper les liens, ça n'est pas possible, de même qu'il n'y a pas de lois qui doivent prescrire, il faut qu'à tout prix des liens soient maintenus entre le droit à connaître la totalité de son histoire est un droit que je pense imprescriptible.

**Didier Lesueur**

Gérard Guièze, vous vouliez rebondir ?

**Gérard Guièze**

Oui pour aller dans le même sens je voudrais rebondir sur la notion de lien. A partir de quand une relation est-elle un lien ? ça c'est une vraie question, regardez aujourd'hui comment bien des personnes souvent les plus jeunes confondent une connexion et un lien. La grande différence qu'il y a entre une connexion et un lien c'est qu'une connexion vous pouvez effectivement la zapper et la suspendre, un lien c'est beaucoup plus dur, et un lien se vit en présence. Donc je crois que c'est important aujourd'hui de dire quand est-ce qu'une relation humaine entre des parents et des enfants devient un lien. Et ce n'est pas simplement « je vois mon père, je vois ma mère, je vois une personne référente ». Quand est-ce que de simples perceptions, de simples contacts deviennent un lien ? Un lien ça présuppose qu'une personne soit disponible, ça ne présuppose pas simplement que je passe un coup de fil, ça présuppose qu'une personne soit disponible, et vous savez bien la différence qu'il y a entre ne pas être disponible et ne pas être disposé à faire quelque chose, à répondre par exemple donc je crois que ce n'est pas inintéressant de se dire attention, le lien est une notion qui a besoin surtout aujourd'hui où on le confond avec une simple connexion, a besoin d'être précisé.

**Didier Lesueur**

Madame Bigot ?

**Josiane Bigot**

Je ne reviendrais absolument pas sur ce qui vient d'être dit si excellemment et que je partage pleinement, c'est-à-dire qu'à chaque fois il faut interroger la relation particulière de l'enfant avec ceux avec lesquels précisément il est question de maintenir ou pas maintenir ce lien mais juste attirer votre attention sur ce qui est en train de se produire aujourd'hui, c'est la multiplication des demandes de maintien de contact avec un enfant et on vous l'a dit, je préside actuellement la chambre de la famille, je suis absolument effrayée par ses demandes qui arrivent en justice, de tiers, qui veulent maintenir un temps avec l'enfant, une fois qu'il y a eu une séparation, et ça fait un temps extrêmement morcelé pour l'enfant et on se demande bien comment l'enfant va encore pouvoir mener sa petite vie comme il en a envie avec tous ces temps qu'on lui impose avec les uns et les autres. Donc peut-être qu'il est surtout question du lien des adultes avec cet enfant-là ou bien du lien de cet adulte avec un autre adulte au travers de l'enfant.

**Didier Lesueur**

Merci. J'aurais aimé une dernière réaction de Gabrielle ou Florent ou des deux sur la question de la scolarité chaotique et comment y remédier ?

#### **Florent**

Je ne peux pas dire que, je n'ai jamais vraiment eu de problèmes au niveau scolaire, je me suis toujours impliqué dans ce que je faisais, de ce côté-là il n'y avait pas de problèmes. Même au niveau là maintenant, au niveau de ma scolarité en tant qu'étudiant en informatique, je m'implique à fond dans ma passion donc il n'y a pas de soucis.

#### **Gabrielle**

Alors du point de vue de la scolarité, je vais peut-être avoir deux réponses. Je vais d'abord avoir une première réponse avec mon regard d'ancien enfant placé par rapport à mon parcours, j'ai été amené à être déplacée dans plusieurs écoles avec plein d'AS, et pour recentrer ma discussion sur le temps, la question de temporalité, le changement d'établissement induit un changement de territoire, un changement de camarades, un changement de professeurs, un changement de façon de faire, de méthodologie et pour moi ça prend du temps tout ça de réadaptation. Et de par les recherches que j'ai pu faire au cours de cette année, je regrette que la plupart des enfants placés finissent avec un niveau BEP ou CAP et qu'ils sont quand même assez rares à devenir CPE ou ingénieur, et que ce serait mieux, enfin en tant que CPE pour le coup je leur souhaite de réussir comme nous, d'avoir les mêmes chances.

#### **Karine Senghor**

Juste pour compléter, Florent et Gabriel, je crois que tous les deux vous m'avez parlé du fait que l'on ne vous laissait pas le droit à l'erreur, le droit à l'échec et que ça c'était un vrai problème dans la construction de votre orientation. Vous voulez en dire deux mots ?

#### **Gabrielle**

Le droit à l'erreur, personnellement je pense que j'ai sûrement réussi, j'estime que j'ai réussi mon parcours scolaire parce que justement j'avais cette épée de Damoclès au-dessus de ma tête et que oui c'est vrai je n'avais pas du tout droit à l'erreur, si je me trompais d'orientation ou si je prenais une année de césure pour aller voyager comme plein de mes camarades ont pu faire, je prenais le risque de me trouver à la rue, vu que l'on ne peut pas retourner voir papa ou maman ou qui que ce soit pour avoir une aide financière, et puis on a aussi des bourses scolaires, à partir du moment où on rate ses études, on ne les a plus et il n'y a plus de moyens possibles, donc le droit à l'erreur non on ne l'a pas. Et une orientation choisie, quand on dépend d'un contrat jeune majeur, je suis désolée de vous l'apprendre mais c'est difficile.

#### **Florent**

Je trouve que c'est assez juste de le souligner parce qu'en fait quand j'ai du choisir l'orientation que j'allais prendre, ça a été vraiment une réelle problématique parce que je me disais est-ce que je vais viser des études que je pense pouvoir réaliser ou est-ce que je prends des études que je vais être sûr de réaliser à 100% pour que je ne loupe aucune de mes années et je finisse avec un diplôme et être sûr à 100% que ce soit bon, je pense que c'est vraiment difficile, années par années, de se dire si je ne réussis pas l'année, au final j'ai rien donc c'est vraiment compliqué à vivre en tant qu'étudiant par exemple quand on ne sait pas si on aura son année, on ne sait pas du coup à la fin de l'année ce qu'il va se passer l'année prochaine.

#### **Didier Lesueur**

Peut-être le mot de la fin à Gérard Guièze ?

#### **Gérard Guièze**

Je ne prétends pas avoir le mot de la fin. Juste deux éléments, je crois que l'on améliorera le temps de vivre à l'école dans deux cas, lorsque l'école sera soucieuse de faire émerger des qualités et pas simplement des compétences.

Le deuxième point qui me paraît décisif et qui va un peu dans le sens de ce que vous disiez tout à l'heure. On améliorera le temps de vivre à l'école, le jour où au lieu de parler de manière abstraite de l'égalité des chances, qui est très compliqué parce que pour ça il faudrait préalablement changer la société. On sera plus modeste et plus réaliste, on visera à multiplier les chances, à faire en sorte qu'elle soit multiple et qu'il n'y en ait pas qu'une seule à chaque niveau. Je crois que dans ces deux conditions il se passera bien des choses pour la scolarité des jeunes.

### **Didier Lesueur**

On prendrait bien le temps de continuer mais il faut poursuivre et passer à la deuxième table ronde. Je remercie chacune et chacun et vous pouvez applaudir.

### **LE TEMPS, UN ALLIÉ : COMMENT ?**

■ **Le temps est perçu comme un ennemi. Comment l'envisager comme un allié pour que le chronomètre ne heurte pas la finalité, mais au contraire la serve ? Comment mieux appréhender le temps au regard des risques, des responsabilités ? Avec quels repères collectifs et partagés ? Avec quelles postures ? Avec quels outils ? Avec quelle évaluation ?**

*La question posée dans cette séquence sera traitée en séance plénière mais aussi dans les ateliers.*

### **INTRODUCTION SUR LES NOUVEAUX DÉFIS DES ORGANISATIONS**

**Si le poids des défis à relever implique de faire évoluer les organisations, les transformations nécessaires sont trop souvent menées dans la précipitation et vécues dans la douleur. On ne raisonne plus, on applique des recettes, en recourant aux multiples "intermédiaires du changement" avec, souvent, comme résultat plus de complexité et moins de performance. Et si la nouvelle posture managériale consistait à redécouvrir notamment les vertus de la confiance et de la simplicité ?**

### **Didier Lesueur**

Je vous propose que nous poursuivions tout de suite nos réflexions. J'invite les intervenantes et intervenants à s'installer, et cette séquence, au fond on a été davantage sur la séquence précédente sur la question du constat, en quoi le temps est décisif dans nos approches, et là nous allons être plutôt sur le temps de la proposition, et au fond chacun de la place où il est va faire un certain nombre de propositions. Alors on va un peu modifier la manière dont on avait prévu initialement pour essayer de tenir dans le temps, on avait prévu de poser deux questions à chacun des intervenants après le témoignage de François Dupuy, mais nous poserons qu'une seule question à chacun des intervenants.

Alors François Dupuy, vous êtes sociologue des organisations, professeur de management et vous avez publié notamment vos deux derniers ouvrages mais vous en avez publié beaucoup plus, c'est « Lots in management », et le dernier « La faillite de la pensée managériale ». La première question que je souhaiterais vous poser, c'est au fond on a parlé tout à l'heure de l'accélération du temps, on a parlé de la question du court terme, est-ce que vous constatez aussi cela dans les organisations que vous traversez et est-ce que vous constatez que ces organisations s'adaptent à cette évolution majeure de notre société.

### **François Dupuy, sociologue des organisations, professeur de management, auteur notamment de "Lost in Management - La faillite de la pensée managériale" (Le Seuil, 2015)**

Juste avant de répondre à votre question Monsieur, je voudrais peut-être préciser une chose, c'est que moi je ne travaille absolument pas dans vos domaines donc je ne peux pas prendre d'exemple ou

dire quoi que ce soit qui se réfère aux choses que j'ai entendu tout à l'heure, qui par ailleurs était pour moi, qui ne connaissait pas, passionnantes.

Alors quand vous me demandez si les organisations s'adaptent, ça dépend sur quelle dimension vous voulez que l'on juge de l'adaptation des organisations. Elles sont d'un certain point de vue, puisque je travaille surtout sur le domaine des entreprises, bien obligées de s'adapter, pour une raison, c'est qu'elles ont découvert ce que les anglo-saxons appellent « too big, to fail », c'est-à-dire « trop gros pour mourir », c'est quelque chose qui ne marche pas, et donc quand on regarde le panorama des entreprises, on s'aperçoit que la capacité qu'elles ont à mourir est extrêmement importante. D'ailleurs pour prendre un exemple français, essayez dans cette salle de vous souvenir qu'elles étaient il y a quinze ans, les principales grandes compagnies d'assurance française et essayez de voir aujourd'hui où elles sont et ce qu'elles sont devenues. L'UAP n'existe plus, le GAN n'existe plus, le secours n'existe plus, bref, elles ont disparu, donc de ce point de vue-là, l'adaptation est quelque chose d'absolument essentielle qui conditionne la survie même, en particulier de toutes celles qui sont sur le secteur marchand, parce que dans le secteur marchand, la plupart du temps on travaille sans aucun filet de rattrapage. Maintenant je vois bien qu'il y a dans votre question une deuxième dimension, c'est de se dire qu'est-ce que cette activité que l'on appelle le management ? Alors je n'ai pas de réponses plus simples ou de définition plus simple à donner du management, le management ça consiste à obtenir des gens qu'ils fassent ce que l'on souhaiterait qu'ils fassent. Je n'ai pas de définition plus simple que ça à donner du management. Alors si vous me dites est-ce que le management change beaucoup pour s'adapter je ne sais pas aux nouveaux entrants sur le marché du travail, pour s'adapter par exemple à tout ce que l'informatique a apporté. Ma réponse serait de vous dire non, si on regarde les entreprises et là je continue à parler du secteur privé, si on regarde le mouvement des entreprises aujourd'hui, le management a plutôt tendance à régresser vers le passé qu'il n'a tendance à créer des formes nouvelles. Les formes nouvelles de management, comme ce que l'on appelle l'entreprise libérée, comme ce que l'on appelle l'alocratie, des choses comme ça, restent aujourd'hui des choses relativement anecdotiques. Mais sous la pression des événements, les entreprises ont plutôt tendance à faire régresser le management vers des formes que j'appelle moi coercitives, c'est-à-dire des formes vers lesquelles on essaie d'obtenir ce que l'on veut des gens, beaucoup plus par la coercition que par tout autre moyen qui serait disponible en matière de management.

### **Karine Senghor**

Quand on a échangé pour préparer cette table ronde, Monsieur Dupuy, effectivement, vous disiez je ne suis pas un spécialiste des administrations mais quand on a échangé on s'est rendu compte qu'au fond beaucoup de choses que vous décriviez nous semblait assez proches de ce que l'on pouvait observer dans les organisations publiques et notamment dans les collectivités territoriales. Et par exemple, la question que l'on a envie de vous poser, c'est parce que l'on a échangé sur cette dérive et on a l'impression qu'elle est aussi transposable dans le secteur public, est-ce qu'à force de vouloir optimiser les process, on n'a pas complexifié la lisibilité, est-ce que l'on ne rallonge pas le temps de la décision dans les nouvelles organisations et est-ce qu'au fond on ne dilue pas la responsabilité, c'est-à-dire que plus personne n'est tout à fait comptable du résultat.

### **François Dupuy**

Je vous propose que l'on y consacre les deux heures à venir, compte tenu des questions que vous posez d'abord, vous dites, c'est vrai je ne travaille plus sur l'administration mais dans ma jeunesse, quand j'étais au CNRS, j'ai commencé par travailler sur les administrations publiques, je me souviens c'est loin, avoir publié « une sociologie de l'administration française », de la même façon qu'un livre marrant qui s'appelait « l'administration en miettes ». Alors ce que je voudrais dire pour manier un peu le paradoxe, c'est que très souvent les administrations, puisque je continue néanmoins à avoir des contacts avec elles, les responsables des administrations me disent « ah mais ça serait bien si on arrivait à faire travailler nos administrations comme le secteur marchand », et moi j'ai toujours tendance à leur répondre « faites très attention, les entreprises du secteur marchand ont plutôt

tendance à régresser vers les modes administratifs et donc plutôt que de chercher à copier les entreprises du secteur privé, vous feriez mieux d'inventer vos propres modes de management », parce que, je vais venir à la deuxième partie de votre question, qu'est-ce que c'est que le modèle coercitif dont j'ai parlé et qui est aujourd'hui dominant dans les entreprises, à tel point que les dirigeants le comprennent mais ne savent pas trop quoi faire. Ce que j'appelle le modèle coercitif c'est les trois façons que les entreprises ont trouvées pour essayer de mettre sous un contrôle le plus strict possible ce que font les gens, c'est d'une part la multiplication des process, d'autre part la multiplication des indicateurs de performance et enfin la multiplication des systèmes de reporting, c'est ce que j'appelle moi quelques fois le trio infernal du management. On voit bien quelle est la logique qu'il y a derrière ça, et je le dis parce que ça peut avoir pour tous ceux d'entre vous qui travaillent sur ces logiques de process, ça peut avoir une importance capitale. Quand vous donnez une importance uniquement au process, est-ce que vous êtes sûr que les gens ont bien fait les choses telles qu'elles étaient écrites ? ça veut dire que votre organisation fonctionne sur une logique du comment, on s'assure que les gens ont fait les choses comme elles doivent être faites, et plus vous fonctionnez sur une logique du comment et plus la logique du résultat devient secondaire. C'est quelques fois dans les entreprises ce que l'on appelle les indicateurs pastèques. Vous avez remarqué qu'une pastèque c'est vert à l'extérieur et rouge à l'intérieur. Si vous n'êtes axé que sur les process, à chaque fois que vous faites le point sur l'avancement d'un projet, c'est vert puisque tout le monde a bien suivi le process, et puis au moment où l'on arrive au résultat, on ouvre la pastèque et là ça devient rouge parce que malgré que tout le monde ait suivi les process tels qu'ils étaient prévus, le résultat final peut être complètement absurde. Donc, de ce point de vue-là, la croyance qu'une organisation peut fonctionner suivant ses propres règles est une croyance ou bien naïve ou bien manipulatoire, je vous laisse le choix. D'ailleurs ce n'est pas d'aujourd'hui que l'on découvre que les organisations ne fonctionnent pas selon leur process, leurs indicateurs ou tout ce que vous voulez, toutes les choses inutiles que l'on multiplie puisque je rappellerais à l'assistance quelque chose qu'elle sait déjà, c'est qu'en français ce que l'on appelle la grève du zèle c'est quand les gens cherchent à appliquer les règles et toutes les règles. Donc ça veut dire que comme tout le monde n'est pas tous les jours en grève du zèle, ça veut dire que tous les jours les gens se débrouillent pour ne pas appliquer ces règles. Et d'ailleurs nos amis anglo-saxons, qui sont des gens plus pratiques et plus pragmatiques que nous appellent une grève du zèle « working to rool » c'est-à-dire « travailler selon la règle », travailler suivant la règle en anglais ça veut dire être en grève. Donc je vous laisse juge et le fait que tout le monde, ce qui moi personnellement, est-ce que je vais dire que ça m'étonne encore à 68 ans, non mais peut-être me fait sourire, ce que je viens de dire, tout le monde le sait mais ça n'empêche personne de produire toujours plus de process, toujours plus de règles, toujours plus d'indicateurs, tout ce que vous voulez, pour une simple raison c'est que ces process ou ces règles ne sont pas émis pour résoudre des problèmes, ils sont émis pour couvrir ce qui les émettent, ce qui n'est pas la même fonction.

### **Didier Lesueur**

Quand on observe les administrations publiques, notamment les collectivités territoriales, on peut observer une certaine passion pour les réorganisations, c'est-à-dire pour la structure. Et au fond, Monsieur Dupuy, vous venez dire et peut-être vous allez continuer sur cette veine-là, que la structure c'est une chose mais l'organisation c'est la manière dont elle fonctionne, c'est autre chose et ce n'est pas magique et quelles préconisations feriez-vous ?

### **François Dupuy**

D'abord la passion pour les réorganisations ne concerne pas spécialement les collectivités territoriales, elle est universelle, ne serait-ce que parce que quand quelqu'un arrive dans une responsabilité, il se dit qu'il doit, pour marquer son territoire, obligatoirement changer ce qu'il y avait précédemment. Si vous voulez c'est un peu comme les politiques, j'étais très frappé il n'y a pas très longtemps mais j'écoutais un politique qui était interviewé et le journaliste lui dit « on n'entend pas beaucoup parler de vous », et le politique a répondu avec beaucoup d'ingénuité « mais c'est parce

que je n'ai pas encore fait ma loi », c'est-à-dire que le critère d'évaluation du politique c'est faire une loi et après on se dit quand même on a beaucoup de loi dans ce pays et forcément puisque l'on a beaucoup de ministres donc on a beaucoup de lois. Donc ce que je voudrais dire sur, je vous remercie d'applaudir les basiques de la sociologie, alors ce que je voudrais dire sur ce que vous venez de mentionner, vous avez raison, Monsieur, chaque fois par contre que n'importe quel organisme, public ou privé, dit on va se réorganiser, ils veulent dire on va changer nos structures, c'est ça que cela veut dire, ça veut dire que l'on réduit l'organisation à sa structure mais là aussi j'ai envie de dire c'est d'une naïveté coupable, comme autant je disais tout à l'heure qu'une organisation ne fonctionne pas suivant ses règles, autant si on tire le fil et c'est la même chose, ça ne fonctionne pas suivant ses structures. Donc vous pouvez avoir 20 structures différentes et exactement le même fonctionnement derrière. Donc quel serait, puisque vous me posez la question, quel serait le conseil que l'on pourrait donner, il y en a quand même un que l'on pourrait donner, c'est au lieu de s'intéresser à cette abstraction d'une structure, alors ça fascine tout le monde les structures, tout le monde se demande « où est-ce qu'il est, où est-ce qu'elle est dans la structure ? » parce que l'on a toujours le sentiment que plus on monte dans la structure, plus on est important et plus on a de pouvoir, ce qui là aussi est une illusion d'optique parce que si c'était vrai on aurait du mal à m'expliquer pourquoi par moment quand on veut se débarrasser de quelqu'un on lui donne une promotion donc ça veut dire que c'est encore une belle illusion d'optique. Mais qu'est-ce que ça veut dire s'intéresser à la réalité, ça veut dire que derrière les structures, derrière les règles, derrière les procédures, il y a ce que font les gens, il y a la façon dont ils se débrouillent, il y a la façon dont ils résolvent les problèmes pour revenir sur un thème que vous avez abordé tout à l'heure et qui me faisait très plaisir de vous l'entendre l'aborder mais j'aurais dit un certain nombre de choses la façon dont il coopère ou ne coopère pas, bref, derrière la structure il y a ce que font les gens, eh bien si vous voulez comprendre le fonctionnement d'une organisation, ce n'est pas en regardant la structure que vous la comprendrez mais en essayant de comprendre pourquoi les gens font ce qu'ils font, et de ce point de vue-là d'ailleurs, et j'en suis ravi, la sociologie des organisations nous offrent des méthodologies qui nous permettent de comprendre pourquoi les gens font ce qu'ils font, donc comment marche une organisation. Et j'ajoute un dernier mot, ça a une conséquence extraordinairement forte en matière de changement, c'est que si une organisation se réduisait à la structure, pour changer une organisation il suffirait de changer la structure, ce qui n'est pas très difficile, et de mon expérience, changer les structures ça inquiète surtout les chefs parce qu'ils ont toujours peur qu'on leur bouffe une partie de territoire mais si vous comprenez qu'une organisation c'est fait de ce que font les gens alors changer une organisation c'est changer ce que font les gens, ce qui est autrement plus difficile que changer les structures.

### **Karine Senghor**

Monsieur Dupuy, une dernière question, dans vos ouvrages vous utilisez les mots, je ne les ai pas entendu encore, simplicité et confiance, tout simplement dans le management est-ce que ce n'est pas à cela qu'il faut revenir ?

### **François Dupuy**

Alors merci de poser cette question qui est une question extrêmement difficile parce que plus vous avez tricoté une bureaucratie, j'emploie le mot bureaucratie au sens sociologique, c'est-à-dire une organisation justement qui est faite par des process, des règles, des procédures, etc., et plus c'est difficile à détricoter. Alors c'est d'autant plus difficile à détricoter que l'observation sociologique donc un phénomène qui n'est étonnant qu'en apparence, c'est quand vous dites par exemple dans une entreprise « bah quand même vous avez beaucoup de process c'est terrible », tout le monde est d'accord avec vous parce que personne ne comprend le propre rôle qu'il ou elle a pu jouer dans l'émission de ces process, chacun pense que ce sont les autres services ou les autres personnes qui les ont émis. Donc c'est très difficile de ce point de vue-là de leur faire, ou alors c'est la faute de l'actionnaire, c'est l'actionnaire qui l'exige ou c'est le régulateur extérieur, le régulateur extérieur est un merveilleux paravent pour la multiplication des process, c'est formidable si vous voulez vraiment

vous cacher derrière les process, vive les régulateurs extérieurs parce qu'eux vous donnent tous les prétextes nécessaires pour les faire. Alors première difficulté, la confiance maintenant, vous avez raison Madame dans votre question, quand on lit toute la littérature aujourd'hui sur comment pourrait-on manager autrement, même si tout le monde ne prononce pas le mot, si je regarde ce que l'on fait chez Michelin, chez Bic, chez Décathlon, etc. pour vous dire qu'il y a de l'espoir, c'est vrai que la confiance est un thème majeur. Le problème Madame c'est qu'en France, comme l'avait expliqué feu Monsieur Pierrefitte nous sommes une société de défiance et pas une société de confiance, à la différence des Etats-Unis par exemple qui sont une société de confiance et pas une société de défiance. Et donc quand vous dites en France à quelqu'un « fais-moi confiance », la première chose qu'il fait c'est de se demander ce que vous lui cachez. Il faut se poser la question comment je peux faire pour rétablir un minimum de confiance, je parle de la confiance au travail qui va permettre d'avoir des relations confiantes au travail et je voudrais juste dire, parce que votre temps est compté, une chose, pour que tout le monde y réfléchisse, la condition sine qua non de la confiance c'est d'accepter de réduire l'incertitude de son comportement. Excusez-moi la formulation est un peu complexe mais vous ne pouvez pas faire confiance à quelqu'un dont le comportement est aléatoire, c'est-à-dire que si vous êtes vous un manager et que les gens viennent vers vous un jour en vous posant la question, vous répondez d'une certaine manière, le lendemain quelqu'un vous pose la même question, vous répondez d'une autre manière, et le troisième jour d'une troisième façon, ça veut dire que votre comportement est absolument imprévisible et la prévisibilité du comportement, accepter d'avoir un comportement prévisible c'est a condition que l'on vous fasse confiance et je noterais qu'accepter d'avoir un comportement prévisible c'est ce que les philosophes appellent un comportement éthique. L'éthique ce n'est pas être honnête, l'éthique c'est accepter d'être prévisible pour les autres, ce qui se heurte à une réalité sociologique parce que la sociologie nous complique les choses, lorsqu'elle nous dit que finalement le pouvoir dans les organisations réside dans l'incertitude que vous contrôlez et dans le fait de ne pas trop être prévisible dans le maniement de cette incertitude. Donc pour pouvoir travailler en confiance, il faut que vous arbitriez entre la prévisibilité nécessaire de votre comportement pour que les autres vous fassent confiance et d'autre part le minimum d'incertitude que vous allez garder parce que ça vous semble essentiel à votre pouvoir.

### **Karine Senghor**

Maintenant nous allons faire réagir les décideurs qui sont sur cette table ronde à vos propos mais également aux propos de la première table ronde. On va un petit peu inverser l'ordre qui était prévu puisque Patricia Sitruk est contrainte de nous quitter dans même pas 20 minutes, un quart d'heure, c'est très court, puisqu'elle avait un train à prendre qui a été annulé et donc un impératif derrière qui ne lui permet pas de rester plus longtemps sur Metz, donc Patricia Sitruk, vous êtes directrice générale de l'association Ose qui intervient dans plusieurs champs du médico-social, l'enfance, la santé, le handicap, le grand âge, 34 établissements, 1500 enfants accompagnés. Quelle perception vous avez-vous de cette question du temps ? Et je groupe la deuxième question comment réagissez vous aux propos de Monsieur Dupuy, notamment sur la question des process, des cadres, des procédures qui peuvent un peu enfermer les professionnels et créer des décalages avec les attentes des enfants ?

## **TABLE RONDE EN DEUX PARTIES**

### **1ÈRE PARTIE : Quelles orientations pour mieux appréhender le temps ?**

■ **Problématiques mises en débat : la responsabilité des élus face au temps et à ses incidences sur la prise de risques, la recherche ou pas de résultats immédiats, et au regard des contraintes budgétaires ; la responsabilité des cadres dirigeants pour simplifier l'organisation interne et faciliter la coopération entre institutions ; la responsabilité des professionnels pour se donner les moyens de prendre du recul, et de construire des repères communs pour briser le travail en silos. Sans omettre la nécessaire évolution de l'accompagnement à domicile pour clarifier les réponses.**

### **Patricia Sitruk, directrice générale de l'association OSE**

Oui tout d'abord je veux vous présenter mes excuses puisque je vais devoir partir avant la fin de cette table ronde. Depuis le début de cet après midi on a évoqué sous différentes formes le temps, on a évoqué le temps institutionnel, le temps de l'enfant, le temps des familles, le temps judiciaire, le temps du partenariat, on a aussi et surtout évoqué le temps de vivre et ces différents temps, pour être distinct, ne sont pas peut-être nécessairement incohérents. Pour ce qui me concerne, pour évoquer la question du temps dans l'intervention sociale et particulièrement dans l'intervention éducative, je voudrais poser les enjeux peut-être dans un autre cadre, dans le cadre de la mise en tension de plus en plus aigue, me semble-t-il entre la réalisation des missions et des interventions, et un environnement économique, juridico-administratif, financier, qui est de plus en plus contraint, que l'on peut d'ailleurs mettre en regard avec une autre mise en tension, qui est la mise en tension du temps profond, du temps de la relation à l'autre, du temps de l'histoire, du temps de la mémoire et du temps des horloges, du temps compté, du temps décompté. Et là je vais probablement rejoindre en partie les propos qui viennent d'être tenus, quand au plan économique, cette mise en tension pour le secteur associatif à but non lucratif, aujourd'hui ce secteur est tiré vers le modèle concurrentiel du secteur marchand avec au motif de structuration et de professionnalisation, avec des modèles d'optimisation où le temps c'est de l'argent, et on a bien vu, et j'ai bien entendu que ce modèle-là était en régression, était un modèle régressif, donc bien entendu nous devons résister à cela, me semble-t-il. Au plan juridico-administratif, nous sommes face, et ça a bien été décrit comme le trio infernal, face à une démultiplication des procédures, des process, des indicateurs de performance, qui sont des outils imposés où il s'agit pour beaucoup de mesurer un écart à la norme, c'est-à-dire que par exemple pour ce qui concerne l'intervention dans le cadre de l'enfance, on va mesurer des durées de prise en charge, des rythmes de réunion, pourquoi pas des durées d'entretien, et le paradoxe serait que plus on normalise, plus on engendre de l'urgence.

Enfin au plan financier, l'environnement budgétaire contraint, que l'on connaît, que l'on comprend lorsque l'on est dirigeant associatif présente là un autre risque, c'est que le dialogue de gestion que l'on pouvait avoir ou la dimension des missions, des métiers, des contenus était présente, puisse totalement s'effacer au profit de logiques qui seraient des logiques strictement comptable.

Alors face à cet environnement nous devons tenter de penser ce que j'appelle moi le juste temps de l'intervention, des interventions. Alors des interventions indicatives qui sont où le temps est en fait d'ores et déjà un objet de travail, puisqu'il s'agit du temps pour écouter, pour être avec, et j'ai bien entendu ce qu'a dit Jean-Louis Sanchez, être avec et non pas être à côté des enfants, également du temps pour accompagner à devenir adulte, et ceci avec des enfants, des adolescents, qui comme tous les enfants et tous les adolescents, ont un rapport au temps qui est une sorte de bagarre avec le temps d'une part et qui oscille d'une part entre le tout tout de suite, l'impatience, l'immédiateté absolue, le passage à l'acte ou aussi tout le contraire lézarder, volontairement perdre son temps pour essayer peut-être de retenir ce temps qui passe. Alors l'intervention éducative tente de reconstruire tout cela, d'apporter de la continuité dans des parcours qui ont été des parcours heurtés. Les enfants confiés ont eu ce type de parcours avec des temps fractionnés, ce que l'on a bien entendu dans les témoignages extrêmement forts des jeunes et adultes maintenant qui se sont exprimés, des temps faits de séparation, de discontinuité, d'instabilité même quand on pensait qu'il y avait une stabilité apparente, avec aussi et ça il faut l'entendre des retours en famille prématurés, et là aussi entendre cette question-là qui a été évoquée aujourd'hui et que l'on connaît dans le domaine de la protection de l'enfance, les retours ponctuels et qui plus est définitif en famille dont des zones qui méritent une attention toute particulière. Et enfin aussi ce sont des parcours qui sont des parcours ou qui connaissent des échecs, qui connaissent des recommencements, mais aussi qui connaissent des réussites et on en a vu là cet après midi et je crois qu'il ne faut pas que l'on oublie aussi qu'il y a des réussites dans les parcours des enfants confiés à l'aide sociale à l'enfance.

**Didier Lesueur**

Merci Madame Sitruk. Je me tourne vers Patrick Weiten, vous êtes élus, vous êtes aussi Président du Conseil Départemental de Moselle. En tant qu'élu cette question du temps, comment vous l'abordez ? Et je voudrais aussi préciser que le contexte dans lequel les départements sont, contexte financier qui est difficile et les faiblesses organisationnelles qui ont pu être pointées par François Dupuy, finalement comment vous articulez l'ensemble de ces contraintes fortes ?

### **Patrick Weiten, président du Conseil départemental de la Moselle**

Je peux vous donner humblement le contenu de l'expérience que nous avons vécu en Moselle. Président de Département, ingénieur de formation, surtout tourné vers le matériel, les travaux publics, les bâtiments, je me suis retrouvé avec la responsabilité de l'action sociale, que je regardais de très loin lorsque j'étais maire d'une commune de 18 000 habitants où je laissais le soin à des adjoints spécialistes, d'assumer la responsabilité de l'action sociale dans une commune. Et puis très vite j'ai été alerté par la question de la protection de l'enfance, dans ce département millionnaire en habitants, avec des contextes industriels très particuliers, je l'ai dit tout à l'heure, un pays minier qui produisait du charbon sous l'égide du paternalisme houiller, un secteur sidérurgiste qui produisait de l'acier avec un paternalisme industriel, et dans ces paternalismes-là on s'occupait de tout, on s'occupait de l'environnement scolaire, de l'environnement sportif, de l'environnement culturel, de l'environnement de l'enfant. Et puis on a créé de façon importante des déséquilibres et un retrait total de tout cet environnement social autour de la famille et par conséquent de l'enfant avec ce que cela représentait. On est arrivé en même temps, au moment de la période de décentralisation, et je l'ai constaté, lorsque le département a pris une place importante qui était occupée par la DDASS-Etat. Et dans le département de la Moselle on a continué à fonctionner sous les mêmes méthodes, avec une organisation comparable, avec les personnels qui, de façon remarquable, assumaient leurs responsabilités et puis chemin faisant on a avancé, et un jour on a été dans une situation d'alerte que j'ai connu lorsque je suis arrivé à cette présidence en mars 2011 où nous étions dans un centre départemental de l'enfance avec 475 enfants. Et c'est là où j'ai été concerné par le temps, et je me suis dit ce n'est pas possible de laisser des enfants dans ces conditions d'accueil, il nous faut trouver très vite une solution et de ne pas laisser le temps se dégrader pour l'enfant, et très simplement je me disais nous allons mettre des moyens financiers, encore plus, et ça ira mieux. Et six mois après on a pris le temps de constater que ça n'allait pas mieux parce que la question n'était pas en amont mais elle se trouvait en aval, c'est-à-dire comment organise-t-on le parcours de l'enfant et avec les fonctionnaires qui m'entourent, ceux qui m'ont rejoint, ils m'ont fait comprendre à juste titre qu'il fallait prendre le temps. Tout d'abord le premier temps c'est celui de fixer des objectifs, quels sont les objectifs que l'on veut atteindre, ensuite d'évaluer les politiques publiques, rien que ces deux éléments-là demandent une qualité, qui est l'humilité. Dans ces domaines-là personne, à mon sens, ne détient la vérité. Ce sont des vérités auxquelles nous devons donner le temps de se parler, de se confronter et d'évoluer. Alors lorsque vous dites ça à une administration qui depuis cinq, dix, quinze, vingt ans pratique, il vient le temps du politique qui veut changer ou du politique qui avait promis de changer, et rien n'avait changé. Et donc nous avons décidé de faire un état des lieux précis de toute la politique publique en faveur de la protection de l'enfance. J'ai demandé beaucoup d'humilité parce que je pense que personne ne détient la vérité car lorsque l'on arrive dans une situation où pour 2 000 enfants placés sous la responsabilité du Département, près de 500 étaient en permanence accueillis au CDE. Pour moi il y avait un seul constat c'était l'échec du système, et donc il fallait accepter avec humilité le constat de l'échec et se donner le temps de l'évaluation d'abord, et ensuite de l'évolution. Et cette évolution a pu se faire pas à pas en partenariat avec toutes les institutions donc il a fallu le temps de mobiliser toutes les institutions, l'institution judiciaire, 92 à 95 % des placements étaient des placements judiciaires, parce que l'on n'avait pas le temps de la prévention. Et ensuite il n'y avait pas une véritable relation coopérative avec nos partenaires où on ne parlait très souvent que des moyens, plus de moyens. Et après l'évaluation qui a pris une bonne année, le diagnostic a pris une bonne année, on a pointé un certain nombre d'éléments, le premier c'est que l'on n'a pas donné le temps qu'il fallait pour permettre l'engagement d'un véritable dispositif d'accueil d'urgence, j'ai beaucoup apprécié ce qu'a dit Florent, c'est qu'il nous faut mettre

en place le temps de l'accueil d'urgence lorsque la situation de brutalité s'impose à l'enfant, il faut mettre une organisation adaptée à cette situation d'urgence. Nous, nous avions un CDE qui était une MECS, qui était tout à la fois, avec des temps moyens de résidence entre deux et cinq ans, ce qui était totalement insupportable, et donc on s'est donné ce temps-là et on a essayé de fixer des objectifs, le CDE avait la responsabilité de l'accueil d'urgence, de l'observation, de l'évaluation et de l'orientation, avec des moyens organisés, avec des professionnels dans une démarche de concertation, de discussion de proximité. Et on a poursuivi cette démarche en mettant au cœur du dispositif départemental l'enfant, l'utilisateur. Lorsque l'on dit ça tout le monde est d'accord, là comme dans toutes les politiques publiques, jusque ça nous touche individuellement. On va dire on va maintenant déplacer la responsabilité de l'administration vers l'associatif ou du CDE vers d'autres structures, et là on commence à se sentir concerné personnellement en disant « oui mais il n'est pas là » et ça c'était une réelle difficulté de faire comprendre que nous devions mettre l'enfant au cœur de l'action publique, toujours avec humilité, on a renforcé les recrutements des familles d'accueil que nous n'avions plus puisqu'il n'y avait pas un véritable partenariat entre les familles d'accueil et le département, et quelques fois le département parlait à la famille d'accueil, Florent l'a dit en oubliant ou d'entendre l'enfant. Et notre volonté a toujours été de préserver le lien entre la famille et l'enfant mais cela a été dit également dans l'intérêt de l'enfant, tout ce dispositif a été mis en place, nous avons mis plus de deux ans, nous avons pris le temps de le mettre en place et d'évaluer chacun des pas que nous franchissions à chacun de ces obstacles, avec quelques objectifs que nous avons fixé, l'accueil d'urgence, moins d'accueil au CDE, une ouverture sur les capacités d'accueil à partir du recrutement de famille d'accueil, la mise en place de SERAD, l'ouverture de nouvelles places en MECS mais de façon adaptée, et à aucun moment je n'ai voulu entendre le fait qu'il faut plus de moyens pour être meilleur ou de dire « il veut faire des économies » et aujourd'hui nous sommes arrivés dans un dispositif qui apporte les solutions à ces grandes questions de la famille et du placement de l'enfant. Nous avons travaillé sur la parentalité, nous travaillons sur les questions de prévention spécialisée puisque je pense que tout cela est transversal. Nous avons développé ce que l'on a appelé les « belles rencontres », vous l'avez vu, c'est-à-dire que l'objectif était également de valoriser l'enfant, ce qui n'était pas le cas à cette époque-là, en valorisant son environnement et en organisant cet environnement. Et lorsque l'on parle de process la première question était pour nous pourquoi ? La deuxième était comment ? et la troisième était évaluons. Et donc nous avons décidé avec l'ensemble de l'administration, des partenaires d'évaluer nos politiques publiques annuellement, de mettre en place les moyens de percevoir les évolutions, de continuer à faire évoluer parce que c'est absolument essentiel. Et nous pouvons constater aujourd'hui, et cela n'est pas encore partagé que l'on a cet état d'esprit que je qualifie de français où d'une part, plus on est « big beautiful », je suis pour la proximité, et deux plus de moyens produit plus de résultats. Je pense que ce n'est peut-être pas la solution, on en a été la démonstration, avec des grandes difficultés que sont les nôtres sur lesquelles nous devons encore agir, les mineurs non accompagnés, c'est un grand débat sur lequel nous devons agir, et les questions scolaires ont été posées avec l'éducation nationale. Nous sommes aujourd'hui dans la prévention avec la volonté d'oser, de risquer, ce risque naturellement limité, ce sont tous ces dispositifs, et j'ai le sentiment, que l'on a franchi de grandes étapes, que l'on a surmonté de grands obstacles avec l'administration puisque là aussi cela ne peut pas se faire dans un process imposé, tout doit être partagé avec une éthique, et vous avez raison, il faut fixer un objectif, une ligne de conduite et s'y tenir, et le temps doit nous donner, nous imposer le recul pour ne pas avoir une action, réaction, mais que les choses évoluent à la vitesse et à la dimension de l'enfant, cela est essentiel.

Et le dernier point que je conserve comme une priorité départementale, c'est l'humilité, parce que je crois qu'il n'y a pas la vérité mais qu'elle doit s'adapter en fonction du contexte, des enfants, des structures, des territoires et de leur évolution. Et c'est donc tout cela l'expérience que l'on a conduite aujourd'hui, cela nous permet d'avoir une organisation qui a totalement évolué, nous travaillons aujourd'hui sur la territorialisation des politiques et sur l'action pluridisciplinaire parce que l'on a pu constater que l'on ne peut plus travailler en tuyau d'orgue où l'on a la personne âgée, la question de l'insertion sociale, la question du handicap, la question de l'enfance parce que souvent dans les

familles on est dans une démarche parfois cumulative où la dernière victime c'est quelques fois l'enfant et donc on est dans cette démarche de la territorialisation et de la pluridisciplinarité et cela doit se faire de la même façon avec beaucoup d'humilité nous y travaillons et un travail très important qui est fait avec des expérimentations qui ont abouti à des analyses et à des évolutions. Lorsque je suis arrivé le 31 mars 2011, j'avais déclaré « l'enfance en difficulté, la grande cause départementale », et je peux vous assurer qu'aujourd'hui c'est avec une certaine satisfaction, j'allais dire une fierté mais je vais rester humble, une certaine satisfaction de constater que par les assises que vous avez organisées Madame ici, l'action que nous avons menées n'est pas exemplaire, elle est un exemple mais je peux vous assurer que nous avons une grande satisfaction puisque lorsque je me déplace dans une MECS et j'y vais souvent, lorsque je vais frapper à la porte d'une assistante familiale, lorsque je me déplace au centre départemental de l'enfance et je le fais avec un grand plaisir, la première des richesses et la grande récompense c'est le sourire des enfants. Merci beaucoup.

### **Jean-Louis Sanchez**

Vous avez du tous penser en lisant le programme que nous avons invité le président du conseil départemental de Moselle à cette table ronde parce qu'il nous avait invité, eh bien non on l'avait invité parce que nous savions qu'il se passait quelque chose d'intéressant dans ce département, et si j'ai pris la parole parce qu'il faudrait que je parle le moins possible, c'est simplement pour dire qu'il faut que votre exemple soit suivi, car Monsieur Dupuy n'a pas eu le temps de nous le dire mais je pense qu'il va peut-être nous dire deux mots là-dessus, l'enlèvement bureaucratique n'est pas simplement dû aux dirigeants, il est dû aussi à tout le monde, c'est tout l'intérêt du travail sur la sociologie des organisations. Or s'il n'y a pas cette volonté politique, s'il n'y a pas un message fort en direction des personnels pour d'ailleurs donner confiance, pour dire ce n'est pas simplement un coup d'épée dans l'eau parce que l'on est quand même constamment confronté à des injonctions contradictoires, donc il faut une véritable volonté politique, et ce que je crois d'intéressant dans ce département c'est que cette volonté existe, et si vous pouviez répandre cette envie d'être disponible sur le terrain de la protection de l'enfance, à tous les présidents de conseils départementaux de France, je vous assure que vous apporteriez une avancée extraordinaire dans le respect de la décentralisation.

### **Patrick Weiten**

Merci pour vos propos. Je voudrais juste vous dire, j'ai oublié de le faire, vous parler de confiance, je crois que ça ne peut se faire que s'il y a une confiance réciproque entre les partenaires, les professionnels, les acteurs, et excusez-moi de le dire parce que ça peut devenir un gros mot, et le pouvoir politique parce que ça doit être une ambition politique partagée, pas un effet de manche qui permet à tel ou tel élu de dire « voilà ce que j'ai fait » et surtout de s'engager dans cette démarche pour qu'il y ait un meilleur environnement que nous organisons les partenaires, les prestataires, les acteurs, les professionnels, et je voudrais rendre hommage à nos professionnels qui ont évolué dans une confiance partagée aujourd'hui en faveur d'un service en direction des enfants qui nous sont confiés, et ça aussi nous l'avons fait avec responsabilité, ce qui n'a pas été facile, je l'avoue humblement parce que même du côté des élus départementaux qui m'accompagnent, ce n'est pas toujours facile de convaincre en disant nous devons faire évoluer nos politiques publiques parce qu'il est tellement facile dans ces politiques-là de ne rien faire, de ne pas écouter, de ne pas entendre Florent parler parce que lorsque l'on écoute Florent parler, moi je suis encore plus humble en disant que nous devons être attentif à nous faire évoluer pour que ce qu'il a pu vivre puisse nous servir pour éviter de reproduire ce qu'il a pu supporter, même si nous considérons être dans le bien, mais le bien pensant que nous imaginons ce n'est peut-être pas ce que nous devons faire et dans ces démarches-là et grâce à vos assises Madame, Monsieur, je voudrais vous en remercier, nous allons encore évoluer, moi je crois beaucoup à l'exemplarité et je suis convaincu que les présidents des autres départements sont attentifs et feront évoluer ces politiques-là également, nous en avons l'obligation, je pense que c'est indispensable et travailler avec les familles, travailler avec les professionnels, je

vous assure que le technicien que je suis devenu, je pense que j'ai évolué à la fois vers un niveau inférieur mais à un niveau nettement plus riche, je suis devenu personnellement un travailleur social. Merci beaucoup.

### **Karine Senghor**

Merci Monsieur le Président. Vous parliez de confiance réciproque, d'humilité, alors je vais me tourner vers Monsieur Gebler, juge des enfants pour vous interroger justement sur cette question de la confiance réciproque, question de l'humilité aussi dans la façon dont vous abordez la question du temps avec l'enfant mais aussi à l'égard des autres institutions, comment faire mieux pour synchroniser les temps ?

### **Laurent Gebler, juge des enfants, vice-président du Tribunal de Grande Instance de Bordeaux**

Bonjour en tous cas. Alors c'est vrai que la justice a toujours eu un problème avec le temps et plus particulièrement pour le juge des enfants finalement toute la difficulté est d'éviter deux écueils principaux qui sont d'une part la précipitation, et d'autre part l'enlèvement.

Alors la précipitation, c'est celle de l'urgence puisque par définition, lorsque le juge des enfants est saisi, l'enfant est en danger, dans sa santé, dans sa sécurité, sa moralité, ses conditions d'éducation gravement compromises, situation qui par essence-même interroge la question de l'urgence, est-ce qu'il peut finalement y avoir intervention du juge des enfants sans urgence ? alors c'est tout un défi qui va être le nôtre sachant qu'à l'inverse, et on l'a vu, et je reviendrais sur l'intervention de Florent qui nous a tous marquée, quand j'évoquais la question de l'enlèvement, la question aussi de ces situations dans lesquelles on va rester très longtemps, dans le champ du judiciaire et où l'enfant va pouvoir aussi avoir le sentiment qu'il n'y a pas grand-chose qui se passe, et qu'en tous cas son avenir a parfois plutôt tendance à s'obscurcir qu'à s'éclairer. J'en dirais peut-être un mot tout à l'heure, dans la première étape finalement lorsque le juge des enfants est saisi, c'est la découverte du signalement et lorsque la saisine passe, dans presque 90 % des cas par le parquet donc plutôt par les services sociaux départementaux via le parquet, c'est s'interroger justement sur cette question de l'urgence. Alors la loi de 2007 n'avait pas simplifié les choses, en introduisant comme critère finalement prééminent celui de l'adhésion des familles aux mesures de prévention pouvant être proposées. On a vu tout à l'heure les difficultés qui pouvaient être exprimées par des parents à pouvoir accepter justement ces interventions extérieures par la crainte qu'elles peuvent avoir du placement. Et bien souvent on le voit quand on reçoit les familles pour la première fois, on essaie nous de comprendre qu'est-ce qu'il faut qu'au-delà de la situation de danger potentiel pour l'enfant, qu'est-ce qu'il fait que ces mesures de protection n'ont pas pu être mises en place, et bien souvent on entend derrière les parents nous dire en gros j'ai fait l'autruche parce que j'avais peur du placement. Ça c'est quelque chose qui revient très souvent, et quand j'entendais tout à l'heure dire encore une fois, le temps de la confiance est-ce qu'il a pu être pris suffisamment en amont, peut-être pas toujours. A l'inverse on a également au moment de cette saisine des situations d'urgence qui nous arrive, il y a des requêtes du procureur de la République et avec une intervention du juge des enfants qui peut s'avérer aussi très violente pour ces familles.

Donc pour les services sociaux, je me mets à leur place, je pense que c'est compliqué d'apprivoiser ce temps et de ne signaler ni trop tôt ni trop tard. Aujourd'hui ce que l'on a pu constater dans beaucoup de cabinet de juges des enfants, c'est nous sont arrivés des situations très dégradées parce que l'on a voulu jouer le jeu de la loi de 2007 et prendre le temps avec les familles de pouvoir essayer de les faire adhérer à un projet de protection pour l'enfant. J'ai vu récemment encore la situation d'un bébé avec une maman qui présentait des signes psychotiques manifestes, qui a été suivie par un réseau mère-enfant à l'hôpital psychiatrique de Bordeaux, dans lequel on a tenté deux retours en famille, à la sortie de la maternité une première fois, il y a eu des signes de maltraitance, une deuxième fois et on est en présence d'une mère qui était toujours adhérente apparemment aux mesures d'intervention qui étaient proposées jusqu'au jour où la maltraitance a été trop loin et il y a eu signalement et là il a fallu que le juge intervienne en urgence pour prendre une mesure de protection. Je pense encore une fois c'est très compliqué pour les services sociaux départementaux

et je pense qu'en ce sens la loi du 16 mars 2016, en réintroduisant, en rappelant quand même les fondamentaux avant tout c'est que le juge des enfants est là, et c'est ce que dit le code civil, pour protéger les enfants en danger, que lorsque l'on est en présence d'une situation de danger grave et immédiat, la question de l'adhésion de la famille doit devenir secondaire, donc ça c'est un premier point qui me paraît important par rapport à cette juxtaposition des temps.

L'étape suivante pour le juge va être le temps de l'audition où là aussi les familles vont pouvoir, la première audition est importante, lorsque les familles viennent nous expliquer un certain nombre de choses et souvent ce qui ressort c'est un sentiment de trahison de la famille par rapport aux interventions qui ont eu lieu en amont, c'est-à-dire des familles venant nous dire « on est allé vers les services sociaux parce que l'on avait besoin d'être aidé et aujourd'hui on se retrouve chez le juge », là aussi je pense que c'est une question qui doit nous interroger sur la construction de notre système de protection de l'enfance avec une place pour le département qui est difficile parce que le département est là pour apporter l'aide aux familles en prévention, il signale également et ensuite il prend en charge les enfants qui sont confiés, et je crois que dans la construction d'un lien de confiance avec les familles il y a des moments où je pense que ça fait rupture et qu'il y a peut-être quelque chose à repenser de ce côté-là.

Le temps suivant pour le juge ça va être bien souvent le temps de l'investigation, que l'enfant est du être protégé immédiatement ou pas, le temps de l'investigation est un temps qui est souvent indispensable pour le juge pour pouvoir justement se permettre, je ne sais plus qui parlait tout à l'heure d'un pas de côté pour pouvoir observer notamment si cette famille va être capable d'évoluer ou pas. Alors le temps de l'investigation est souvent mal compris, mal perçu par les services sociaux signalant, d'autant plus que depuis la loi de 2007 parfois même avant dans beaucoup de départements, des efforts considérables ont été fait pour améliorer le signalement, pour améliorer les évaluations initiales et on s'étonne finalement que le juge ait besoin lui aussi de prendre ce temps de l'évaluation, et là ce qui est important c'est aussi de comprendre que l'on est dans un autre cadre. On est dans un cadre où les familles ont le droit aussi de pouvoir ne pas être d'accord avec les propositions qui ont été faites et finalement si le juge est là c'est aussi justement pour permettre au travers du principe contradictoire de permettre de vérifier un certain nombre d'informations et de vérifier également si cette famille est capable avec le temps justement de bouger, et je peux vous assurer que bien souvent les situations qui paraissaient bloquées vers lesquelles on se dirigeait à très court terme vers une décision de placement, parce que l'on s'est donné le temps dans un autre cadre avec un autre service qui ne remet pas en cause le travail qui a été fait en amont, mais on a fait ce pas de côté et on s'aperçoit parfois que les familles peuvent avoir et présenter des ressources que l'on n'avait pas imaginé au départ et des capacités aussi de collaboration avec les mesures proposées.

Ensuite c'est le temps de la décision, difficile moment de la mise à exécution de la décision où là le juge qui travaille avec des outils qui ne sont pas les siens se retrouvent parfois bien démuni lorsque les services, à qui sont confiés les mesures, qu'ils s'agissent de mesures de milieu ouvert ou des mesures de placement, ne sont pas en mesure, n'ont pas les capacités d'y répondre et de prendre en charge ses mesure, ce sont les listes d'attente dans beaucoup de départements, des mesures d'AEMO, ce sont des placements qui ne peuvent pas être exécutés dans un délai relativement bref, faute de places disponibles pour pouvoir accueillir les enfants placés. Là aussi cette période-là est une période difficile pour les familles qui ont du mal à comprendre que le juge ait pu considérer qu'à un moment il y avait une situation de danger et que des mesures de protection, que ce soit en milieu ouvert ou de placement doivent être prises et que ces mesures ne soient pas prises pour des raisons qui ne leur appartiennent pas. Bien sûr après il y a d'autres dispositifs qui se mettent en place pour essayer de pallier ces difficultés et notamment toute cette palette de possibilités de placement à domicile qui a été évoquée tout à l'heure mais qui ne doit pas être à mon sens un pis-aller pour l'incapacité des services de prendre en charge les mesures de placement.

Et puis, je vais rester sur la question du placement pour en terminer, et revenir sur ce que nous disait Florent tout à l'heure, c'est de rappeler que l'assistance éducative par essence n'a pas vocation à durer éternellement. L'assistance éducative est un statut précaire, qui est sensé répondre à une

situation de danger, donc les mesures d'assistance éducative sont sensées perdurer jusqu'à ce que le danger disparaisse. Or on constate que dans un certain nombre de situations, clairement, le danger ne va pas disparaître, et on le sait, et on peut s'en rendre compte assez vite, et on se retrouve avec des enfants qui, en effet, sont convoqués parfois tous les ans, parfois tous les deux ans, et comme l'a dit Florent tout à l'heure, pour entendre toujours la même chose à la fin. Ces audiences-là, ces moments-là, pour le juge, ce sont des audiences relativement faciles, il n'y a pas beaucoup de conflits, pour les services ce ne sont pas des audiences a priori très compliqué, on a des parents qui peuvent entendre, qui en tous cas sont durablement dans l'incapacité de reprendre en charge leur enfant, mais du point de vue de l'enfant, je pense en effet que ce temps est très long, et bien souvent les éducateurs référents viennent nous expliquer qu'un mois avant l'audience viennent de réapparaître des cauchemars et des symptômes qui avaient disparu, et ça je crois que l'on doit l'entendre. Pour en terminer sur la loi du 14 mars 2016, a voulu justement mettre le focus sur les enfants dits délaissés, alors on a remplacé les enfants abandonnés, à la déclaration judiciaire d'abandon à la déclaration de délaissement, en disant le délaissement est une notion plus objective de l'abandon puisqu'elle n'applique pas une volonté de la part des parents, sauf qu'a été rajouté finalement par le parlement une nouvelle disposition, une nouvelle condition, qui prévoit que, sauf quand les parents n'ont pas été en mesure d'éviter ce délaissement, finalement ce qui revient aux dispositions antérieures, mais pour nous je pense que la plupart des situations et l'exemple de Florent le montre aussi, ces situations-là, bien souvent, il n'y a pas de délaissement de la part des parents, ce sont des parents qui restent présents, qui souhaitent rester présents dans la vie de leur enfant. Or comment fait-on ? Quel statut peut-on donner à ces enfants lorsque durablement on sait qu'il n'y aura pas de retour possible en famille, et que les autres statuts aujourd'hui qui n'ont pas été remaniés, que ce soit les délégations d'autorité parentale, que ce soit la tutelle, ne peuvent pas s'appliquer dans ces cas-là parce que justement il n'y a pas d'abandon, il n'y a pas de délaissement donc je pense que l'on n'est pas allé suffisamment loin dans la loi, comment pouvoir justement essayer de concilier à la fois des parents qui sont toujours là, qui sont présents, et des enfants qui ont besoin d'avoir une visibilité à plus long terme sur leur avenir, de ne pas se demander tous les deux ans si finalement le juge des enfants ne va pas décider de les renvoyer chez eux.

### **Didier Lesueur**

Merci Monsieur Gebler. Catherine Sultan vous êtes directrice de la protection judiciaire de la jeunesse au Ministère de la Justice. Au fond comment la protection judiciaire de la jeunesse prend en compte cette question du temps et j'ajouterais par rapport à ce qu'introduisait François Dupuy, comment ces questions d'animation de cette mission est mis en œuvre.

### **Catherine Sultan, directrice de la protection judiciaire de la jeunesse**

Bonjour à tous, comment le temps, quelle place pour le temps dans les prises en charge à la protection judiciaire de la jeunesse ? Quand j'ai eu connaissance du programme de ces assises nationales 2016, le sujet m'a tout de suite parlé et je me suis dit que la question du temps, la notion de temps pourrait être un objectif pour la direction de la protection judiciaire de la jeunesse, un défi, une notion structurante et que les orientations nationales de la protection judiciaire de la jeunesse autour de la construction de parcours individualisé pour chaque adolescent confié à la PJJ c'est un peu ça le sujet, c'est la question de comment on structure ce temps, mais pour que ce temps soit une ambition, pour qu'il soit un défi, ça suppose d'être en capacité de distinguer et de conjuguer des temporalités qui sont différentes, qui peuvent être parfois contradictoire. Il y a le temps utile, il y a aussi les temps morts, le temps perdu. Je réagis à ce que vient d'évoquer Laurent Gebler quand il parle des mesures en attente, quand il parle des difficultés des institutions et qui pèsent ensuite sur la qualité de l'accueil, de la prise en charge de la protection des enfants. On a entendu dans la première table ronde également ces contradictions ou cette nécessité de concilier des contraintes de temps différent. On a parlé du temps de l'urgence mais qui ne doit pas empêcher le temps de l'évaluation, on a parlé du temps des adultes, on a parlé du temps de l'enfant, du temps judiciaire, du temps thérapeutique qui demande beaucoup plus de temps, du temps du social, et finalement il faut

faire avec cette complexité. Alors pour en rajouter un petit peu, le cœur de mission de la protection judiciaire de la jeunesse, dans le cadre plus large de la protection de l'enfance dont la PJJ ou la PJJ au sein de laquelle la PJJ affirme s'affirme et entend l'affirmer, son cœur de métier c'est l'adolescent, l'adolescent qui à un moment de son parcours commet un délit et pour lequel une réponse doit être apportée, ses adolescents dont nous savons que l'enfant auteur d'un délit est souvent un enfant en danger et que c'est de cette continuité qu'il fait que la PJJ fait bien parti de la protection de l'enfance. Donc ces adolescents, cœur de métier de la protection judiciaire de la jeunesse souvent pour eux le temps c'est j'agis d'abord, je réfléchis après, souvent face à son juge ou face à son éducateur le jeune va le formuler exactement, quasiment de cette manière-là, et face à lui l'institution, la protection judiciaire de la jeunesse doit être en capacité d'opposer de la constance et de la contenance. Je pense que ces notions-là, on retrouve d'ailleurs cette question de l'éthique, qui était évoquée tout à l'heure et de la prévisibilité. La prévisibilité c'est ça aussi, c'est la constance, c'est la contenance face à un adolescent en difficultés. Donc l'action de la protection judiciaire de la jeunesse autour de cette ambition de l'individualisation de la continuité des parcours pour offrir à chaque adolescent une prise en charge spécifique, elle doit se traduire dans les orientations de la PJJ, ce sur quoi nous sommes à l'ouvrage, c'est à la fois à travers les pratiques éducatives, c'est à travers l'organisation de la protection judiciaire de la jeunesse, comment s'appuyer sur cette organisation pour parvenir à cet objectif et consolider l'organisation, pas forcément la réformer, et c'est aussi à travers la coordination de l'ensemble des acteurs parce que la protection de l'enfance et ces différents tables rondes le montre, la protection de l'enfance et la justice des mineurs c'est une réalité complexe avec les associations, l'autorité judiciaire, l'administration, les conseils départementaux, d'où la nécessité d'être dans cette coordination. Le temps de la prise en charge d'un adolescent à la protection judiciaire de la jeunesse doit être un temps fort, mais c'est souvent un temps court parce que c'est une étape dans la vie de l'adolescent et donc inscrire cette action, intervenir pour la protection judiciaire de la jeunesse c'est être très conscient de la rapidité de ce temps mais d'inscrire cette action dans un avant et dans un après, l'avant c'est le parcours de l'adolescent, c'est son histoire, c'est ce qu'il a pu vivre dans sa famille, c'est ce qu'il a pu vivre avant et l'après c'est l'objectif, c'est l'insertion de cet adolescent, c'est aussi de permettre que l'intervention de la protection judiciaire de la jeunesse, comme de toutes les institutions n'ajoute pas une rupture à des parcours qui sont souvent chaotiques d'où l'importance et je reviens un peu sur ce que j'ai dit tout à l'heure, la question des liens entre la protection judiciaire de la jeunesse et les conseils départementaux, avec ces enfants, on a beaucoup parlé tout à l'heure du passage à l'âge adulte, du passage à l'autonomie et de ces temps qui justifieraient un accompagnement encore plus fort, plus intensif et cela, la protection des jeunes majeurs relève des conseils départementaux par exemple, les enfants pris en charge par la PJJ relèvent souvent également de la protection de l'enfance donc sur ce temps fort de prise en charge par la PJJ, les liens avec les autres institutions doivent être renforcés, et je parlais de la protection de l'enfance parce que nous sommes aux assises de la protection de l'enfance mais bien entendu cette coordination et cette nécessité de penser l'insertion du jeune et son avenir ça interroge et ça implique des liens forts avec l'ensemble des politiques pour la jeunesse.

Le temps d'une prise en charge à la protection judiciaire de la jeunesse demande également et là on est dans cette conciliation de contradiction parfois, la réactivité, puisque la réponse judiciaire et la mise en œuvre d'une mesure décidée par un juge doivent être rapides pour être lisibles, pour être compréhensives, mais cette rapidité de l'intervention, qui n'est pas toujours atteinte, qui est néanmoins un objectif fort, ne doit pas s'opposer à l'évaluation, l'analyse de chaque situation avec l'adolescent, avec sa famille, et ça ça a été je pense bien dit aujourd'hui puisque la question de l'évaluation et de l'élaboration vient aussi s'appuyer sur les ressources familiales, les ressources de l'environnement de l'adolescent. Etre capable d'adapter ces temps c'est aussi la nécessité, l'intervention de la protection judiciaire de la jeunesse à l'égard d'un adolescent ne peut pas être la même tout au long de la prise en charge, elle ne peut pas être la même à chaque étape, et il faut là aussi avoir un regard particulier, il y a des temps où la vulnérabilité est plus forte, où l'intervention doit être plus intensive, je pense au début d'une mesure éducative, on peut penser aussi au temps

quand un adolescent est confié à une institution, quand il fait l'objet d'une mesure de placement, la sortie de ces placements où l'on doit être plus particulièrement accompagné. On a parlé du temps de la préparation de la majorité, de cet accès à la majorité qui est un moment, que l'on peut parfois considéré comme finalement lâché un peu l'intervention puisque le jeune va devenir autonome et on a bien entendu ce que les deux jeunes adultes nous ont exposé tout à l'heure, que c'est peut-être à cette période-là qu'ils ont eu le plus besoin d'une intervention rapprochée. Donc sur ces étapes plus sensibles, plus exigeantes, la protection judiciaire de la jeunesse doit être en capacité d'adapter son intervention, de l'assouplir et de le faire, non pas en fonction de processus habituel mais bien, ou bien il faut que ces processus soient bien adaptés aux évolutions du parcours du jeune. C'est ce que nous développons aujourd'hui à la protection judiciaire de la jeunesse, que ce soit à travers des expérimentations sur des thèmes qui sont souvent bien développés mais pas partout dans le champ de la protection de l'enfance, sur le milieu ouvert diversifié, sur le milieu ouvert renforcé, à certaines étapes, comment intervenir autrement en milieu ouvert, en développant des accueils de jour, en intervenant à plusieurs sur certaines étapes, en organisant les équipes différemment, donc ces expérimentations sur un assouplissement des interventions ont vocation à se généraliser. Nous en sommes à cette étape aujourd'hui, même capacité, même nécessité de diversifier les mesures d'accueil dans le cadre d'hébergement avec le développement, en lien avec les associations, le secteur associatif quand c'est possible, au sein de la protection judiciaire de la jeunesse également, de pouvoir en fonction des besoins d'un adolescent dans l'évolution de son parcours, passer d'un hébergement collectif à des accueils séquentiels, on a eu des beaux témoignages sur ce qu'il se pratique ici en Moselle, sur le placement à domicile. Tout ça ce sont des, ce n'est pas nouveau mais ça doit être généralisé et pour pouvoir penser ces dispositifs, non pas en fonction du confort de l'institution, des habitudes de travail de l'institution, mais bien en fonction des parcours individuels. Voilà ce que je pouvais vous dire en réponse à votre question.

### **Karine Senghor**

Merci Madame Sultan et merci d'avoir respecté le temps, là on est vraiment très en retard. Alain Grevot, je me tourne vers vous, vous êtes expert en protection de l'enfance à l'Odas, vous avez longuement travaillé dans le secteur éducatif, vous avez été chargé d'une mission en 2014 par le défenseur des droits sur l'histoire de la petite Marina Sabatier, qui avait donné lieu à un rapport de référence sur les failles de notre système. Vous êtes aussi un expert des comparaisons internationales. Qu'est-ce qui ne fonctionne pas dans notre pays par rapport à d'autres pays sur cette question du temps et de la place des enfants et des parents dans les moments clés d'un parcours, et comment faire mieux, je crois que vous avez des propositions, une proposition à nous faire.

### **Alain Grevot, expert protection de l'enfance à l'Odas**

Je vais peut-être reprendre la question à l'envers, c'est vrai qu'en France on aime bien voir le verre à moitié vide plutôt que le verre à moitié plein, mais je voudrais quand même souligner d'abord la prodigieuse évolution de ce monde de la protection de l'enfance en ce qui concerne la parole des enfants et des parents. Là ce sont les neuvièmes assises, à partir des septièmes je crois il a commencé à avoir des représentants, les Adepape par exemple. La loi 2016 a été bâtie à partir d'un processus voulu par Madame la Ministre Rossignol, qui a donné une large place aux enfants, adolescents, jeunes adultes et parents. A l'issue de la loi 2007, je me rappelle encore les hurlements des Adepape qui n'avaient pas été entendues pendant le processus de construction de cette loi. Rappelons quand même que la question de la parole a d'abord été centrée sur la question des parents d'enfants placés mais elle l'avait été dans les années 80, peu suivi d'effet parce que le droit n'est pas la chose la plus familière dans le monde de l'action sociale, tout du moins à ce moment-là. Sur le fond je voudrais insister quand même que la mission demandée aux acteurs de la protection de l'enfance n'est pas aisée parce que nous sommes dans une République qui a inscrit sur les frontons de ces bâtiments publics « liberté, égalité, fraternité » mais certainement pas « écoute, dialogue et transparence ». Pas besoin de faire un dessin à travers l'actualité présente pour voir que

notre pays est régulièrement traversé par des situations sociales ou sociétales complètement chaotique, qui montrent que nous ne sommes pas quand même très forts sur ce domaine-là. Pays limitrophe ou presque de la Moselle, l'Allemagne constitutionnellement a bâti sa République fédérale sur la notion de dialogue et de recherche de compromis. La Belgique, qui n'est pas très loin également. Dans d'autres pays comme les anglo-américains, si les parents et les enfants ont une place plus importante dans la protection de l'enfance c'est simplement que dans des pays extrêmement légalistes et garantistes on leur a permis dans des instances extrêmement formelles d'être présents. Alors quand même cette évolution qui d'abord a été entamée avec la loi de 2002 dans l'action sociale en général, puis progressivement dans le domaine de la protection de l'enfance, est importante. Donc parlons plutôt de cette dynamique positive à laquelle ces assises y ont largement contribué. La loi 2016, en mettant en article premier l'enfant, a clarifié nettement les choses. Laurent Gebler vient de parler également de quelque chose qui a tenu très à cœur à Marie Derain et moi-même au moment du rapport sur la mort de Marina Sabatier, c'est la question du danger immédiat, de la gravité. En centrant sur l'enfant déjà on dirige le regard vers lui, ce qui peut lorsque les choses sont bien construites éviter de se faire piéger par une contractualisation d'apparence assez positive. Donc clarification avec cette place de l'enfant. Deuxièmement c'est le projet pour l'enfant, et là Laurence Rossignol a dit tout à l'heure que c'était encore quelque chose au travail parce qu'il y a encore beaucoup d'ambiguïté autour du projet pour l'enfant. Est-ce que c'est le projet du Président du conseil départemental pour l'enfant, c'est-à-dire de ses propres services, et des commandes qui passent au secteur associatif AED, TISF, est-ce que c'est vraiment un projet global pour l'enfant ? J'ai entendu que la Moselle s'était aventuré sur ce territoire, mais à ce moment-là par exemple et c'est une des réflexions que ma collègue Marie-Agnès ici présente et moi-même avons fait dans l'observation des questions d'intervention dans le milieu de vie de l'enfant, alors allons au bout, si le Département est responsable pleinement du projet pour l'enfant, qu'il soit réellement le patron des opérations, je ne parle pas des décisions, mais le patron des opérations, c'est-à-dire que l'ensemble des opérateurs, que ce soit en suppléance familiale ou intervention dans le milieu de vie soit sous sa responsabilité, à lui après de piocher, parce que actuellement notre pays est victime d'un fléau. Le fléau s'appelle mesure. Les mesures c'est une succession de choses, de tiroirs dans lequel on va ranger la situation de l'enfant et de ses parents. Pensez quand même que la loi de mars 2016 dit qu'il faut que le projet pour l'enfant soit cohérent avec les mesures administratives ou judiciaires prises pour l'enfant, devoir mettre ça dans une loi c'est un peu inquiétant quand même, ça veut dire que l'on présume que les choses pouvaient être incohérentes donc allons là encore au bout, faisons comme nos voisins allemands, les voisins de la Moselle en particulier, qui pensent projet pour l'enfant c'est un plan d'action qui prend une commande judiciaire mais qui comprend d'autre chose qui effectivement basé sur un dialogue, une discussion avec les parents avec l'enfant mais pas simplement autour des choses qui rassemblent, qui peut être aussi autour des points de tension, ça nous avons encore toute une marge à faire. Quand on regarde la place prise en France par le juge pour enfant, pourquoi est-il si important en France, beaucoup plus important ce juge spécialisé que dans des pays voisins ? Parce que la France a bâti son système, je parlais tout à l'heure de cette faiblesse pouvoir, contre-pouvoir, écoute-dialogue, transparence. La fragmentation en mesures fait que l'on prend des décisions et après loi de 2002, on demande aux gens de bâtir un plan d'action des choses, n'est-ce pas en termes de bon sens un peu quelque chose d'étonnant, on prend une décision et après on s'occupe de savoir ce que l'on va faire dans cette décision. Le projet pour l'enfant permet d'inverser les choses, qu'est-ce que l'on veut faire ? D'accord, on amène au juge pourquoi on pense qu'il est nécessaire d'avoir une ingérence, imposée par le juge, encore faut-il être capable de dire ce que l'on pense que la justice va permettre de faire que l'on ne peut pas faire avant. Et là de pouvoir à travers une mesure unique de suppléance familiale, pensons une mesure unique d'intervention dans le milieu de vie de l'enfant, l'observation de l'action dans certains départements montre que la diversification des mesures a fragmenté les parcours, ça a augmenté les temps de prise de décision, de passage de l'un à l'autre. Cette série de mesure qui constitue autant de tiroirs c'est plébiscité par les contrôles de gestion parce que l'on veut savoir si le tiroir est bien rempli, l'ennui c'est que derrière ça amène aussi à dire aussi « ce tiroir est à moitié vide

donc je vais le remplir » et ainsi de suite amenant parfois à des choses tout à fait aberrantes. Quand on regarde précisément la réalité de la diversification, quand on demande à travers des situations concrètes, pourquoi avez-vous pris une décision d'AEMO renforcée avec hébergement, plutôt qu'une mesure de placement à domicile et ainsi de suite. Eh bien je peux vous le garantir pour le pratiquer que les réponses ne sont pas d'une grande limpidité, on a un peu de mal. Simplifions un peu là-dessus.

Autre chose, j'ai été ravi d'entendre ce que le Président Weiten a dit mais je voudrais quand même souligner que quand on observe la France sur l'ensemble de son territoire, chaque département s'est fait un malin plaisir à construire une organisation qui ne ressemble pas à l'autre, et qu'aujourd'hui d'un côté vous avez le juge pour enfant accessible, lisible, vous connaissez son nom, son adresse, vous connaissez même ces tics, ses manies, c'est tout. Et de l'autre côté vous avez une administration dont il est parfois extrêmement difficile de repérer qui fait quoi, comment se prennent les décisions, où ça se passe ? Donc là que ce soit à travers la démarche présentée par Laurence Rossignol ou pas le biais de l'association des départements de France, comme l'ont fait d'ailleurs les länder allemand, c'est-à-dire se mettre d'accord sur un certain nombre de choses, pas forcément de loi ou autre, ça coûte moins cher que de se mettre d'accord en discutant. Essayons-là de simplifier, de rendre plus lisible et naturellement j'ai été ravi d'entendre enfants comme parents parler de leur présence dans les moments clés de l'élaboration de plan d'action, de prise de décision. Dans certains de nos pays voisins notamment l'Allemagne voisine ça fait un petit moment que ça se passe, je pense que nous avons tous à y gagner.

**Didier Lesueur :**

Merci Alain. Jean-Michel Rapinat, vous êtes directeur délégué en charge des solidarités et des affaires sociales à l'Assemblée des Départements de France, vous avez le privilège d'intervenir le dernier avec quelques pierres dans le jardin, je pense qu'Alain a fait une bonne transition et au fond comment l'Assemblée des Départements de France prépare la protection de l'enfance de demain ?

**Jean-Michel Rapinat, directeur délégué en charge des solidarités et des affaires sociales à l'Assemblée des départements de France (ADF)**

Merci beaucoup, bonsoir à toutes et à tous, je suis à peu près dans la même situation que les présidents de conseils départementaux au moment où premier temps de la démonstration ils étaient un peu mis à l'index, en fait ils étaient, mais c'est Jean-Pierre Winter qui nous le disait tout à l'heure, dans un rapport au temps tout particulier puisqu'il était question de leur disparition, puisque l'on va mourir, à quoi bon s'engager dans différentes politiques publiques et au premier rang desquels la protection de l'enfance, thématique sur laquelle il est toujours difficile de communiquer, thématique sur laquelle il est toujours difficile de s'engager politiquement dans la mesure où les responsabilités sont extrêmement importantes. Premier temps donc la mise à l'index.

Deuxième temps, c'est un peu différent, pardon de ce raccourci, la loi Notre, d'ailleurs on l'appelle Notre, l'acronyme à vocation que l'on s'approprie la loi, ça devient notre loi, ce n'était pas tout à fait le cas pour les départements parce que là ça a été plutôt finalement une mise en question. Mise en question, deuxième temps finalement de la démarche, on s'est posé la question de savoir si effectivement, quand bien même ils n'étaient toujours pas morts, il pourrait exister et sur quel type de compétence ? Sur quel type de compétence et vu leur expérience depuis trente ans, ils avaient quand même à proposer d'être ceux que l'on allait appeler sur les compétences de solidarité, donc sur finalement l'accompagnement humain donc finalement auprès des personnes âgées, on dit nos aînés, mais tout ça est parfois un peu électoraliste, les personnes en situation de handicap, des familles bien évidemment et donc oui des enfants. Ce n'était pas gagné pour autant parce qu'effectivement et d'ailleurs je m'associe tout à fait aux propos du Président Weiten, on reste très humble, l'épée de Damoclès reste toujours au-dessus de nos têtes. Je le dis de la manière la plus humble possible mais cette épée de Damoclès maintenant se transforme, c'est-à-dire que la vraie difficulté c'est la difficulté financière et d'ailleurs notre temps actuel c'est un temps de réaction, c'est presque un temps de retard, on est en train effectivement de changer de paradigme et la question qui

se pose à nous c'est comment passer le cap d'un exercice budgétaire contraint. Et là c'est un exercice qui contraint le conseil départemental mais qui contraint tous ses partenaires avec lui, c'est ça la vraie difficulté du moment. Donc pour répondre à la question posée à l'instant, l'étape à venir, le temps à venir, et il commence à se construire aujourd'hui de manière très nette, c'est la mise en perspective. Et cette mise en perspective c'est la manière finalement de prendre le temps de la réflexion prospective, réinterroger notre modèle parce que l'on est très humble là-dessus, on considère qu'il est un peu à bout de souffle, et comment l'Assemblée des départements de France, c'est-à-dire l'ensemble des départements, mais pas seulement eux, c'est-à-dire leurs partenaires s'engagent dans les mois à venir pour construire ou tenter de proposer un certain nombre d'aménagement, de mise en perspective, une façon de voir la politique de manière un peu autre, peut-être remettre en cause certaines pratiques sans les bouleverser complètement, comment on se projette dans l'avenir, c'est le temps certainement le plus difficile, c'est la raison pour laquelle je disais nous sommes dans un changement de paradigme difficile et les temps sont durs mais dans la mesure où nous ne sommes plus véritablement menacé de disparition, quoique, je reste, moi en ce qui me concerne très positif.

Alors on a évoqué beaucoup de choses, l'humilité qu'évoquait le président Weiten, les questions éthiques, j'ajouterais les questions évidemment de formation et j'en veux pour preuve une initiative tout à fait intéressante de l'école de la protection de l'enfance avec le travail que conduit Marie-Paule Martin Blachais, ça me semble vraiment essentiel, ça n'est pas nouveau, c'était extrêmement présent dans la loi de 2007, c'était une ambition très forte, une éthique de la protection de l'enfance, c'est l'évidence, nous sommes tous ici évidemment très concernés et très directement dans cette question-là, mais la question de la formation pour que l'organisation dont on parlait tout à l'heure, c'est-à-dire le président Weiten l'a dit mieux que moi, l'organisation comme résultante finalement d'une décision politique prise avec toute l'humilité qu'il a bien voulu décrire, ne peut évidemment aboutir que si elle est accompagnée d'une construction autour de la formation. Ethique, humilité, expérience, partage, organisation finalement vécue comme un instrument et non pas comme finalités. Je le dis, on a les uns, les autres beaucoup de mérite parce que l'on est parfois secoué dans des modifications organisationnelles extrêmement rudes, sans préparation, de manière un peu brutale. Moi ça me fait penser quelque chose de parfois un peu maltraitant, j'ai l'habitude d'être assez authentique dans ce que je dis, donc faisons de ces sujets-là plutôt des sujets de portage. Alors quand on a la chance d'avoir un président de conseil départemental, comme le Président Weiten et moi à l'ADF j'ai le plaisir d'en voir d'autres qui sont comme ça engagés, impliqués, et qui veulent aller jusqu'au bout effectivement de leur réflexion avec leurs équipes, je crois que l'on peut raisonnablement être optimiste.

Je parlais il n'y a pas très longtemps avec Denis Piveteau que vous connaissez, conseiller d'Etat, ancien directeur de la CNSA, un peu des questions autour de l'altérité, parce que vous savez que c'est quelqu'un qui connaît très bien les questions de l'autonomie, des situations de handicap, etc. et on s'amusait, enfin c'est toujours très sérieux avec Denis Piveteau, mais on s'amusait à plaisanter sur les logiques ascendantes et les logiques descendantes, et moi je trouvais que l'image employée, je ne sais pas si vous aimez le café mais la cafetière à piston à côté et de l'autre la cafetière à l'italienne avec son filtre, c'est-à-dire finalement la question essentielle qui se pose à nous aujourd'hui, et ça je reprends aussi des propos du président, c'est la manière dont on peut être inscrit dans une politique ascendante effectivement qui tient compte des besoins des uns des autres. J'ai trouvé remarquable la manière dont à la fois Florent et Gabrielle se sont exprimés mais aussi les trois mamans, c'est un exercice préparé, lui, c'est difficile de prendre de la distance, c'est compliqué d'être ici, au moment où je vous parle je ne suis pas plus à l'aise qu'eux. Je trouve que cette manière effectivement d'associer et de partir également du témoignage quel qu'il soit des difficultés qui ont été rencontrées, pas seulement les bonnes pratiques comme on a souvent l'habitude d'en parler, c'est certainement humblement, la voie qui nous permettra de construire des perspectives autres que celles d'être dans la réaction, l'extrême urgence parce que l'on va disparaître, ou au contraire l'extrême urgence tout simplement parce que l'on est dans une politique qui est jusqu'à présent curative, on le sait tous, on parle toujours de prévention, on parle toujours d'être en amont, on

prend toujours le temps de se dire il faudrait prendre le temps mais aujourd'hui on a vraiment, quelque chose de l'ordre d'une obligation morale qui se pose à nous, au-delà de l'éthique et de la déontologie, c'est la manière dont on va pouvoir construire demain humblement tous ensemble. Et j'ai bien aimé les termes qui ont été employés de co-construction, la manière d'associer les uns les autres avec l'enfant, ça c'est quelque chose que l'on dit souvent au cœur des politiques mais vraiment qui soit notre intérêt général à tous et à nous collectivités, je les représente aujourd'hui, et l'intérêt tout particulier de l'enfant et de sa famille.

#### **Jean-Louis Sanchez**

Je pense qu'il est important que vous sachiez tous que se joue réellement et très largement l'avenir de la décentralisation dans le prochain congrès de l'ADF, puisqu'il y a une mission qui a été confiée d'ailleurs à Jean-Michel Rapinat, à Monsieur Bierry, Président de la commission des affaires sociales de l'ADF pour repenser justement le projet stratégique des départements pour les prochaines années, et vraiment en prenant toutes les garanties. La consultation a très bien démarré, il faudra maintenant observer de très près ce qu'il en ressortira mais c'est vrai que les premières auditions ont été bien ciblées parce qu'elles ont ciblé des gens très imprégnés d'éthique, une vision réellement du secteur social et toute sensibilité politique confondue donc cette consultation a plutôt bien démarré et donc il va falloir que l'on observe tous très attentivement les conclusions de ce congrès de l'ADF.

#### **Karine Senghor**

On va se tourner maintenant très brièvement vers Martial Dardelin et Marie-Agnès Féret pour que vous nous donniez les principales questions, la température sur cette deuxième partie de table ronde mais nous ne pourrons pas répondre, nous n'avons pas le temps puisque derrière il y a une représentation théâtrale avec des horaires contraints, mais on traitera une partie des questions en atelier, que l'on va répercuter pour celles qui ne pourront pas être traitées on les traitera dans nos publications, Bulletin de la protection de l'enfance et le Journal des Acteurs sociaux, mais donnez-nous quand même les expressions du public.

#### **Marie-Agnès Féret**

Je complète en disant que pour les personnes qui ont des questions pour le conseil départemental de la Moselle, on en a un certain nombre, nous les invitons à prendre contact avec leurs collègues qui seront estampillés conseil départemental de la Moselle lors du temps de déjeuner demain midi puisqu'effectivement on n'a pas réussi à les rentrer dans les ateliers, mais on a effectivement un certain nombre de questions qui seront traitées demain matin. Et on va vous résumer les problématiques les plus importantes.

#### **Martial Dardelin**

Alors très rapidement resteront dans les traitements futurs la problématique des jeunes majeurs, la question d'un management spécifique et des outils ad hoc à la protection de l'enfance, la complémentarité entre les acteurs, la co-construction, la confiance, le partage du diagnostic, la question des moyens également et de leur adéquation aux missions. Peut-on continuer à se questionner par cette porte d'entrée des moyens sans repenser avec les intéressés les modes d'intervention, le contrôle de gestion a été abordé à une ou deux reprises, n'est-il pas confondu avec le contrôle comptable ? Et les budgets spécifiques analysés sont-ils le reflet ou l'approche prémonitoire des craintes exprimées par les professionnels. Et puis une question d'un observateur attentif et peut-être perfide c'était de se demander si le mouvement de troupe à 17h d'un certain nombre de personnes était simplement le fait de gens qui avaient peur de perdre leur temps ?

#### **Karine Senghor**

Merci pour cet exercice très contraint en termes de temps. Je voudrais vraiment remercier tous les intervenants de stables rondes, celle-ci et la précédente. Bravo. Et je vous invite à rester pour ce temps de représentation théâtrale dont je vous dis deux mots puisqu'il s'agit d'une pièce intitulée

« je n'ai pas le temps, j'suis pas comme eux », adaptée de la recherche par les pairs sur la transition à l'âge adulte, au sortir de la protection de l'enfance, menée par Perrine Robin, étude que vous connaissez je pense tous et que l'on a présenté lors des assises précédentes. C'est une création de la compagnie Folheliotrope, adaptée et mise en scène par Véronique Dimicoli avec Elina Dumont, Habib Dissou, Anna Créoff, Marianne Lages, Jamal Maraou. Voilà je vous laisse en compagnie de ces comédiens et vous dis à demain, n'oubliez pas votre badge demain pour les ateliers. Merci.