



R & EEC
ROSSINI

ÉTUDES ÉVALUATIONS CONSEILS

Myriam Meuwly, Stéphane Rossini, Fabrice Roublot

**Evaluation et modélisation de l'accompagnement intensif
en alternative au placement (AIAP), Fondation Saint-Martin**

SOMMAIRE

Introduction	4
A. Mandat	4
B. Méthode	4
C. Un projet d'innovation sociale et socio-éducative	5
D. Remerciements	5
Synthèse	6
1. Le contexte institutionnel	8
1.1. Références normatives	8
1.2. Service de protection de la jeunesse.....	8
1.3. Politique éducative PSE (PSE2).....	10
1.4. Prestations et compétences professionnelles	12
1.4.1. Elargissement de l'offre	12
1.4.2. Compétences professionnelles	12
1.5. Synthèse provisoire	13
2. Fondation Saint-Martin et prestation AIAP	14
2.1. La Fondation Saint-Martin	14
2.2. Formalisation des activités	15
2.2.1. Ordonnance fédérale OFJ	15
2.2.2. Canton de Vaud	15
2.3. L'accompagnement intensif en alternative au placement AIAP	16
2.3.1. Genèse : une réponse pragmatique à des besoins	16
2.3.2. Cadre conceptuel AIAP	18
2.3.3. Phase pilote et évaluation	20
2.3.4. Compétences professionnelles	21
2.4. Lien à d'autres méthodes d'intervention et perspectives	26
2.4.1. Accueil éducatif en milieu ouvert - AEMO.....	27
2.4.2. Intervention soutenue en milieu de vie - ISMV.....	27
2.4.3. Complémentarités, résultats, perspectives.....	28
2.5. Eléments financiers et développements	30
2.5.1. Eléments financiers.....	30
2.5.2. Développements	33
3. Analyse de l'activité professionnelle	34
3.1. Cadre conceptuel et méthode.....	34
3.1.1. Accéder à l'activité professionnelle réelle.....	34
3.1.2. Contexte professionnel de la mesure AIAP	34
3.2. Synthèse analytique et résumé	37
3.2.1. Schéma heuristique de l'activité d'accompagnement AIAP	37
3.2.2. Constatations du point de vue de l'activité professionnelle.....	39
3.3. Les espaces ou environnements d'activité	42

3.4. L'activité d'accompagnement dans l'environnement familial	42
3.4.1. Une activité d'accompagnement	42
3.4.2. Accompagner la transformation d'un système	43
1. La famille comme système social à part entière	43
2. Etablir un lien de confiance	45
3. Etablir une relation d'aide à la personne.....	46
<i>Mobiliser des gestes pédagogiques</i>	47
<i>Respecter la singularité des membres du système-famille : agir en empathie</i>	49
<i>Se référer à son histoire de vie</i>	50
<i>Accompagner, c'est être affecté</i>	51
4. Accompagner et organiser le travail sur une temporalité longue	54
5. Accompagner en considération d'une équipe professionnelle	55
<i>Les liens de solidarité</i>	55
<i>Un management par la confiance</i>	56
6. Accompagner avec des partenaires.....	57
7. Accompagner la transition	58
3.5. L'activité de délibération professionnelle	59
3.5.1. Savoir expliquer son activité professionnelle.....	59
3.5.2. Définir des règles de travail communes	61
1. Les délibérations professionnelles à partir du vécu au sein des familles	61
2. Les délibérations professionnelles pour établir une organisation du travail.....	62
3.5.3. Superviser une équipe	63
1. Dans l'espace des colloques hebdomadaires.....	63
2. Dans les espaces informels.....	63
3. Dans l'espace formel d'un expert externe	63
3.6. L'activité dans les espaces d'échange d'informations.....	63
3.6.1. Décrire son expérience de la situation familiale	64
3.6.2. Informer les collègues.....	64
3.6.3. Superviser la relation accompagnant – famille	64
3.6.4. Se répartir les accompagnements.....	64
Conclusion	65
Ressources bibliographiques et références	68

Introduction

A. Mandat

L'Accompagnement Intensif en Alternative au Placement (AIAP), mis sur pied par la Fondation Saint-Martin, à Blonay, est une démarche d'innovation sociale. Ce mode d'accompagnement d'enfants et de leurs parents est expérimenté à partir de 2016 pour répondre à des situations d'une grande complexité, pour lesquelles d'autres types de suivi se sont avérés inadéquats ou insuffisants. Après une phase expérimentale (pilote), la présente évaluation a pour but de tirer un premier bilan de la prestation, de formaliser ses spécificités sous l'angle de l'activité professionnelle et d'affiner les perspectives de son éventuel déploiement. En effet, l'intérêt de ce processus d'accompagnement et les résultats positifs qu'il produit plaident pour sa pérennisation.

Dans cette perspective, sur mandat de la Fondation Saint-Martin (ci-après, la Fondation), en concertation avec le Service vaudois de la protection de la jeunesse (SPJ), la réalisation d'une évaluation a été décidée et un mandat attribué. L'option d'évaluation retenue consiste à appréhender le concept d'AIAP de manière globale, à savoir dans son environnement institutionnel et à travers sa mise en œuvre. En regard des spécificités et de la dimension innovatrice du projet, deux approches méthodologiques complémentaires ont été retenues :

1. Une évaluation de type institutionnel, réalisée par Stéphane Rossini (R&EEC, Haute-Nendaz).
2. Une modélisation de l'activité professionnelle, réalisée par Myriam Meuwly et Fabrice Roublot (WorkStreams, Carouge).

Ce présent rapport réunit l'ensemble des analyses. Pour des raisons de lisibilité, celles-ci sont clairement séparées : chapitres 1 et 2, partie institutionnelle générale ; chapitre 3, modélisation de l'activité professionnelle.

B. Méthode

B1. Evaluation institutionnelle

L'évaluation institutionnelle comporte trois axes :

1. Le concept institutionnel AIAP : développement et mise en œuvre du concept, spécificités ; positionnement et lien aux autres secteurs de la Fondation ; entretiens.
2. Le positionnement du concept dans le champ institutionnel (socio-éducatif) vaudois : place de l'AIAP dans la nouvelle politique socio-éducative PSE2/VD et par rapport aux autres concepts et modes de prise en charge (AEMO/IMSV) ; acteurs du réseau professionnel : collaborations, synergies, spécificités.
3. L'analyse des quelques problématiques spécifiques, dont : compétences et profils professionnels, dimension financière, etc.

Méthodologiquement, deux démarches sont privilégiées : l'analyse monographique (documentation disponible) et les entretiens. Relevons que la Fondation et le projet AIAP sont de taille relativement modeste. Par conséquent, les informations et les données statistiques s'y rapportant sont restreintes.

B2. Analyse des pratiques professionnelles

L'analyse de l'activité et des pratiques professionnelles de la mesure d'*Accompagnement Intensif en Alternative au Placement* (AIAP) se fonde sur le processus suivant :

1. Analyse documentaire.
2. Observation des interventions.
3. Entretiens avec les acteurs.
4. Analyse et modélisation de l'activité professionnelle.

Cette partie de l'évaluation est centrale. Elle constitue l'essentiel du rapport et comporte un nombre important d'observations et de mises en perspective. Elle permet de comprendre concrètement les spécificités de l'AIAP et, surtout, d'en formaliser les contours et le contenu.

C. Un projet d'innovation sociale et socio-éducative

Le concept d'Accompagnement Intensif en Alternative au Placement s'inscrit clairement dans une perspective d'innovation sociale. Initié de manière pragmatique, pour tenter de répondre à des situations individuelles et familiales très complexes, le projet est ancré d'abord dans une pratique d'intervention. L'accompagnement, certes fondé sur des principes et une méthode, précède une conceptualisation concrétisée par cette évaluation.

Celle-ci est un acte déterminant, qui : objective la pratique d'accompagnement intensif ; l'inscrit en regard d'autres méthodes de prise en charge ; la soumet au regard des acteurs et personnes concernées ; en apprécie les effets et détecte d'éventuels effets inattendus ; pense l'évolution et le développement du projet ; détermine les besoins d'encadrement et les compétences professionnelles. L'évaluation se veut ainsi une opportunité constructive, une contribution à la transformation et à la modernisation de l'accompagnement des personnes en difficulté.

D. Remerciements

Nous remercions toutes les personnes qui ont collaboré à cette analyse, pris le temps de participer à des entretiens, mis à disposition de la documentation, partagé leurs expériences et leurs analyses, exprimé leurs attentes, voire formulé des propositions. Leurs contributions se sont avérées très pertinentes et faciliteront la pérennisation de cette innovation d'accompagnement socio-éducatif.

Synthèse

Les principaux enseignements mis en évidence par l'évaluation sont présentés ci-après sous forme de synthèse générale et introductive.

1. Modélisation de l'activité professionnelle

L'Accompagnement Intensif en Alternative au Placement (AIAP) est une pratique socio-éducative innovante. Sous l'angle de l'activité professionnelle, plusieurs caractéristiques et particularités ont été mises en évidence dans ce rapport.

- L'activité professionnelle déployée au sein de familles est définie comme une activité d'accompagnement et non comme une intervention en tant que telle. Les opérateurs sont des accompagnants familiaux (AF) qui agissent dans l'environnement naturel des familles.
- Les AF mènent leur accompagnement selon une approche systémique. La famille est un système d'interrelations, c'est-à-dire un système-famille. L'activité professionnelle des AF s'apparente à celui d'un thérapeute qui manie des phénomènes psychiques.
- Le travail des AF suit l'approche centrée sur la personne. Le système-famille se trouve en position de vulnérabilité au regard d'une mesure contrainte par le système judiciaire. Pour se faire accepter et pour susciter une transformation des interrelations, les AF établissent un lien de confiance avec le système-famille en participant aux tâches de la vie quotidienne. C'est dans les interactions entre les membres du système-famille et les AF, au sein-même de leur environnement physique et culturel, que la transformation des interrelations est possible et durable.
- Les AF développent une capacité d'empathie qui leur permet de mieux cibler leur accompagnement. Ils déploient des compétences d'observation et d'adaptation qui leur permettent d'établir un accompagnement qui correspond à la singularité du système-famille et des gestes pédagogiques dits d'étayage pour susciter la transformation du système-famille. Ce type d'accompagnement permet d'identifier et de transformer les compétences des membres du système-famille.
- L'histoire de vie d'un AF fonctionne comme ressources pour et dans l'activité d'accompagnement. Toutefois, une prise de distance et de conscience de ses propres sentiments est nécessaire.
- Les AF ont besoin d'une temporalité longue pour établir un accompagnement de qualité. L'activité d'accompagnement se partage entre les trois AF au sein des familles selon une dotation de 8 à 10 heures par famille, sur une période pouvant aller de 6 mois à plus d'un an.
- Ce sont les liens de solidarité et de loyauté entre tous les membres de l'équipe professionnelle des AF qui permettent à l'accompagnement de transcender les résistances du système-famille, de perdurer en son sein et de rééquilibrer les relations avec le système-famille.
- Un management de proximité permet à la Direction de la Fondation Saint-Martin et la responsable d'équipe des AF de contribuer à l'accompagnement des familles en termes de prises de décision et de soutien technique aux AF.

2. Evaluation institutionnelle

Sous l'angle de l'évaluation institutionnelle, l'analyse débouche sur les constats suivants :

- Approche socio-éducative. La diversité de l'offre est un élément essentiel de la politique socio-éducative. La mesure AIAP s'inscrit pleinement dans la politique cantonale vaudoise et contribue au renforcement de la pluralité de l'offre spécialisée ambulatoire et à la réhabilitation des compétences parentales. Sa complémentarité aux autres pratiques est une réelle plus-value en matière d'accompagnement de situations complexes. Les orientations de la PSE sont en adéquation avec la mesure AIAP. L'action auprès des familles se déploie progressivement sous l'impulsion de la PSE2. Le SPJ confirme les besoins supplémentaires en accompagnement d'urgence et reconnaît l'importance de la prestation AIAP.
- Concept et positionnement. La phase pilote et la présente analyse des pratiques débouchent sur la mise à jour complète du concept AIAP. Cela permet de clarifier définitivement la place de la prestation dans l'offre cantonale. Dans cette même perspective, le développement de la mesure s'inscrit dans cet environnement socio-éducatif cantonal et fait l'objet d'une étroite concertation avec le SPJ/UPPEC.
- Conseil de Fondation. Le Conseil de Fondation assume la responsabilité stratégique de l'institution. Il lui appartient désormais d'assurer la formalisation et le suivi du déploiement de la prestation AIAP. Notamment sous l'angle conceptuel et financier, mais encore en matière de profil et de formation des intervenant-e-s¹ et du suivi statistique (monitoring).
- Eléments financiers. L'ancrage de la prestation AIAP dans le dispositif cantonal doit s'accompagner d'un plan financier rigoureux garantissant la couverture effective des dépenses pour éviter des financements croisés, voire un affaiblissement de la mesure. Les analyses sont à compléter, en étroite collaboration avec le SPJ, avec qui il conviendra de négocier les niveaux de couverture des prestations.

¹ Aux termes de ce rapport, la dénomination d'intervenant familial est remplacée par celle d'accompagnant familial (voir 3.4.1. Une activité d'accompagnement).

Le contexte institutionnel

L'évaluation de la prise en charge est indissociable de l'enracinement institutionnel, voire culturel, de la prestation. L'accompagnement intensif en alternative au placement (AIAP) mis sur pied par la Fondation St-Martin s'inscrit dans le cadre de référence édicté par le canton de Vaud et, plus particulièrement, par le Service de protection de la Jeunesse et sa politique socio-éducative (PSE).

1.1. Références normatives

Plusieurs références normatives sous-tendent la politique cantonale de l'enfance et de la jeunesse. De manière générale, ce sont : les Constitutions fédérale et cantonale ; la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant ; le Code civil suisse ; la Loi fédérale sur l'encouragement de l'enfance et de la jeunesse ; l'ordonnance fédérale relative aux placements. Deux lois cantonales régissent le domaine : la loi sur la protection des mineurs (2004) et la loi sur le soutien aux activités de jeunesse (2010).

L'AIAP relève essentiellement de la loi sur la protection des mineurs, qui a pour buts (art. 3) : de mettre en œuvre des mesures préventives ; d'assurer, en collaboration avec les parents, la protection et l'aide aux mineurs en danger dans leur développement, en favorisant l'autonomie et la responsabilité des familles ; d'assurer la protection des mineurs vivant hors du milieu familial. La protection des mineurs en danger (chapitre 3) définit plusieurs axes d'intervention et exigences, auxquels les institutions doivent se référer et dont elles dépendent, notamment :

- L'action socio-éducative comme élément de protection des mineurs. La définition de l'action éducative est précisée à l'article 15. Par action socio-éducative, on entend tout conseil, soutien ou aide apportés aux familles et mineurs en difficulté. Il peut s'agir d'un appui social, psychosocial et éducatif auprès de la famille, d'un placement du mineur hors du milieu familial ou de toute autre mesure utile.
- La révision / bilan périodique de l'action socio-éducative.
- La place et le rôle des organismes ou institutions privées subventionnées.
- La collaboration avec les acteurs institutionnels concernés.
- Les contrats de prestations sont d'une durée de 5 ans ; les conventions de subventionnement sont d'une durée de 3 ans. Des financements ponctuels peuvent également intervenir.
- Les concepts de prise en charge font pleinement partie du contrat ou de la convention.

1.2. Service de protection de la jeunesse

Deux missions conférées au Service de protection de la jeunesse concernent l'évaluation : la protection des mineurs en danger dans leur développement ; l'autorisation et la surveillance de l'accueil hors du milieu familial. Pour l'accomplissement de ses tâches, la Fondation St-Martin est en étroite relation avec les Offices régionaux de protection des mineurs ORPM et l'Unité de pilotage des prestations éducatives contractualisées UPPEC.

Offices régionaux de protection - ORPM

- Les ORPM sont chargés de la protection des mineurs et de l'intervention socio-éducative en faveur du mineur et de sa famille.
- Ce sont des plateformes régionales ayant une mission opérationnelle et jouant le rôle de coordination avec le canton.
- Dans le cadre de l'évaluation, deux entretiens ont été réalisés avec les collaborateur-trice-s des ORPM assumant le suivi des 4 situations concernées par le projet pilote AIAP.

Unité de pilotage - UPPEC

- Ses missions sont de gérer la capacité d'accueil et d'adapter les prestations aux besoins des enfants et adolescents suivis, placés hors de leur milieu familial ; et d'assurer le suivi et le soutien aux institutions ou organismes éducatifs et aux familles d'accueil.
- L'unité gère les subventions allouées aux institutions ou organismes éducatifs et assume la responsabilité de l'autorisation et de la surveillance des institutions.
- Un entretien a permis de cerner l'intérêt de la prestation AIAP pour l'UPPEC et les conditions de sa mise en œuvre.

Intervention socio-éducative

L'intervention socio-éducative est ordonnée et coordonnée par le Service de la protection de la jeunesse. Elle renvoie à différents éléments :

- L'appréciation de la demande d'aide et d'intervention.
- L'évaluation des conditions d'existence de l'enfant.
- La définition du contenu et des modalités d'intervention et d'action socio-éducative.
- La prise en charge peut être interdisciplinaire.
- Le *Manuel de direction et d'organisation* du SPJ définit un processus d'intervention socio-éducative (2016, p. 21).
- Le financement des prestations, défini par un Manuel ad hoc (brochure 9-10-11).
- Un référentiel d'évaluation du danger encouru par l'enfant et des compétences parentales, édicté par le SPJ (2008).

Concrètement, le Service de protection de la jeunesse débute son intervention socio-éducative par une appréciation de la demande d'aide ou du signalement qui lui est adressé. En cas de refus de coopérer des parents, ou lorsque les circonstances le justifient, le Service peut saisir l'autorité judiciaire compétente, qui pourra le mandater pour effectuer une évaluation des conditions d'existence de l'enfant. Le but de l'appréciation ou de l'évaluation est de déterminer si une action socio-éducative du Service de protection de la jeunesse est nécessaire ou pas et, si oui, sous quelles formes et conditions.

Parmi les mesures auxquelles le service peut recourir, mentionnons :

- L'action en externat (AEMO ou accueil de jour spécialisé, ISMV).
- La surveillance et les visites à domicile.
- D'autres mesures spécifiques : assistance aux victimes d'abus ; centres de consultation de la maltraitance, etc.
- Le placement en institution.

Moyens et diversité de l'offre

Pour assurer une bonne mise en œuvre de la loi cantonale sur la protection des mineurs (2004), le canton de Vaud a déployé des moyens importants. Les budgets cantonaux ont ainsi régulièrement augmenté durant une dizaine d'années. Il a ainsi été possible de développer clairement l'offre de prestations sur l'ensemble du territoire et d'instituer un dispositif diversifié. Cette situation,

caractérisée par une croissance des ressources, est toutefois révolue. Le développement de prestations nouvelles et les dynamiques d'innovation qui le caractérisent s'en trouvent par conséquent ralenties. La pérennisation d'un projet pilote tel que l'AIAP s'inscrit dès lors dans un environnement budgétaire plus rigide.

La diversité et la complémentarité de l'offre sont deux éléments essentiels de la politique socio-éducative vaudoise. Elles permettent de répondre à la pluralité et à la très grande hétérogénéité des situations et des demandes d'accompagnement. L'AIAP s'inscrit clairement dans cette perspective. Elle apporte une prestation spécifique pour des situations complexes pour lesquelles d'autres mesures ont été tentées, tout en contribuant à éviter des placements et à renforcer la réhabilitation parentale. Ce dernier élément est essentiel.

Par ailleurs, il convient de relever objectivement la difficulté d'anticipation des besoins et, par conséquent, la définition prospective de l'offre. Les services placeurs y sont confrontés, à la fois stratégiquement, dans la planification de l'offre, et au quotidien, lorsqu'il s'agit de décider une solution de prise en charge. Dans ce contexte, il importe par conséquent de disposer d'alternatives pour garantir une grande réactivité et une capacité d'intervention adéquate. Les pratiques innovantes et les solutions pragmatiques, sur mesure, ont donc une fonction particulièrement importante dans le dispositif cantonal ou régional.

De manière générale, relevons que les prestations de prise en charge ne peuvent demeurer figées. Tous les types de prise en charge sont par conséquent soumis à une évolution. Le changement fait partie de la réalité du terrain socio-éducatif. Ainsi, au-delà du projet pilote AIAP, les autres prestations voisines (AEMO, par exemple) évolueront au cours des prochaines années pour satisfaire à l'évolution des besoins et tenir compte des moyens à disposition. Dans une même perspective, l'imperméabilité et les cloisonnements qui sévissent entre les différents types de prestations d'accompagnement et de prise en charge devront se réduire, voire disparaître. Les spécificités et spécialisations des uns et des autres ne sauraient s'opposer à la nécessité d'accroître les synergies pour optimiser les complémentarités. La prestation de type AIAP ne fera sens qu'en complémentarité et qu'en étroite collaboration avec les autres prestations et acteurs de la PSE vaudoise.

Pilotage des prestations contractualisées

Sur la base de la politique socio-éducative en matière de protection des mineurs (PSE), le *Manuel de direction et d'organisation* du SPJ (2016) définit les missions de l'UPPEC relatives à la régulation des prestations, la gestion des capacités d'accueil, le suivi et le soutien, de même que la gestion des subventions. Ainsi, le SPJ reconnaît deux types de prestations :

- Celles répondant aux besoins de la politique socio-éducative du canton et reconnus par l'Office fédéral de la justice OFJ.
- Celles répondant exclusivement aux besoins de la politique socio-éducative du canton.

Des contrats de prestations et des conventions de subventionnement concrétisent la reconnaissance et la relation avec les organismes dispensant des prestations. La Fondation St-Martin est liée au SPJ par deux contrats de prestations. Toutefois, la prestation AIAP n'en fait pas partie. L'UPPEC assure la surveillance des structures d'accueil. La Fondation est soumise à cette surveillance et aux conditions d'autorisation qui la précèdent.

1.3. Politique éducative PSE (PSE2)

La politique socio-éducative en matière de protection des mineurs (PSE, 2017) est l'instrument développé par le canton de Vaud pour définir le cadre de l'intervention pluridisciplinaire et pour favoriser la coordination et la collaboration entre les acteurs concernés, parmi lesquels figurent les institutions privées, telles que la Fondation St-Martin. La réflexion ayant précédé et conduit à la finalisation de la PSE est le fruit d'une démarche participative. Les acteurs du domaine y ont participé.

Ils ont ainsi contribué à la discussion sur la définition des besoins du canton et, en conséquence, de l'offre de prestations.

La mise en œuvre et le pilotage de cette politique relèvent de la responsabilité du SPJ. La version 2017 (appelée aussi PSE2) est actuellement appliquée. Les principes généraux qui la sous-tendent sont les suivants :

- La poursuite du partenariat public-privé, formalisée par des contrats de prestations et des conventions de subventionnement.
- Le financement des prestations par le SPJ.
- La définition d'un champ d'intervention et de types de prestations soutenues.
- Les collaborations interprofessionnelles et les coopérations interinstitutionnelles pour garantir la bonne coordination de l'accompagnement des situations.
- Le renforcement de l'accompagnement ambulatoire.
- La réhabilitation de la fonction parentale.

Plusieurs éléments concernent l'évaluation du projet AIAP :

- Les prestations spécialisées favorisant les relations parents-enfants et l'éducation en milieu ouvert.
- La volonté de soutien aux compétences parentales et au lien parents-enfants.
- L'accompagnement éducatif spécialisé de l'enfant en lien avec sa famille, son milieu résidentiel ou ambulatoire.
- L'apport de compétences spécifiques à l'analyse de situation.
- L'adaptation des concepts pédagogiques.
- Parmi les besoins à renforcer : l'accompagnement des mineurs présentant des problèmes multifactoriels.
- La volonté, depuis le milieu des années 2000, confirmée avec la réforme de la PSE, de renforcer les démarches de réhabilitation parentale.

Cela s'inscrit dans la volonté de ne pas élargir l'offre de prestations en foyer d'accueil. Le volume global des placements, en regard des places disponibles, ne devrait donc pas augmenter. Cela, à la fois, pour des raisons financières et de politique éducative. Ces deux perspectives concernent directement le concept AIAP, les prestations qui en découlent, sa pérennisation et son éventuel déploiement cantonal. En effet, à partir de la reconnaissance d'une prestation, celle-ci doit être accessible pour la population vaudoise sur l'ensemble du canton. Par conséquent, pour l'autorité, deux questions se posent : d'une part, celle des modalités de déploiement d'une prestation pilote sur le territoire cantonal (qui, comment) ; d'autre part, celle des ressources nécessaires à ce déploiement. Ces éléments seront à discuter concernant la prestation AIAP.

1.4. Prestations et compétences professionnelles

1.4.1. Elargissement de l'offre

Dans un courrier du 23 janvier 2018, le SPJ met en évidence différents éléments en lien avec l'évaluation de l'AIAP :

- Depuis le printemps 2017, les prestations d'urgence sont dans une forte tension liée au manque de places : engorgement de l'urgence.
- Des prestations supplémentaires seront financées pour répondre aux besoins de mineurs en danger dans leur développement. Elles s'inscrivent dans le développement de la PSE 2017.
- Il est tenu compte de la spécificité des réponses en terme de savoir-faire.
- La durée des prestations est prévue pour 6 mois ou une année.
- Des réflexions d'ensemble sont envisagées : étude de la demande, gestion des flux.

Les prestations complémentaires concernent :

- La Fondation La Rambarde : +4 places (8-10 ans) ; renforcement ISMV.
- La Fondation Les Clarines : + 1 place (0-6 ans).
- La Fondation St-Martin : mise en œuvre de l'AIAP.
- La Fondation l'Abri/pouponnière : création d'une possibilité d'accueil de jour.
- La Fondation des Airelles : développement de l'accueil de jour.

Le développement et la reconnaissance de l'offre de prestations liées à la PSE relèvent du Service de la protection de la jeunesse. Ainsi, lui seul est compétent pour conférer au projet pilote AIAP une dimension définitive, reconnaissant ainsi la prestation et la déployant sur l'ensemble du territoire cantonal.

1.4.2. Compétences professionnelles

La qualité et la sécurité de la prise en charge se fondent largement sur les compétences professionnelles des intervenants sociaux. Un certain nombre de règles régissent cette problématique. Le SPJ procède au contrôle des dotations en personnel lors des évaluations bilatérales annuelles. Par ailleurs, la convention collective de travail détermine la classification salariale des différentes fonctions.

En ce qui concerne la prestation AIAP, il est reconnu que :

- La spécificité de la prestation et du type d'accompagnement peut se fonder davantage sur le profil de personnalité de l'accompagnant familial, c'est-à-dire sur les expériences professionnelles et personnelles diverses qui composent son histoire de vie que sur son parcours de formation (éducateur ou assistant social).
- La phase exploratoire en cours est l'occasion de tirer le meilleur profit pour les enfants et leurs familles des modes d'intervention mis en œuvre par les professionnels de la Fondation. La diversité des parcours et des formations n'est pas un obstacle à la mesure.

L'évaluation est un moment privilégié pour poser un regard critique et constructif sur la composition actuelle de l'équipe chargée de la mesure AIAP, en termes de formations acquises et de compétences professionnelles. Dans la perspective d'un ancrage définitif de ce type de prestation, voire d'un élargissement de la mesure à d'autres organismes institutionnels, un cadre de référence est proposé et doit être discuté par les autorités.

1.5. Synthèse provisoire

Les différents éléments de référence institutionnelle évoqués ci-avant constituent le cadre à l'intérieur duquel évolue la Fondation St-Martin et, par conséquent, le projet AIAP. Du point de vue institutionnel, on peut considérer que :

1. La diversité de l'offre est un élément essentiel de la politique socio-éducative. Y sont associées les perspectives de renforcement de l'offre spécialisée ambulatoire et de la réhabilitation des compétences parentales. L'action auprès des familles est une volonté, qui se déploie progressivement, notamment sous l'impulsion de la PSE2. L'AIAP s'inscrit pleinement dans cette perspective.
2. Le SPJ confirme les besoins supplémentaires en accompagnement d'urgence et reconnaît l'importance de la prestation AIAP de la Fondation St-Martin.
3. Les activités de la Fondation St-Martin, dont l'AIAP, respectent parfaitement les cadres de référence définis par le canton et le SPJ, voire par l'OFJ pour ses autres activités, de même que les procédures qui en découlent.
4. Du point de vue financier, la prestation d'AIAP est soutenue en tant que projet-pilote. Ce soutien peut être formellement pérennisé, car répondant aux axes d'intervention prévus dans la PSE et pour autant que les autres critères soient évidemment respectés. Il devra par conséquent faire l'objet d'un contrat de prestations ad hoc.

Fondation Saint-Martin et prestation AIAP

Ce chapitre présente brièvement la Fondation et procède à l'analyse du concept AIAP et de sa mise en œuvre. Les éléments relatifs à la dimension pédagogique et à la modélisation de l'activité professionnelle seront développés au chapitre 3.

2.1. La Fondation Saint-Martin

La Fondation St-Martin, fondée en 2006, accueille et accompagne des enfants en difficulté de vie sur la base d'un projet pédago-éducatif qui favorise la construction, le maintien et l'élaboration du lien social. Reconnue d'utilité publique, elle est financée par le Service de Protection de la Jeunesse (SPJ) du Canton de Vaud. La Fondation est essentiellement reconnue et en charge de trois types de prestations :

1. L'accueil de 10 enfants au Foyer St-Martin.
2. L'accueil d'une vingtaine d'enfants au Chalet (Accueil Spécialisé sur les Périodes de Congé ASPC).
3. Le soutien du réseau des familles d'accueil pour l'Est du canton de Vaud.

Plusieurs principes et valeurs institutionnels sous-tendent son histoire et fondent son activité, en lien avec les buts de la Fondation, tels que définis dans les statuts :

- Le lien avec la nature.
- La culture participative et de co-construction.
- La qualité des relations.
- L'approche centrée sur la personne et ses ressources.
- La citoyenneté : par le respect des droits, le maintien d'une place pour chacun dans la société, une vision de la personne comme ayant d'abord des ressources et sa liberté de pensée.
- La participation : par la prise en compte de la créativité de chacun et celle émanant du collectif (co-construction des projets, possibilité pour chacun de questionner le système et de contribuer à son développement, élaboration concertée des règles, etc.).
- Le respect : par le soin apporté à la nature et à l'environnement, la considération de l'appartenance sociale de chacun, la prise en compte des différents contextes qui entourent l'individu, la considération des possibilités et limites de chaque personne, des rythmes de chacun.

La Fondation dispose de statuts conformes aux pratiques et d'une organisation adéquate. Les différents secteurs d'activité disposent d'un concept d'accompagnement définissant les fondements et les modalités de prise en charge socio-éducative. Ces concepts répondent aux exigences posées par le Service cantonal de protection de la jeunesse.

Plusieurs projets sont en cours, notamment la construction d'un nouveau site aux Avants. L'accueil intensif en alternative au placement (AIAP) appartient à cette dynamique d'innovation sociale qui est une des caractéristiques de la Fondation.

Sources et documents de référence disponibles sur : www.fondationstmartin.ch

2.2. Formalisation des activités

2.2.1. Ordonnance fédérale OFJ

L'Ordonnance sur le placement d'enfants (OPE du 19 octobre 1977, état au 1^{er} janvier 2014), édictée par l'Office fédéral de la justice (OFJ) règle les conditions de placement hors du foyer familial, notamment les questions d'autorisation et de surveillance. Le canton joue un rôle central dans l'application de cette ordonnance. Celle-ci régit notamment le placement dans les institutions (régime d'autorisation) et les conditions d'autorisation pour les institutions, parmi lesquelles : la formation de la direction et du personnel de l'établissement (art. 14 et 15), les conditions de développement des pensionnaires, les installations, la situation économique, l'hygiène, la protection, etc. (art. 15), les conditions de surveillance après visite d'un représentant de l'autorité (art. 19). Si les critères ne sont pas remplis, l'autorisation peut être retirée (art. 20).

Pour ce qui concerne la prise en charge dans ses deux structures stationnaires (Foyer et Chalet), la Fondation relève du cadre posé par l'OFJ, il n'en est pas de même pour la mesure AIAP, cet accompagnement étant exclusivement ambulatoire. La mesure dépend donc d'abord de la législation cantonale et de la politique socio-éducative qui en découle. Par contre, la reconnaissance OFJ contribue à assurer la qualité des prestations dispensées par la Fondation. Car, la culture institutionnelle et les synergies entre les projets marquent de leur empreinte ce type d'accompagnement.

Mentionnons que le SPJ se fonde sur les références OFJ pour procéder à l'évaluation des prestations allouées dans le cadre de la PSE. Le guide de reconnaissance et d'examen périodique des établissements pour mineurs et jeunes adultes constitue le point d'ancrage de la démarche. Pour la première fois, en 2018, une grille d'indicateurs sera élaborée et transmise aux acteurs institutionnels. La prestation AIAP sera également concernée par cette procédure, car cette procédure d'évaluation constituera la base sur laquelle seront élaborés les contrats de prestations avec les institutions.

2.2.2. Canton de Vaud

Contrats de prestations

La Fondation St-Martin est au bénéfice de deux contrats de prestations avec le canton de Vaud. Le premier se rapporte aux activités du Foyer (10 enfants) ; le second à celles du Chalet (ASPC). Pour l'heure aucun contrat spécifique ne règle les prestations allouées dans le cadre du projet pilote AIAP. Une correspondance du Service de protection de la jeunesse détermine le montant attribué pour 2018 à la prise en charge des situations AIAP (24 janvier 2018). Une seconde correspondance adressée aux partenaires et prestataires PSE informe de la mise en place de la prestation AIAP par la Fondation (23 janvier 2018).

Evaluations bilatérales SPJ

Les contrats passés entre le SPJ et la Fondation St-Martin font l'objet d'une évaluation bilatérale annuelle. Celle-ci vise à vérifier si les termes du contrat sont respectés par les deux parties, si les prestations et collaborations sont de qualité, si les moyens mis en œuvre sont adéquats. Sous l'angle de l'évaluation de la prestation AIAP, les éléments ci-dessous peuvent être mis en évidence. Ils figurent dans les évaluations 2011 à 2016.

- 2011. La souplesse de la Fondation est très appréciée.
- 2011. La prise en considération de la famille est une préoccupation forte (entretiens réguliers, camp « famille »).

- 2013. Reconnaissance du travail effectué par la Fondation avec les familles, précisant que cela suppose une certaine proximité. Notamment : prise en considération de la famille (intervention directe) au Foyer.
- 2014. L'intérêt de la Fondation de travailler directement avec les familles est évoqué (réhabilitation de la fonction parentale). Une rencontre pour approfondir cette problématique est prévue en 2016.
- 2015. Evolution du travail d'accompagnement des enfants, notamment par un accroissement du besoin de soutien thérapeutique à long terme des familles.
- 2015. Nécessité de formaliser le travail de l'intervenante familiale : intégration au concept, facturation, intervention dans d'autres institutions.
- 2016. Le Foyer est identifié comme assurant un « travail familial » par les acteurs et partenaires.
- 2016. Intervention familiale - développement : une intensification de l'intervention familiale est à prévoir. Il est mentionné que les intervenants familiaux font un très bon travail. La fonction requiert des compétences particulières.
- 2016. Intervention familiale - formation : une approche globale liée à la problématique de la formation devrait être pensée.
- 2016. Intervention familiale – reconnaissance : problématique du classement salarial (analogie à la fonction d'éducateur social).

De plus, les entretiens montrent que :

- La Fondation St-Martin est reconnue comme un acteur privilégiant l'axe d'intervention auprès des familles avec des modes d'accompagnement propres et adéquats.
- Ces pratiques procurent de réels bénéfices pour les enfants et la réhabilitation parentale.
- La capacité de désamorcer les problèmes s'est avérée déterminante pour quelques situations très complexes, pour lesquelles d'autres types d'interventions ont échoué (placement, AEMO, ISMV).

Convention collective

La Fondation St-Martin est signataire de la Convention collective de travail (CCT) du secteur social parapublic vaudois. La CCT s'applique par conséquent au personnel de la Fondation. Cela concerne notamment la classification des fonctions.

2.3. L'accompagnement intensif en alternative au placement AIAP

2.3.1. Genèse : une réponse pragmatique à des besoins

L'accompagnement intensif en alternative au placement est pratiqué depuis le printemps 2017. La prise en charge se caractérise par l'action d'une équipe d'accompagnants familiaux se rendant au sein de la famille dans le but d'éviter le placement d'un enfant ou d'une fratrie. L'accompagnement se déploie sur deux niveaux : un soutien aux relations parents-enfants et un soutien individualisé du/des parent/s. Il s'adresse à des situations complexes, pour lesquelles différentes mesures de prise en charge ont été entreprises et ont en principe abouti à des échecs thérapeutiques.

La mise en place de la prestation résulte d'abord d'une démarche pragmatique pour apporter une réponse concrète à des situations très complexes. L'émergence d'une situation extrême, en mai 2017, amène la Fondation et le SPJ à prendre en charge un enfant de manière spécifique, hors des cadres d'intervention usuels. Au préalable, d'autres démarches d'accompagnement se sont avérées peu ou pas efficaces (AEMO, ISMV, placement). De plus, l'absence de places disponibles pour des placements, alors que l'option était privilégiée, impose de trouver une issue. La situation parentale laissant augurer

une perspective positive d'intervention, l'expérience d'un accompagnement intensif AIAP a été tentée. Une telle intervention est rendue possible par une culture institutionnelle ouverte et innovante.

La spontanéité, la disponibilité, la créativité et la compétence de la Fondation, notamment de la coordinatrice de la démarche, ont permis le lancement de l'expérience. La démarche opérée auprès de l'enfant et des parents, avec une réintégration de l'enfant à l'école, est positive. Les demandes vont se succéder et, progressivement, une équipe professionnelle va se constituer. La Fondation St-Martin revendique ainsi une certaine capacité ou expérience d'innovation et d'adaptabilité. Celle-ci s'était exprimée avec une prise en charge dénommée « nomade ». Cette intervention intensive (24/24 heures – 7/7 jours), mise sur pied pour un enfant avait permis un retour à domicile. La démarche n'avait cependant pas été pérennisée.

Récapitulatif des situations

Au début de l'évaluation, 4 situations (références en lien avec le chapitre 3) concernant 10 enfants sont concernées par un accompagnement AIAP.

Cas	Mesures précédentes	Demande initiale	Risque	Projet AIAP
A1	Lo Sêlão	ASPC	ASPC plein temps	Alternative à l'ASPC Alternative placement Relation fratrie AEMO à domicile
A2	Foyer	Aucune	Aucun	
A3	Aucune	Aucune	Placement	
D1	AEMO/ASPC	AIAP	Placement	Alternative au placement
D2	AEMO/ASPC	AIAP	Placement	
P1	AEMO-ISMV	Placement	Placement	Alternative au placement Maintien à domicile Evolution des compétences parentales
P2	AEMO-ISMV	Placement	Placement	
P3	AEMO-ISMV	Placement	Placement	
P4	AEMO-ISMV	Placement	Placement	
C	AEMO-ISMV	AIAP	Placement urgence	Evaluation

Au terme de l'évaluation, fin octobre 2018, les situations P, C et D ont pris fin. 4 situations nouvelles concernant 10 enfants bénéficient d'une mesure AIAP.

E1	Placement	AIAP	Maintien placement	Alternative à l'ASPC
E2	Placement	AIAP	Maintien placement	Retour à domicile
E3	Grosses	AIAP	Placement	AEME à domicile
F1	AEMO	AIAP	Placement	Evaluation, soutien quotidien et réseau
F2	AEMO	AIAP	Placement	

G1	Pas de disponibilité en foyer	AIAP	Placement	Alternative urgence Alternative au placement
G2	Pas de disponibilité en foyer	AIAP	Placement	
G3	Pas de disponibilité en foyer	AIAP	Placement	
G4	Pas de disponibilité en foyer	AIAP	Placement	
H1	MATAS	AIAP	Placement	Alternative au placement

Par conséquent, 20 enfants ont bénéficié et/ou bénéficient encore d'une mesure AIAP à ce jour.

2.3.2. Cadre conceptuel AIAP

La politique socio-éducative cantonale (PSE) impose aux institutions la mise en place d'un projet éducatif approprié de prise en charge. Celles-ci doivent pour ce faire développer des cadres conceptuels et pédagogiques.

Document de référence disponible sur : www.fondationstmartin.ch

La mesure AIAP est apparue et s'est développée non pas sur la base d'un concept pré-établi, mais sous forme de réponse pragmatique à des situations complexes. La construction conceptuelle de la démarche est donc en cours et non encore parfaitement aboutie. Les expériences au quotidien la font évoluer et influencent sa formalisation et sa finalisation. Néanmoins, plusieurs principes et axes d'action ont été élaborés pour structurer l'intervention socio-pédagogique. L'approche centrée sur la personne, développée par Carl Rogers, est clairement explicitée comme référence. Ainsi, quatre postures fondent cet accompagnement et plusieurs caractéristiques peuvent être identifiées :

1. *Accepter la crise.* Face aux décisions de justice et aux prises de positions du service de protection, le sentiment d'injustice des parents s'exprime fortement et parfois violemment. Cet état est une réalité profonde de leur vision à ce moment précis. Les mécanismes de défense surgissent et l'accompagnant familial doit être garant du cadre en préservant la sécurité affective de ce parent. Ainsi en acceptant la crise, en se gardant de prendre parti à ce moment-là, les peurs et la tristesse qui sont en sous-couches peuvent émerger et être accueillies. Le parent se sent respecté. Le fait d'être vu et accompagné sans jugement au travers de la crise permet au parent de tisser un rapport de confiance supplémentaire avec l'accompagnant familial.
2. *Soutenir.* La douleur n'est pas discutable elle est accueillie de manière inconditionnelle et ce durant le temps dont le parent en éprouve le besoin. Le besoin de se sentir « victime » du contexte ramène souvent le parent à ses propres souffrances, ses propres abandons, abus et manques. Reconnaître cette partie qu'est l'enfant blessé chez le parent est important pour que le parent puisse à son tour reconnaître son enfant.
3. *Confronter.* L'enfant est au centre, ses besoins de protection, d'affection et d'entretiens ne peuvent être remis en question. Il n'y a aucun arrangement possible autour de ces points cruciaux. Le parent peut entendre cette position, le cadre décidé n'est ainsi plus forcément discuté dans ses détails mais plutôt dans sa forme de protection. En remettant la part de responsabilité de la situation au parent il peut également imaginer reprendre une part de responsabilité dans le changement.

4. *Donner du sens.* L'accompagnant familial peut rapporter au parent les réflexions, les hypothèses et les questionnements de l'équipe au sujet des besoins de protection de son enfant. Le parent en étant invité à cette réflexion trouve souvent des réponses éducatives ou affectives adéquates. Le fait de comprendre que les décisions prises sont réfléchies, individualisées et continuent de questionner les professionnels, permet au parent de « faire partie de l'équipe » qui cherche des solutions pour lui et son enfant.

Les professionnels deviennent progressivement mieux à même d'accompagner le changement, de comprendre où se situent les nœuds, les résistances, les limites, d'accompagner à les mettre en lumière et co-construire avec les parents d'autres manières de voir la situation et les réponses à apporter.

Caractéristiques principales de l'accompagnement :

- Un seuil très bas de prise en charge et une posture très compréhensive de la situation familiale.
- Le maintien de l'enfant dans son milieu grâce à l'accompagnement professionnel (évidemment lorsqu'il n'y a pas de risque de mise en danger de l'enfant).
- Le travail avec les parents : fondement de l'action sur les capacités parentales pour réintégrer le parent dans son rôle.
- Le travail éventuel avec l'enfant, selon les situations.
- Les professionnels ne sont pas les acteurs du changement, l'amélioration de la situation viendra d'abord des parents.
- La construction d'un lien authentique avec les personnes accompagnées.
- La bonne compréhension de la situation de chacun et des fonctionnements relationnels.
- L'élaboration de réflexions communes (co-construction) sur la situation et son évolution, en fonction du rythme de chacun et de l'approfondissement des liens entre les accompagnants et les membres de la familles.
- Le respect des cycles d'amélioration et de rechute dans l'accompagnement du changement.
- Une posture de grande humilité, car l'imprévisibilité d'évolution de la situation est grande et réelle.
- Un investissement et une motivation supérieurs à la moyenne.

Le processus décrit comprend plusieurs phases :

- L'identification des problématiques.
- L'expérimentation du quotidien.
- La phase participative : enjeux de la proximité, risques.
- Le recadrage : travail sur les rôles et les objectifs.
- L'analyse / état des limites et des potentiels.
- La mise « en mots ».
- Le travail sur les ressources personnelles et le réseau pour sortir de la crise.

La prise en charge est structurée de la manière suivante :

- Une responsable assure la coordination de l'accompagnement.
- 1 à 5 passages par semaine, chacun d'eux pouvant durer plusieurs heures
- Collaboration au sein de l'équipe éducative.
- Une réunion hebdomadaire d'échange et de suivi des situations (1 heure).
- Une supervision bi-semestrielle de l'équipe. Pour l'heure, aucune supervision de l'accompagnement AIAP n'a été réalisée. Celle-ci est prévue pour l'année 2018.
- Echange trimestriel avec les services placeurs : ORPM, UPPEC.

2.3.3. Phase pilote et évaluation

Ces différentes expériences constituent ce qui pourrait être considéré (a posteriori) comme une démarche pilote. De l'avis des services placeurs :

- Le contexte institutionnel (utilisation de l'offre, institutions pleines, services d'urgence très chargés) et la complexité accrue de certaines situations imposent une forme d'innovation de prise en charge spécialisée. La prestation AIAP s'inscrit pleinement dans cet environnement.
- En principe, les situations suivies par une prestation AIAP devraient avoir pour conséquence un placement. Or, en l'absence de disponibilités de prise en charge, des caractéristiques particulières des situations (entre-deux âges, entre-deux problématiques) et de l'urgence à trouver une issue, le statu quo ne peut perdurer. D'où la réponse pragmatique fondée sur l'intensité de l'accompagnement et l'alternative au placement.
- Les situations doivent être complexes et nécessiter un accompagnement intensif de la famille (environ 10 à 16 heures par semaine selon l'expérience faite à ce jour). Les familles ont en effet déjà bénéficié de différents de types d'accompagnement et connu plusieurs professionnels.
- Le lancement d'une telle mesure doit se fonder sur la confiance. Elle comporte une part d'innovation, donc d'incertitude et de risque.
- La continuité de la prise en charge ou le déploiement du dispositif ne sont pas une priorité. Il faut laisser l'expérience se faire et les pratiques se consolider.
- Etant donné la grande complexité et le passé socio-éducatif des situations suivies, il ne semble pas judicieux d'envisager pour l'instant un investissement important sur la dimension conceptuelle de l'intervention (dont : processus, cadre temporel, moyens-horaires, profil professionnel, etc.). Cette question doit être affinée en regard des expériences conduites et d'un éventuel déploiement de la prestation.

La Fondation, l'UPPEC et les ORPM concernés par les situations prises en charge procèdent à des discussions d'évaluation. Il apparaît de manière générale que :

- La particularité et le positionnement de la prestation AIAP sont reconnus comme faisant sens et répondant à une approche spécialisée pour certaines situations spécifiques.
- La pratique identifie clairement des évolutions positives et significatives des situations concernées par un accompagnement de type AIAP.
- Les familles ont un potentiel de mobilisation et de changement qui peut être exploité au mieux par ce type d'intervention.
- L'intervention AIAP ne doit pas être structurée de manière rigide et par des barrières temporelles en raison de son niveau bas seuil.

Les acteurs (ORPM surtout) reconnaissent que les besoins d'accompagnement intensif en alternative au placement peuvent être nombreux. Lors de la fin de prise en charge d'une des quatre situations actuellement accompagnées par l'AIAP et dans la perspective d'un éventuel élargissement de cette prestation, la problématique des critères de choix pour entreprendre un tel accompagnement va se poser. Trois axes principaux semblent se dessiner pour entrer en discussion sur une mesure de type AIAP :

1. La capacité des parents à entrer dans une mesure de soutien à la parentalité.
2. La capacité de la mesure de réduire la mise en danger potentielle de l'enfant.
3. L'échec d'autres mesures préalables (placement, AEMO, ISMV, par exemple).

Ces éléments seront à clarifier entre la Fondation et le SPJ/UPPEC en fonction des décisions de principe de poursuivre le déploiement de la mesure et de l'inscrire dans le champ des prestations reconnues et régulièrement financées.

Risque et échec

La problématique des risques est inhérente à ce type de prise en charge. Elle ne doit pas être sous-estimée. En effet :

- Par définition, les situations concernées sont très complexes, voire dramatiques, et ont fait l'objet de nombreux accompagnements ayant abouti à des échecs.
- La grande fragilité des parents implique une intervention intensive. Toutefois, celle-ci ne résout pas forcément le risque de maltraitance des enfants. D'ailleurs, en principe, le constat initial est celui d'un besoin de placement.
- La pression sur les autorités est grande. Or, il n'y a pas d'autre solution que de tenter un accompagnement et d'accepter une part d'imprévisibilité et de risque.

Par conséquent, une bonne gestion des risques implique :

- L'échange et la coordination entre les différents acteurs institutionnels et de prise en charge (intervenants sociaux, médecin, etc.).
- L'analyse rigoureuse et l'objectivation de l'évolution de la situation pour être en mesure de repérer les indices d'une éventuelle péjoration.

Au-delà de la vision positive de la prestation AIAP, l'échec faisant partie d'un tel accompagnement, il convient d'avoir un regard lucide et critique sur les limites de l'action. Les situations étant, par définition, très complexes et ayant déjà bénéficié généralement de différentes démarches de soutien, il arrivera que les objectifs ne puissent être atteints. Cette problématique fera partie intégrante des approfondissements à entreprendre pour consolider et pérenniser la prestation.

2.3.4. Compétences professionnelles

La mise en œuvre et le développement de la prestation AIAP pose la question des compétences professionnelles requises pour assumer la prise en charge en respectant les règles usuelles de qualité exigées par la législation et les pratiques de l'intervention pédagogique, sociale et socio-éducative. Les contrats de prestations passés entre le SPJ et les institutions concrétisent ce processus.

Projet pilote

La mise en œuvre de la mesure AIAP par la Fondation s'articule actuellement autour de 4 personnes aux profils de formation suivants :

- A. Accompagnante familiale et coordination. Formation de base CFC commerce, puis : certificat en toxicomanies, stage clinique et éducatif (groupes de thérapie, animation groupe femmes), éducatrice spécialisée.
- B. Accompagnant familial. Apprentissage d'électronicien, opérateur son, monteur vidéo, producteur-réalisateur, webmaster, éducateur remplaçant, puis naturopathe et intervenant familial.
- C. Accompagnante familiale. Bachelor puis Master en Science et ingénierie de l'environnement. Animatrice et responsable de séjours de vacances pour diverses associations, intervenante à domicile (soutien aux personnes et aux familles).
- D. Accompagnant familial. Apprentissage d'ébéniste, stage de réinsertion, vendeur, ouvrier de chantier naval.

Aucune de ces personnes n'est en possession d'une formation de base dans l'intervention sociale, éducative ou pédagogique. C'est par des formations ponctuelles que certaines spécialisations sont acquises. Contrairement à d'autres pratiques d'intervention sociale, l'accompagnement AIAP ne

dispose pas encore d'un profil professionnel établi, comme dans les autres champs d'intervention, pensons à l'AEMO ou à l'ISMV. Cette problématique sous-tend, d'une part, la reconnaissance et la qualité de l'intervention et, d'autre part, la définition des modalités salariales et de financement.

Pour cerner les exigences professionnelles spécifiques requises pour mettre en œuvre une prestation AIAP, ces dernières ont été qualifiées par les interlocuteurs du projet par les notions suivantes :

- Expérience professionnelle et de vie.
- Grande capacité d'interprétation.
- Ouverture d'esprit.
- Rapidité d'intervention.
- Adaptabilité
- Fonction de déblocage et de sécurisation du système.
- Enthousiasme, engagement et motivation.

Relevons que lors des entretiens, tant pour le SPJ que pour les ORPM, la question de la personnalité prime sur celle de la formation de base ou continue réalisée par les personnes chargées de l'accompagnement des enfants et des parents dans le cadre de l'AIAP. Une telle situation ne pose, dans le cadre du projet pilote, aucun problème. Il est néanmoins évident que l'élargissement d'une telle prestation suppose de formaliser ce profil et de le mettre clairement en perspective du concept et de sa mise en œuvre.

Le cahier des charges appliqué par la Fondation pour la prestation AIAP contient des éléments de référence. Quelques-uns méritent d'être mentionnés, car ce sont des repères possibles pour formaliser la prestation AIAP :

- Dénomination du poste : accompagnant-e familial-e.
- Mission : accompagner les familles dans une perspective d'évolution des compétences parentales.
- Tâches : créer un lien de confiance avec les familles ; accompagner le processus de changement ; participer à la stratégie d'intervention et au projet d'accompagnement.
- Qualifications : bonnes connaissances des indicateurs de maltraitance et des soins à apporter aux victimes.
- Formation (ou expériences jugées équivalentes) : en approche systémique, en approche centrée sur la personne, en addictions ou autre en lien avec l'accompagnement de l'adulte ou de la famille.
- Profil, dont : capacités d'évaluation des ressources familiales et d'analyse des symptômes ou de repérer les compétences ; élaborer une stratégie à moyen terme ; capacité à travailler seul ; etc.

Au-delà de la satisfaction donnée par les accompagnant-e-s actuel-le-s, en regard de ces éléments du cahier des charges, on peut s'interroger sur le choix des personnes assumant ces fonctions, en l'absence de formation de base sociale, socio-éducative ou pédagogique de base. Bon nombre des critères mentionnés dans le cahier des charges requièrent une formation plus en lien avec la mission, d'une part, et quantitativement plus intense et approfondie, d'autre part. Par ailleurs, il peut paraître difficile de concilier une prise en charge de situations très complexes et une absence de formation pointue spécifique. Ce n'est pas dans l'air du temps, ni en adéquation avec les attentes des autorités (qualité des prestations).

Exigences de formation

Actuellement, l'autorité de surveillance, le SPJ, n'envisage pas de formuler des exigences de formation spécifiques pour la prestation AIAP, voire pour son déploiement. Par contre, il est admis que la clarification du profil professionnel est importante pour crédibiliser le dispositif. Cela peut s'avérer d'autant plus important qu'un déploiement de la mesure doit garantir également une uniformisation de la pratique. En regard des distinctions et complémentarités entre les différents types d'intervention (AEMO, ISMV, AIAP), ce mode d'intervention doit être clair et mis en œuvre de manière cohérente.

De notre point de vue, la pratique actuelle n'est pas satisfaisante. On ne peut, simultanément, accompagner des situations qualifiées de « complexes, voire très complexes », pour lesquelles différentes mesures ont été assumées par des professionnels bien formés (en général, formation HES ou équivalente) et ont, pour le moins, partiellement échoué, et considérer que la formation initiale a ou aurait peu d'importance, l'accent prédominant étant porté sur le profil et l'expérience de vie des personnes. Or, c'est le cas actuellement. Les parcours de formation mentionnés ci-avant (A.B.C.D.) montrent cette situation. Nous soulignons toutefois que, d'une part, les besoins pragmatiques identifiés suite à un accompagnement au sein des familles ont conduit l'équipe professionnelle à programmer la formation de C et D (respectivement formation éducation sociale ES et Assistant Socio-Educatif) ; et que, d'autre part les colloques d'équipe et les séances de supervision participent de la formation de l'équipe professionnelle.

Néanmoins, la dimension expérimentale du projet AIAP permet une telle approche. Celle-ci ne saurait cependant s'inscrire dans la durée. Cela contredirait toute la philosophie et les ambitions de professionnalisation et de rigueur du travail social développées depuis plusieurs décennies. Si les situations sont très complexes, elles doivent être portées par du personnel bien formé. Une formation et une formation continue adéquates doivent répondre aux exigences du cahier des charges. L'inadéquation actuelle ne peut être pérennisée en cas de déploiement et de consolidation du projet AIAP à l'échelle cantonale. Elle comporte par ailleurs le risque de discréditer la mesure et de générer des critiques de la part des autres acteurs institutionnels employant du personnel formé.

Concrètement :

- L'ancrage du concept AIAP doit être accompagné par un concept de définition des compétences et de formation spécifique pour la mesure (formation de base et/ou continue).
- La formation associera, simultanément, des éléments en lien avec la problématique de l'intervention et la thérapie familiales, de la systémique, à affiner en regard de l'expérience pilote et des perspectives de modélisation. La formation de base devrait être de niveau Haute Ecole Spécialisée (HES) ou Ecoles Supérieures (ES) (ou en sciences humaines avec des formations continues spécifiques).
- Si le déploiement de l'AIAP est assuré par la Fondation St-Martin, le personnel nouvellement engagé devra bénéficier d'une formation ad hoc, clairement structurée et formalisée. Le niveau d'assistant socio-éducatif semble insuffisant.
- L'expérience de vie sera un élément important à intégrer dans le profil de poste et les conditions à remplir pour occuper une telle fonction.
- Si d'autres acteurs institutionnels devaient contribuer au développement d'une telle prise en charge, des formations ad hoc devraient être envisagées, selon des formes à définir : mandat ponctuel de formation attribué à la Fondation, collaboration avec des lieux de formation.

Reconnaissance et classification

La Fondation St-Martin est signataire de la Convention collective de travail du secteur social parapublic vaudois. En ce qui concerne l'AIAP, il convient de mettre en évidence la nécessité de clarifier la question de la reconnaissance statutaire et salariale des personnes assumant une telle fonction, lesquelles sont caractérisées par la dénomination d'accompagnant familial, qui n'existe pas dans la CCT. Le classement des personnes intervenant dans l'AIAP au sein de la CCT est donc problématique.

En raison de la particularité des parcours de formation et des profils professionnels des intervenant-e-s actuel-le-s, dont l'absence d'une formation de base relevant du champ socio-éducatif, la Fondation a procédé à une classification ad hoc sous l'étiquette « secteur intervention familiale ». Celle-ci est définie par analogie au secteur social éducatif. Ainsi, les fonctions sont réparties de la classe 11 à la classe 22 (min-max), en retenant l'intervenant familial non formé, en formation, formé, intervenant familial A et responsable d'unité (intervenant familial chef). Des conditions et qualifications caractérisent chacune des fonctions et classes déterminées. La situation actuelle comporte le risque d'un sur-classement des personnes engagées, notamment en raison de leur type et de leur niveau de formation. Cela peut poser problèmes, notamment en matière de reconnaissance et de financement. L'ambiguïté de la situation actuelle doit être levée à long terme.

Dans le cadre d'un élargissement du projet pilote et d'un ancrage de la prestation AIAP dans le champ des interventions nouvelles du SPJ, cette situation doit être formellement clarifiée. Si une démarche plus générale de complément de la CCT serait idéalement utile, la complexité du processus et les conséquences qui en découlent peuvent sembler disproportionnées. Il conviendrait donc de déterminer avec le SPJ, dans la perspective de financement de la mesure, une reconnaissance de la fonction et de sa rémunération. D'autant plus que le déploiement de la mesure AIAP suppose l'engagement de personnel supplémentaire pour la Fondation St-Martin ou pour les autres acteurs éventuellement concernés.

De plus, il s'avère que diverses formations spécifiques (de base ou continue) peuvent contribuer à l'acquisition de compétences permettant d'assumer une fonction d'accompagnant familial. Cela quand bien même la notion d'accompagnant familial s'avère plurielle selon le lieu où la fonction s'exerce. Ce sont, par exemple : la médiation sociale, la thérapie familiale (systémique), la psychothérapie systémique, le coaching, etc. L'accompagnant familial peut, à l'image des personnes qui portent la prestation AIAP, disposer de formations plurielles. C'est certainement le cas aussi dans les domaines de la prise en charge AEMO ou ISMV.

Une telle reconnaissance devrait se fonder sur différents éléments de référence existants et transposables par analogie. On peut penser aux :

Profils professionnels AEMO :

- Educateur spécialisé / éducateur social en protection de l'enfance.
- Références éthiques : Convention ONU sur les Droits de l'enfant.
- Devoir de discrétion et de proportionnalité dans la gestion des informations confidentielles.
- Relation aux services compétents et capacité de coordination et de communication.

Profils professionnels ISMV :

- Educateur social, psychologue.
- Flexibilité et rapidité d'intervention.
- Stabilité et continuité professionnelles.

Repères possibles

L'exigence d'une formation de base dans le champ socio-éducatif est à préciser. Il est en effet peu concevable d'élargir le concept en accordant une autonomie totale de l'institution de référence sur les fondements professionnels ouvrant la perspective d'un accompagnement intensif, comme cela se pratique actuellement à la Fondation St-Martin. En raison de l'intervention à bas seuil que constitue l'AIAP, la direction de la Fondation évoque une formation d'éducateur porteur d'un certificat fédéral d'assistant socio-éducatif (ASE). Ce point mérite d'être débattu, car il semble en contradiction avec les situations prises en charge, qualifiées de complexes à très complexes. En effet, la description du profil professionnel de l'ASE est la suivante.

A. Aide dans les actes quotidiens de la vie :

- accueillir des enfants, des personnes âgées ou des personnes en situation de handicap, en fonction de l'établissement dans lequel ils travaillent ;
- veiller aux soins corporels des résidents pris en charge, au besoin les aider à se laver, à se coiffer, à se couper les ongles; les inciter à observer les règles d'hygiène ;
- les aider à s'habiller, les conseiller quant au choix des vêtements, en fonction de certains événements ou des conditions climatiques, tout en respectant les goûts de chaque individu ;
- planifier et organiser les courses pour préparer des repas simples et équilibrés, associer adultes ou enfants aux diverses activités de cuisine et de service; le cas échéant les aider à s'alimenter ;
- exploiter toutes les opportunités pour stimuler la motricité des personnes âgées ou handicapées (exercices physiques, travaux ménagers, jeux) ;
- aménager les lieux de séjour, les décorer selon les circonstances, soigner les plantes; veiller à l'entretien des appareils et des infrastructures ;
- impliquer les personnes dans toutes les activités quotidiennes, les encourager à développer leur autonomie ou du moins à la préserver le plus longtemps possible.

B. Organisation d'activités sociales, éducatives, culturelles :

- organiser diverses activités sociales (fêtes, repas, sorties, etc.) pour favoriser les contacts et la vie en société ;
- saisir toutes les occasions pour éveiller et développer l'intérêt des personnes pour la vie culturelle; organiser des activités récréatives, divertissantes (danse, chant, projection de films, etc.) ;
- structurer la journée, la semaine, l'année par l'organisation et la planification du quotidien, l'instauration de rituels: repas, sorties régulières, anniversaires, fêtes particulières ;
- accomplir diverses tâches administratives: rédaction de rapports, de lettres, communication avec les services administratifs, avec les parents, etc.

D'autres solutions alternatives pourraient être envisagées :

- Un niveau de formation visé plus élevé en thérapie familiale.
- Une formation passerelle par le biais de la formation continue, selon des modalités à préciser. Les profils de personnalité et les expériences de vie doivent s'accompagner d'une formation socio-éducative minimum.
- Des validations d'acquis ou des reconnaissances d'expériences à valider.

Dans le terrain de la formation et de l'intervention sociale et socio-éducative, la problématique de l'intervention familiale est connue. Elle renvoie à une multitude de démarches de formation et d'intervention. Les acteurs sont nombreux et la diversité des offres de formation est dense (organismes de formation, acteurs professionnels privés). Les exigences de formation sont très inégales, tout comme la reconnaissance des acteurs qui les dispensent : acteurs individuels et privés,

dénominations diverses, conditions d'accès plurielles, contenus de formation et durées très variables, etc. Les confusions de contenus et de compétences sont fréquentes (de l'activité de ménage à celle de l'intervention socio-éducative à proprement parler). De plus, ces pratiques varient d'un pays à l'autre. Cela peut poser problème.

Dans le cadre du projet pilote, seul 1,1 EPT (équivalent plein temps) est reconnu pour la mesure AIAP dans le financement du SPJ. Le principe de proportionnalité voudrait que l'on n'ouvre pas un processus de rediscussion ou de modification de la CCT pour les 4 personnes concernées par le projet. Par contre, en cas de déploiement, d'autres institutions et d'autres professionnel-le-s seront concernés. Une cohérence s'impose donc pour la crédibilité de la mesure. Par conséquent, cette discussion doit être formellement tenue par le SPJ, voire en collaboration avec l'AVOP (Association Vaudoise des Organismes Privés), partenaire de la convention collective de travail. Elle dépasse le cadre du présent mandat.

Profil possible : éléments de réflexion

En collaboration avec les responsables de la Fondation, deux profils d'accompagnement familial AIAP peuvent être présentés dans ce rapport. Ils pourraient se caractériser de la manière suivante :

→ **Profil 1** : Type VAE (Validation des Acquis de l'Expérience), basée sur le modèle VAE HES.SO

Caractéristiques :

- 5 ans d'expérience dans des activités socio-éducatives ou équivalentes complexes.
- Engagements associatifs, humanitaires ou bénévolat.
- Parents de familles nombreuses « complexes ».
- Famille d'accueil.
- Voyages au long cours et engagés.
- Ces professionnels s'engagent à se former dans un délai raisonnable en travail social ou équivalent (formation de base et/ou continue).

→ **Profil 2** : Classique, formation en travail social

Caractéristiques :

- Assistant-e socio-éducatif-ve ASE, Ecole supérieure ES, formation HES, ou formation à l'étranger (de type IRTS (Institut Régional de Travail Social)).
- Une expérience professionnelle minimale de deux ans dans l'accompagnement familial.
- Ces professionnels s'engagent à se former dans des délais raisonnables en formation continue (systémique, travail avec les familles, ACS, etc.).

2.4. Lien à d'autres méthodes d'intervention et perspectives

La prise en charge socio-éducative comporte différents mode d'accompagnement : les placements institutionnels, les interventions à domicile, les actions mixtes, l'urgence. Comme son nom l'indique, l'accompagnement intensif en alternative au placement appartient à la catégorie des mesures se déployant à domicile. Dans la perspective d'évaluation, il importe d'établir quelques liens et distinctions entre cette démarche et celles qui lui sont proches, à savoir la prise en charge en milieu ouvert (AEMO) et l'intervention soutenue en milieu de vie (ISMV).

Le rapport sur les dispositifs de mise en œuvre de la politique socio-éducative, publié par le Service de la protection de la jeunesse sur la base d'une réflexion conduite par différents groupes de travail (SPJ,

synthèse, juillet 2006), permet d'appréhender cette problématique. Nous le ferons de manière générale, en distinguant essentiellement les points saillants relativement à notre problématique d'analyse.

2.4.1. Accueil éducatif en milieu ouvert - AEMO

De manière générale, l'accueil éducatif en milieu ouvert favorise le maintien des personnes en difficulté dans leur réseau naturel d'appartenance. Il apporte une aide spécialisée aux mineurs et à leur famille dans leur milieu de vie. L'intervention est judicieuse lorsque le cadre parental est affaibli (pas de danger pour l'enfant) pour des familles rencontrant des difficultés éducatives, sociales, scolaires ou professionnelles.

Quelques caractéristiques (SPJ, synthèse, juillet 2006) :

- action privilégiant l'utilisation de supports de la vie quotidienne, principalement au domicile des jeunes et des familles, mais aussi dans des locaux professionnels ou des lieux publics ;
- travail sur les ressources collectives, familiales et individuelles, limité dans le temps (court et moyen terme) ;
- observation, entretien et partage d'activités quotidiennes, accompagnement de démarches administratives, élaboration de projets scolaires, professionnels et culturels, rappel des normes sociales ;
- démarche fondée sur une dynamique contractuelle, aux objectifs clairement énoncés (la famille doit proposer un minimum d'adhésion) ;
- intervention, le cas échéant, en complémentarité avec d'autres professionnels engagés dans la situation, à partir de la demande des familles ;
- évaluations régulières avec tous les acteurs du processus permettant son actualisation ou son arrêt ;
- disponibilité mobile et souple, pouvant être intensive à court terme ;
- chaque éducateur spécialisé (à 100%) est responsable de 35 enfants (20 situations familiales) ;
- en principe, intervention seule de l'éducateur spécialisé (co-intervention possible pour les situations complexes) ;
- large disponibilité et intensité de l'intervention ;
- évaluation des premiers effets après 12 mois environ.

Acteurs :

- AEMO Vaud – Fondation Jeunesse et famille. Quatre équipes régionales sont actives sur le territoire vaudois. Le premier service AEMO date de 1971. AEMO Vaud regroupe aujourd'hui l'ensemble de cette activité.

2.4.2. Intervention soutenue en milieu de vie - ISMV

La prestation Intervention Soutenue en Milieu de Vie (ISMV) est une alternative à l'accueil d'urgence en internat. Le travail éducatif s'effectue au domicile du mineur, dans des situations réclamant une intervention rapide, mais où l'indication de placement n'est pas encore clairement établie, trop précoce, voire contre-indiquée.

Quelques caractéristiques :

- Dimension d'urgence et de crise : réponse par une intervention immédiate (quelques heures).
- Réponse psychosociale immédiate pour résoudre la crise, en prévenir d'autres et évaluer les solutions de prise en charge et d'accompagnement.
- Consolider les compétences parentales et valorisation des ressources de la communauté.

- Permettre aux jeunes d'adopter un comportement adéquat.
- Mise en place d'un accompagnement à plus long terme.
- Selon la pratique de La Rambarde, les interventions pour les prestations de type ISMV sont au nombre de 10.
- Selon les directives du Québec : 2 à 6 rencontres par semaine, 12 semaines au maximum.

Quelques particularités de l'intervention peuvent être mentionnées (Agence de la santé, Québec, 2009) :

- La rapidité et la flexibilité d'intervention.
- Une gamme diversifiée de prestations.
- La modestie des objectifs poursuivis.
- La proximité de l'intervention.
- La stabilité du personnel.

2.4.3. Complémentarités, résultats, perspectives

Complémentarité des approches

En 2006, le rapport des groupes de travail (SPJ, synthèse, juillet 2006) met en évidence :

- L'insuffisance des moyens de soutien éducatif intensif à la relation parents-enfants dans un lieu d'accueil (accueil de jour spécialisé) ou dans le milieu de vie du mineur.
- Le soutien éducatif dans le milieu de vie des mineurs et à leurs parents, pour des mineurs à risques mais sans nécessité d'éloignement, est assuré partiellement par l'AEMO-Vaud.
- Le soutien intensif et/ou de crise des mineurs et de leurs parents dans le milieu de vie n'existe pas.

Les entretiens permettent de relever que :

- Le besoin d'une réflexion plus approfondie sur la prise en charge ambulatoire à domicile et l'exploitation du potentiel de réhabilitation parentale.
- Si les différences de conceptualisation existent entre l'AEMO, l'ISMV et l'AIAP, des proximités sont tout aussi évidentes.

Sous l'angle de l'évaluation de l'AIAP et des complémentarités entre les interventions ambulatoires et intensives, quelques éléments de distinction sont mis en évidence par les acteurs concernés. S'il convient d'avoir conscience qu'une stricte délimitation des modes d'accompagnement n'est pas forcément aisée et que le choix est fonction du moment et du contexte (situation de la famille ; disponibilités institutionnelles), il est néanmoins possible d'identifier des particularités qui sous-tendent la distinction et le choix d'intervention.

S'agissant de l'accompagnement AEMO :

- La famille doit se conformer à un certain cadre et être partie prenante. Dans le cas de l'AIAP, les familles sont contraintes.
- L'action n'est pas orientée d'abord sur la parentalité.
- L'intensité et la durée de l'intervention sont moindres (une heure environ, une fois par semaine ou par deux semaines).

S'agissant de l'accompagnement ISMV :

- La perspective est davantage centrée sur l'urgence, l'observation, de l'analyse et de l'évaluation d'une situation qu'on connaît moins bien ou le besoin d'une image de la situation à un moment donné.
- La durée de l'intervention est en principe limitée (environ 3 à 4 mois). Elle permet de voir une situation évoluer, de temporiser une décision de placement ou de suivre une sortie de placement.
- Deux intervenants mettent en œuvre la prise en charge.

S'agissant de l'accompagnement AIAP :

- La perspective est l'alternative au placement. L'objectif est clair. Cette transparence en regard de la contrainte de l'aide donne à la prestation une dimension particulière.
- L'intervention est très intensive, de 10 à 16 heures par semaine.
- L'action privilégie la mobilisation de l'activité parentale, même si les capacités sont limitées.
- La dimension d'adaptation aux situations particulières est privilégiée. Ainsi, les situations concernées sont systématiquement des situations exceptionnelles, positionnées hors du cadre usuel.
- Les logiques et le contenu de l'intervention sont spécifiques, caractérisés par la capacité à entrer dans un environnement particulier.
- Le placement simultané de plusieurs enfants d'une fratrie peut s'avérer problématique (places disponibles dans un même établissement).
- Surtout, le choix de l'AIAP fait suite à l'échec (total ou partiel) des autres types d'intervention. Ainsi, les familles et enfants concernés ont déjà bénéficié de prestations de type AEMO ou ISMV, par exemple. Il s'agit donc d'un ultime recours, d'une ultime tentative d'accompagnement pour éviter un placement.

Résultats

De l'avis des services placeurs, en regard de la grande complexité des situations et du passé relativement lourd des familles concernées, l'expérience pilote entreprise auprès des 4 situations fournit des résultats probants.

- Des nouvelles perspectives d'accompagnement ont pu être entreprises, notamment en faveur des parents.
- Des progrès ont été observés et les situations ont été apaisées.
- Par l'intervention intensive, l'intégration de tous les acteurs est possible (famille, école).
- Le « faire avec » favorise l'adhésion et permet des progrès, voire une transformation des comportements et des modes de vie. Cela est d'autant plus important lorsque les compétences et ressources cognitives ou d'intégration des parents s'avèrent limitées.
- Des placements ont été évités.
- Les coûts de prise en charge ont été réduits (par rapport au placement).
- La problématique de la sortie ou de la fin d'une prestation AIAP n'est encore pas ou peu expérimentée. Elle devra faire l'objet d'une analyse rigoureuse sur la base des 4 situations relevant du projet pilote. Pensons, par exemple, à la dégressivité de l'intensité d'intervention.

Les entretiens expriment une réelle satisfaction des assistants sociaux de l'ORPM par rapport à l'évolution des situations accompagnées. Deux perspectives sont ainsi associées. D'une part, la nécessité de disposer d'une offre de prise en charge complémentaire ; d'autre part, pour des situations complexes, le besoin d'affiner l'offre actuelle (AEMO-ISMV) par la reconnaissance d'une prestation de type AIAP.

Perspectives

La prise en charge ambulatoire est un enjeu central du développement de la PSE vaudoise. Elle concerne de nombreux acteurs et différents modèles d'intervention, à appréhender de manière complémentaire, ce qui se fait d'ailleurs. Et puis, surtout, les services placeurs observent que les situations pouvant entrer dans une perspective d'accompagnement intensif en alternative au placement sont nombreuses. Il y aurait donc une demande suffisante pour envisager le renforcement de cette offre. Cette appréciation découle de la pratique des ORPM. Elle n'est pas fondée sur une modélisation rigoureuse, celle-ci n'existant tout simplement pas et étant impossible à réaliser de manière prospective. C'est donc de manière pragmatique qu'il convient d'appréhender le développement des prestations.

A terme, dans une perspective de déploiement, quelques considérations ressortent des entretiens :

- La dimension conceptuelle générale doit être approfondie et retravaillée sur la base des expériences conduites à ce jour.
- Un certain nombre de critères ou de normes sont à définir : conditions d'accès à la prestation ; fin de la prestation ; collaborations et synergies avec d'autres acteurs et types de prise en charge ; encadrement.
- Malgré les difficultés d'estimer les besoins futurs, il est vraisemblable que la prestation AIAP sera amenée à se renforcer. Des besoins d'accompagnement de situations complexes sont en effet observés par les services placeurs.
- Le projet AIAP doit se prolonger par une évolution dynamique du concept. L'expérience de la Fondation St-Martin est importante pour affiner et renforcer le concept d'intervention, définir des compétences professionnelles et clarifier les modalités d'intervention (dont les ressources financières).
- La Fondation St-Martin ne peut pas, actuellement et en fonction des ressources disponibles, répondre aux besoins de l'ensemble du canton. Elle devrait par conséquent, soit se concentrer sur les régions de l'Est du canton, soit élargir son périmètre d'activité au canton.
- Cela signifie que ce type de prestation est à formaliser pour que d'autres intervenants et institutions puissent s'approprier la démarche et assumer des accompagnements. Cela supposera également qu'à la formalisation conceptuelle soit associée une démarche de formation.
- Il conviendra d'identifier les acteurs et institutions pouvant adhérer à la démarche (AEMO, etc.).
- Le risque d'«institutionnalisation» de l'AIAP existe. La pratique doit rester flexible.
- Toutes les régions du canton seront concernées par une intégration définitive de la prestation dans l'offre d'accompagnement.

2.5. Eléments financiers et développements

2.5.1. Eléments financiers

Le caractère innovant et original (projet pilote) de la prestation AIAP a imposé que les partenaires s'accordent autour de modalités de financement pragmatiques et ponctuelles. Celles-ci se rapportent aux quatre situations en cours de prise en charge. Il est évident qu'en cas de déploiement de la prestations (que ce soit par la Fondation ou par d'autres partenaires), un certain nombres de clarifications sont à envisager. Quelques éléments de discussion sont présentés ci-après.

Financement actuel

La Brochure 9-10-11, *Financement de l'action socio-éducative*, édictée par le Service de la protection de la jeunesse pose le cadre du financement des interventions d'accompagnement et de prise en charge. La Fondation applique par conséquent ces normes de référence.

Les conditions actuelles et le cadre de financement de la prestation AIAP sont déterminés par le SPJ. Ce sont :

- Pour 2018, un montant de Frs 150'000.- est accordé à la Fondation. Il correspond à 1,1 EPT d'accompagnant familial et « toutes les autres charges de fonctionnement inhérentes, y compris les frais de transport et l'indemnité pour la responsable de Frs 700.- par mois) (courrier SPJ, du 24 janvier 2018).
- La contribution du SPJ est à considérer comme « un complément de subvention à comptabiliser sous la structure du Foyer St-Martin ».
- Une situation moyenne représente, dans le projet pilote actuel, une charge globale de Frs 37'500.- (4 situations AIAP sont financées) avec l'enveloppe à disposition. Si l'on décline le coût du projet pilote par enfant, le coût est donc d'environ Frs 15'000.-.

Moyens requis

Sur la base de l'expérience pilote, le forfait de Frs 150'000.- attribué par le SPJ au projet AIAP devrait être rediscuté. En effet, celui-ci n'est pas fondé sur une estimation rigoureuse des coûts, mais sur une négociation. L'évaluation est par conséquent l'occasion de clarifier le contenu et les besoins en ressources financières pour pérenniser la prestation AIAP. Que cela intervienne dans le cadre de la Fondation St-Martin et/ou avec d'autres partenaires institutionnels, il importe de procéder à une analyse plus fine des conséquences financières d'une telle intervention. Il en va de la pérennité de la prestation et de la qualité de l'accompagnement.

En regard des activités déployées par le projet pilote (4 situations prises en charge ; 10 enfants concernés), la Fondation estime que la charge effective de la prestation AIAP dépasse le cadre actuellement reconnu. Elle est chiffrée à environ Frs 194'000.-. L'estimation des dépenses se décompose de la manière suivante :

Accompagnement parents et RU (0.5 ETP)	45 000
Intervention à domicile avec les enfants (1.1 ETP)	88 000
Renfort administration (0,15%)	12 000
Charges sociales	30 670
Frais déplacements et débours	8 112
Frais du personnel (supervision, formation)	4 157
Frais téléphone	1 440
Frais administratifs	500
Frais de transition	1 040
Location bureau	2 400
Divers	382
Total	193 700

La différence entre le coût effectif et le financement actuel est prise en charge de manière croisée par les autres recettes de la Fondation : synergies, mutualisation des charges de fonctionnement notamment (diminution par répartition de la charge liée à la coordination, par exemple). Une dimension « militante » et bénévole est évoquée par la direction, rendant le projet pilote financièrement supportable. Une telle situation n'est supportable qu'en raison de la portée innovatrice et de la dimension pilote du projet AIAP. Un ancrage formel et définitif de la prestation devrait être soutenu par un financement consolidé, permettant de couvrir les dépenses effectives.

Dans ses réflexions financières, la Fondation établit un lien au coût d'un ou de plusieurs placements institutionnels, selon le nombre d'enfants concernés par situation. La Fondation a procédé à une estimation de l'impact financier d'une prestation AIAP par comparaison à un placement. Sur la base des 4 situations et des dix enfants concernés par le projet pilote, en regard des coûts d'un placement au Foyer de la Fondation, les éléments suivants sont mis en évidence :

- La charge mensuelle de la prestation AIAP pour le canton par enfant est de Frs 924.- et celle d'un placement varie de Frs 6'521.- à Frs 10'387.-.
- Pour l'ensemble des enfants concernés, le coût annuel total pour le canton est estimé ainsi à Frs 88'704.- dans le cadre de la mesure AIAP et de Frs 950'758.-.

Cas	Coût AIAP mensuel	Coût placement mensuel	Différence
A1	1 250	6 521	-5 271
A2	1 250	0	0
A3	1 250	10 387	-9 137
B1	1 250	10 387	-9 137
B2	1 250	10 387	-9 137
C1	1 250	10 387	-9 137
C2	1 250	10 387	-9 137
C3	1 250	10 387	-9 137
C4	1 250	10 387	-9 137
D1	1 250	10 387	-9 137
Totaux mensuels	12 500	89 617	-78 367
Totaux annuels	150 000	1 075 402	-940 402

Situation en fin d'évaluation

En regard du nouvel état de prise en charge (20 enfants pour 5 situations A, E, F, G, H), la direction de la Fondation réévalue les coûts de la manière suivante :

Cas	Coût AIAP mensuel	Coût placement mensuel	Différence
Totaux mensuels	7 392	79 230	-71 838
Totaux annuels	88 704	950 758	-862 054

Ces extrapolations fournissent une indication générale (ordre de grandeur d'économies potentielles), mais sont méthodologiquement fragiles. En effet, le coût de référence n'est pas uniforme sur l'ensemble du canton et ne permet pas une approche globale.

Il convient de préciser que seul l'accompagnement des enfants est pris en considération dans cette comparaison générale. En effet, la spécificité de l'AIAP est de mettre un accent particulier sur l'intervention auprès des parents. Cette dimension ne peut évidemment pas faire l'objet d'une même comparaison. Elle a néanmoins un coût qui explique les différences avec la charge globale de la prestation (forfait actuel de Frs 150'000.- et estimation détaillée prospective de Frs 193'700.-).

Le SPJ devrait par conséquent, en cas de pérennisation de la prestation, clarifier les détails des charges et du financement d'une prestation AIAP.

2.5.2. Développements

La Fondation approfondit différentes perspectives de développement. Parmi celles-ci figure le déploiement de la prestation AIAP. L'organigramme postule le passage d'une à trois équipes AIAP, avec pour encadrer cette évolution la création d'une unité spécifique, pilotée par une fonction de responsable à 50%. L'objectif institutionnel et de prise en charge est de pouvoir passer progressivement d'un accompagnement total de 4 situations (assumée par une équipe actuellement) à 12, voir 16, ce qui pourrait représenter une situation par ORPM. Sur la base du projet pilote, le champ d'intervention d'une équipe devrait se limiter à 4 situations.

Les quatre unités se composeraient, comme actuellement, d'accompagnants familiaux et parentaux. Le taux global de personnel passerait cependant de 1,1 EPT à 1,4 EPT par unité pour tenir compte des expériences réalisées dans le projet pilote. On observe en effet que la charge découlant de ces situations complexes est lourde. De plus, une fois le projet pilote terminé, différentes tâches de coordination et de suivi (rapports, monitoring) devront être mieux formalisées et améliorées, ce qui n'est pas envisageable avec la dotation actuelle. Par contre, par rapport à la situation actuelle, des synergies sont possibles, notamment pour les tâches relevant du coaching de l'équipe, de la coordination de l'AIAP et de la responsabilité de l'unité.

S'agissant des modalités de déploiement et, plus particulièrement du périmètre d'intervention concerné, une perspective cantonale serait envisageable. En effet, d'une part, les besoins d'un tel type d'intervention sont existants sur l'ensemble du territoire cantonal et, d'autre part, la Fondation pourrait élargir progressivement son offre avec continuité et cohérence. Car, les questions de la formation du personnel d'intervention et des bonnes pratiques se posent pour transférer le concept et son application à d'autres acteurs.

Analyse de l'activité professionnelle

3.1. CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODE

L'objectif de la modélisation de l'activité des accompagnant-e-s³ familiaux chargé-e-s de la mesure AIAP consiste à identifier les actions typiques des professionnels lors de l'accompagnement des familles, en vue de déterminer l'efficacité d'un tel dispositif et de sa possible réplique.

3.1.1. Accéder à l'activité professionnelle réelle

La démarche adoptée dans ce mandat relève de l'ergonomie de langue française (Wisner, 1995 ; Leplat, 1980 ; Pinsky et Theureau, 1987 ; Pinsky, 1992 ; Theureau, 1992/2004) et consiste à observer l'activité des opérateurs dans leur environnement naturel, puis à la modéliser, en vue de rendre compte de la manière dont ceux-ci agissent, selon les conditions de possibilités (Meuwly-Bonte et Roublot, 2007 ; 2010) qui leur sont offertes.

Au regard des difficultés d'accès à l'environnement familial dues aux problématiques sociales critiques, l'observation directe de l'activité réelle des intervenants familiaux déployée au cœur des familles n'a pu être menée en tant que telle. Nous avons opté pour une méthode dite « indirecte » (Clot, 1999) consistant à retracer le flux de l'activité professionnelle des intervenants familiaux, à partir de deux supports : a) le journal de bord numérique dans lequel les intervenants synthétisent leur activité dans les familles ; b) les enregistrements audio et vidéo (20 heures) des colloques hebdomadaires lors desquels les accompagnants rendent compte à leurs collègues de l'accompagnement qu'ils ont réalisé au sein d'une famille.

A partir de ces traces d'activité « indirecte », nous avons réalisé des entretiens de remise en situation dynamique (Theureau, 2010) qui ont consisté à présenter aux accompagnants familiaux les épisodes professionnels les plus significatifs (7h30 d'entretiens filmés), vécus dans les familles et relatés lors des colloques ou dans le journal de bord afin qu'ils nous livrent les soubassements de leurs actions (pensées, émotions, préoccupations, attentes, focalisations).

3.1.2. Contexte professionnel de la mesure AIAP

L'équipe professionnelle au centre des observations se compose de cinq personnes, remplissant trois fonctions différentes :

- a) **3 Accompagnants Familiaux (AF) réalisant des accompagnements intensifs au sein des familles :**
- *1 femme* : Ingénieure de formation de base, Master en Science et ingénierie de l'environnement, EPFL ; formation de monitrice de camps de vacances et activités extrascolaires, CEMEA ; animatrice et responsable de colonies de vacances. Actuellement en formation à l'École Supérieure Social Intercantonale de Lausanne (ESSIL)

³ Afin de faciliter la lecture, nous utiliserons dans la suite de ce document, la forme masculine des termes, tout en respectant la forme féminine.

De plus, aux termes des observations, la dénomination d'accompagnant-e familial-e a remplacé celle d'intervenant-e familial-e (Voir 3.4.1. Une activité d'accompagnement).

- *1 homme* : Electronicien, CFC de formation de base. Opérateur son, monteur vidéo ; cinéaste ; formation récente en naturopathie
- *1 homme* : Ebéniste, CFC de formation de base. Stage en tant que Maître Socio-Professionnel au Semestre de Motivation du canton de Vaud. Vendeur. Ouvrier de chantier naval. Actuellement en formation en emploi pour obtenir le CFC d'Assistant Socio-Educatif.

b) 1 accompagnante parentale et responsable d'équipe des accompagnants familiaux :

- Interlocutrice principale des institutions légales (Service de Protection de la Jeunesse ; Assistants Sociaux pour la Protection des Mineurs ; médecins ; etc.) et responsable de l'équipe des trois accompagnants familiaux. Réalise des entretiens avec les parents.
- Thérapeute psycho-éducative de formation de base, Bachelor en toxicomanie à l'Université de Montréal ; Certificate of Advanced Studies (CAS) interprofessionnel en addictions (école d'études sociales et pédagogiques (éesp), Haute Ecole Spécialisée de Suisse Occidentale) ; praticienne en Programmation Neuro Linguistique (PNL) ; formation en approche systémique.

c) 1 directeur de la Fondation Saint-Martin :

- Représentant du pouvoir décisionnel.

Les observations ont débuté le 22 mars 2018 et se sont terminées en août 2018.

4 familles ont été au centre des préoccupations de l'équipe professionnelle. Les observations se sont focalisées plus particulièrement sur les trois premières d'entre elles, décrites brièvement ci-après.

a) Famille P :

Famille monoparentale composée d'une mère et de 4 enfants, une fille de 13 ans, une fille de 11 ans, 1 garçon de 8 ans et une fille de 1 an.

Intervention depuis le 25.09.2017.

La fille aînée a appelé la police pour se plaindre de sa mère. La police a alerté le SPJ.

Fin de l'accompagnement AIAP, août 2018 : les 3 enfants aînés ont été placés en foyer. La fille la plus âgée est maintenue à domicile avec une expertise.

b) Famille A :

Famille recomposée d'une mère et son compagnon qui ont une fille de 1 an en commun. La mère a deux garçons de 10 et 8 ans dont le père biologique a été incarcéré.

Intervention depuis le 27.05.2017.

Des soupçons et accusations d'abus sexuels du père sur les deux garçons ont été émis.

Le plus jeune des garçons a été placé en foyer.

L'aîné a montré une tendance à des gestes suicidaires. Il est placé dans un centre psychothérapeutique (CPT) et retourne à la maison les week-ends et vacances. Une demande d'Accueil Spécialisé pour Période de Congé (ASPC) a été formulée pour lui, mais au moment des observations aucune place n'était disponible. Il a été par ailleurs exclu d'un autre ASPC.

Accompagnement AIAP, toujours en cours.

c) Famille C :

Famille composée d'un père, d'une mère et d'un enfant de 6 ans.

Accompagnement depuis novembre 2017.

Le réseau des professionnels partenaires à la mesure AIAP n'arrive pas à évaluer la situation à domicile.

L'enfant de 6 ans semble avoir des troubles du spectre autistique (TSA).

Après constatation de la non coopération du père avec l'ensemble du réseau et son emprise sur la mère et l'enfant, ce dernier a été placé en foyer d'urgence.

Fin de l'accompagnement AIAP, juin 2018.

d) Famille D :

Famille monoparentale composée d'une mère et d'une fille de 8 ans et un garçon de 11 ans.

Accompagnement depuis mai 2017.

Fin de l'accompagnement AIAP, juillet 2018.

La mère n'a que très peu confiance en ses capacités maternelles. Elle a vécu des histoires traumatisantes avec le père du garçon (enlèvement en Afrique avec le bébé ; enfermée sans pouvoir le voir ; violée). Elle a réussi à s'échapper et rentrer en Suisse avec son bébé. Plus tard, des relations chaotiques avec d'autres hommes l'ont laissée dans une crainte de ne pas être à la hauteur avec ses enfants.

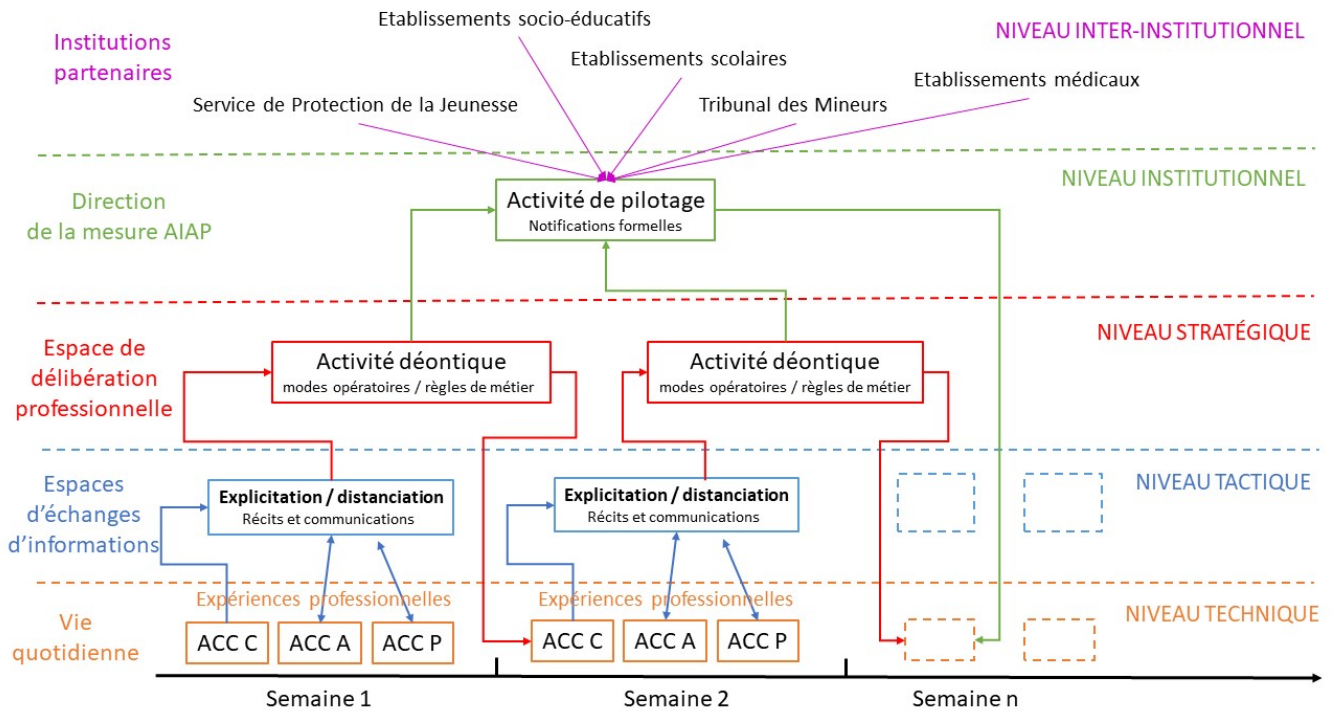
L'activité d'accompagnement a permis de protéger la famille, de soutenir la mère dans son rôle parental. L'école et tout le réseau s'accordent à dire que les enfants ont retrouvé le sourire et ont de bons résultats scolaires.

La famille n'étant plus dans l'urgence, le relais avec l'accompagnante familiale du Chalet de la Fondation Saint-Martin (ASPC) a été possible.

3.2. SYNTHÈSE ANALYTIQUE ET RÉSUMÉ

3.2.1. Schéma heuristique de l'activité d'accompagnement AIAP

La modélisation de l'activité déployée par les opérateurs qui participent à la mesure d'Accompagnement Intensif en Alternative au Placement (AIAP) se présente comme suit :



ACC = accompagnement au sein des familles A ; C et P

La mesure AIAP est structurée sur cinq niveaux spatio-temporels. Ces cinq niveaux entretiennent une relation d'interdépendance (Varela, 1989). La mise en place d'une propagation circulaire des informations au sein de la mesure AIAP favorise un processus collectif et itératif de construction de connaissances sur les membres de la famille et de régulation de leurs prises en charge. L'indexation de cette propagation et construction d'informations à la progression temporelle des prises en charge menées par les accompagnants familiaux en constitue l'élément central. Cette indexation permet aux décisions institutionnelles, aux décisions de l'équipe et aux décisions de l'accompagnant de reposer sur des informations concrètes, recoupées et validées par l'ensemble des membres de la mesure. Ce processus progressif de remontée (Bottom up) et de descente (Top down) d'informations entre le milieu familial et les instances institutionnelles (SPJ, instances judiciaires, etc.) est constitué de trois boucles de régulation qui permettent la construction, la consolidation et la diffusion des informations et des actions générées par la mesure AIAP :

Les boucles de premier niveau (tactique)

Ce type de régulation s'établit entre l'activité des accompagnants dans le milieu familial et les autres membres de l'équipe. L'empan temporel de ce processus est de l'ordre d'une à deux journées. Plusieurs espaces d'échanges supportent ce processus : le téléphone, les outils de messagerie instantanée ou encore l'outil numérique institutionnel de journal de bord Rosalie. A

la suite de chaque accompagnement, un récit de l'activité avec la famille est déposé sur l'outil Rosalie. Cette mise à disposition collective de l'expérience des accompagnants est couplée à une activité de coordination se déroulant sur la messagerie instantanée de l'équipe et/ou de supervision par échanges téléphoniques avec la responsable d'équipe. Ce premier niveau de régulation remplit plusieurs fonctions au sein du dispositif. Il permet la capitalisation et la diffusion rapide d'informations provenant du milieu familial, la réadaptation en cours de semaine de la stratégie d'accompagnement pour chaque famille, et la mise à distance par les accompagnants de leurs sentiments, émotions, interprétations ou actions.

Les boucles de deuxième niveau (stratégique)

Ce type de régulation s'établit entre les différents membres de l'équipe AIAP. L'empan temporel de ce processus est de l'ordre d'une semaine. L'espace privilégié de cette régulation est le colloque hebdomadaire organisé en présence de tous les accompagnants familiaux, de la responsable d'équipe et du directeur de la fondation Saint-Martin. Lors de ce colloque chaque cas familial donne lieu successivement à un débat entre les membres de l'équipe. Ces débats font référence à trois types d'informations :

- a) celles construites par les accompagnants durant la dernière semaine au contact des familles
- b) celles construites auprès des instances partenaires par les responsables de la mesure ou les accompagnants
- c) celles relatives à la littérature scientifique et technique issue du champ des sciences humaines et sociale.

Ce deuxième niveau de régulation remplit plusieurs fonctions au sein du dispositif AIAP. Il permet : a) la mise en adéquation hebdomadaire de la stratégie d'accompagnement avec la réalité des familles et les besoins ou objectifs exprimés par les instances partenaires ; b) la construction par les membres de l'équipe d'une culture locale intégrant des règles de métiers et des modes opératoires partagés.

Les boucles de troisième niveau (institutionnel)

Ce type de régulation s'établit entre les responsables de l'équipe AIAP, les instances partenaires ayant un pouvoir décisionnel et judiciaire et la famille. L'empan temporel de ce processus s'étend sur plusieurs semaines ou plusieurs mois. Les espaces supportant ce processus sont les entretiens parentaux menés par la responsable d'équipe auprès des familles, les communications et réunions formelles entre les responsables du projet AIAP et les familles, les réunions et communications formelles entre le SPJ, la justice et les membres de l'équipe. La responsable de l'équipe AIAP occupe une place prépondérante dans ce type de régulation qui a pour fonction première de (re)délimiter ou (re)définir le projet familial. Il est à noter que, dans le cadre de régulations plus formelles avec la famille, les décisions sont notifiées par l'intermédiaire du directeur de la fondation Saint-Martin, ce fonctionnement permettant à la responsable d'équipe de conserver une relation plus privilégiée avec les familles.

3.2.2. Constatations du point de vue de l'activité professionnelle

Nous relevons ci-après les points essentiels qui rendent compte de l'activité professionnelle déployée dans le cadre de l'accompagnement des familles.

ACCOMPAGNEMENT

1. Nous définissons l'activité professionnelle déployée au sein de familles comme **une activité d'accompagnement et non comme une intervention en tant que telle.**
2. Les opérateurs sont **des accompagnants familiaux (AF)** qui agissent dans l'environnement naturel des familles.

UN MODÈLE SYSTÉMIQUE

3. Les AF mènent leur accompagnement selon une approche systémique.
4. La famille est **un système d'interrelations**, c'est-à-dire **un système-famille.**

UNE APPROCHE CENTRÉE SUR LA PERSONNE

5. Le travail des AF suit **l'approche centrée sur la personne** (Rogers, 1970).
6. L'activité professionnelle des AF s'apparente à celui **d'un thérapeute** qui manie des phénomènes psychiques.
7. Le système-famille se trouve **en position de vulnérabilité** au regard d'une mesure contrainte par le système judiciaire.
8. Pour se faire accepter, les AF établissent **un lien de confiance** avec le système-famille au travers **de la participation aux tâches de la vie quotidienne.**
9. Les AF déploient **des compétences d'observation et d'adaptation** qui leur permettent d'établir un accompagnement qui correspond à la singularité du système-famille. Ce type d'accompagnement permet **d'identifier et transformer les compétences des membres** du système-famille.
10. Les AF déploient **des gestes pédagogiques dits d'étayage** (Bruner, 1983) pour susciter la transformation du système-famille.
11. Les AF développent **une capacité d'empathie** (Rogers, 1970) qui leur permet de mieux cibler leur accompagnement.
12. L'AF aide chaque membre du système-famille à **explicitier ses sentiments par des techniques de reformulation et/ou de métacommunication.**
13. Les AF utilisent à la fois les sentiments des membres du système-famille, mais également les leurs comme **levier de transformation des interrelations.**
14. **L'histoire de vie d'un AF** fonctionne comme ressources pour et dans l'activité d'accompagnement. Plus il arrive à faire des liens entre son histoire de vie et les situations familiales qu'ils rencontrent, plus il réussit à cibler son accompagnement.

15. **Une distanciation et une prise de conscience** de ses propres sentiments sont nécessaires pour les AF : elles leur permettent de distinguer ce qui appartient au fonctionnement psychologique du membre ou des membres de la famille et ce qui leur appartient et de tenir sur la longueur.
16. C'est dans les interactions entre les membres du système-famille et les AF, **au sein-même de leur environnement physique et culturel** que la transformation des interrelations est possible et durable.
17. Les AF ont besoin **d'une temporalité longue** pour établir un accompagnement de qualité. L'activité d'accompagnement se partage entre les trois AF au sein des familles selon une dotation de **8 à 10 heures par famille, sur une période pouvant aller de 6 mois à plus d'un an**, suivant les problématiques rencontrées.
18. La répartition des heures de travail s'établit de manière à **prévenir les risques psycho-sociaux** : taux de travail par semaine de chaque AF entre 50 à 60 % et 1 week-end sur 3.
19. L'organisation du travail conçoit une distribution de l'accompagnement sur **3 à 4 familles** pour une équipe professionnelle de **3 AF, 1 responsable d'équipe** et **1 directeur**.
20. L'activité professionnelle des AF se distingue de l'AEMO et de l'ISMV par le fait que la transformation des interrelations du système-famille s'établit **au travers de la participation active des AF aux tâches de la vie quotidienne des familles**
21. **Les liens de solidarité et de loyauté** entre tous les membres de l'équipe professionnelle des AF permettent à l'accompagnement **de transcender les résistances du système-famille, de perdurer en son sein et de rééquilibrer les relations avec le système-famille**.
22. Les conditions de travail mises en place par le SPJ et par le management de la Direction de la Fondation Saint-Martin et la responsable d'équipe des AF permettent **une réelle coopération entre tous les AF**, mais également **avec les différents systèmes-partenaires**.
23. **Un management de proximité** permet à la Direction de la Fondation Saint-Martin et la responsable d'équipe des AF de contribuer à l'accompagnement des familles **en termes de prises de décision et de soutien technique aux AF**.
24. Les responsables d'une équipe professionnelle dans le cadre de la mesure AIAP doivent **posséder des compétences relatives au management par la confiance et au travail social**.
25. **La coopération entre les différents systèmes-partenaires** qui participent de la mesure AIAP est essentielle pour assurer un accompagnement efficace du système-famille.
26. **La disponibilité, l'explicitation de l'activité professionnelle à autrui et la défense de sa position** sont des compétences nécessaires à la coopération avec les systèmes-partenaires.

27. L'accompagnement des AF ne se limite pas à une activité au sein même du système-famille. Les AF peuvent **accompagner les membres du système-famille lors d'un placement ou en vue d'une stabilisation de la situation familiale avant de mettre un terme à la mesure AIAP.**
28. **L'organisation hebdomadaire des colloques d'équipe permet de co-construire des solutions d'actions**, en co-définissant des modes opératoires qui conviennent à tous les membres du collectif professionnel.
29. Les colloques d'équipe permettent de **caractériser les interrelations du système-famille** de manière intelligible, selon des dimensions technique, scientifique et éthique.
30. **Les règles de travail** de l'équipe professionnelle des AF et **les règles de métier** se définissent **par un processus itératif** au sein des colloques d'équipe hebdomadaire et mensuel.
31. Au regard des problématiques du système-famille et des émotions fortes qu'elles provoquent chez les AF, **des séances de supervision sont organisées pour l'équipe professionnelle.**
32. **Les séances de supervision sont menées par la responsable d'équipe** dans le cadre des colloques d'équipe.
33. La responsable d'équipe **se rend disponible par téléphone** à la suite d'un accompagnement délicat. Ces heures de disponibilité ne sont **pas prévues dans un cahier des charges.**
34. Des séances de supervision faisant **appel à un intervenant externe** sont organisées selon les besoins de l'équipe professionnelle.
35. **La plateforme numérique à disposition des AF** (Rosalie) est utilisée comme outil de *reporting* et leur permet de diffuser le récit de leur vécu au collectif professionnel et de l'archiver.
36. Le récit d'expérience des AF permet **d'informer** les collègues ; d'anticiper **les possibles difficultés et opportunités au sein des familles ; de déposer la surcharge émotionnelle ; de prendre du recul** au regard de la situation ; **de prendre conscience** du fonctionnement du système-famille, mais également du leur.
37. La responsable d'équipe des AF mène **des entretiens parentaux** qui participent de l'accompagnement du système-famille. Elle traite avec les parents de points saillants qui ont été relevés lors des observations des AF dans leur environnement familial.
38. Les AF participent **aux réseaux scolaires**. La responsable d'équipe participe **aux réseaux interprofessionnels.**

3.3. LES ESPACES OU ENVIRONNEMENTS D'ACTIVITÉ

Dans le cadre du projet AIAP, nous relevons **cinq espaces d'activité** différents dans lesquels se déploient des activités typiques :

1. L'environnement familial.
2. Les espaces de délibérations professionnelle (colloques hebdomadaires ; mensuels ; séances de supervision).
3. Les espaces d'échanges d'informations (Rosalie, WhatsApp, téléphone).
4. Les espaces inter-institutionnels ou réseaux.
5. Les espaces des entretiens parentaux.

Nous développons ci-après les activités typiques identifiées à partir de l'analyse de l'expérience des professionnels du projet AIAP dans ces cinq espaces. Le dernier niveau n'a pas pu être renseigné.

3.4. L'ACTIVITÉ D'ACCOMPAGNEMENT DANS L'ENVIRONNEMENT FAMILIAL

3.4.1. Une activité d'accompagnement

Les observations menées montrent que l'activité professionnelle qui se déploie dans le cadre du projet AIAP se caractérise davantage par **une activité d'accompagnement** d'une famille en situation de handicap social que par **une activité d'intervention** en tant que telle. Ainsi, nous utiliserons le terme **d'accompagnant familial (AF)** pour désigner l'opérateur qui agit au sein des familles au lieu du terme intervenant familial.

Nous pouvons définir l'activité d'accompagnement des AF comme **le fait d'agir avec une famille** dans un possible processus de transformation pour infirmer ou confirmer le placement d'un ou des enfants, en ayant comme **objectif central la sécurité des enfants**. Cette activité d'accompagnement ne consiste pas tant à mesurer et à évaluer un écart entre ce que les AF observent au sein des familles et la norme prescrite à laquelle ils se réfèrent (loi fédérale sur la protection des mineurs ; jugement ; contraintes édictées par le SPJ et l'ASPM ; objectifs d'intervention socio-éducatifs), mais davantage à **identifier et considérer les possibilités d'actions** qui s'offrent dans l'environnement naturel de la famille pour engendrer une transformation. Par conséquent, les AF n'établissent pas un modèle ou un plan d'intervention en travail social défini *a priori* et n'appliquent pas des procédures légales et socio-éducatives au sein des familles. Non pas que leur activité professionnelle⁴ ne trouve de fondement dans des modèles d'intervention ou des approches scientifiques, mais il est central de considérer l'accompagnement des AF comme reposant sur la base première de **la compréhension du fonctionnement singulier** des familles dans le réel de leur activité quotidienne. Ainsi, l'accompagnement s'établit fortement **dans la recherche et l'identification d'indicateurs que les AF observent au sein des familles**, qu'ils discutent et débattent par la suite dans les colloques hebdomadaires et qu'ils relient aux informations recueillies auprès de différentes sources (SPJ ;

⁴ Nous pourrions démontrer plus loin que l'accompagnement se structure pour une grande part sur **une démarche systémique** (Von Bertalanffy, 1968/2012 ; Crozier et Friedberg, 1977/2006) et sur **une approche centrée sur la personne** (Rogers, 1968/2018). A ce propos, voir 3.4. L'activité d'accompagnement dans l'environnement familial ; 3.4.2. Accompagner la transformation d'un système.

Assistante Social de la Protection des Mineurs ; etc.). Ce type d'accompagnement demande **des compétences d'observation et de compréhension des phénomènes interrelationnels** entre les membres d'une même famille et entre les différents acteurs qui participent à la mesure AIAP que nous abordons plus loin.

3.4.2. Accompagner la transformation d'un système

1. La famille comme système social à part entière

Pour les AF, il s'agit bien **de comprendre et de caractériser les types d'interrelations** entre les différents membres qui composent une famille en la considérant comme **un système à part entière**, mais également comme **insérée dans un système social plus large** dont font partie les différents **systèmes-partenaires** participant au projet AIAP, tels que le système judiciaire, le système relatif au service social (SPJ, ASPM), le système médical (pédopsychiatres ; médecins de famille ; personnels hospitaliers) et le système scolaire (enseignants, directeurs d'école, doyens).

C'est **l'approche systémique** (Von Bertalanffy, 1968/2012 ; Crozier et Friedberg, 1977/2006) que les AF reprennent dans leur démarche d'accompagnement. Initialement portée par le Directeur de la Fondation Saint-Martin et la responsable d'équipe, **cette approche systémique** guide l'activité d'accompagnement des AF au sein des familles. Ainsi, les AF considèrent ces dernières comme *un système complexe formé d'individus distincts reliés entre eux par un certain nombre de relations* (Ladrière, 1988). En s'inspirant des thérapies familiales menées par G. Bateson en 1950, à l'école de Palo Alto, les AF mènent leur accompagnement **au sein d'un système-famille**, en ayant pour visée première **la caractérisation des différents types d'interrelations** présents entre tous les éléments⁵ qui le composent. Pour les AF, il s'agit de considérer les interactions entre un membre du système-famille et un autre – ou un membre du système-famille et un objet – comme une unité à part entière pour **déterminer les caractéristiques particulières de la relation entre les deux éléments du système**. Cette unité est ensuite repositionnée dans l'agencement des relations des autres unités du système-famille pour comprendre le niveau plus complexe de son organisation. Ainsi, pour comprendre et susciter la transformation du comportement de chacun des membres et de leurs relations respectives, mais également de l'organisation du système-famille dans sa globalité, un AF agit à la fois sur⁶ :

a) Le plan individuel et singulier avec un membre du système-famille en particulier :

L'AF détermine des caractéristiques comportementales lorsque le membre est en interaction avec lui, lors de la réalisation de tâches du quotidien, telles que par exemple :

- La capacité d'un enfant de 10 ans à rendre compte d'un traumatisme psychologique lorsqu'il joue avec l'AF⁷ (famille A)
- La capacité d'un enfant de 6 ans ayant des troubles supposés du spectre autistique à s'habiller en autonomie partielle lorsque l'AF est présent le matin, au lever (famille C)
- Les capacités d'apprentissage d'une enfant de 8 ans lorsqu'ils réalisent ensemble des devoirs (famille P)

⁵ Ces éléments se caractérisent par les individus et les objets insérés dans l'environnement physique et culturel de la famille.

⁶ Nous retenons ci-après les relations les plus significatives que nous avons observées.

⁷ Le psychologue de l'enfant n'arrive pas à faire parler l'enfant en séance.

- Le niveau scolaire d’une mère lorsque l’AF tente de l’inclure dans la réalisation des devoirs des enfants (famille P)

b) Le plan structurel de l’environnement physique et culturel

L’AF détermine dans ce cas la relation que le système-famille porte à son environnement physique et culturel, comme par exemple :

- L’état d’un appartement : agencement austère (famille C) ; salle de bain insalubre (famille P)
- La relation aux repas (famille P)
- La relation à la télévision (famille A)
- La relation à la console de jeux vidéo (famille A)

c) Le plan de la relation entre un membre du système-famille et un autre en particulier

L’AF est attentif à la manière dont un membre du système-famille interagit avec un autre membre. Il peut s’agir de la relation entre :

- Un beau-père et un enfant de 10 ans dans la manière de gérer la participation aux tâches ménagères (famille A : couper l’accès Wifi pour punir l’enfant qui n’a pas rangé sa chambre)
- Un père et son enfant de 6 ans dans la manière de partager un repas (famille C : le père mange dans la même assiette que son fils)
- Une mère et son enfant de 1 an dans la manière de le nourrir (famille P : nourrir au sein un enfant d’un an)
- Un enfant de 10 ans et son père accusé d’abus sur les deux garçons dans la manière de garder le contact (famille A : recevoir, le jour de son anniversaire, une lettre et un cadeau de son père qui est incarcéré)
- Une mère et son compagnon dans la manière de s’opposer l’un à l’autre (famille C : s’opposer à son compagnon au regard des bienfaits de la mesure AIAP)
- Une mère et son compagnon dans la manière de lui reprocher sa participation aux tâches ménagères (famille A : reprocher à son compagnon un chiffon resté sur un radiateur)
- Une enfant de 11 ans et une mère dans la manière de considérer les devoirs (famille P : participer à une grillade organisée à l’extérieur par sa mère au lieu de faire ses devoirs).
- Une mère et son enfant de 10 ans dans la manière de lui reprocher son état de fatigue (famille A : tout en essayant de comprendre le vécu de son fils)

d) Le plan des interrelations de tous les membres du système-famille

- Se réunir en tant que clan pour résister à la mesure AIAP (famille P)
- L’usage récurrent de tablettes et de smartphones au sein de toute la famille (famille A)

Dans le cadre de chaque plan, chaque AF identifie **les caractéristiques d’une relation qui lui sont significantes et qu’il pourra utiliser comme levier pour susciter une transformation** à l’instant t de son accompagnement et/ou qu’il pourra ultérieurement transmettre et débattre avec ses collègues. **L’identification et la caractérisation des différentes interrelations au sein du système-famille** sont

au centre de l'activité d'accompagnement des AF et sont une composante des compétences d'observations dont ils font preuve.

Les AF s'attachent à travailler à la fois les interrelations au sein du système-famille, mais également les relations qui s'établissent entre les différents systèmes qui prennent part à la mesure AIAP. Dans ce cadre, l'espace-temps dédié aux colloques hebdomadaires est primordial pour transmettre et relier entre elles les informations relevées dans chaque système-famille et dans chaque système-partenaire. La responsable d'équipe, participant pour une grande part aux différents réseaux mis en place dans le cadre de la mesure AIAP (réseaux scolaire, médical, judiciaire, social) et collaborant plus étroitement avec les ASPM (assistants sociaux de la protection des mineurs), est la personne centrale qui accèdent aux informations des différents systèmes-partenaires et qui établit les liens entre eux. Nous reviendrons sur l'activité d'accompagnement déployée au regard des interrelations entre le système-famille et les systèmes-partenaires plus loin dans cet écrit⁸.

2. Etablir un lien de confiance

Afin de comprendre les interrelations de ses membres et susciter la transformation de l'activité en son sein, **les AF établissent un lien de confiance avec le système-famille**, en démontrant dans leurs gestes et paroles qu'ils peuvent en être dignes.

Dans un premier temps, les AF ont pour objectif de **se faire accepter** au sein d'une famille qui, elle, est, de fait, **en position de vulnérabilité** (Laplanche, 1987), par la contrainte-même que représente légalement la mesure AIAP. Le premier pas d'ouverture et d'intégration qui permet la construction de la confiance entre un AF et le système-famille repose sur **l'explicitation intelligible et authentique** de la présence des AF dans l'environnement intime de la famille. Il s'agit de savoir rendre compte et de rendre compréhensible au système-famille les raisons d'agir de l'AF que ce soit au niveau technico-légal, scientifique ou éthique.

Pour ce faire, les observations que nous avons menées montrent que les AF explicitent verbalement au système-famille les points centraux suivants :

- a) Un travail **pour et avec** le système-famille
- b) **Un rythme hebdomadaire soutenu, partagé entre trois AF**
- c) Un accompagnement qui prend pour **base les compétences parentales existantes** du système-famille, en évitant sa nouvelle mise en échec et en assurant la sécurité psychologique et physique des enfants
- d) **Une mesure contrainte** par le système judiciaire et le service social
- e) Un accompagnement où **les informations circulent** entre tous les acteurs de tous les systèmes concernés par la mesure AIAP

Les AF n'exposent pas ces points dans les seuls cadres légal et éthique d'une procédure qui introduit la mesure AIAP. Dès les premières relations avec la famille, ils sont bien dans l'établissement **d'une authenticité qui indique à la famille leur soutien, leur volonté d'aide à la personne et à la famille, ce, en vue d'une alternative au placement d'un ou des enfants**. Cette authenticité se révèle à la fois dans l'expression manifeste de sentiments et points de vue face à une situation vécue au sein de la famille, mais également dans les gestes pédagogiques déployés par les AF. Nous verrons ci-après que c'est par la congruence entre la parole donnée au système-famille comme une promesse d'aide et de soutien

⁸ Voir 3.4. L'activité d'accompagnement dans l'environnement familial ; 6. Accompagner avec des partenaires.

et le comportement de l'AF que la construction du lien de confiance et l'adhésion des membres du système-famille envers la mesure sont favorisées⁹.

Dans un deuxième temps, il s'agit, pour les AF, **d'ouvrir un espace d'interconnaissance** avec tous les membres du système-famille. Pour ce faire, les AF ne procèdent pas selon un plan d'intervention déterminé par les informations provenant des systèmes partenaires (juge, service-social, scolaire, etc.), **mais plongent en immersion dans la vie quotidienne de la famille, en participant activement à diverses tâches qui**, selon les situations, peuvent être :

- L'appui aux devoirs d'un enfant
- La peinture d'une salle de bain
- La participation à une grillade extérieure
- Le jeu avec un enfant
- Une sortie à l'extérieur avec un enfant (parc ; commissions ; fête foraine)

D'une part, cette participation active permet **d'approfondir le lien de confiance** : par la mise en visibilité des actes de l'AF, le système-famille qui **évalue la congruence** entre la promesse d'aide formulée par l'AF et son comportement effectif dans la situation familiale se retrouve **dans une réalité sécurisante** qui permet un accompagnement ciblé. D'autre part, cette participation active permet aux AF **d'identifier les compétences du système-famille**, de les considérer et d'agir en fonction de celles-ci afin de susciter leur transformation. Les AF déploient, dans ce cadre, **des compétences d'observation** qui leur permettent **d'établir un accompagnement qui puisse correspondre à la singularité du système-famille** : ils doivent porter leur attention sur tous les éléments qui émergent en situation et qui peuvent être signifiants dans leur activité d'accompagnement. Ces capacités d'identification et d'attribution de sens à un élément se construisent au regard :

- D'un accompagnement **sur une temporalité longue** permettant aux AF de vivre des situations récurrentes avec le système-famille, de construire une connaissance de son fonctionnement et de proposer des transformations.
- D'une capacité à **entrer en empathie** avec le système-famille¹⁰.
- De **leurs expériences professionnelles et/ou personnelles antérieures** qui leur permettent d'établir des liens signifiants avec une situation familiale.

Le système-famille évoluant et se développant constamment, les AF agissent **selon un processus itératif de construction de connaissances du système-famille** et se retrouvent en constante adaptation avec l'environnement familial. **Cette notion d'adaptation** apparaît comme le fondement de leur activité d'accompagnement.

3. Etablir une relation d'aide à la personne

A partir des indicateurs relevés dans leurs observations, les AF établissent **une relation d'aide à la personne** (Rogers, 1968/2018) en cherchant à favoriser la transformation d'un membre en particulier,

⁹ Voir chapitre 3.4. L'activité d'accompagnement dans l'environnement familial ; section *Mobiliser des gestes pédagogiques : le geste d'étayage de l'enrôlement*.

¹⁰ Voir chapitre 3.4. L'activité d'accompagnement dans l'environnement familial ; section *Respecter la singularité des membres du système-famille : agir en empathie*.

tout en le repositionnant dans sa participation au système-famille. Cette relation d'aide se caractérise par plusieurs points :

- a) **Des gestes pédagogiques** qui engendrent la possible transformation d'un comportement ou d'une relation dans le système-famille.
- b) **Le respect de la singularité** des différents membres du système-famille, en adoptant une position empathique.
- c) Une compréhension des épreuves que traverse le système-famille, **en établissant des liens entre les diverses connaissances acquises dans son histoire de vie.**
- d) Le respect de son propre fonctionnement psychologique dans son activité d'accompagnement.

Mobiliser des gestes pédagogiques

Dans le cadre de son accompagnement, l'AF ne se positionne pas face au système-famille en tant qu'expert procurant la solution à la problématique qu'il a circonscrite par ses observations. Il ne porte pas non plus un modèle ou une procédure d'intervention préétablie selon un catalogue de problématiques sociales. L'activité d'accompagnement de l'AF consiste davantage à susciter la transformation d'une ou des relations du système-famille au sein-même de leur environnement, au travers **de gestes pédagogiques dits d'étayage** (Bruner, 1983). Ces gestes désignent « *l'ensemble des interactions d'assistance de [l'AF] permettant à [un membre ou aux membres du système-famille] d'apprendre à organiser ses [ou leurs] conduites afin de pouvoir résoudre seul[s] un problème qu'il ne savait [ou qu'ils ne savaient pas] résoudre au départ* » (Bruner, 1983). Ces gestes pédagogiques sont déployés lors de la participation active de l'AF à l'une ou l'autre des tâches de la vie quotidienne que celui-ci a identifiées comme particulièrement intéressantes et signifiantes pour occasionner une possible transformation du système-famille. Dans le cadre de la mesure AIAP, ces gestes d'étayage se traduisent par les actions suivantes :

a) Enrôler le système-famille et faire comprendre

Comme souligné plus haut, l'activité d'accompagnement des AF réside pour une grande part **dans l'engagement des membres du système-famille à transformer leur comportement et/ou leurs relations.** Plus concrètement, les AF relèvent, lors de la réalisation d'une tâche, les caractéristiques d'un comportement qui peuvent entraver ou engendrer une transformation. **C'est en signalant ces caractéristiques aux membres du système-famille que ces derniers peuvent potentiellement prendre conscience de leur agissement et de l'écart à une norme sociale plus acceptable.** Les exemples ci-après tirés de l'activité réelle des AF illustrent ces propos :

- Lors des devoirs, signaler à un enfant de 8 ans ses difficultés en lecture et engager sa persévérance en lui montrant concrètement l'intérêt de lire des informations du quotidien, en se référant à des exemples de la vie sociale (famille P)
- Lors des courses au supermarché et en observant une mère saluer par un « check » un tout jeune enfant, lui faire comprendre l'origine de son manque d'autorité avec ses enfants et l'inciter à ne plus saluer les enfants de 7 à 12 ans comme elle le ferait avec ses amis, en se référant à des notions de psychologie (famille P)
- Lors d'une discussion avec une mère et son compagnon qui expriment être démunis face à leur enfant qui « pète les plombs », leur rendre compte des éléments qui caractérisent

le comportement suicidaire d'un enfant de 10 ans qui aurait été abusé par son père biologique, en se référant à des notions de psychologie (famille A)

- Lors d'une pause cigarette avec un beau-père, inciter à reconnaître les compétences artistiques d'un enfant de 10 ans que celui-ci développe au travers de la construction de toupies, en provoquant l'évocation d'un souvenir d'enfance chez le beau-père (famille A)
- Lors de la dispute d'un couple, verbaliser aux parents le fait de sortir l'enfant de 6 ans de la situation pour le protéger (famille C)
- Lors d'une discussion avec une mère, montrer la violence conjugale qu'elle a subie, en exagérant les émotions que cela provoque à l'écoute du récit (famille A)

b) Valoriser des compétences

La valorisation des compétences des membres du système-famille est un geste pédagogique que les AF déploient lors de leur activité d'accompagnement qui permet à la fois **de faire prendre conscience des compétences présentes au sein du système-famille et d'encourager la poursuite des efforts initiés par l'un ou l'autre de ses membres**. Ce geste favorise également la **responsabilisation** de chacun des membres à se transformer et/ou transformer la ou leur relation à autrui.

Par le geste de valorisation, il s'agit pour les AF de travailler sur **les motivations intrinsèque et extrinsèque** (Deci & Ryan, 1985) des différents membres qui composent le système-famille en **suscitant et pointant l'intérêt que représente la transformation d'un comportement**.

Le travail des AF se base sur « *l'interaction entre des facteurs internes, propres à [un] individu et des facteurs externes, propres à la situation et au contexte* » (Bourgeois, 2006). Il s'agit donc bien, pour les AF, de **réaliser un accompagnement au sein-même de la réalité du système familial pour que la transformation s'opère de manière durable**.

Le travail des AF consiste à montrer aux membres du système-famille la possibilité d'accomplissement personnel en se surpassant et en relevant des défis propres à sa situation familiale et sociale. Il s'agit également pour les AF de relever la concordance possible entre l'objectif de la transformation établi collectivement et les objectifs personnels futurs.

Plusieurs exemples signifiants relevés de l'activité des AF illustrent ces propos :

- Valoriser un point de vue qui se distancie d'un compagnon maltraitant envers une femme et un enfant de 6 ans et montrer la capacité et la faisabilité de se libérer de l'oppression du compagnon pour devenir une femme autonome et libre (famille C).
- Relever les compétences d'interactions d'une mère avec les adolescents et la faire se projeter sur un projet professionnel dans le champ du travail social avec ce type de population (famille P).
- Mettre en évidence la présence d'une mère à tous les rendez-vous concernant ses enfants pour lui faire prendre conscience de sa responsabilisation et de sa disponibilité envers eux et pour l'aider à déculpabiliser face aux abus qu'aurait perpétrés le père biologique de ses deux enfants (famille A).

En résumé, l'accompagnement d'un AF consiste à motiver la transformation par des gestes de valorisation, en les répétant et en soutenant la modification d'un comportement et/ou d'une relation sur une période qui permet réellement une transformation.

Respecter la singularité des membres du système-famille : agir en empathie

Afin d'établir des gestes pédagogiques suscitant une transformation, l'AF prend en considération et respecte la singularité et les potentialités comportementales qu'un membre du système-famille laisse à voir lors d'un accompagnement.

L'identification des caractéristiques singulières du comportement d'un ou des membres ; des interrelations entre les membres eux-mêmes ou avec des objets est **fonction de la capacité d'un AF à être affecté par la situation** que vit le système-famille. **Cette capacité d'empathie**, au sens de Rogers (1989/2013) permet à l'AF **d'attribuer du sens** à ce que vit le système-famille et **de mieux cibler son accompagnement**.

Un AF n'impose ni un protocole d'intervention socio-éducative, ni sa manière de penser ou d'agir ; il ne juge ni n'évalue un membre ou une relation entre les membres du système familial. Il tente **d'établir une compréhension authentique des émotions, des points de vue et des manières d'agir singulières** qui s'offrent à son observation au sein du système-famille. Il tente de reconstruire le monde de la ou des personnes qu'il accompagne et d'y entrer pour « *sentir les colères, les peurs et les confusions du client comme si elles étaient [leurs], et cependant sans que [leur] propre colère, peur ou confusion ne retentissent sur elles* » (Rogers, 1968/2018). Cette notion d'empathie demande aux AF de travailler avec les émotions et les manières de penser d'autrui, mais également avec les leurs. Nous reviendrons sur la capacité d'un AF à se distancer et à prendre conscience sur la place de travail de la résonance de ces phénomènes psychologiques sur sa propre personne, dans la section *Accompagner, c'est être affecté*¹¹.

Ce travail en empathie ne suppose absolument pas que l'AF adopte complètement le point de vue du système-famille, mais à ce qu'il le comprenne. Le travail de l'AF consiste plutôt, lorsqu'il y a divergence, à exprimer son désaccord de manière intelligible et authentique, tout en exprimant sa compréhension du point de vue adverse. C'est par cette attitude de respect des points de vue et par effet miroir¹² que provoque la divergence que la transformation d'un comportement ou d'une relation peut être libérée par le membre du système-famille lui-même ou suscitée par l'AF.

Nous relevons quelques exemples issus de l'activité des AF qui illustrent cette notion d'empathie :

- Exprimer son désaccord lorsqu'une mère, dans un moment de fatigue, menace ses enfants d'abandon, en s'appuyant sur un sentiment d'injustice (famille P)
- Comprendre la solitude d'un enfant de 11 ans face à sa mère et son beau-père qui ne valorise pas ses facultés artistiques et faire de sorte de valoriser l'enfant et d'explicitier cette solitude aux parents (famille A)
- Comprendre l'état colérique d'un père et le questionner sur son changement d'attitude (ne plus vouloir la présence des AF dans la cuisine) au lieu de le contrer (famille C)
- Exprimer sa difficulté avec le système scolaire actuel et entrer en réflexion avec un père sur une méthode d'apprentissage spécifique pour son enfant de 6 ans (famille C)

¹¹ Voir chapitre 3.4. L'activité d'accompagnement dans l'environnement familial ; section *Accompagner, c'est être affecté*.

¹² La notion d'empathie se conçoit au travers de la fonction des neurones-miroir. Voir à ce propos : Rizzolatti, G. & Sinigaglia, C. (2008). *Les neurones miroir*. Paris : Odile Jacob ; Gallese, V. (2001). The « Shared Manifold » hypothesis from mirror neurons to empathy. *J Conscious Stud*, 8, 33-50.

Cette dimension d'empathie se reflète bel et bien dans l'activité professionnelle des AF. Elle reste toutefois à développer pour établir une démarche qui facilite davantage la compréhension des membres de la famille, mais également la compréhension de ce qui anime les AF lors de leur accompagnement sur le terrain. Cette distanciation permettra aux AF de distinguer les manières d'agir et de penser du système-famille, des normes sociales établies et acceptées, et des expériences qui constituent leur histoire de vie.

Se référer à son histoire de vie

La compréhension des diverses situations éprouvées au sein du système-famille est relative **aux liens qu'un AF peut réaliser entre les connaissances qu'il a acquises dans le cadre d'une formation, d'expériences professionnelles ou d'expériences plus personnelles**. Les compétences permettant d'identifier et de transformer le système-famille trouvent leur origine **dans les éléments significatifs qui constituent l'histoire de vie d'un AF**. Nous rattachons la notion d'histoire de vie à celle d'histoire cognitive de Varela (1992/2004) qui se définit comme une série d'actions concrètes, incarnées et historiquement situées d'un individu. En référence à cette définition, l'activité d'accompagnement d'un AF telle que nous l'avons observée implique « *personnellement celui qui connaît* » (Maturana et Varela, 1992/1994) au sens où les actions constitutives de son histoire cognitive fonctionnent **comme ressources pour et dans l'activité d'accompagnement**.

Ces éléments constitutifs et signifiants de l'histoire de vie d'un AF lui permettent **d'entrer plus facilement en empathie avec les situations du système-famille** : il comprendra davantage les émotions, les points de vue et les actions qu'il observe au sein de la famille, s'il a vécu des situations professionnelles ou personnelles **ayant des airs de famille** (Descola, 2006 ; Wittgenstein, 1961), c'est-à-dire des similarités avec celles que les membres du système familial sont en train de vivre. Les liens que l'AF pourra établir entre une situation familiale et son propre vécu fonctionnent comme ressources qui lui permettent de mieux accompagner la transformation du système-famille, de mieux guider le développement psycho-social des membres qui le constituent.

Au regard de l'activité professionnelle des AF, nous avons pu relever plusieurs références aux éléments de leur histoire de vie qui s'expriment de la manière suivante :

- Se référer aux interactions vécues avec son filleul pour comprendre les facultés artistiques d'un enfant de 11 ans (famille A)
- Exprimer à un père son point de vue du système scolaire vaudois, en le comparant à son projet de mise sur pied d'une école dans un pays étranger pour comprendre les difficultés d'apprentissage de son enfant de 6 ans (famille C)
- Se référer aux phénomènes d'addiction abordés dans le cadre d'une activité professionnelle et lors d'une formation pour comprendre les phénomènes d'attachement entre un AF et une mère (famille P)
- Se référer aux notions abordées lors d'une journée de formation continue sur la maltraitance pour comprendre les relations entre un père et son fils et entre ce père et sa compagne (famille C)
- Se référer à son activité parentale pour réaliser le suivi des devoirs (famille P)

Dans la perspective **d'une définition de l'expérience professionnelle requise pour intégrer le projet AIAP, il importe, dès lors, de considérer les épisodes de vie d'un individu.** Le recrutement peut s'établir sur une phase d'expression des événements personnel et professionnel qui peuvent être signifiants en termes **de ressources professionnelles** au regard des problématiques socio-éducatives que traversent les familles qui sont **considérées comme typiques** (Rosch, 1978) dans le métier. Il s'agirait pour la commission de recrutement de déterminer :

- a) Les caractéristiques des expériences de vie d'un individu dans leur potentialité à engendrer une transformation au sein d'une famille comme être un parent ; avoir une expérience dans l'enseignement ou dans le champ du travail social ; etc.
- b) La capacité d'un individu à identifier les éléments signifiants de son vécu et à les relier avec une situation familiale donnée.

Accompagner, c'est être affecté

L'histoire de vie d'un individu en tant que processus d'incorporation des connaissances d'origines formative, professionnelle et personnelle constitue le substrat sur lequel repose une partie de l'accompagnement d'un AF. Ce substrat singulier qui structure l'AF fait face à une autre structure singulière, celle d'un ou des membres du système-famille ; cette ou ces structures constituent l'autre part du substrat de l'accompagnement. Ce dernier se définit comme une interaction entre deux ou plusieurs structures cognitives¹³ qui, s'influencent mutuellement, se transforment. En d'autres termes, **c'est dans les interactions intersubjectives des individus qui prennent part à l'accompagnement que s'établit la co-construction de nouvelles significations au sein du système-famille.** Cette assertion est d'autant plus vraie lorsque ces interactions se déroulent lors de la participation des AF **à une activité de la vie quotidienne, dans l'environnement naturel des familles.** Il apparaît que l'accompagnement ne transforme pas uniquement les membres ou les relations entre les membres du système-famille, mais également l'AF lui-même en tant que personne. Quand bien même l'AF suscite plus spécifiquement, étant donné son statut professionnel, une transformation du système-famille, **il est également affecté par ce dernier.** L'AF fait face à des personnes qui, par leur manière de penser, de percevoir et d'agir, le renvoient à son propre fonctionnement cognitif.

Nous avons pu observer qu'un déséquilibre¹⁴ de la structure cognitive de l'AF peut avoir lieu lors de l'accompagnement au sein des familles. Nous pouvons dire que l'AF est déséquilibré lorsqu'il se retrouve en situation de « rupture » (Varela, 1992/2004) ou en décalage (cognitif) avec le système-famille qui ne partage pas les mêmes critères pour agir et penser. Il doit par conséquent trouver les gestes appropriés à la situation d'accompagnement qui tiennent compte des manières de penser et d'agir du système-famille tout en puisant dans ses propres ressources. Ce déséquilibre qui est le fait de toutes relations thérapeutiques, qu'il soit question de psychothérapie, de psychanalyse, de thérapie familiale, ou de médecine – le fait de toutes relations humaines (Jung, 1946/1996) en définitive – doit être pris en considération dans le travail des AF. **L'AF n'est pas un thérapeute au sens premier du terme.** Toutefois, se jouent, dans l'activité d'accompagnement, des interactions entre un ou des membres du système-famille qui **s'apparentent à des gestes thérapeutiques**, en tant qu'il s'agit pour l'AF de *« favoriser chez l'autre la croissance, le développement, la maturité, un meilleur*

¹³ Ce terme englobe les dimensions sensori-motrice, émotionnelle et perceptive d'un individu.

¹⁴ Il peut être momentané ou persistant selon l'importance de la situation vécue.

fonctionnement et une plus grande capacité d'affronter la vie » (Rogers, 1968/2018) et donc **de travailler avec des phénomènes psychiques qui constituent une individualité**.

Les AF font face à des sentiments positifs ou négatifs – haine, amour, sympathie ou antipathie – que leur renvoient les différents membres du système-famille. A l'instar de la thérapie rogéienne, **les AF utilisent ces sentiments comme levier de transformation** d'un comportement ou d'une ou des relations familiales. Pour établir un accompagnement qui fasse preuve d'une attitude congruente et respectueuse, les AF doivent être conscients¹⁵ :

- a) des phénomènes psychologiques qui s'expriment chez tous les membres du système-famille,
- b) de leurs propres sentiments face à une situation vécue au sein du système-famille.

Cette prise de conscience au sens de Vygotski qui la conçoit comme un contact social avec soi-même (Vygotski, 1925, in Clot, 1999) s'effectue :

- a) *in situ*, dans le cadre-même du système-famille.
Des compétences de prise de distance sont nécessaires pour que l'AF puisse pouvoir identifier et comprendre les émotions qu'il ressent, en les acceptant, sans toutefois les exprimer de manière brute, au risque d'accentuer la problématique et de ne pas être disponible à accueillir sans jugement un membre du système-famille dans ce qu'il vit.
- b) *a posteriori*, dans le cadre des colloques hebdomadaires ou des supervisions d'équipe.
C'est par les compétences de maïeutique de la responsable d'équipe des AF et par les échanges langagiers qui ont lieu en colloque que les AF peuvent prendre conscience des phénomènes psychologiques qui les ont animés lors de leur accompagnement.

Dans le cadre de nos observations, nous avons relevé plusieurs situations par lesquelles les AF ont été affectés :

- a) Un AF faisant face au rejet d'une mère qui exprime des sentiments de colère suite à une situation de réseau scolaire : le fait que l'AF énonce à l'enseignante des difficultés comportementales de sa fille de 11 ans, en la présence de la mère, qui éprouve de la méfiance envers le système scolaire, a engendré chez cette mère un refus de continuer un accompagnement avec cet AF (famille P).

Dans le cadre de cette situation, le travail d'accompagnement s'est prolongé lors les échanges de l'équipe professionnelle en colloque et a permis :

- Une meilleure compréhension du comportement de la mère et de sa relation à l'AF incriminé : des liens entre les difficultés scolaires de la mère et de sa peur de l'abandon ont été établis ; ce qui a permis également de rassurer l'AF incriminé par la mère dans sa relation au système-famille et de souder l'équipe.
 - D'adapter l'accompagnement, en le déterminant selon une décision collective, par la présence de deux AF au sein du système-famille et en organisant une rencontre entre la responsable d'équipe des AF, l'AF incriminé et la mère.
- b) Un AF faisant face à une situation de violence verbale entre les parents d'un enfant de 6 ans, présent dans la cuisine, peu avant le repas du soir. L'AF perçoit à ce moment-là de la lourdeur et de la pesanteur. Il relève les paroles menaçantes du père, prononcées froidement,

¹⁵ La prise de conscience révèle chez les individus des phénomènes de transfert, de contre-transfert ou de résonance au sens freudien du terme.

calmement envers la mère ainsi que les cris et les gestes brutaux de cette dernière envers l'enfant de 6 ans qui, perturbé, n'est pas décidé à manger. Pour protéger l'enfant, l'AF ressent le besoin de se placer entre la mère et lui et l'aide à terminer son assiette. Comprenant que la violence de la mère est reportée sur l'enfant, elle se concentre sur l'enfant à qui elle explique la fatigue de sa maman.

La situation a été travaillée en colloque d'équipe ce qui a abouti à la conception collective d'un mail adressé au père et à son envoi par la Direction de la mesure AIAP.

La situation a été également reprise en supervision individuelle entre la responsable d'équipe et l'AF par téléphone.

- c) Un AF faisant face à un père non collaborant qui, à son arrivée, le matin à 7h10, lui demande de rester assis sur le canapé, pendant qu'il va doucher son enfant de 6 ans et le faire déjeuner dans la cuisine porte fermée. L'AF prend 30 minutes pour comprendre la situation et pour ne pas se laisser emporter par la colère. Une fois l'enfant parti à l'école avec sa mère, l'AF est dans une attitude de déséquilibre, où il hésite à entrer dans une explication avec le père, qui le renverrait à son attitude face à son enfant (ne pas lui laisser une part d'autonomie). L'AF identifie des signes d'agacement chez le père, qui le conduisent plutôt à demander à ce dernier les raisons qui le poussent à l'installer au salon.

Le travail des AF consiste à **faire usage de leur ressenti pour être en empathie avec le système-famille, mais également à inhiber certaines de leurs émotions pour ne pas entrer en confrontation** avec un ou les membres qu'ils accompagnent ; confrontation qui rendrait la situation stérile d'un point de vue du développement de la famille¹⁶.

Un temps de prise de distance est nécessaire pour pouvoir distinguer ce qui appartient au fonctionnement psychologique du membre ou des membres de la famille et ce qui appartient à l'AF lui-même. **Ces phénomènes de résonance** qui s'établissent dans les relations interpersonnelles sont à la fois un outil diagnostique (identifier) et technique (utiliser) : *« il s'agit de laisser émerger sensations, émotions et fantasmes, de s'immerger dans l'empathie que [la situation exige] et de permettre cette identification « à l'essai » avec [un ou les membres du système-famille] ; et, à partir des hypothèses acquises dans ce travail réflexif, de formuler ou de se formuler une interprétation, une clarification, une explication »* (Hefez, 2010).

Cette capacité à se distancier doit porter l'AF à entrer dans le monde (Merleau-Ponty, 1945) de chacun des membres du système familial, en identifiant les éléments signifiants qu'ils peuvent utiliser comme ressource dans leur activité d'accompagnement afin d'aider chaque membre à exprimer, expliciter leurs sentiments. Ces éléments signifiants peuvent être de l'ordre de signaux kinésiques et paralinguistiques, tels que les mouvements du corps, l'expression du visage, les hésitations, les modifications du rythme de la parole et du mouvement, la prosodie, les irrégularités respiratoires (Bateson, 1972/2008) qui « trahissent » une émotion et/ou ses prémisses.

¹⁶ Transformation du comportement d'un ou des membres ; transformation d'une ou des relations familiales.

L'explicitation des sentiments dans la relation à autrui porte les AF à utiliser :

- La technique de reformulation (Rogers, 1968/2018) : l'AF vérifie s'il a bien compris un membre de la famille en proposant des paraphrases
- La métacommunication (Bateson, 1972/2008) : l'AF explicite clairement les implicites qui ont eu cours dans la situation

Bien que des compétences de distanciation aient été observées dans le cadre de l'activité d'accompagnement des AF, **leur capacité de distanciation est un point central et reste à développer.**

4. Accompagner et organiser le travail sur une temporalité longue

Comme relevé plus haut, **les AF ont besoin d'une temporalité longue** pour construire la connaissance du fonctionnement du système-famille et de ce fait construire un accompagnement qui lui correspond. Cette temporalité est d'autant plus nécessaire qu'elle permet d'engendrer, consolider et mener à une forme de pérennisation de la transformation de l'activité du système-famille. L'accompagnement peut s'établir sur **une période de 6 mois à plus d'un an**, suivant les problématiques rencontrées.

Cette temporalité participe du travail de qualité des AF, au sens de Davezies (2012b) et permet de :

- a) **identifier les opportunités et les limites d'un accompagnement à domicile.** Dans ce cadre, les AF prennent pour base les divers éléments qui indiquent une réelle volonté de transformation du système-famille. Si, toutefois, l'équipe professionnelle des AF identifie au sein même de la famille des éléments signifiants qui mettent en péril physique et/ou psychologique la sécurité d'un ou des enfants, alors l'activité des AF consistera à accompagner leur placement dans un foyer d'accueil ou d'urgence¹⁷,
- b) prendre le temps de **résoudre les dilemmes éthiques** qu'ils rencontrent, souvent de manière inédite, de par l'évolution des problématiques socio-éducatives de cette dernière décennie qui ne sont réglés – et qui ne peuvent se régler – par aucune procédure,
- c) **mobiliser des compétences, une sensibilité et des valeurs** qui permettent de conduire un accompagnement humain et non robotisé,
- d) **induire une transformation des interrelations du système-famille de manière durable** : l'activité des AF ne consiste pas en la transmission de conseils ou en un soutien à la parentalité – ce qui la distingue de l'AEMO et de l'ISMV¹⁸ – mais, par leur participation aux tâches de la vie quotidienne, elle consiste en la restructuration du fonctionnement du système-famille,
- e) **collaborer avec un collectif de travail** composé de 3 AF et d'une responsable d'équipe, d'une direction et de multiples partenaires afin de transmettre des informations, prendre des décisions, organiser des réseaux, etc.

¹⁷ Nous reviendrons ultérieurement sur cette thématique au chapitre 3.4. L'activité d'accompagnement dans l'environnement familial ; 7. Accompagner la transition.

¹⁸ Action en Milieu Ouvert et Intervention Soutenante en Milieu de Vie.

L'organisation du travail, telle qu'elle se présente dans le cadre de la mesure AIAP, prend compte de ces dimensions et s'établit par **un accompagnement de 10 à 16 heures** au sein même des familles, en fonction :

- a) **du mandat** défini par le SPJ,
- b) **des besoins** des familles,
- c) **d'une répartition des heures de travail**. Il s'avère que la prise en charge de l'accompagnement d'un même système-famille par 3 AF différents permet de répartir le travail des week-ends (1 week-end/3 pour 1 AF) et permet de **prévenir les risques psychosociaux** engendrés par le fort investissement social et psychologique que nécessite l'activité d'accompagnement.

L'organisation du travail conçoit également un accompagnement qui se distribue pour l'équipe professionnelle des AF **sur 3 à 4 familles**. Au-delà de ce chiffre, la prise en charge pour les AF s'intensifierait et demanderait d'établir des priorités mettant en péril la qualité du travail accompli.

5. Accompagner en considération d'une équipe professionnelle

Les liens de solidarité

Comme indiqué ci-dessus, **une même famille est accompagnée par 3 AF**. L'activité d'accompagnement au sein de l'environnement d'un système-famille est généralement¹⁹ conduite par un AF seul. Pour mener son accompagnement, il prend en compte les délibérations professionnelles qui ont été menées lors des colloques d'équipe hebdomadaires²⁰ et à partir desquelles s'est défini collectivement le type d'accompagnement à mener. Il prend également compte les éléments qu'il identifie *in situ* et dont il construit la signification de manière singulière. Un AF suit donc une ligne directrice, un projet d'accompagnement défini pour une famille en particulier, tout en sachant qu'une marge de liberté établie en partie, elle aussi, par le collectif professionnel des AF lui permet **d'exprimer une identité singulière**.

Cette identité singulière, qui réside dans l'ingéniosité d'un AF s'exprimant face à une réalité professionnelle qui résiste (Dejours, 2009), est perçue par les différents membres du système-famille **comme des styles différents d'accompagnement** qui sont appréciés ou non. Comme nous l'avons démontré plus haut les phénomènes psychologiques à l'œuvre dans le système-famille peuvent être utilisés comme levier de transformation par l'AF, mais peuvent toutefois se révéler **au centre de stratégies défensives** d'un ou des membres du système famille : la façon de faire d'un AF et/ou la contrainte légale seront contestées, mettant ainsi à mal le projet d'accompagnement.

Nos observations montrent que **ce sont les liens de solidarité et de loyauté** entre tous les membres de l'équipe professionnelle des AF qui permettent à l'accompagnement de **transcender les résistances du système-famille, de perdurer en son sein et de rééquilibrer ou de « réparer » les relations avec le système-famille**. « La réparation » des liens s'établit notamment par la mise en visibilité au système-famille de la circulation et du traitement des informations à son propos par l'ensemble des AF, mais également avec tous les partenaires. Les colloques hebdomadaires et le partenariat avec les acteurs des système juridico-sociaux sont primordiaux pour la régulation des actes des AF *in situ* mais

¹⁹ Un accompagnement peut être conduit par 2 AF lorsque des tensions entre 1 AF et le système-famille ont été identifiées.

²⁰ Voir chapitre 3.5. L'activité de délibération professionnelle.

également *a posteriori*. Ce rééquilibrage de l'accompagnement passe également par une solidarité qui s'exprime envers un collègue ou envers un ou des acteurs d'un système-partenaire, même si un AF n'est pas complètement en accord avec ceux-ci : **il tient un discours qui fait comprendre la logique solidaire aux membres du système-famille qui perdent ainsi l'opportunité de contrecarrer le projet d'accompagnement.**

Comme soulevé plus haut et détaillé plus loin²¹, ces liens de solidarité sont le fruit **d'une coopération entre les AF qui suppose une construction commune de règles de métier.** Ces liens sont également relatifs aux conditions de travail mises en place par le SPJ et par le management de la Direction de la Fondation Saint-Martin et la responsable d'équipe des AF. D'une part, **le SPJ offre une grande marge d'action à l'équipe professionnelle des AF** pour des raisons qui ont trait au caractère pilote de la mesure AIAP, mais également **au manque de place dans les foyers et aux difficultés des ASPM à recueillir des informations sur ces familles** qui leur permettraient de prendre une décision de placement des enfants. D'autre part, il s'agit de souligner une organisation du travail soutenue par la Direction de la Fondation Saint-Martin et la responsable d'équipe par la mise en place de conditions de travail nécessaires à un accompagnement de qualité, c'est-à-dire à un accompagnement efficace d'un point de vue technique, scientifique, mais également éthique, où chaque AF a la place et les moyens d'apporter sa contribution dans une œuvre commune (Dejours, 2009). Ces conditions de travail favorables se définissent comme suit :

- a) Un horaire de travail à la fois flexible et prévenant les risques psycho-sociaux.
- b) Une équipe professionnelle qui se compose de 3 AF, d'une responsable d'équipe et d'une Direction.
- c) Un ratio d'accompagnement de 3 familles pour 3 AF.
- d) La mise en place de colloques hebdomadaires dans lesquelles se déploient une activité déontique.
- e) Une gestion des relations avec les systèmes-partenaires par la responsable d'équipe des AF.
- f) Un management de proximité.

Un management par la confiance

Au niveau du management de proximité, il est important de soulever le type de hiérarchie qui s'établit entre la Direction, la responsable d'équipe et les 3 AF. Cette hiérarchie ne s'impose pas en tant que telle dans sa dimension prescriptive : elle ne suit ni un descriptif de poste et un cahier des charges correspondant à un fonctionnement hiérarchique standard, ni une logique gestionnaire prenant exclusivement pour référence la productivité (gestion du budget ; gestion du nombre de famille ; gestion des postes de travail) et l'évaluation individualisée des performances au regard des résultats du travail (efficacité). La Direction et la responsable d'équipe des AF disposent d'un pouvoir hiérarchique **parce qu'une autorité** (Arendt, 1954/1972) lui est conférée **par le haut (top-down)**, à savoir par le SPJ qui la mandate, mais également **par le bas (bottom-up)**, c'est-à-dire par les AF eux-mêmes qui la considèrent comme utile dans le cadre de leur accompagnement au sein de familles. Les observations ont montré l'utilité de cette autorité au travers de **la contribution de la Direction et de la responsable d'équipe à l'accompagnement des familles en termes a) de prises de décision et b) de soutien technique.**

²¹ Voir chapitre V. L'activité de délibération professionnelle.

Dans le cadre des prises de décision, la Direction et la responsable d'équipe :

- animent les délibérations collectives de prise de décision, lors des colloques d'équipe,
- mettent un terme à la délibération par arbitrage lorsque le consensus est difficile,
- notifient publiquement la décision lorsqu'elle est nécessaire (mail à un parent ; à un partenaire),
- assument la responsabilité des prises de décision.

Dans le cadre d'un soutien technique et scientifique, la Direction et la responsable d'équipe :

- transmettent à toute l'équipe professionnelle des informations nécessaires à la compréhension des situations familiales,
- partagent entre eux une approche similaire dans le champ du management par la confiance (Karsenty, 2015),
- partagent et transmettent des ressources dans le champ du travail social.

L'autorité conférée à la hiérarchie repose sur **des liens de confiance** qui s'établissent par la capacité de la Direction et la responsable d'équipe à apporter une aide technique, à gérer une équipe de 3 AF, à honorer leurs engagements envers eux, envers les familles et envers les partenaires de la mesure AIAP. Ces liens de confiance se construisent dans les espaces d'échanges formels comme les colloques hebdomadaires, les messages instantanés ou différés et informels comme l'espace relatifs aux cafés, repas, pauses cigarettes.

Les dirigeants d'une équipe professionnelle d'AF doivent posséder des notions **dans le champ du management par la confiance et du travail social** pour participer efficacement à la construction d'un projet d'accompagnement et à la prise de décision. Leur distance avec le terrain, au sens où la Direction et la responsable d'équipe n'agissent pas directement au sein du système-famille, leur attribue également la possibilité **d'arbitrer les différentes positions de l'équipe professionnelle en matière d'accompagnement et de prendre la responsabilité des prises de décision.**

6. Accompagner avec des partenaires

L'équipe professionnelle s'attache à travailler la relation avec chacune des parties formant le système-famille en tant que tel, mais également la relation entre les différents systèmes qui participent de la mesure AIAP. Dans ce cadre, **la responsable d'équipe des AF est le principal lien entre les différents systèmes qui entre en jeu dans l'accompagnement du système-famille.** Elle recueille et transmet des informations aux différents partenaires (système scolaire ; médical ; social ; légal) qui participent directement ou indirectement au processus de transformation du système-famille.

Plusieurs points ont été relevés à propos de l'activité typique de coopération avec les systèmes-partenaires :

- a) **Se rendre disponible auprès des familles et des systèmes-partenaires** : la répartition des heures d'accompagnement s'établit entre les AF chaque mois, mais se modifie selon les besoins de la famille et les besoins des systèmes-partenaires. Des rendez-vous supplémentaires non anticipables sont organisés et, tant l'agenda des AF que celui de la

responsable d'équipe se charge selon leurs disponibilités. Ces facultés d'adaptation et de disponibilité sont très appréciées par le service social.

- b) **Rendre compte des observations qui ont été menées par les AF** : la responsable d'équipe qui participe principalement aux différents réseaux interdisciplinaires ou interprofessionnels doit faire comprendre la situation du système-famille d'un point de vue pragmatique. Dans ce cadre, lors des séances de réseau, elle soulève les points saillants et les plus significatifs qui rendent explicites l'expérience des AF au sein-même des familles, mais également le vécu des membres de la famille.
- c) **Explicitier sa tâche et défendre sa position professionnelle** : la coopération entre les différents systèmes-partenaires demande également des compétences relatives à une activité déontique. La responsable d'équipe et les AF doivent être capables de rendre compte de leur activité professionnelle en se rapportant aux dimensions techniques, scientifiques et éthiques qu'ils discutent et établissent collectivement, de défendre leur position professionnelle face à une situation-familiale tout en étant capables de comprendre et de trouver un consensus en fonction des points de vue des systèmes-partenaires.

7. Accompagner la transition

Lors de nos observations, les limites de la fin d'un accompagnement au sein d'une famille ont été questionnées par l'équipe professionnelle de la mesure AIAP. L'équipe professionnelle s'est positionnée face aux systèmes-partenaire pour assurer une transition douce des membres du système-famille. Il a pu s'agir d'accompagner :

- a) **« La rupture »** du maintien à domicile d'un ou des enfants ; les AF réalisent un placement construit d'un enfant, en :
 - Accompagnant un ASPM à l'école le jour du placement, permettant ainsi de réduire les possibles traumatismes chez un enfant ayant tissé un lien de confiance avec les AF
 - Étant présents à la séance regroupant les parents de l'enfant et l'ASPM
 - Accompagnant une mère à la visite de son enfant en foyer
 - Maintenant un lien avec un enfant placé dans un foyer jusqu'à stabilisation
- b) **La stabilisation** de la situation familiale, en :
 - Coconstruisant des habitudes
 - S'informant sur les besoins ou les angoisses d'une mère

Cette notion fait souvent défaut dans les systèmes sociaux qui conçoivent **les mesures sans mettre en place un accompagnement qui permette au bénéficiaire** d'être acheminé d'une structure à une autre et de stabiliser ses acquis. Une fois la mesure terminée, les bénéficiaires sont très souvent livrés à eux-mêmes²². La mesure AIAP pourrait fonctionner à l'instar de certaines unités hospitalières, dont les patients bénéficient **d'une aide à la transition : le patient bénéficie d'un soutien à domicile** pour favoriser l'adaptation de ses gestes dans sa vie quotidienne²³.

²² Lors de reconversion ou de remise à niveau professionnelle par exemple, les bénéficiaires sont accompagnés par des travailleurs sociaux dans des structures qui leur permettent de réaliser des Cv, des lettres de motivation, des entretiens d'embauche simulés, puis se retrouvent dans une ORP, sans transition.

²³ Exemple des opérations de prothèses de hanche totale aux HUG.

3.5. L'ACTIVITÉ DE DÉLIBÉRATION PROFESSIONNELLE

Des colloques d'équipe hebdomadaires d'une durée de 2 heures s'organisent à partir du vécu de l'accompagnement des familles que retransmettent oralement les AF à toute l'équipe professionnelle (Directeur, responsable d'équipe et les 3 AF). Il ne s'agit pas pour les AF d'une « simple » description d'un vécu ou d'un ressenti, mais bien **d'engendrer une réflexion collective** pour comprendre les situations que vivent les membres du système-famille, mais également **pour co-construire des solutions d'actions, selon des modes opératoires qui conviennent à tous les membres du collectif professionnel**. Le colloque se conçoit dès lors comme un espace nécessaire qui permet **une activité déontique** (Davezies, 2012a ; Dejours, 2009 ; Schwartz, 2004), c'est-à-dire une activité qui admet **des échanges et des débats professionnels** à partir des modes opératoires des AF, ce, sur des bases éthiques, scientifiques et techniques. Ces échanges **aboutissent à un consensus** sur la façon d'accompagner une famille et permettent la co-construction de règles de métier.

De part, la nécessité de débattre finement des situations familiales, du besoin de supervision et de définition du métier, les colloques d'équipe qui avaient une durée initiale de 2 heures se déroulent depuis, le 24 mai 2018, de 9h à 12h, 1 fois par semaine.

3.5.1. Savoir expliquer son activité professionnelle

C'est à partir de **la description des éléments signifiants** que chaque AF a relevés lors de ses observations sur le terrain d'une famille que s'organise le colloque. Il s'agit pour les AF de savoir rendre compte de leur activité professionnelle, plus précisément leurs raisons d'agir au niveau technico-légal, scientifique ou éthique, ce, **de manière intelligible, en soulevant les événements saillants** des interactions vécues avec le système-famille et en les reliant aux différentes sources d'information qu'ils ont à disposition, à savoir :

- Le journal de bord que chaque AF renseigne après chaque accompagnement et qui est à disposition de tout le collectif professionnel (logiciel Rosalie).
- L'e-mail, les tchats sur un système de messagerie privé et les échanges téléphoniques.

Comme nous l'avons précisé plus haut²⁴, ces éléments d'observation permettent à l'équipe professionnelle **de caractériser les interrelations** entre les membres d'un même système-famille, mais également entre le système famille et le collectif professionnel des AF, ainsi que les interrelations avec les acteurs des systèmes-partenaires (Tribunal des mineurs ; SPJ ; institutions scolaires, médicales ou socio-éducatives). La Direction et la responsable d'équipe participent eux-aussi à cette discussion en fournissant des informations recueillies dans les relations avec les partenaires, notamment avec l'ASPM en charge du dossier, ou avec les parents lors des entretiens parentaux menés par la responsable d'équipe. C'est à partir de ces éléments d'observation et d'information que s'établissent les discussions du collectif, famille par famille et que se construit une compréhension du fonctionnement particulier d'un système-famille. La compréhension tient à relier les différentes informations entre elles pour dessiner la forme des interrelations du système-famille, sans le stigmatiser, mais en vue d'identifier les éléments les plus pertinents sur lesquels cibler

²⁴ Voir chapitre 3.4. L'activité d'accompagnement dans l'environnement familial, section 1. La famille comme système social à part entière.

l'accompagnement. La construction de la compréhension des familles tient également à rendre plus explicites les mécanismes psychologiques et/ou socio-éducatifs sous-jacents au fonctionnement du système famille, en se basant sur des notions technique et scientifique.

Dans ce cadre, c'est principalement **la responsable d'équipe** qui, oralement et/ou en réalisant des schémas sur flipchart, **relie la réalité vécue dans les familles par les AF à des notions technique et scientifique**, telles que :

- L'attachement, l'abandon, le rejet chez une mère
- La paranoïa chez une mère
- Le figure de l'enfant ou de l'adulte qui s'observe chez une mère
- La dépendance d'un membre du système-famille à un AF et sa capacité d'autonomie
- Les rôles dans les relations entre les différents membres du système-famille en se référant au triangle de Karpman (1968)
- La possibilité de méta-communiquer avec une mère (Bateson, 1972/2008)

Savoir expliciter son activité professionnelle à un collectif demande à un AF de **pouvoir montrer à autrui sa compréhension de la situation** au centre des discussions, mais également son incompréhension, ses faiblesses, ses erreurs, ses réussites et ses sentiments. Nos observations révèlent que les colloques hebdomadaires se conçoivent comme un espace où tous les membres du collectif de travail peuvent **montrer leurs moments de doutes, de réflexion, d'interprétation, d'improvisation, de manière authentique, sans peur du jugement de valeurs**. Même si des désaccords de points de vue s'expriment lors des colloques, il s'agit pour l'équipe professionnelle de porter un **jugement professionnel sur le processus et le résultat de l'activité** menée au sein des familles qui tient compte de deux dimensions :

a) Un jugement d'utilité :

L'acte professionnel est considéré de manière générale **comme utile** à la cité, mais également dans les sphères technique, sociale et économique relatives à la mesure AIAP.

b) Un jugement de beauté :

L'acte est conforme aux règles²⁵ de travail et de métier et montre que l'AF appartient bien au collectif qui a édictés et/ou acceptés ces règles.

Dans cette dimension, l'acte non conforme peut également être apprécié dans sa singularité et être accepté par le collectif de travail pour son originalité.

Ce sont les premiers colloques, mais également les conditions de travail définies par la Direction et la responsable d'équipe qui ont permis à tous les membres du collectif de la mesure AIAP l'expression authentique de leur manière d'agir et de penser. Les membres du collectif ont pu évaluer au cours du temps **la congruence entre une parole donnée par un ou les membres et le comportement effectif qui s'est donné à voir, fondant ainsi un lien de confiance entre tous les membres de l'équipe professionnelle**.

²⁵ Conformité aux règles de l'art.

Nous soulignons l'importance et la nécessité de ces dimensions d'authenticité et de confiance dans un collectif tel que celui du projet AIAP.

3.5.2. Définir des règles de travail communes

Dans le cadre de la mesure AIAP, la production des règles de travail se basent sur **une activité déontique** qui permet, au travers des échanges et des débats professionnels qui ont lieu lors des colloques hebdomadaires **de formaliser des accords normatifs** qui s'obtiennent par consensus ou arbitrage. Ces accords normatifs fonctionnent comme **référence commune et stable** valant pour tous les membres du collectif professionnel. Ce sont l'articulation des divers accords normatifs qui définissent **les règles de travail du collectif**.

1. Les délibérations professionnelles à partir du vécu au sein des familles

Les colloques organisés hebdomadairement rassemblent les 3 AF, la responsable d'équipe et la Direction de la mesure AIAP. Lors des séances, l'accent est mis sur la transmission des éléments saillants qui ont été identifiés lors de l'accompagnement au sein-même du système-famille par chacun des membres du collectif. Ces éléments concernent²⁶ :

- a) Une caractéristique comportementale d'un membre du système-famille
- b) Une caractéristique d'une relation ou des interrelations entre les membres du système-famille ou avec un AF
- c) Un geste socio-éducatif qui a été réalisé par un AF
- d) Une information provenant d'un système-partenaire (scolaire ; médical ; socio-juridique)

La prise d'informations à partir du réel de l'accompagnement permet aux membres du collectif professionnel de :

- a) parfaire leur connaissance du fonctionnement du système-famille
- b) attribuer une meilleure compréhension au fonctionnement du système-famille
- c) construire collectivement et de manière plus ciblée des solutions pédagogiques et éducatives

La transmission au sein des colloques hebdomadaires des diverses informations recueillies est le premier pas qui conduit à **des délibérations qui traitent des dimensions technique, scientifique, éthique et personnelle relatives à l'activité d'accompagnement**. Tous les membres du collectif professionnel **débattent des propositions d'actions de chacun et construisent *in fine* des règles d'actions qui conviennent à la fois au système-famille et à l'équipe professionnelle**. Dans ce cadre, nous pouvons illustrer nos propos en soulevant les débats et les prises de position qui ont émergé dans les différents colloques que nous avons suivis :

- Débattre de la signification d'un soutien aux devoirs aux enfants (Famille P)
- Débattre de la non-divulgaration aux parents du placement d'un enfant par le SPJ (Famille C)

²⁶ Pour des illustrations relatives à l'activité des AF, voir aussi la détermination des caractéristiques particulière d'une relation entre différentes entités du système, au chapitre IV. L'activité d'accompagnement dans l'environnement familial, aux sections 2.1 La famille comme système social à part entière et 2.3. Etablir une relation d'aide à la personne.

- Concevoir collectivement une manière d’agir avec une mère qui ne veut plus travailler avec un AF en particulier (Famille P)
- Se positionner face aux nombres d’heures à allouer pour l’accompagnement d’un enfant qui va être placé dans un foyer à partir de la requête d’une ASPM, en mettant l’accent sur l’importance du suivi d’un enfant dans un nouveau départ (Famille C)
- Se positionner face à la demande de la doyenne d’une école pour davantage de soutien scolaire d’un enfant (Famille P)
- Se positionner face à la décision d’hospitalisation d’un enfant par le système médical (Famille A)
- Décider de la rédaction collective d’un mail à un père non collaborant pour lui indiquer la suite d’un accompagnement en dehors de l’enceinte de l’appartement familial (Famille C)

2. Les délibérations professionnelles pour établir une organisation du travail

Des colloques d’une durée de **4 heures** sont également organisés à raison de **4 fois par année** pour permettre à l’équipe professionnelle de la mesure AIAP **de définir plus précisément une organisation du travail**. Il s’agit, dans ce cadre, de prendre pour base les règles de travail discutées et débattues lors des colloques hebdomadaires **pour les stabiliser d’une part et pour définir des règles de métier qui puissent être reconnues par les acteurs du champ socio-éducatif**, d’autre part. Il importe pour l’équipe des professionnels de mettre en visibilité des règles de travail qui définissent des modes opératoires qui, à la fois, les distinguent des autres corps de métier (AEMO, ISMV par exemple) et les rattachent à un champ professionnel reconnu.

Ce travail collectif de définition est mené en prenant pour base les différents textes légaux à disposition tels que :

- la Convention Collective de Travail (CCT) du secteur social du canton de Vaud
- le Programme d’Études Cadre (PEC) des travailleurs sociaux
- l’Ordonnance de formation de formation professionnelle des Assistants Socio-Educatif (ASE)

Lors de ces colloques, la réflexion est portée sur :

- la rétribution salariale
- la légitimation du personnel engagé au travers de la description des différentes expériences professionnelles et de leur niveau de formation
- les possibilités de compléter le cursus de formation du personnel engagé
- la définition de critères d’engagement du personnel

Des instants d’échanges et de réflexions sont également aménagés une demi-journée par semaine entre la responsable d’équipe et la Direction, afin d’établir des règles relatives à l’organisation du travail, mais également afin de prendre des décisions.

3.5.3. Superviser une équipe

1. Dans l'espace des colloques hebdomadaires

Une activité de supervision est observée lors des colloques hebdomadaires d'équipe. Elle est le plus souvent pris en responsabilité par la responsable d'équipe qui :

- a) Explicite aux AF les fondements du comportement des différentes personnes au sein du groupe familial ou des interrelations qui se tissent entre les divers membres en se basant sur des concepts techniques et scientifiques du champ socio-éducatif
- b) Fournit des conseils d'accompagnement par des exemples concrets, en se basant sur des situations vécues et extraites de son expérience professionnelle
- c) Organise et anime des jeux de rôles pour mettre en évidence un mode opératoire, pour initier sa transformation ou au contraire l'exercer (ex : méta-communiquer)
- d) Met en évidence l'état émotionnel d'un AF à toute l'équipe pour définir clairement les limites de l'activité d'accompagnement au sein des familles et prendre soin de l'équipe professionnelle

Dans cette tâche de supervision, la responsable d'équipe développe des compétences d'observation qui lui permettent d'identifier et de déterminer :

- a) les relations tissées entre les AF et les membres du système-famille, telles que les relations de codépendance
- b) les difficultés que les AF vivent avec les familles en termes de fatigue émotionnelle, physique et motivationnelle

2. Dans les espaces informels

L'activité de supervision s'observe également dans des espaces plus informels où la responsable d'équipe **se rend disponible par téléphone** pour travailler les émotions et les modes opératoires des AF, mais également pour fournir des informations considérées comme primordiales pour les AF. Ces entretiens téléphoniques sont réalisés à la suite d'un accompagnement délicat²⁷ et n'entrent pas dans un cahier des charges à proprement parler. Selon les situations, cette disponibilité peut être chronophage.

3. Dans l'espace formel d'un expert externe

Afin de mieux comprendre les interrelations entre les membres du système-famille et leur relations à ce dernier, la responsable d'équipe a fait appel à un expert externe.

3.6. L'ACTIVITÉ DANS LES ESPACES D'ÉCHANGE D'INFORMATIONS

Les AF utilisent trois outils numériques pour communiquer et archiver les informations qu'ils construisent lors des accompagnements : le téléphone, l'outil de *reporting* Rosalie et la messagerie instantanée. Quatre grandes fonctions sont remplies par l'intermédiaire de ces outils ; elles sont décrites ci-après.

²⁷ Voir chapitre VI. L'activité dans les espaces d'échanges d'informations, section 3. Superviser la relation accompagnant-famille.

3.6.1. Décrire son expérience de la situation familiale

Après chaque accompagnement les AF rédigent **un récit de leur expérience avec la famille sur l'outil de reporting Rosalie** (journal de bord). La forme que prennent ces récits est régie par quatre critères :

- les récits suivent le déroulement chronologique de l'accompagnement et rendent compte au plus proche des perceptions et ressentis des AF,
- les AF relatent les déséquilibres et perturbations présents dans le milieu familial,
- les AF cherchent à identifier et questionner les pratiques familiales au regard de possibles actions d'accompagnement.

En permettant de formaliser leurs ressentis, leurs émotions et leurs interprétations cette activité a pour effet **de générer des prises de consciences chez les AF**. Cet effet de distanciation revêt un caractère fondamental dans l'efficacité de la mesure AIAP, par le fait **qu'il favorise le bien être psychologique des AF et la micro-régulation de leurs actions**. Il est à noter que le caractère numérique de ces récits **favorise leurs diffusions et leur archivage**. Ils sont, dès lors, une ressource essentielle facilement mobilisable lors des colloques hebdomadaires de l'équipe AIAP ou lors de la transmission de rapports aux systèmes-partenaires.

3.6.2. Informer les collègues

Les récits produits après chaque accompagnement permettent pour les autres AF de s'informer en cours de semaine à propos des familles. Cette information leur permet **d'anticiper les possibles difficultés ou opportunités** qu'ils rencontreront au sein de la famille lors de leur prochain accompagnement. Cette diffusion quotidienne d'informations est un facteur qui favorise la cohérence, la convergence et la régulation des actions d'accompagnements réalisées par différents AF durant la semaine auprès d'une même famille.

3.6.3. Superviser la relation accompagnant – famille

A la suite d'accompagnements délicats, une interaction s'opère systématiquement entre la responsable d'équipe et l'accompagnant familial. **Un entretien téléphonique** initié par l'AF ou la responsable d'équipe est réalisé durant la semaine. Lors de ce type d'entretien la responsable d'équipe s'attache à faire verbaliser les états émotionnels des AF. En favorisant l'émergence et la compréhension de sentiments, la responsable d'équipe aide l'AF à mettre à distance son ressenti et à maintenir une relation viable entre le milieu familial et lui-même. **Cette régulation informelle est essentielle afin de prévenir les risques psycho-sociaux induits par le métier d'AF**. Il est à noter que cette régulation est rendue possible **par la disponibilité et les compétences de supervision** de la responsable d'équipe.

3.6.4. Se répartir les accompagnements

Durant la semaine l'équipe AIAP utilise **une messagerie instantanée** afin de coordonner les prises en charge des familles. L'utilisation de ce type d'outil favorise l'agilité et l'efficacité de la mesure AIAP en rendant possible **une redéfinition quasi-permanente des agendas** au regard des événements produits au sein des familles ou des décisions prises par les systèmes-partenaires.

Conclusion

L'évaluation de l'Accompagnement Intensif en Alternative au Placement (AIAP), mis sur pied par la Fondation Saint-Martin, à Blonay, a permis de tirer un premier bilan de cette prestation pilote, de formaliser ses spécificités sous l'angle de l'activité professionnelle et d'affiner les perspectives de son éventuel déploiement.

Les deux démarches méthodologiques complémentaires retenues (une évaluation générale de type institutionnel et une modélisation de l'activité professionnelle) aboutissent à une vision globale et cohérente de la mesure, inscrite dans son contexte institutionnel et dans ses propres spécificités. La rigueur d'appréhension de l'objet d'étude et la richesse des informations présentées fournissent un support analytique complet.

Ainsi, il apparaît que l'Accompagnement Intensif en Alternative au Placement est une démarche d'innovation sociale **comportant un grand intérêt dans l'évolution des pratiques socio-éducatives**. Ce mode d'accompagnement d'enfants et de leurs parents répond à des besoins particuliers, à savoir des situations caractérisées **par une grande complexité et pour lesquelles d'autres types de suivi se sont avérés inadéquats ou insuffisants**.

En guise de conclusion, rappelons quelques éléments déterminants.

- De manière générale et institutionnelle, la diversité de l'offre est un élément essentiel de la politique socio-éducative. La mesure AIAP s'inscrit pleinement dans la politique cantonale vaudoise et contribue au renforcement de l'offre spécialisée ambulatoire et de la réhabilitation des compétences parentales.
- Le Conseil de Fondation devra désormais assurer la formalisation et le suivi du déploiement de la prestation AIAP. Notamment sous l'angle conceptuel et financier, mais encore en matière de profil et de formation des intervenants et du suivi statistique (monitoring). A cet égard, l'ancrage de la mesure AIAP dans le dispositif cantonal doit s'accompagner d'un plan financier rigoureux garantissant la couverture effective des dépenses pour éviter des financements croisés, voire un affaiblissement de la mesure.

S'agissant de l'intérêt à soutenir et à développer la mesure AIAP, relevons les éléments suivants :

- a) La réintégration au sein du système de suivi institutionnel de familles non-coopérantes.
- b) La sécurisation quasi-immédiate des mineurs dans l'espace familial.
- c) Le recueil d'informations à visée stratégique concernant les pratiques familiales.
- d) L'interface coopérative entre les différentes instances institutionnelles.
- e) La mise en capacité des membres du système-famille en vue d'une autonomie.
- f) Les coûts réduits par rapport au placement institutionnel.

Nous formulons ci-après quelques recommandations. Elles ne remettent nullement en cause la pertinence de la mesure, mais sont à considérer comme des éléments constructifs de réflexions à approfondir.

1. Recommandations concernant la structure de l'équipe professionnelle

- a) Préserver la structure à 3 niveaux de l'équipe professionnelle actuelle :
 - 1 Directeur
 - 1 Responsable d'équipe et accompagnante parentale
 - 1 équipe de 3 à 4 AF au sein des familles
- b) Développer la structure actuelle en constituant des pools d'accompagnement afin de préserver l'équilibre entre coopération et performances productives :
 - 1 Directeur
 - 1 Responsable de pool pratiquant l'accompagnant parental, à 100 %
 - 3 équipes d'AF
 - 2 à 3 AF par équipe soit un total de 6 à 9 AF par pool
 - 9 à 12 familles suivies par pool
- c) Préserver un management par la confiance pour :
 - Conserver un environnement capacitant (Falzon, 2013) qui permet une activité collective par la répartition des tâches visant un objectif commun
 - Permettre au Directeur et à la Responsable d'équipe de continuer de contribuer à l'accompagnement des familles en termes de prises de décision et de soutien technique et scientifique
 - Prévenir et éviter les risques psycho-sociaux (fatigue ; surcharge cognitive ; stress ; burn-out, etc.) menant à l'absentéisme, aux accidents professionnels et au turn-over.
 - Honorer un engagement professionnel auprès des systèmes-famille et des différents systèmes-partenaires

2. Recommandations concernant la planification horaire

- a) Préserver la distribution de 10 à 16 heures d'accompagnement par semaine et par famille pour permettre :
 - L'intégration dans un système-famille (se faire accepter, identifier et comprendre les interrelations)
 - La participation aux tâches de la vie quotidienne des familles
- b) Accepter une flexibilité des heures allouées chaque semaine à l'accompagnement au regard des problématiques identifiées au sein des familles
- c) Prévoir des heures d'accompagnement qui mettent un terme à la mesure AIAP pour assurer une transition construite des familles :
 - 16 à 20h selon les problématiques des familles
- d) Prévoir 1 à 2 heures par semaine pour la responsable d'équipe afin d'intégrer son activité de supervision par téléphone à son cahier des charges
- e) Prévoir 1 à 2 heures par semaine pour chaque AF. Afin d'intégrer à leur cahier des charges le travail de transmission et d'archivage des informations sur les outils de communication (logiciel Rosalie, téléphone, messagerie instantanée)

- f) Permettre un déploiement de l'activité d'accompagnement sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois, selon les problématiques des familles :
 - De l'ordre de la semaine pour permettre d'identifier les éléments qui conduisent ou non à un placement
 - De l'ordre du mois pour permettre la stabilisation de la situation du système-famille
- g) Attribuer 3 à 4 heures par colloque hebdomadaire pour permettre :
 - L'émergence d'accords normatifs et la conception de règles de travail au travers d'une activité déontique
 - La supervision de l'équipe des AF selon les problématiques rencontrées au sein des familles
- h) Préserver des séances de travail d'une demi à une journée par mois pour permettre :
 - La stabilisation des règles de travail et la conception de règles de métier
- i) Organiser des séances de supervision faisant appel à un intervenant externe :
 - Une demi-journée tous les 3 mois

3. Recommandations concernant les besoins de formation

La liste des besoins de formation qui suit n'est pas exhaustive. Elle reprend les éléments de réflexion et de discussion qui ont émergé à partir des observations.

- a) Notions dans le champ de la psychologie
 - Transfert, contre-transfert et résonance
 - Développement de l'enfant
- b) Notions dans les champs de l'éducation sociale
 - Approche systémique des familles
 - Maltraitance
 - Méta communication
 - Approche centrée sur la personne
 - Droit de l'enfant et droit de la famille
- c) Notions dans le champ de la sociologie (Interculturalité, systémique)
 - Complexité
 - Habitus ; habitudes et disposition à agir
 - Approche interculturelle
- d) Notions dans le champ de la pédagogie
 - Etayage
 - Objectifs pédagogiques
 - Zone proximale de développement

Les différents éléments mis en exergue dans cette évaluation se veulent au service de discussions et d'échanges sur l'aménagement et le renforcement de la mesure AIAP. Ces réflexions seront portées, simultanément, par les responsables du fonctionnement institutionnel de la Fondation et par les acteurs professionnels qui appliquent au quotidien ce concept novateur, les accompagnants familiaux.

Ressources bibliographiques et références

Analyse des activités professionnelles

Arendt, H. (1954/1972). *La crise de la culture*, Paris : Gallimard.

Bruner, J. (1983). *Le développement de l'enfant : savoir faire et savoir dire*, Paris : PUF.

Clot, Y. (1999). *La Fonction psychologique du travail*, Paris : PUF.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977/2006). *L'acteur et le système*, Paris : Editions du Seuil.

Bateson, G. (1972/2008). *Vers une écologie de l'esprit*. Paris : Editions du Seuil.

Bourgeois, E. (2006). La motivation à apprendre. In E. Bourgeois & G. Chapelle (Eds.), *Apprendre et faire apprendre*, Paris : P.U.F.

Davezies, P. (2012a). Enjeux, difficultés et modalités de l'expression sur le travail : point de vue de la clinique médicale du travail, *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 14 (2). Tiré de <http://pistes.revues.org/2566>.

Davezies, P. (2012b). Défis et responsabilités face à la souffrance au travail, *Semaine sociale Lamy*, 1536, 41-48.

Deci, E.L., & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour*. New York : Plenum Press.

Dejours, C. (2009). *Travail vivant, tome 2 : travail et émancipation*, Paris : Payot.

Descola, P. (2006). *Par-delà nature et culture*. Paris : Gallimard.

Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. In P. Falzon, *Ergonomie constructive*. Paris : PUF.

Gallese, V. (2001). The « Shared Manifold » hypothesis from mirror neurons to empathy. *J Conscious Stud*, 8, 33-50.

Jung, C.-G. (1946/1996). *La psychologie du transfert*, Paris : Albin Michel.

Hefez, S. (2010). Contre-transfert et résonance : le thérapeute en présence du patient, *Cahiers critiques de thérapie familiale et de pratiques de réseaux*, 2 (45), 157-169. DOI 10.3917/ctf.045.0157

Karsenty, L. (2015). Le management par la confiance : définition et principes directeurs, in L., Karsenty, *Quel management pour concilier performances et bien-être au travail*, Toulouse : Octarès.

Ladrière, J. (1988). L'organisme et la personne. In G., Florival, *Les figures de la finitude. Études d'anthropologie philosophique*. Louvain-la-Neuve : Éditions de l'Institut Supérieur de Philosophie, Paris : Vrin, Louvain-la-Neuve : Peeters.

Laplanche, J. (1987). *Nouveaux fondements pour la psychanalyse*, Paris : PUF :

Leplat, J. (1980). *La psychologie ergonomique*. Paris : Presses universitaires de France.

Maturana, H. R. & Varela, F. J. (1992/1994). *L'arbre de la connaissance*. Paris : Addison-Wesley France.

Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*. Paris : Gallimard.

Meuwly-Bonte, M. & Roublot, F. (2007, août). *Conditions de possibilités d'une activité et processus sémiotiques : le cas de deux metteurs en scène d'opéra et d'une formatrice de cadres sportifs internationaux*.

Congrès international de l'AREF Actualité de la Recherche en Education et en Formation, Strasbourg.

Meuwly-Bonte, M. & Roublot, F. (2010). Les artefacts dans la conception d'environnements de formation : analyse de l'activité de trois étudiants dans un centre de ressource de langues. In D. Adé et I. de Saint Georges (Eds.), *Les objets dans la formation et l'apprentissage*. Toulouse : Octarès.

Pinsky, L. et Theureau, J. (1987). *Introduction à l'étude du cours d'action. Analyse du travail et conception ergonomique*, collection d'ergonomie et de neurophysiologie du travail, 88, Paris : CNAM.

Pinsky L. (1992). *Concevoir pour l'action et la communication : essais d'ergonomie cognitive*, Berne : Peter Lang.

Rizzolatti, G. & Sinigaglia, C. (2008). *Les neurones miroir*. Paris : Odile Jacob ;

Rogers, C. (1968/2018). *Le développement de la personne*, Paris : Dunod.

Rogers, C. (1989/2013). Carl Rogers on Encounter Groups, in H. Kirschenbaum et V. Lan Henderson, Carl R. Rogers, *L'approche centrée sur la personne. Anthologie de textes*, Paris Ambre.

Roublot, F., & Meuwly, M. (2014). Dynamiques expérientielles et dispositions à agir : construction et actualisation de formes d'expériences dispositionnelles dans une équipe de production d'une œuvre lyrique. In I. Plazaola-Giger & A. Muller (Eds.), *Dispositions à agir, travail et formation*. Toulouse : Octarès, 231-250.

Rosch, E. (1978) Principles of categorization. In E. Rosch & B. Lloyd, Barbara (eds), *Cognition and categorization*, Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum, 27-48.

Schwartz, Y. (2004). La conceptualisation du travail, le visible et l'invisible, *L'Homme et la société*, 152 (2), 47-77.

Varela, F. (1992/2004). *Quels savoirs pour l'éthique ? Action, sagesse et cognition*. Paris : La Découverte.

Varela, F. (1989). *Autonomie et connaissance, essai sur le vivant*. Paris : Le Seuil.

Von Bertalanffy, L. (1968/2012). *Théorie générale des systèmes*. Paris : Dunod.

Theureau, J. (2010). Les entretiens d'autoconfrontation et de remise en situation par les traces matérielles et le programme de recherche « cours d'action ». *Revue d'anthropologie des connaissances*, 4 (2), 287 – 322.

Wisner A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*, Toulouse : Octarès.

Wittgenstein, L. (1961). *Investigations philosophiques*. Paris : Gallimard.

Evaluation institutionnelle

Littérature grise

Correspondances SPJ / Fondation St-Martin

Evaluations bilatérales Fondations St-Martin – SPJ

Documents internes de la Fondation St-Martin

Autres références

Agence de la santé et des services sociaux des Laurentides (2009). Cadre de référence. *Programme d'intervention de crise et de suivi intensif dans le milieu pour les jeunes et leur famille*. Québec : février 2009

Bouquet B., Jaeger M., Sainseaulieu I, (Ed.) (2007). *Les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod

Broch M-H., Cros F. (1992). *Evaluer le projet de notre association. Réflexions, méthodes et techniques*. Lyon : Chronique sociale

Canton de Vaud, Service de la protection de la jeunesse, *Financement de l'action socio-éducative*. Lausanne : Brochure 9-10-11

Canton de Vaud, Service de la protection de la jeunesse, *Synthèse du travail des sous-groupes. Annexe 2. Rapport sur les dispositifs de mise en œuvre de la politique socio-éducative*. Lausanne : juillet 2006

Canton de Vaud, Service de la protection de la jeunesse, *Référentiel d'évaluation du danger encouru par l'enfant et des compétences parentales*. Lausanne : novembre 2008

Canton de Vaud, Service de la protection de la jeunesse, *Manuel de direction et d'organisation*. Lausanne : janvier 2016

Canton de Vaud, Service de la protection de la jeunesse, *Politique socio-éducative cantonale en matière de protection des mineurs (PSE)*. Lausanne : juin 2017

Derosières A. (2008). *Pour une sociologie historique de la quantification. L'argument statistique 1*. Paris : Mines ParisTech Les Presses.

Fondation Saint-Martin, *Accompagnement intensif en alternative au placement AIAP. Concept*. Blonay : 2017 (version du site internet, avril 2018)

Loubat J-R. (1997). *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod

Tabin J-P, Hugentobler V. (et al.) (2006). *Evaluation de l'action éducative en milieu ouvert dans le canton de Vaud*. Rapport de recherche. Lausanne : Ecole d'études sociales et pédagogiques EESP

Liste des entretiens menés pour l'évaluation institutionnelle

- Légeret Thomas, Directeur Fondation St-Martin
- Lévy Bernard, Président du Conseil de Fondation
- Martinelli Bertrand, Cherf de l'UPPEC-SPJ
- Reymond Emilie, ORPM, Lausanne
- Roncière Philippe, UPPEC-SPJ, Chargé d'évaluation
- Vayssière Ludovic, ORPM, Montreux