



FONDATION KANNERSCHLASS

Etablissement d'utilité publique

Institution d'éducation et de thérapie pour enfants, jeunes, adultes et familles

Soleuvre, le 12 décembre 2012

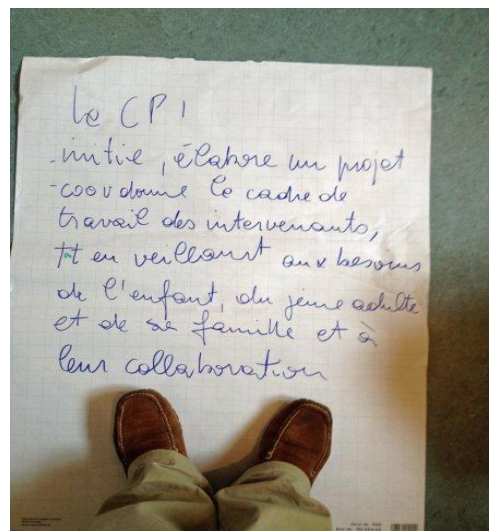
Les Coordinateurs de Projets d'Intervention (CPI): à la recherche d'une identité ...

Gilbert Pregno

**Psychologue et thérapeute familial,
Directeur à la Fondation Kannerschlass**

Manuelle Waldbillig-Schank

Pédagogue, thérapeute systémique



« Penser radicalement, agir avec modération »

Edgar Morin

SOMMAIRE

1) PRÉAMBULE	3
2) INTRODUCTION: LA PLACE DES CPI	6
3) UNE DÉFINITION, À LA RECHERCHE D'UNE IDENTITÉ	10
4) UNE PROJECTION DANS LE FUTUR : LES RECOMMANDATIONS	14
a) Familles	14
b) ONE	15
c) Justice	16
d) Prestataires	17
e) Les services des CPI	18
5) LE MOT DE LA FIN	19

1) PRÉAMBULE

Les auteurs tiennent à remercier

- **Madame Joëlle Ludewig** et **Monsieur Nico Meisch** du Ministère de la Famille et de l'Intégration
- **Monsieur Jeff Weitzel**, Directeur de l'Office National de l'Enfance
- Les responsables des trois services CPI, en l'occurrence
 - o **Mme Nathalie Bienaimé** de « La Cordée » asbl - service CPI qui regroupe plusieurs gestionnaires du domaine de l'enfance à besoins spécifiques,
 - o **Mme Nathalie Gianotti** de l' « ACPI » asbl – un service CPI qui regroupe plusieurs gestionnaires du domaine psycho-social,
 - o **Mme Rita Thill** du service « Coordination d'Aides à l'Enfance » de la Croix-Rouge luxembourgeoise,
- ... et tout particulièrement aussi **tous les membres de ces services** qui, avec leurs responsables, ont participé vaillamment aux 4 journées de travail pour fournir la matière de ce rapport et la base pour les réflexions qui y sont faites.

La mission avait été la suivante: à partir des difficultés actuelles concrètes des agents CPI sur le terrain, il s'agissait de réfléchir sur le rôle et la place du CPI entre prestataires et ONE, entre justice et services sociaux, entre parents et intervenants pour donner une description de ce nouveau métier (...) sans trop s'aventurer sur le terrain technique des procédures, des formulaires et des délais.

Ce rapport tient compte du travail tel qu'il est réalisé par les CPI et les autres intervenants de première ligne, pour donner aussi une idée des difficultés que rencontrent de nombreuses familles.

Pour ce qui est de la démarche: nous nous sommes réunis à 4 reprises pour une journée entière. Le timing et les grandes lignes du travail avaient été élaborés au préalable ensemble avec les demandeurs de ce rapport qui ont aussi contribué à définir le contenu des rencontres.

Il s'agissait:

- de trouver une définition de la fonction du CPI,
- de voir comment cette fonction pouvait être mise en pratique,
- de comprendre quelles sont les attentes des partenaires, telles que les prestataires, les membres de l'ONE et surtout les familles,

- de faire la part entre les attentes légitimes, c'est-à-dire réalisables, et celles qui ne le sont pas,
- de tenir compte aussi des difficultés que représente l'exercice de cette fonction de CPI pour définir plus modestement quel est le champ d'action du possible.

A cette fin, nous avons demandé à chaque service de **présenter des cas qui évoluaient plus difficilement**, où les relations avec les familles, les prestataires, d'autres intervenants et organismes étaient plus que laborieuses (¹). Nous tenons tout particulièrement à souligner le courage et l'audace des participantEs à se prêter à cet exercice et le respect réciproque qui a animé nos échanges. Une reconnaissance particulière aux « anciens » pour leur métier et aux jeunes pour leur enthousiasme. Et malgré que les cas présentés par les collègues « n'avançaient pas », en étaient à un point mort et que parfois aucune solution ne pointait à l'horizon, personne durant ces 4 journées n'a trouvé que son collègue était un professionnel incompetent, « un nul »: tout le monde avait compris qu'il faut du cran pour présenter ce qui ne fonctionne pas bien. Nous avons pu mesurer la lourdeur de certaines situations, la misère psychique dans laquelle se retrouvent des enfants et leur famille. Nous nous sommes rendus compte combien il est parfois facile de « mal faire », de s'empêtrer, de ne plus savoir quoi faire. Il faut souligner ici que l'objectif de ces présentations n'était pas de trouver des issues possibles comme cela pourrait se faire dans un travail de contrôle de qualité ou de supervision: il s'agissait d'identifier les obstacles, les facteurs qui « bloquaient » avec le but d'en arriver à des recommandations raisonnables pour le futur.

Ceci dit nous avons aussi parlé de situations qui montraient comment il est possible de mettre en place de bonnes pratiques pour montrer comment la collaboration, le dialogue peuvent « doper » les efforts consentis.

À la fin de ce texte, les auteurs qui ont animé ces journées de travail et qui ont fait ce travail de rédaction expriment un certain nombre de recommandations qui pour certaines ont aussi été développées en groupe. Nous vous soumettons ces recommandations qui indiquent des pistes: il y aura des lecteurs qui trouveront qu'elles ne vont pas assez loin, d'autres que c'est une exagération et dépasse tout ce qui est « pensable », sans oublier ceux qui trouvent que le temps de lire fut du temps gaspillé ou encore que le caractère scientifique et académique

¹ L'anonymat des familles et des professionnels a été respecté dans toutes les présentations.

laisse beaucoup à désirer Pour nous, nous nous sommes contentés d'être raisonnables en faisant entendre la voix de ceux et celles qui sont sur le terrain!

Pour conclure: ce document reprend beaucoup d'éléments élaborés en commun durant ces 4 jours, mais aussi des développements qui sont le fruit du travail fait par les 2 auteurs. C'est pourquoi ce rapport n'est pas un compte rendu fidèle des rencontres qui ont eu lieu. Et c'est pourquoi aussi, **il appartient aux auteurs d'assumer toute la responsabilité pour les développements** que les lecteurs trouveront dans ce document.

2) INTRODUCTION: LA PLACE DES CPI

La fonction éducative primaire se réalise grâce aux parents par la mise en place d'un cadre qui garantit stabilité et protection. Si ce cadre est mis en danger, l'enfant et la parentalité courent des risques. Le rôle des intervenants professionnels et des services d'aide est de combler les manques en apportant un soutien et en intervenant sur la relation enfants et parents. Les professionnels disposent d'un arsenal de méthodes et d'outils qu'ils peuvent mettre en acte et les services, qui au Luxembourg sont en grand nombre, doivent disposer d'un concept qui soit adapté aux problématiques des parents: ils doivent aussi être intégrés dans un réseau qui crée les conditions pour leur collaboration et évite des doubles emplois.

Deux cas de figures peuvent se présenter:

- Des services d'aide et de conseil offrent des instruments pour mobiliser les ressources de la famille et fondent ce que l'on appelle **un contexte d'aide volontaire**. L'intervenant installe et crée une situation de rencontre et d'interaction qui permet à la famille d'évoluer. Toutes les recherches font penser que la relation que le professionnel réussit à établir avec la famille est un des facteurs essentiels pour la qualité de cette aide.

La loi sur l'Aide à l'Enfance fait de la capacité des parents de recourir à cette aide un droit en allant jusqu'à octroyer à la famille « un droit à avoir une demande d'aide »: le but à atteindre est de créer les conditions pour que les familles dans un souci du respect de leur libre déterminisme soient motivées pour recourir de leur propre gré à une aide.

- Dans le 2^e cas de figure, l'enfant court un danger dans le court et le moyen terme. Il peut s'agir de situations d'abus sexuel, de maltraitance, de parents qui abandonnent leur enfant ... Toutes ces situations représentent pour l'enfant un péril qui entrave son intégrité ou peut mettre sa vie en danger. Ce sont les parents qui, pour quelque raison que ce soit, ne sont pas à même de protéger l'enfant, voire ce sont eux-mêmes qui sont à l'origine du danger qu'il court. Cela concerne aussi les enfants qui, même s'ils ne subissent pas des situations de cette extrême gravité, évoluent très mal: des enfants qui sur le long terme sont négligés, se retrouvent dans un milieu très problématique où le minimum de conditions requises pour assurer une éducation satisfaisante n'est pas réuni.

Ces situations appellent **l'intervention d'une autorité extérieure** qui est représentée par le judiciaire. Cette autorité peut imposer une mesure par un cadre d'aide contrainte où la protection de l'enfant est mise en priorité. Dans ce cadre la contrainte est alors inscrite dans un jugement ou une mesure provisoire, elle est coulée en force de chose jugée. L'intervention du judiciaire marque un changement de paradigme : elle revête une grande force symbolique

dans la mesure où elle consiste en une intervention dans l'intimité et la sphère privée d'une personne ou d'une famille. Elle marque aussi le moment où les intervenants ne sont plus en mesure de garantir la protection des enfants. Le dosage et le moment jugé opportun de l'intervention du judiciaire sont des paramètres qui varient d'un pays à l'autre. Le contexte d'aide luxembourgeois est caractérisé par le fait qu'il est souvent fait appel au judiciaire, sous la forme d'un recours presque naturel. Les motifs varient beaucoup : situation de dangerosité ou danger avérés certes, mais aussi rappel à l'ordre dans des situations de grandes difficultés éducatives ou encore : cela marque souvent aussi le moment de l'échec ou de la crise de l'intervenant. Ceci a comme conséquence qu'un nombre important de familles ont connu à un moment ou l'autre l'intervention des tribunaux de la jeunesse. Intervenir dans une famille sur base volontaire (même des années) après l'intervention judiciaire est très difficile : les raisons tiennent au fait que cette intervention a été vécue par les familles comme intrusive, punitive et que les familles sont devenues très méfiantes craignant de voir se répéter encore une fois cette intervention.

Nous constatons aussi qu'un grand nombre de ressources des services stationnaires et ambulatoires sont utilisées pour l'exécution de ces mesures judiciaires. Cette donnée est intéressante et mériterait à ce que l'on s'y attarde pour en connaître les causes : rien que pour les centres d'accueil, plus de 80 % des places disponibles sont occupées sur la base d'un jugement ou d'une mesure de garde provisoire.

Nous souhaiterions encore ici souligner qu'il est faux de penser que le judiciaire a le monopole de l'aide contrainte. Les intervenants peuvent eux aussi mettre en place un cadre plus contraignant en fixant des objectifs précis, en adoptant une attitude plus directive, en sollicitant plus clairement la responsabilité des parents, etc. Cette idée n'est pas admise par tous les intervenants : certains se limitent à vouloir inscrire leur démarche dans la formulation d'une demande de la famille qu'ils souhaitent voir se développer. Sans demandes, pas de soins ! Et alors parfois il arrive qu'à partir d'un certain moment et après avoir attendu très longtemps, ils font appel au judiciaire pour imposer des interventions.

Le fait est que le législateur à travers la loi qui a créé l'Office National de l'Enfance veut **éviter la judiciarisation** de certaines situations. Eviter la judiciarisation ne signifie pas être contre l'intervention du judiciaire, mais vise à circonscrire son intervention dans des situations spécifiques. Comment définir l'espace de l'aide volontaire et celle du judiciaire ? A cet égard il est utile de se référer à une définition qui est donnée par Laurence Bellon, formatrice à l'Ecole de la magistrature de Bordeaux, dans son livre « L'atelier du Juge. A

propos de la justice des mineurs » (Editions érès, 2005). Elle délimite ce qui est appelé la protection administrative d'une part et la protection judiciaire d'autre part.

« A l'administration, un large champ d'intervention auprès des enfants et des familles en difficultés et une liberté pour mener des actions de prévention du danger, définies et organisées à l'échelon politique. (...) A la justice, l'intervention dans les situations les plus critiques pour traiter le danger advenu, dans le cadre défini par le Code civil et par le Code de procédure ».

On notera ici que le judiciaire intervient pour traiter « le danger advenu » et qu'il appartient à l'administration de créer des dispositifs qui permettent de prendre en charge les situations qui se présentent. Et donc aussi pour éviter tant que faire se peut cette situation de « danger advenu ». C'est un fait qu'au Luxembourg, comme dans d'autres pays, par exemple en Allemagne, en Belgique ou en France, cette délimitation qui semble tellement claire sur le papier fait l'objet de beaucoup de discussions parfois menées avec passion : par rapport à des cas précis (enfants placés inopportunément, parfois séparés avec violence de leur famille ; enfants décédés suite à des négligences subies et où les professionnels étaient au courant du danger) on ne cesse de se questionner quant à savoir si l'intervention du judiciaire n'a pas été prématurée, trop tardive, mal dosée ou si les intervenants ont bien évalué les situations.

Un mot encore sur une difficulté spécifique du secteur des aides au Luxembourg. Le gouvernement a sur les 20 dernières années au moins à deux reprises fait établir un inventaire des aides qui sont offertes aux parents. Il s'est avéré dans les 2 états des lieux que **la coordination des services laissait beaucoup à désirer**. Ceci pour différentes raisons: d'une part il y a un nombre impressionnant de structures d'aide qui disposent le plus souvent de moyens limités et par ailleurs ces services sont organisés selon une logique qu'il est difficile à percevoir. Tout laisse penser que sur toutes ces années, les différents ministères ont multiplié la création de services répondant à tel besoin ou tel autre, sans trop se soucier de développer un projet, une architecture pour l'ensemble du secteur qui aurait alors pu guider leur choix. Les services quant à eux se sont dès lors intéressés à développer leurs propres compétences et une stratégie faisant de la croissance de leurs moyens un des objectifs essentiels. La logique qui s'ensuit est celle d'une somme de services, mais non pas celle d'un secteur organisé en fonction de besoins globaux liés à toute la collectivité.

Ce qui est vrai pour l'ensemble du paysage des services se retrouve aussi dans les cas des prises en charge destinées aux familles. Ainsi dans le cas de familles multi-problématiques, celles-ci sont entourées d'un nombre parfois impressionnant de professionnels. Et en

examinant leur parcours, on constate que sur le long terme elles ont été en contact avec un nombre encore plus élevé de professionnels. La multiplication d'aides, le fait que les services ne se sont pas concertés pose un problème d'efficacité et aussi de coût.

La fonction des CPI a été voulue par le législateur pour combler cette inefficacité et pour créer un tissage, une mise en réseau des professionnels en vue d'une intervention optimale. Imaginer que les agents CPI vont résoudre dans tous les cas singuliers ces problèmes structureaux dont il vient d'être question est illusoire: ce qu'ils sauront faire, c'est amortir dans des cas particuliers les effets de ce problème en créant un réseau d'intervenants qui se coordonnent et en deuxième lieu, c'est mobiliser auprès de la famille une plus grande disponibilité par rapport à l'acceptation de cette aide.

Le présupposé pour que cela puisse se faire est que **tous les intervenants acceptent cette intervention**. Mais nous avons pu nous rendre compte combien certaines attentes à l'égard des CPI sont surprenantes, voire simplement irréalistes. Il faut aussi que les prestataires soient prêts à admettre qu'un CPI s'investisse d'une certaine autorité nécessaire pour mettre en place un projet d'intervention. Cela n'est pas évident pour tout le monde. Il y a les professionnels qui estiment qu'ils n'ont pas à se soumettre à l'intervention d'une sorte « d'organisateur » extérieur et veulent garder les coudes libres. D'autres ont acquis sur les années une bonne expérience dans la mise en place d'une aide coordonnée en faisant dès le départ une analyse des services concernés et en réfléchissant sur comment interagir et comment trouver leur place: dans ces cas-ci l'intervention d'un CPI risque d'être perçue comme charge supplémentaire, un service en plus à ajouter à tous les autres déjà en place. Pour un certain nombre de professionnels et en l'état actuel des choses, la création d'un CPI peut représenter plus de problèmes qu'il n'en résout. Cela explique aussi pourquoi l'acceptation de l'intervention du CPI n'est pas une évidence pour tout le monde, d'autant plus que pour le moment il n'est pas encore clairement perçu quel est précisément son domaine d'intervention.

L'objectif de ce rapport est de fournir une réponse en terme de définition de la tâche du CPI et de donner une idée de quels outils le CPI devrait idéalement disposer. De plus, l'objectif est également de voir quelle est la place que les autres intervenants doivent donner aux CPI et comment ils peuvent assumer leur part de responsabilité afin d'améliorer les interventions de tous les professionnels.

3) UNE DÉFINITION, À LA RECHERCHE D'UNE IDENTITÉ

**Le CPI initie, élabore un projet,
coordonne le cadre de travail des intervenants,
tout en veillant aux besoins de l'enfant, du jeune adulte et de sa famille
et à leur collaboration**

De cette définition ressort clairement que le champ d'action principal du CPI est l'élaboration d'un projet qui pour être efficace doit être coordonné : coordonner signifie organiser les moyens en vue d'un objectif à atteindre. Les moyens sont avant tout la création d'un cadre de travail qui permette aux intervenants de définir des modalités très concrètes de leur travail.

Son intervention a aussi pour cible le respect des besoins des membres de la famille en commençant par ceux des jeunes. Son travail s'inscrit dans une logique de collaboration entre les intervenants, mais aussi entre les intervenants et les membres de la famille.

Le CPI est un intervenant à fonction particulière. Il est responsable pour un processus de prise en charge qui doit être défini et fonctionner dans le temps. Typiquement et sans préjuger de la spécificité des cas, son travail consiste à motiver la famille en vue de certains objectifs et initier un projet qui se fera dans la collaboration entre la famille et les intervenants. Son point de départ est l'analyse de la situation actuelle : pour cela il doit se procurer une vue d'ensemble, afin de pouvoir définir les objectifs du projet. Souvent il est nécessaire de trouver des consensus et de tenir compte des vues de toutes les personnes impliquées. Puis, le CPI veille à la réalisation des objectifs en coordonnant les différentes mesures prévues, assure un « monitoring ». Au fur et à mesure il doit évaluer si les objectifs ont été atteints.

Deux cas de figure peuvent se présenter :

- le CPI peut être nommé **avant l'élaboration d'un projet** et pourra profiter d'une grande liberté dans l'élaboration du projet. Dans ce cas il démarre son travail en étant la personne de référence pour la famille : c'est à titre d'intervenant de 1^{ère} ligne qu'il va établir tous les contacts et solliciter les intervenants. La difficulté sera ensuite de s'éclipser pour passer en arrière-fond afin de permettre aux autres acteurs de s'installer.

- le CPI est nommé **alors que d'autres mesures ont déjà été mises en place**, parfois il y a aussi un jugement qui a été pris. Cette situation est bien plus complexe car il doit gérer une prise en charge dans laquelle des intervenants sont déjà impliqués. Il ne peut pas faire comme si rien ne s'était passé : c'est un peu comme s'il devait monter sur un train en marche.

2 points doivent être mis à l'avant-plan :

- La **confiance est fondatrice de la relation que le CPI** a avec la famille. Cette relation de confiance ne doit pas mettre en difficulté l'intervention d'autres professionnels qui eux aussi doivent faire de la relation qu'ils établissent avec la famille un axe de leur travail. Ce « partage de confiance » représente certainement une des grosses difficultés pour définir la place que le CPI et les autres intervenants pourront prendre.
- Il coule de source que le CPI a un rôle charnière entre les différents intervenants : facilitateur, il est garant pour assurer la collaboration et la transmission d'informations. Il a besoin de garder son autonomie et son indépendance, mais le CPI doit s'engager s'il s'agit p.ex. de situations de violence familiale, voire institutionnelle. Si les intervenants agissent en 1^{ère} ligne et sont les personnes de référence pour l'enfant et les parents, le CPI reste en retrait dans le but de stabiliser les interventions, leur assurer l'existence dans le temps.

Sa présence, sa proximité auprès de la famille est modulable, à géométrie variable. S'il dispose d'intervenants qui ont un cadre de travail défini avec des objectifs qu'ils atteignent, les prises en charge évoluant bien, il intervient peu. Si au contraire le cadre d'intervention ou bien les intervenants sont fragilisés, il devra essayer de réparer, voire de combler les manques de ce cadre.

Nous avons réfléchi à **une métaphore** qui rendrait compte de la mission du CPI. Celle à laquelle nous avons pensé c'est **le navigateur ou GPS** qui est utilisé pour se déplacer et arriver à une destination. Au même titre que le navigateur dispose de différentes cartes, le CPI peut recourir à différents moyens et avoir plusieurs plans à sa disposition. Si le navigateur pour atteindre sa destination peut emprunter différentes voies, faire des détours et éviter des embouteillages et des impasses, le CPI doit lui aussi être suffisamment flexible pour créer des alternatives lorsque des interventions rencontrent des difficultés : il doit être capable de s'adapter. Le navigateur n'est pas un moyen de locomotion, tout comme le CPI n'est pas celui qui fait la prise en charge : dans les 2 cas il s'agit de moyens de guidage. Tant le navigateur que le CPI ne doivent pas être déconnectés de leur

« fournisseur d'informations » (dans un cas les satellites, dans l'autre les intervenants et la famille), au risque de se retrouver déconnecté de la réalité et sans influence aucune.

Nous avons réfléchi avec les agents CPI **sur les outils** dont ils devraient idéalement disposer : c'est un professionnel qui a une formation en sciences humaines, sociales et socio-éducatives et une expérience de terrain de plusieurs années. Il a fait des formations complémentaires: formation CPI, systémique, médiation ou autre. Un point essentiel est qu'il ait une très bonne connaissance du paysage du réseau social luxembourgeois. Il a des compétences rédactionnelles et organisationnelles et aime travailler de façon rigoureuse: il doit être capable de bien gérer sa charge de travail et le stress qui en découle. Son travail est souvent un travail en équipe et en réseau et c'est pourquoi il a des facilités dans les contacts, sait conduire des réunions et il est bien outillé en terme de techniques d'entretien.

En profitant de la pratique déjà acquise des CPI, en partant de cas présentés nous avons pu définir quelques repères intéressants qui peuvent servir de **réservoir d'expériences, de savoir-faire**:

- Le CPI est amené à rencontrer des familles qui vivent dans la précarité, souvent en marge de la société, mais pas seulement dans la mesure où nous faisons le constat que les familles à problèmes sont issues de toutes les classes de la société. Il est souvent nécessaire qu'il soit créatif et inventif pour pouvoir développer de nouvelles idées et stratégies. Le CPI doit être capable d'avoir une vue d'ensemble des systèmes en interaction, mais aussi de pouvoir mettre le focus sur une partie du système. Pour faire son travail il doit parfois se positionner: il est une personne qui dispose d'une autorité et qui a besoin d'un certain pouvoir pour réaliser sa tâche. Parfois **il doit assumer un rôle de leadership** pour être plus « confrontatif » au niveau des idées.
- Le travail du CPI s'inscrit dans la durée. La gestion des processus dans le temps est une variable importante avec laquelle le CPI doit travailler. **Le CPI est alors le garant de la stabilité dans la définition et la réalisation des objectifs dans le temps.** Dans certaines situations il peut donc être utile que le CPI reste dans la famille même quand les premiers objectifs ont été atteints.
- Il existe dans la réalité des CPI des situations fort difficiles dans lesquelles de nombreux prestataires sont intervenus. Par expérience nous savons qu'avec un nombre croissant d'intervenants, les mesures d'aide ont de plus en plus de mal d'avoir des effets. Il est des situations, soit parce qu'elles représentent une gravité importante, soit

parce que les conditions d'une collaboration entre famille et intervenants n'ont pas pu se mettre en place, continuent à poser problème quelque soit les efforts qui sont faits. Le CPI peut être ici un intervenant qui accompagne la famille dans le dédale des intervenants et interventions sur une sorte de parcours du combattant sur un chemin plein d'obstacles et de limites. Le CPI se porte garant d'une certaine continuité dans le cheminement de la famille, d'une cohérence par rapport aux intervenants. Le rôle du CPI est de rester à l'écoute de la famille et de l'aider à formuler à nouveau et pour la n^{ième} fois une demande d'aide et de continuer à chercher des prestataires capables de la réaliser. Dans ces cas-là le CPI devient un intervenant de 1^{ère} ligne pour un temps plus ou moins long jusqu'au moment de créer les conditions d'une nouvelle prise en charge.

- Un souci particulier doit être accordé au travail avec des familles qui ne souhaitent pas d'aide, alors bien même que l'on constate que leurs enfants sont en grandes difficultés. Nous comprenons mieux aujourd'hui pourquoi certaines familles ne sont pas demandeuses d'aide : leurs relations passées avec les services d'aide y sont pour quelque chose et ont créé un grand doute sur leur efficacité et aussi une méfiance; parfois ces familles n'ont plus aucun espoir de voir changer quoi que ce soit. Le CPI peut ici jouer un rôle moteur en servant d'interface entre la famille et les autres professionnels.

4) UNE PROJECTION DANS LE FUTUR : LES RECOMMANDATIONS

Dans cette partie nous exprimons un certain nombre de recommandations que nous soumettons à l'attention des intervenants et des décideurs.

a) Familles

Ce premier groupe de recommandations peut sembler paradoxal : en effet nous avons fait l'effort d'imaginer ce qui pour les familles pourrait être important à prendre en considération.

- Pour les familles il faut que les CPI aient une bonne visibilité et que leur identité soit claire à leurs yeux. Ils doivent être identifiables et les familles doivent savoir qu'ils sont certes des intervenants mais différents de tous les autres. Ils ont un rôle de facilitateur et d'amortisseur dans certains cas. Dans d'autres cas, ils sont les garants du respect des mesures qui ont été décidées. Ils sont leurs interlocuteurs et aussi ceux des prestataires qui dans certains cas se réfèrent à eux. Les familles savent qu'il s'agit d'une personne qui a une capacité d'orienter et d'influer sur les décisions et qu'elles peuvent compter sur lui. Elle bénéficie d'une marge de manœuvre plus large tant dans les décisions à prendre sur le moment que dans la facilité de s'adresser à l'ONE ou au magistrat : les CPI bénéficient d'une voie de priorité en quelque sorte.
- Il est important pour les familles que les CPI soient nommés sur le long terme, ceci afin d'assurer la continuité de leur intervention. Ce « devoir de continuité » est un objectif que l'ONE doit aider à assurer en accordant les autorisations de prises en charge dans le moyen et long terme pour éviter toute discontinuité. Aux services CPI il appartient de veiller à garantir le suivi d'une famille par un même CPI pour éviter les ruptures de prise en charge.
- Pour les familles il est important que les CPI disposent de suffisamment de temps. C'est pourquoi nous recommandons à ce que les responsables ensemble avec l'ONE, le pouvoir subsidiant, s'interrogent sur le nombre de cas qu'un CPI peut prendre en charge.

b) ONE

- Nous recommandons de créer **un échange régulier entre l'ONE et les CPI**. Cet échange doit porter non pas seulement sur les questions administratives, mais il est utile que les employés de l'ONE ne soient pas coupés du terrain et aient une idée sur les difficultés que rencontrent les CPI, et de façon générale les intervenants lors des prises en charge des situations. Il est important de définir des critères clairs pour prendre les décisions. Nous estimons aussi que l'ONE et par là-même ses différents services ont un devoir de communication et de transparence.
- Dans le même sens de ce qui a été écrit au point précédent, un souci particulier doit être apporté sur les relations entre **les CPI et la Cellule d'évaluation**. Comment trouver la juste mesure entre le rôle d'évaluateur qui fait partie de la fonction du CPI et le rôle de la cellule d'évaluation ? Quels sont les dangers d'un double emploi: « comment concevoir une évaluation par la cellule d'évaluation du travail d'évaluation » qui a été fait par les CPI ? Le danger est celui de la dilution de la responsabilité, d'introduire une fragilité dans la capacité de prendre des décisions et aussi de l'autorité des CPI. En fait on peut imaginer que compte tenu de la définition qui a été donnée de la fonction du CPI, ce dernier puisse bénéficier d'un préjugé favorable, d'une sorte de « crédit de confiance » de la part de la cellule d'évaluation et qu'il puisse s'installer dans le temps une sorte de routine « éclairée et vigilante ». Il ne faut pas oublier que les propositions que font les CPI sont le résultat d'une négociation et d'un compromis entre le CPI, les différents prestataires et la famille. L'équilibre qui s'est installé peut être stable et supporter des remises en question, mais l'expérience montre qu'il est le plus souvent précaire : toute perturbation risque de créer de l'insécurité dans cet équilibre qui a pu être mis en place dans les relations entre la famille et les prestataires et entre les prestataires. Et le danger est justement que les relations entre la cellule d'évaluation et le CPI puissent devenir un facteur d'instabilité.
- Il est fortement recommandé qu'il y ait au niveau de **la cellule d'évaluation une seule personne de contact par dossier**.
- Toujours dans le même ordre d'idée : la spécificité est que l'élaboration d'un projet d'intervention se fonde toujours sur l'établissement d'un lien, de préférence de confiance, entre le prestataire et l'utilisateur. Ce projet n'est pas le

résultat d'un diagnostic qui se fonde sur des constats et des mesures établis de l'extérieur sans aucune implication du CPI, voire du prestataire et de la personne concernée. Par contre, le projet exige une participation, une adhésion de la part de la personne visée par la mesure et dans ce sens elle est plus qu'un diagnostic : **elle implique dans tous les cas l'établissement d'une relation.**

- Comme l'exercice de la fonction CPI exige une reconnaissance, **un effort doit être fait de la part de l'ONE pour fortifier et soutenir la position des CPI au sein du secteur social.** Cet apport extérieur est très important surtout durant cette phase de démarrage. Un renforcement de la position du CPI entraîne une plus grande disponibilité des prestataires à accepter l'intervention des CPI qui peuvent alors trouver un terrain mieux préparé à leur intervention.

c) Justice:

Un certain nombre de textes (« Conclusions du groupe de travail « Protection de la jeunesse – Aide à l'enfance et à la famille », du 6 février 2012 ; Circulaire ONE - numéro 4 du 1^{er} mars 2012, Modalités complémentaires de fonctionnement des services CPI) définissent le cadre d'intervention des CPI dans le contexte de décisions judiciaires. Ces textes tiennent compte « des cadres législatifs et réglementaires concernant la « protection de la jeunesse » et « l'aide à l'enfance et à la famille » et (sont) dans l'intérêt des enfants ou jeunes en détresse (...). Elles sont le fruit d'une concertation entre « les représentants des instances judiciaires, du Ministère de la Famille et de l'Intégration et de l'ONE » qui ont convenu de modalités de collaboration dans un certain nombre de cas de figure précis. La formulation dans l'un de ces documents selon laquelle les parents d'origine sont dans un cas de figure précise comme « intervenants subsidiaires » est certes intéressante, mais ne contribue guère à clarifier les rôles. Il suffit d'imaginer ce que cela donnerait s'il fallait l'expliquer à des parents de telle sorte qu'ils puissent le comprendre. C'est pourquoi nous recommandons vivement **d'élaborer des concepts qui fassent sens dans la pratique** et à cet égard il y a lieu de demander l'avis de professionnels du terrain.

Pour ce qui est des recommandations :

- Il est éminemment important que **les juges soient informés de la présence d'un CPI**, c'est d'ailleurs ce que prévoient les textes. Il coule de source que les juges qui dans le cas de la loi sur la protection de la jeunesse sont en charge du suivi de la situation des mineurs puissent aussi recourir à la fonction et au travail des CPI.
- Nous estimons **qu'il n'est pas judicieux** que les services CPI figurent nommément et les agents CPI à titre personnel dans un jugement comme exécutant d'une mesure ordonnée par le juge des enfants. La coordination étant une prestation, il est important que les juges aient la possibilité d'y recourir et ce sera l'ONE qui sur information du juge nommera un service CPI. La coordination vient ainsi s'ajouter à la panoplie de mesures que les juges peuvent ordonner dans leur jugement. Une fois nommée et en fonction de la situation, le CPI pourra agir de sorte à ce que le jugement puisse être perçu comme une aide à l'enfant et une contribution pour le développement de la parentalité.
- Le juge peut **utilement recommander** au détenteur de l'autorité parentale de recourir au CPI.
- Les services **CPI souhaitent vivement intensifier les échanges avec les juges**. Cela peut se faire autour d'une réunion de concertation pour un cas donné, mais de façon générale pour des échanges afin de mieux définir le rôle qu'ils ont et d'autre part aussi pour expliciter en quoi une intervention judiciaire peut permettre de poser un cadre plus clair pour des interventions.
- Un effort doit être fait pour mettre en avant auprès des juges que **les CPI ne sont pas des intervenants au même titre que les autres** et que leur fonction est celle d'implémenter les mesures prises et de les coordonner et donc de donner aussi plus de force à ces mesures.

d) Prestataires:

- Dans ce cas aussi les services CPI, l'ONE, le Ministère de la Famille seraient bien avisés **de faire un effort pour présenter aux prestataires la fonction des CPI**, leurs mission et puis surtout l'apport qu'ils peuvent fournir afin qu'ils puissent avoir une image propice à l'acceptation du rôle des CPI. Il y aura lieu d'insister que les CPI ne sont pas des employés de l'ONE, mais des intervenants de terrain.
- L'acceptation du rôle des CPI exige que les prestataires soient prêts à **« autoriser »** qu'une tierce personne assume une fonction de concertation et ait un

droit d'initiative: cela présuppose aussi que les prestataires soient prêts à s'y soumettre dans une certaine mesure. Si tel n'est pas le cas, la tâche du CPI s'avère être difficile, voire impossible.

e) Les services des CPI

- Les services doivent œuvrer ensemble pour informer le secteur sur le contenu du travail des CPI en lançant **une campagne d'information**.

- Les trois services doivent collaborer **plus étroitement en organisant annuellement 2 ou 3 journées de réflexions** : l'objectif est de créer une plateforme d'échange pour bien cerner ce qui est en quelque sorte un tronc commun de savoirs et d'expériences et pour bien marquer aussi ce qu'est la spécificité de chaque service.

- Nous recommandons que les services aient **des réunions avec les membres de la cellule d'évaluation** afin d'avoir un échange sur les expériences et de créer un socle de savoirs partagés par les uns et les autres.

- Pour ce qui est **de la formation des futurs CPI** un nouveau curriculum doit être élaboré en développant 2 axes : un axe qui assure la transmission du savoir sur tout ce qui est lois, procédures administratives à respecter, ... et un second axe sur tout ce qui touche à l'exercice de cette fonction. Nous recommandons que les responsables des 3 services CPI, des membres de ces services, soient impliqués à titre de formateurs et associés aussi dans la conception du curriculum. Les responsables des CPI, voire des intervenants de ces services qui travaillent sur le terrain devront non pas se limiter à présenter leurs services, mais expliquer comment ils exercent leur travail en fournissant des exemples de bonnes pratiques, en apportant aussi leur expérience des situations qui posent problèmes. Nous recommandons à modifier la proportion d'intervenants venants de l'étranger et ceux du « terroir » qui doivent être plus représentés: il nous semble important de mieux valoriser les compétences dont nous disposons ici au Luxembourg afin de développer un savoir-faire auprès de ces personnes et aussi auprès des services en question. Cette idée implique elle aussi que ces personnes aient la possibilité d'apporter une contribution à la formation des futurs CPI. Nous pensons que cela produira aussi une meilleure identification car les personnes en formation pourront rencontrer des intervenants qui sauront utilement les introduire au travail sur le terrain. Il y a aussi lieu de réfléchir par la suite à la place que devront prendre

d'autres modules de formation plus généralistes : certains modules qui restent à définir doivent assurer en quelque sorte une « mise à niveau » des personnes en formation, mais on peut se demander si certains cours ne gagneraient pas à être offerts dans le cadre d'une formation continue destinée à tous les CPI.

- Compte tenu de la place qu'il occupe, le CPI est bien placé pour avoir une vue d'ensemble du secteur, connaître ses limites et ses forces.

Nous pensons que cette expérience qui naît au contact des autres professionnels, mais surtout des familles pourrait être utilisée pour orienter les choix à faire dans tout le secteur.

5) LE MOT DE LA FIN ...

Les auteurs ne voient pas ce texte comme une fin en soi, mais comme un document susceptible d'être lu de façon critique et qui sert d'étape. S'il apporte des réponses aux uns, ouvre des pistes, il peut aussi susciter des doutes et des remises en question. Dans un débat tout est important et chacun sait que sans liberté de blâmer il n'est pas d'éloge flatteur.

Nous serions très contents si les lecteurs nous faisaient profiter de leurs remarques. Ils pourront le faire en les adressant à l'adresse mail suivante : gilbert.pregno@kannerschlass.lu

Gilbert Pregno

Manuelle Waldbillig