



## Quelles coopérations au service de l'action sociale et médico-sociale ?

Pour remplir leurs missions et répondre à la variété des problématiques des publics qu'ils accompagnent les professionnels de Sauvegarde sont régulièrement conduits à échanger et à travailler avec une diversité d'institutions, à nouer des liens et à coopérer avec une multiplicité de partenaires et d'acteurs. « Travail ensemble »<sup>(1)</sup>, partenariat, action collective, travail en réseau, coopération sont autant de termes utilisés pour qualifier quelques-unes des déclinaisons des formes d'engagement des acteurs du secteur social et médico-social.

En effet, quels que soient les termes empruntés, les questions du travail en liens, du travail avec d'autres, des démarches de partenariat sont omniprésentes, on peut même dire qu'elles sont inhérentes et voir même font partie intégrante de l'action sociale. Si selon les époques et les contextes, ces questions sont déclinées sous des formes et des modalités de réponses différentes, il apparaît clairement qu'elles occupent avec récurrence une place prégnante dans le travail social.

### Essai de définitions

Avant même de tenter de saisir ce que recouvre ce « travail ensemble » dans les pratiques et quels en sont les enjeux, il nous paraît utile d'en poser quelques définitions. Notion floue, polysémique et quelque peu « fourre-tout », le partenariat<sup>(2)</sup> existe selon des déclinaisons multiples et infinies. Julien DAMON<sup>(3)</sup> insiste d'ailleurs sur le fait qu'il n'y a pas

un, mais des partenariats. Employé de façon indifférenciée pour évoquer tantôt un travail collaboratif, une action coordonnée et contractualisée, ou encore la mutualisation de moyens et de compétences, le partenariat renvoie à des réalités et des pratiques professionnelles très différentes. Ainsi, le Ministère de l'emploi et de la solidarité en propose la définition suivante : « *Coopération entre des personnes ou des institutions généralement différentes par leur nature et leurs activités. L'apport de contributions mutuelles différentes (financement, personnel...) permettant de réaliser un projet commun* »<sup>(4)</sup>. On le voit ici, s'il est très utilisé par les acteurs et les politiques dans des contextes et dans des sens différents, l'emprunt régulier de ce terme ne nous dit pas grand-chose, ni sur la nature des liens qu'ils supposent, ni sur les relations et les interactions qu'ils engendrent, pas plus que sur les pratiques qu'ils génèrent.

(1) F. DHUME *Du travail social au travail ensemble, Le partenariat dans le champ des politiques sociales* ed. ASH 2001

(2) Le terme apparaît pour la première fois dans le dictionnaire en 1984.

(3) J. DAMON, *Le partenariat, Retour sur une notion d'un quart de siècle*, *Revue de droit sanitaire et social*, vol.45, n°1, 2009, pp.149-162.

(4) *Bulletin officiel, Solidarité Santé, Vocabulaire du domaine social, Ministère de l'emploi et de la solidarité, n°2002/1bis, fascicule spécial.*

Francis DHUME souligne non seulement les multiples possibilités de définir le mot partenariat, mais il invite à une certaine méfiance à son égard : sorte de « mot magique », il est en quelque sorte selon lui, le « nouveau paradigme-fétiche », « l'outil publicitaire », utilisé tant dans les entreprises que dans les politiques publiques. Aussi, cette banalisation du terme ne doit pas pour autant dédouaner de la nécessité de questionner la qualité des liens entre les acteurs, ni celle d'interroger leur pertinence au service de l'action. Le travail ensemble est une « condition nécessaire » mais pas « toujours suffisante » ou satisfaisante pour répondre aux enjeux complexes de l'accompagnement.

Au-delà de cette vigilance nécessaire, la pertinence des modèles de coopération est toutefois régulièrement avancée car ils contribuent à faire mieux en faisant autrement et permettent de prendre en charge collectivement les défis complexes qui sont les nôtres. « La segmentation hiérarchique du travail n'a pas le même sens que la mobilisation de l'intelligence collective pour affronter ensemble des questions communes. »<sup>(5)</sup>

## Une injonction au partenariat dans l'action sociale : détour par l'histoire

L'injonction au partenariat est particulièrement prégnante dans le secteur social, en témoigne la multiplication des textes relatifs au travail ensemble et à l'institutionnalisation des réseaux. Le travail ensemble est posé depuis une trentaine d'années comme un principe d'action indispensable à la mise en œuvre des politiques publiques. Questionnées et revisitées régulièrement, les politiques publiques en faveur de l'action sociale et médico-sociale invitent les acteurs dès les années 80, à travers les ordonnances et les lois successives, au décloisonnement et à la transversalité. La question du partenariat émerge dans le travail social au moment même où face à l'amplification de l'exclusion<sup>(6)</sup>, à la massification de la précarisation, à la nouveauté du profil des exclus, sont remises en cause les politiques d'action sectorielle et segmentée. Schématiquement on peut dire que le constat de la difficulté à répondre à la globalité des problèmes a conduit à la mise en place de dispositifs globaux, dont le partenariat est le « maître mot. » L'évolution de questions sociales, leur complexité ont amené les politiques publiques à poser le « travail ensemble » comme une nécessité voir comme un impératif.

Ainsi, la démarche de partenariat se généralise dans

le champ social notamment à partir des lois de décentralisation<sup>(7)</sup>. Dans cette perspective les politiques de développement social dès 1982 vont mettre l'accent sur la nécessité du partenariat sur un territoire. Émergent alors les commissions locales de développement des quartiers, les comités de pilotage des contrats de ville, les conseils communaux de prévention de la délinquance. Le dispositif RMI voté en 1988 sacralise le partenariat qui est alors décliné à tous les niveaux : ministériel et interministériel, local (via la commission locale d'insertion chargée d'animer le partenariat local) et départemental. La loi du 29 juillet 1998 d'orientation et de lutte contre les exclusions s'est inscrit dans cette même perspective.

Les années 2000 confortent ces principes en rendant impératifs le travail en liens et en synergie. La Loi du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale établit le caractère obligatoire pour chaque établissement d'élaborer « un projet d'établissement ou de service, qui définit ses objectifs notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités... »<sup>(8)</sup> De même elle énonce que « les schémas d'organisation sociale et médico-sociale... précisent le cadre de coopération et de la coordination entre les établissements et les services. »<sup>(9)</sup>

Ainsi les textes législatifs successifs<sup>(10)</sup> stipulent que la coordination et la coopération doivent être clairement définies et investies par les structures et les acteurs : « pas d'intervention sans mise en synergie de professionnels issus de champs disciplinaires différents... »<sup>(11)</sup> Le partenariat est posé comme « le modèle d'action collective », ce qui conduit M. Chauvière à le définir comme « un élément important de la panoplie des normes et moyens contemporains de l'action publique... qui voisine avec le projet, le contrat, l'évaluation mais aussi la cogestion et le paritarisme... il tend visiblement à faire système... »<sup>(12)</sup>

## Artisans du lien social

C'est dans ces contextes, avec ces grilles de lecture et ces différentes obligations que les professionnels de Sauvegarde s'engagent au quotidien dans leurs missions. Il leur revient entre autre de garantir la protection et les droits des personnes en s'appuyant sur les démarches susceptibles d'optimiser leurs actions. Pour cela ils inscrivent leurs pratiques dans une dynamique interactive, ils tissent des liens avec différents acteurs pour répondre et s'ajuster aux réalités des trajectoires individuelles. A ce titre, on peut dire qu'ils sont en quelque sorte des artisans du lien social, adaptant au mieux leurs tactiques relationnelles et leurs actions aux réalités individuelles, aux plis et aux aspérités du terrain.

(5) F. DHUME, *Du travail social au travail ensemble, le partenariat dans le champ des politiques sociales, contribution à la construction d'un espace de sens*, éditions ASH, Paris 2001.

(6) A ce sujet, S. Paugam, *La disqualification sociale, Essai sur la nouvelle pauvreté*, Paris, Quadrige, 2000. R. Castel, *La métamorphose de la question sociale, une chronique du salariat*, Paris Fayard, 1995.

(7) Loi n°82-213 du 02 mars 1982 relative aux droits des libertés des communes, des départements et des régions.

(8) Article L. 311-8 du code l'action sociale et des familles.

(9) Article L. 312-4 du code l'action sociale et des familles.

(10) La loi dite Hôpital Patient Santé Territoire du 21 juillet 2009.

(11) A ce sujet : M. Jaeger, *L'actualité et les enjeux de la coordination des actions et des dispositifs*, Vie sociale mai 2010.

(12) M. Chauvière dans J.Y Barreyre, et B. Bouquet, *Nouveau dictionnaire critique d'action sociale*, ed. Bayard, Centurion, Octobre 2006, pp. 410-412.

## La coopération, un outil au service des personnes accueillies au CADA

« L'objectif de la coopération est de décloisonner les parcours et les réponses apportées par les établissements et services pour mieux satisfaire les besoins des personnes accueillies. »

Coopérer est un enjeu essentiel au service des missions confiées au CADA, en particulier quand il s'agit de gérer la sortie. En effet, à l'issue de la procédure de demande d'asile, les personnes accompagnées par le CADA peuvent être déboutées (demande d'asile refusée) ou sinon obtenir une protection. Dans le premier cas, l'accompagnement du CADA prend fin un mois après la notification. Dans le cas où le demandeur d'asile obtient une protection (protection subsidiaire ou statut), le CADA poursuit l'accompagnement pendant trois mois renouvelable une fois à compter de la notification. C'est alors un travail d'insertion qui débute : logement, emploi, cours de français, ouverture de droits sont quelques-unes des questions auxquelles, il est

nécessaire d'apporter des réponses. Le projet des personnes ou des familles est l'élément central qui guide l'ensemble des démarches à venir et dans ce cadre le travail de coopération est déterminant dans la construction d'une issue satisfaisante pour les personnes accueillies.

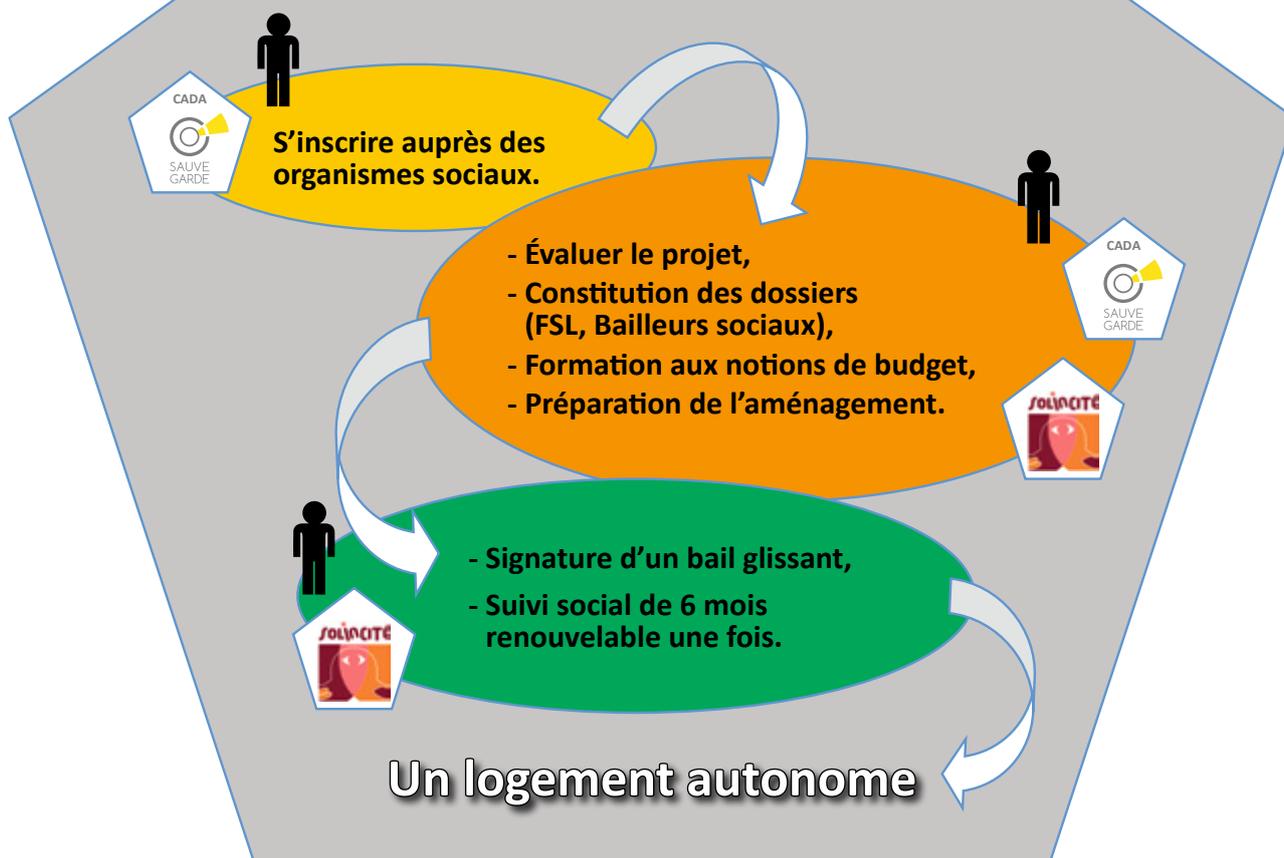
## « Solincité » et l'intermédiation locative (I.M.L)

Ainsi, concernant le logement, l'équipe du CADA travaille en lien avec Solincité, en charge de l'intermédiation locative (IML).

L'I.M.L est un dispositif de relogement de personnes de plus de 25 ans, qu'elles soient en ménage ou en famille.

Dispositif de lutte contre l'habitat indigne, indécent ou insalubre et de prévention aux expulsions locatives, il effectue la prospection de logements vacants auprès de bailleurs privés. Il assure la gestion et l'accompagnement social au logement des ménages relogés. Il contribue à leur sortie vers un logement autonome. La principale modalité du dispositif est la sous-location vers le bail glissant.

## CELLULE DE COOPÉRATION



Ce dispositif est, pour l'heure, le moyen le plus efficace pour travailler la question du logement pour les personnes ou les familles relativement vulnérables. Il permet de mettre en place une démarche constructive et dynamique entre la personne accueillie, le CADA et « Solincité ». Cette coopération est organisée, co-construite et comme le montre le schéma précédent, elle est matérialisée par des modalités d'échanges et de partages des responsabilités.

Cet exemple expose le principe de coopération suivant : deux structures qui accompagnent les projets d'une personne ou d'une famille. Ici l'outil « coopération » permet :

- De répondre au plus près au projet de la personne ou de la famille
- Un gain de temps dans les démarches administratives
- Un temps de formation
- Une évolution dans les prises en charge de chaque partie
- Une démarche pédagogique vers une prise en charge de logement autonome.

La coopération permet de répondre à un enjeu vraiment majeur pour la personne ou la famille. Elle est ici « *un mode d'action collectif organisé pour atteindre un objectif, au service d'un projet dans un contexte donné. [...] Coopératif implique collectif, l'inverse n'est pas nécessairement vrai. Dans la compétition, si je gagne, tu perds et l'inverse ; dans la coopération (difficile à construire) nous gagnons tous ensemble au prix d'une meilleure prise en compte de l'autre...* »<sup>(13)</sup>

(13) Michel ADAM, *Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de nos sociétés*, De Boeck, 2012, pp. 23-39

## Dans cette même dynamique les acteurs de la prévention spécialisée nouent des liens avec les acteurs de l'éducation nationale.

Recueillir la libre adhésion des jeunes, garantir l'anonymat, éviter l'institutionnalisation des actions sont quelques-uns des ressorts des pratiques revendiquées par les équipes de prévention spécialisée. C'est pourquoi, jusque dans les années 1973, comme ailleurs, les professionnels de la prévention spécialisée Sauvegarde considéraient que la pertinence de leurs interventions nécessitait qu'elles se situent en dehors des institutions. Toutefois au fil du temps et des évolutions, ils ont peu à peu revu cette position. Face à un certain nombre de constats ils ont été amenés à s'interroger sur le périmètre de leurs actions et sur les liens à promouvoir avec les acteurs locaux. Ainsi aujourd'hui, intervenir dans les institutions scolaires, travailler en coopération avec les acteurs de l'éducation nationale est devenue une perspective pouvant présenter au contraire, beaucoup d'intérêts.

En effet, en dehors du milieu familial, l'éducation des jeunes comme leur façon de penser se construit principalement pendant la scolarité, c'est également, en partie dans les établissements scolaires que se manifestent certaines problématiques. C'est pourquoi, les acteurs de la prévention pensent qu'ils ont un rôle à y jouer, qu'ils peuvent en particulier contribuer à renforcer l'articulation entre le dedans et le dehors. D'ailleurs,

### Le CADA un partenariat incontournable autour de ses 4 missions.

**La procédure de demande d'asile :**  
Avocat, interprètes...

**L'accompagnement santé :**  
PMI, médecins, hôpitaux...

**La scolarisation et le lien social :**  
Établissements scolaires, associations sportives, culturelles, caritatives...

**La sortie du CADA :**  
Solincité, Agir Val d'Albret, les chemins verts, Airca, CMS de secteur, bailleurs sociaux, préfecture...

les établissements scolaires en font la demande et c'est donc pour répondre à cette demande et pour prendre en compte les besoins des jeunes qu'ils interviennent désormais en établissements scolaires.

### Coopérations

Dans ce contexte, la coopération entre les collègues et la prévention spécialisée peut prendre différentes formes et les modalités d'interventions varient d'un territoire à un autre. Les initiatives émergent du terrain et/ou des rencontres entre l'équipe pédagogique des collègues et les éducateurs. Ainsi, sur deux territoires, Agen/Villeneuve-sur-Lot, deux éducateurs de la prévention proposent un atelier d'une heure et demi, dans chaque classe de 5<sup>ème</sup>. En demi-groupe, il s'agit, sans la présence d'encadrants de l'établissement scolaire, d'échanger sur des thématiques telles que les préjugés, la laïcité, les valeurs de la république... Sur un autre territoire, s'est mis en place un espace libre et neutre accessible à tous les jeunes du collège sous le principe de la libre adhésion. Cet espace est ouvert une fois par quinzaine par deux éducateurs. Il est un lieu d'échanges, de questionnements, de réflexions sur l'ensemble des sujets qui traversent l'adolescence, sans craindre le regard et le jugement de l'institution.

## Des objectifs ambitieux

Ces ateliers ont plusieurs objectifs. Il s'agit d'une part d'apporter aux jeunes des connaissances sur les droits, sur les lois, mais aussi de susciter leurs expressions, réflexions et leurs analyses autour d'un espace de parole non jugeant. Ces interventions sont des supports à l'orientation scolaire et/ou sociale. Grâce à cette implication, l'éducateur peut être un médiateur entre le jeune, l'école et la famille. Les éducateurs souhaitent par ces ateliers, être repérés et identifiés par les jeunes comme « adulte ressource de l'extérieur ». Ce repérage mutuel peut amener la mise en place d'accompagnement éducatif, participer à la vie citoyenne du collège et contribuer au développement d'un partenariat plus soutenu.

## Des règles de coopération

Pour atteindre ces objectifs, des règles de coopération doivent être clairement posées. Il est en effet essentiel de bien définir au préalable les missions et les principes d'action de chacun. Le but étant d'éviter les confusions, les rivalités ou une

relation altérée avec les jeunes... Le collège est un lieu de protection et de socialisation, la prévention spécialisée agit au titre de la protection de l'enfance. L'éducateur ne doit donc pas se substituer à l'enseignant et devenir « le prof du dehors ». De même, il est important de questionner le sens des actions que l'on mène et le sens que le jeune va donner à la présence de l'éducateur à l'intérieur des collèges. La qualité des coopérations réside en particulier dans les liens de confiance et les liens interpersonnels, qui se tissent au court du temps, entre l'équipe éducative et les enseignants.

Aussi, le recul permet de dire aujourd'hui, que parce qu'entre autre, elles respectent ces quelques règles, ces coopérations sont fertiles et apportent une réelle plus-value. Ainsi, on relève une évolution positive des relations entre les élèves et les adultes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur, les relations sociales dans les établissements scolaires sont globalement améliorées. Enfin, cette implication au sein des collèges contribue à faciliter le lien avec les familles et par ricochet, à limiter la déscolarisation.

# Les liens avec les acteurs de l'emploi

L'action sociale requiert une ouverture sur l'autre. Les liens ne vont pas de soi, mais sont le résultat d'une construction humaine et de l'implication des acteurs... Les acteurs de l'entreprise, de l'emploi sont des partenaires précieux et indispensables pour accompagner les parcours comme les démarches d'accompagnement vers l'insertion sociale et professionnelle.

Le travail de coopération avec les acteurs liés aux champs de l'insertion professionnelle occupe une place majeure au sein du DAMMIE. En effet, la formation et l'emploi sont pour les jeunes, une ouverture sur notre société, tout en étant un levier à leur insertion professionnelle et à leur intégration sociale. C'est pourquoi, l'équipe éducative s'attache à accompagner les jeunes dans la découverte du marché du travail et vers l'accès à l'emploi, à travers entre autre les recherches de stages, de contrat d'apprentissage, de formation et/ou emploi. Dans cette perspective, la coopération avec les employeurs ou les chefs d'entreprise résulte d'une approche volontaire de l'équipe éducative et dépasse largement les attendus d'un cadre institutionnel. Cette démarche « de coopération » est appréhendée par l'équipe éducative du DAMMIE, comme une collaboration, qui permet à des individus ayant des intérêts communs, de travailler ensemble. Cette coopération nécessite un certain degré de confiance et de compréhension entre le jeune, l'employeur et l'éducateur.



Monsieur CAUMIERES, le patron de la boulangerie « Le moulin du Cros » avec son apprenti Adama SAMAKE.

« Pour moi c'est un plaisir de former un jeune motivé et motivant ».

## Une coopération « gagnante »

« Tout le monde peut être important, car tout le monde peut servir à quelque chose. » Martin Luther King.

Ainsi, si dans le cadre d'objectifs communs, les acteurs peuvent avoir une vision et une lecture différente de l'accompagnement, il est néanmoins important pour établir une coopération pérenne, que ces différences d'objectifs et de logiques d'action soient clairement posées et repérées par chacun.

Les éducateurs du DAMMIE ont pour mission d'inscrire très rapidement les jeunes accueillis sur une trajectoire professionnelle et d'insertion, en s'appuyant sur la construction de leur projet de vie. En effet, l'insertion professionnelle est une des conditions majeures à la régularisation de la situation des jeunes sur le territoire, cela leur permet concomitamment de sécuriser leur situation administrative. Les jeunes, eux, connaissent parfaitement ces enjeux, c'est pourquoi ils participent activement aux recherches de stages, de formation qualifiante ou d'emploi. De leur côté, les employeurs sont à la recherche de personnels compétents et/ou susceptibles de se former par le biais de stage ou de l'apprentissage.

Cette connaissance respective des attendus de chacun est le point de départ indispensable de ces futures coopérations. S'en suivent la constitution d'un réseau de professionnels large et la mise en place « d'un vivier » d'entreprises. Ainsi, en favorisant et en stimulant les liens entre les différents acteurs, l'équipe éducative joue un rôle important de médiation entre l'employeur et le jeune, leur permettant ainsi d'établir une relation de confiance. Cette construction de liens est une alchimie délicate et nécessite un travail au long cours, scandé de différentes étapes.

« On peut parler d'un partenariat réussi. Après avoir fait confiance au DAMMIE et à Adama, Monsieur CAUMIERES nous assure vouloir prendre deux apprentis supplémentaires pour la rentrée prochaine ».

## Rôle de l'équipe éducative dans la construction d'un lien qui permettra la coopération : Il s'agit de construire peu à peu une relation.

L'équipe éducative est présente auprès du jeune tout le long de son parcours, elle l'accompagne dans la première prise de contact avec l'employeur et a un rôle de « facilitateur ».

En effet, nombreux des jeunes accueillis, notamment ceux qui ne sont pas francophones, rencontrent des difficultés supplémentaires dans leur recherche d'emploi ou de formation.

Il s'agit de créer un espace de dialogue et d'écoute respectif entre le jeune et l'employeur et de faire en sorte que s'établissent des liens sur lesquels une coopération puisse se construire. Pour cela il faut faire preuve de pédagogie et faire en sorte que la méfiance à l'égard du public accueilli, laisse la place à la connaissance, à la confiance. Présenter et expliquer les métiers respectifs et les institutions est une façon de rompre avec les préjugés et les représentations erronées que nous avons tous et cela permet de gagner en confiance.

Cette étape requiert une grande disponibilité et des échanges réguliers entre tous les acteurs, elle est en tous cas un préalable indispensable pour établir des liens de confiance.

L'accompagnement éducatif s'attache ainsi à favoriser les rapports de confiance, à faire en sorte que les besoins et les attentes de chacun soient respectés et pris en compte.

Le respect, l'écoute et la prise en compte de l'autre tiennent une place prépondérante dans la construction et la pérennité de la relation.

## Coopérations avec les acteurs de la justice

L'accompagnement et la protection des personnes supposent le plus souvent, l'intervention et l'implication de différents professionnels. Dans ce cadre, cohabitent et interagissent des acteurs dont les missions et les cultures professionnelles sont spécifiques et dont les enjeux, les logiques, les contraintes sont différentes parfois même opposées. Comment les actions de ces professionnels s'articulent-elles ? Au service de quelle cohérence ? La coopération du service des tutelles de Sauvegarde avec les juges des tutelles, celle de l'AEMO avec le juge pour enfant apportent quelques éléments de réponse.

### L'importance de connaître les missions respectives

Le service de tutelles est destinataire de mandats donnés par les juges des tutelles<sup>(14)</sup> pour exercer des mesures de protection juridique. Pour ce faire, la communication avec les juges est essentielle. Il est en effet, important que les juges puissent nous

identifier, connaître notre vision de l'exercice de la mesure. La disponibilité du service est également nécessaire pour travailler en coopération. Pour cela, les juges et greffiers disposent des mails et lignes directes de chaque mandataire et le service se rend dans chaque tribunal, plusieurs fois par mois pour échanger le courrier et discuter éventuellement des situations.

(14) Sur le Lot-et-Garonne, trois tribunaux d'instance se répartissent le territoire avec quatre juges des tutelles, deux pour le tribunal d'instance d'Agen et respectivement un pour Villeneuve et Marmande. Les juges des tutelles peuvent siéger sur d'autres services de l'instance, comme le surendettement par exemple. Les juges des tutelles peuvent être amenés à régulièrement changer de poste pour d'autres fonctions, en moyenne, un juge des tutelles reste 2 ans sur le même poste. (Adaptation du service aux pratiques et exigences des juges)

## Les échanges avec les magistrats et les greffiers sont très souvent formalisés

Concrètement, nous avons besoin de l'autorisation du juge des tutelles pour accomplir certains actes, dans le cadre de nos missions. Nous le sollicitons par le biais d'une requête. Le juge formalise alors sa décision (accord ou refus) en rendant une ordonnance. Les exigences légales imposent également la production annuelle des comptes rendus de gestion, qui reprennent l'ensemble des recettes et dépenses et des rapports sociaux qui restituent, pour chaque personne, les éléments importants de l'accompagnement social effectué.

Les situations particulières, non prévues dans le détail par la loi, amènent une pratique ajustable. Par exemple, le Juge des tutelles peut être sollicité dans le cadre d'une opposition entre le mandataire délégué et le majeur protégé ou encore sur l'aménagement de la mesure de protection. Ce type de situations, bien que régulières, demande une adaptation de l'exercice de la mesure de protection. De même des audiences peuvent être sollicitées à la demande du majeur protégé ou du service en fonction des besoins. Il s'agit d'un temps d'échange où chacun peut exprimer et argumenter ses positions. C'est à ce moment-là que la coopération prend tout son sens. Ces rencontres permettent au juge de se rendre compte de la problématique et des difficultés du majeur protégé. Le juge appréhende différemment ce type d'audience en fonction des situations. Le Juge des tutelles peut soutenir le mandataire dans son positionnement pour l'intérêt du majeur protégé, mais également rassurer le majeur protégé en réaffirmant son rôle de contrôle de l'exercice des missions du mandataire. Il peut enfin prendre la décision de laisser le majeur protégé agir seul pour un acte ou des actes particuliers et ce en opposition avec la position soutenue par le mandataire ou afin de répondre à une stratégie d'autonomisation.

## Le travail et l'intérêt de la confiance entre service et magistrat

La communication entre le service et le magistrat est essentielle. Elle permet au juge d'avoir une vision globale et la plus fidèle possible de la situation de la personne, ce qui donne à l'action plus de sens. Il est également important que le rôle du service mandataire puisse être réexpliqué, confirmé par le juge au majeur protégé pour recréer cette confiance.

Les auditions peuvent être l'occasion pour les juges de faire état de dysfonctionnement, de manquements, de retards repérés : rappels de documents obligatoires non fournis dans les délais légaux, des procédures légales, indépendamment de la problématique en cause. Aussi,

la confiance des juges envers le service est primordiale pour le bon fonctionnement des mesures de protection et la bonne gestion des situations particulières. Il s'agit d'un travail régulier et permanent, qui nécessite des remises en question sur les pratiques professionnelles du service. La communication des responsables du service au sujet des difficultés rencontrées par le service sur le plan budgétaire et organisationnel par exemple, peut permettre aux juges d'adapter leurs exigences aux conditions concrètes et pratiques de l'exercice des mandats.

## Le service des tutelles : un médiateur

Il arrive régulièrement que les auditions soient préparées et ré-abordées avec les majeurs les plus fragiles afin qu'ils puissent entendre et comprendre la portée des mots prononcés par le juge. Le discours du magistrat pouvant être vecteur d'angoisse pour les majeurs protégés.

Les auditions peuvent prendre tout leur sens à la condition que le magistrat soit correctement informé sur la situation de la personne. Le service de tutelle doit par un exposé complet et objectif de la situation, permettre au juge de préparer au mieux l'audition. Le juge peut, dès lors, en connaissance de cause, recueillir l'avis de chacun et se positionner au plus près de la demande et de l'intérêt du majeur protégé. De même que la préparation de l'audition à venir avec le majeur protégé peut permettre à l'intéressé, d'une part, de comprendre les enjeux de cette audition et, d'autre part de faciliter l'expression de ses volontés. L'intérêt est de permettre à chacun d'être à sa place, notamment lors des auditions, afin que l'objectif premier, qui est l'intérêt du majeur protégé, ne soit pas perdu de vue. Ainsi, les majeurs protégés, entendus, se sentent rassurés par le renfort de la crédibilité et la démonstration de confiance donnée par les magistrats au travail fourni par le service.

## Une logique de coopération

Même si le tribunal est prescripteur, les juges ont besoin des auxiliaires de justice pour exercer les mesures de protection. Il s'agit d'un travail fait de concours, où l'enjeu est identique pour tous : la protection des intérêts personnels et patrimoniaux de la personne atteinte d'une altération de ses facultés mentales ou physiques. En cas de difficulté, ou d'aménagement, le service sollicite les magistrats dans une logique de coopération entre les acteurs de terrain et les magistrats. Ainsi, le travail fourni par le mandataire et le majeur protégé dans un but commun, d'allègement de la mesure de protection par exemple, est corroboré par la décision définitive du juge qui vient reconnaître le travail effectué et l'évolution positive de la personne. De même, lors de désaccord rencontré avec la personne, le magistrat agit comme un tiers dans le conflit mais en s'appuyant régulièrement sur les logiques éducatives avancées par le service pour statuer.

Il en va de même lorsque les agissements du majeur protégé portent atteinte à la sécurité du mandataire ou au service. Il est alors important que les demandes de décharge puissent être accueillies en tout état de cause, par les juges. Toute la difficulté de notre travail est de répondre aux attentes de la justice, du majeur protégé et, dans une moindre mesure, de son entourage en prenant en compte les contraintes liées à un fonctionnement de service. La logique de coopération est inhérente à notre métier et mérite d'être travaillée quotidiennement par chacun des acteurs pour répondre le mieux possible aux missions confiées.

### La coopération du magistrat avec le service AEMO : une dynamique dialectique

Les missions d'un service d'Action Éducative en Milieu Ouvert (AEMO) sont intrinsèquement liées au Juge des Enfants et au respect d'un cadre juridique global : le travail éducatif est bordé par la protection de l'Enfance qui motive l'intervention du magistrat mais doit s'opérer également avec le droit des familles. Pour le service AEMO, la coopération avec le Juge des Enfants s'inscrit dans une dynamique temporelle qui scande notre accompagnement auprès des familles, par différents moments : les audiences avec les familles (début de mesure, fin de mesure, renouvellement, audiences exceptionnelles), les rapports envoyés au magistrat (préconisations faites par le service dans l'objectif d'un éclairage et une aide à la décision pour le Juge), les « entre deux » dans une relation d'ouverture et de dynamique avec le Juge au vu de l'évolution ou d'évènements qui marquent un enfant, une famille. La bonne coopération entre le service d'AEMO et le Juge des Enfants est donc essentielle pour nos missions ainsi que pour la qualité et la clarté de notre travail auprès des familles.

Nous avons souhaité dans le cadre de ce dossier recueillir le point de vue de Madame Maurel-Millasseu Juge des Enfants du tribunal d'Agen qui œuvre dans cette juridiction depuis de nombreuses années. A partir, de sa longue expérience de pratique avec nos différents services, nous avons recueilli sa vision de la coopération avec notre service d'AEMO (nous essaierons de respecter au plus près ce qui a été exposé).

### Une dialectique entre l'éducatif et le judiciaire

Madame Maurel définit la coopération avec notre service éducatif plus volontiers comme une articulation, une dialectique entre l'éducatif et le judiciaire : le judiciaire fixe le cadre de l'action éducative là où l'action éducative éclaire, nourrit l'intervention judiciaire.

Pour la Juge des Enfants, il n'y a pas un champ qui prend le pas sur l'autre, ce qui sous-entend une référence claire de l'un à l'autre. Dans le cas contraire, cela serait incohérent pour les familles, un non-sens. Ainsi, une famille peut mettre à mal par son fonctionnement ou son dysfonctionnement l'action éducative ; le judiciaire ne pourra soutenir l'éducatif que par des éléments clairs donnés par ce dernier.

C'est ainsi que se construit une dynamique dialectique. Autre mouvement dialectique : l'audience, essentielle à la famille et au service AEMO ; elle donne consistance à l'intervention éducative et à son tour, si l'action éducative tarde à se mettre en place, cela discrédite, le judiciaire.

Ainsi pour madame Maurel, qui qualifie de façon positive le travail du service AEMO, la dialectique entre l'action éducative et le Juge des Enfants est nécessaire à une bonne coopération, ce qui aura une conséquence positive pour les familles et permettra le changement<sup>(15)</sup>.



(15) Nous remercions Mme Maurel pour son soutien et sa disponibilité.

## Partenariats, Coopérations, Coordination : l'exemple du secteur médico-social en addictologie.

La Stratégie Nationale de Santé (SNS), lancée dans tous les territoires en 2013, préconise une rénovation structurelle de notre système de santé, qui s'appuie sur la prévention, le décloisonnement de l'organisation des soins et le renforcement de la démocratie sanitaire. Ces profonds changements pourront s'opérer au travers de projets globaux encourageant le parcours de la personne, la coopération entre professionnels, la coordination ville-hôpital. Dans ce cadre, les services et établissements en addictologie s'efforcent de valoriser des territoires de santé de proximité répondant au mieux aux attentes des usagers.

La structuration du secteur médico-social en addictologie demande donc aux équipes pluridisciplinaires du service Soins Santé Addictions de s'articuler avec d'autres secteurs tels que le secteur hospitalier et le secteur de la ville regroupant les médecins généralistes, pharmacies d'officines et réseaux de santé. En Lot-et-Garonne, les professionnels de l'addictologie déclinent des missions de soins, d'accompagnement, de réduction des risques, d'intervention précoce et de prévention. Celles-ci ne comportent pas de notion de durée. Le secteur médico-social intervient sur toutes les formes d'addictions, qu'elles soient liées à une ou plusieurs substances psychoactives (alcool, drogues illicites, tabac...) ou à un comportement (addiction aux jeux de hasard et d'argent, aux jeux vidéo...).

Les articulations des trois secteurs médico-social, hospitalier et de ville sont nécessaires et tiennent compte des parcours de vie des usagers et/ou des résidents accueillis dans notre service. La prise en compte des dimensions plurielles des addictions ou conduites à risques justifie la coopération de professions différentes et complémentaires autour de chaque projet d'accompagnement élaboré avec la personne. Il est proposé aux usagers et/ou aux résidents, comme à leur entourage, une palette d'aides et de soins. En coopération avec d'autres établissements, le service Soins Santé Addictions propose ainsi des parcours de santé où différentes possibilités d'étayage sont envisageables.

### Expérimentation d'une labellisation des parcours de santé en addictologie

En cohérence avec les enjeux portés par la Stratégie Nationale de Santé, l'ARS Nouvelle Aquitaine a opté pour la mise en place d'une procédure de labellisation des parcours de santé en addictologie. Il s'agit de reconnaître la qualité et la plus-value d'organisations territoriales intégrées,

c'est-à-dire, d'organisations mises en œuvre par des acteurs qui s'estiment coresponsables des prises en charge sur leur territoire et s'impliquent dans une démarche collective et transversale. Concernant le territoire de santé de Lot-et-Garonne, le secteur du marmandais a été retenu comme 1er territoire expérimental. Les autres territoires de proximité seront pris en compte par la suite. Cette labellisation s'inscrit dans un continuum qui va de la prévention aux soins et à la réinsertion sociale et professionnelle.

Cette démarche a réuni pendant plusieurs mois (de novembre 2015 à octobre 2016) tous les acteurs concernés de la filière. Leur forte mobilisation a permis de travailler explicitement sur le continuum de services. Les partenaires locaux ont réfléchi et partagé les principes suivants :

- Reconnaître et encourager une dynamique partenariale locale ;
- Mettre en valeur auprès des usagers et des professionnels la qualité des prises en charge et des accompagnements proposés ;
- Éviter les ruptures de soins ;
- Identifier et légitimer des bonnes pratiques, en vue de les promouvoir et d'en favoriser la reproductibilité sur d'autres territoires.

Ainsi, le parcours cible retenu vise à garantir la continuité, l'accessibilité, la qualité, la sécurité et l'efficacité de la prise en charge de diverses addictions, en tenant compte des spécificités géographiques, démographiques du territoire afin de concourir à l'équité territoriale. Pour parvenir à la réalisation de certaines actions, les intervenants concernés devront dépasser leur cadre de proximité et s'appuyer sur les acteurs de l'ensemble du territoire départemental. Avec le pilotage administratif du CSAPA SAUVEGARDE, cette expérimentation s'étendra rapidement à l'ensemble du Lot-et-Garonne.





### Qu'est-ce que c'est pour vous, avoir confiance ?

« Garder des choses privées personnelles, pas le dire aux autres », « Quand on discute, le plus que je demande c'est avoir confiance avec elle que ça sort pas en dehors du bureau. »

### Avez-vous confiance en lui ?

« A 2000% confiance », « Quelqu'un en qui j'ai confiance avec qui j'ai l'habitude de parler », « Ce n'est pas évident de faire confiance. La confiance c'est compliquée - J'ai confiance mais pas à 100% mais je ne sais pas pourquoi », « C'est des petits comptes rendus la confiance », « la personne ne doit pas répéter ce qu'on lui dit, elle doit garder le secret. »

### Qu'est-ce qui favorise la confiance ?

« Je préfère que ce soit une femme pour raconter des trucs de filles », « avec un référent homme il ne pouvait pas aller avec moi aux rendez-vous médicaux des filles et tout, et acheter des habits non plus », « Pas de problème que ce soit un homme ou une femme mais plus à l'aise avec une femme (dit par un homme). »

On peut voir à travers ces témoignages, que la majorité des personnes ont toute confiance en leur éducateur référent, néanmoins elles peuvent garder une certaine réserve car elles ne considèrent pas leur référent comme un membre de la famille. Elles ont également conscience que la confiance se gagne, que cela peut prendre du temps et nécessitent un travail mutuel. Les personnes accompagnées se rendent compte qu'elles peuvent compter sur la réactivité de leur éducateur référent, leur disponibilité, leur soutien. Il semble que pour la majorité des personnes accompagnées, le fait d'avoir une femme comme référent, favorise le lien de confiance qui peut s'expliquer par leurs représentations. On peut émettre l'hypothèse que cela est dû à leur parcours de vie et au lien maternel qu'ils ont eu ou pas. Par ailleurs, il est notable que leur présence à la réunion de projet annuelle les fait exister autrement pour nous en tant que professionnel et les rendent beaucoup plus acteur de leur accompagnement.

### Avez-vous l'impression d'être compris, entendu par votre éducateur référent ?

« Largement », « Très à l'écoute, fait vite les choses et elle te prévient à l'avance. »

### Qu'est-ce que vous trouvez bien et moins bien avec votre éducateur référent ?

« Pas de moins bien que du bien », « à l'écoute », « là quand j'ai besoin d'elle », « Educateur c'est différent d'un pote mais les séjours se font dans la détente mais quand même on va pas boire un coup ensemble ! », « quand il est pas là c'est moins bien... », « Bien par rapport à l'aide qu'il apporte, il aide en cas de soucis. »

### Quel est votre sentiment par rapport à votre présence à votre réunion projet ?

« C'est agréable, tu entends ce que les gens disent sur toi. Les points positifs comme les points négatifs », « C'est une bonne idée », « Génial au moins on ne parle pas derrière ton dos », « Les synthèses c'est ça qui est bien, ce que vous avez fait la participation des personnes », « la réunion ça fait bizarre, vers la fin je me suis dit ouf ça va. »

## La Coopération entre les services de Sauvegarde

Les publics accueillis par Sauvegarde, sont souvent accompagnés par une multiplicité de services. Dans ce contexte, les professionnels de services différents, mais appartenant à la même association sont conduits à partager, à mutualiser des informations, à confronter des analyses, à envisager ensemble des stratégies d'accompagnement et à co-construire des solutions en faveur du projet des personnes accompagnées.

La coopération inter services Sauvegarde peut être illustrée par l'exemple d'une famille, qui travaille pour Sauvegarde et qui bénéficie également d'un accompagnement et d'un soutien de plusieurs services de l'association.

Ainsi, embauchés fin des années 90 en tant que travailleurs au sein de l'ESAT CART'SERVICE, Monsieur et Madame Dupont se sont rencontrés sur leur lieu de travail. Ils ont bénéficié d'un suivi par le SAVS de SAUVEGARDE, avec chacun un éducateur référent, amené à les accompagner dans leur prise d'autonomie. Des axes de travail autour de la gestion administrative et financière, ont conduit ces deux personnes à solliciter des mesures d'accompagnement appelées « tutelles aux prestations sociales adultes », transformées par la suite, pour être au plus près de leurs besoins, en « curatelle renforcée » exercée par le Service MJPM de Sauvegarde.

Le couple, après plusieurs années de travail et d'accompagnement au sein de l'ESAT, a découvert la parentalité. Afin de les soutenir dans cet apprentissage, ils bénéficient d'un accompagnement éducatif en milieu ouvert (AEMO) exercé également par le service de SAUVEGARDE.

Ainsi, bon nombre de professionnels de l'association entourent Mr et Mme Dupont, on retiendra ici principalement l'accompagnement réalisé auprès d'un membre du couple, par un moniteur d'atelier, un éducateur et une psychologue du SAVS, un éducateur de l'AEMO et un curateur du service MJPM. Le couple et l'enfant vivent à domicile, les deux adultes travaillent en milieu adapté, ils bénéficient chacun d'une curatelle renforcée et leur enfant est pris en charge en établissement spécialisé.

Au terme de ce dossier, nous avons un bon aperçu de la diversité des coopérations initiées au service de l'action sociale et médico-sociale de Sauvegarde. Celles-ci montrent tout l'intérêt d'articuler les interventions des différents acteurs, de viser leur cohérence pour permettre une meilleure prise en compte et implication des personnes accompagnées. S'il convient de ne pas réduire le partenariat ou « le travail ensemble » à un concept ou à une méthodologie miracle et figée, on peut dire qu'il est au contraire affaire de liens, de rencontre des différences et qu'il trouve sa pertinence dans la production d'objectifs communs concertés, discutés, évalués et sans cesse retravaillés.

### La coopération au service du projet de l'utilisateur

Les professionnels se rencontrent lors de la réunion de projet annuelle avec la personne et prennent contact, de manière régulière, lorsque cela est nécessaire. La coopération est en effet indispensable pour que le projet porté par l'utilisateur soit mis en œuvre par l'ensemble des intervenants. Ainsi, les professionnels véhiculent les mêmes valeurs éducatives autour de la famille et la cohérence du discours de chacun assoie l'intervention des différents professionnels. Pour cela, les formations des professionnels ont été l'occasion pour certains de mieux se connaître, d'appréhender les difficultés de chacun dans ses missions, de préciser les limites d'intervention de chaque service, en dehors d'une situation donnée, et de faciliter les échanges à posteriori.

Ainsi, les professionnels connaissent le cadre des missions de chacun des intervenants qui gravitent autour de la famille, ce qui permet de travailler en cohérence et d'avoir pour chacun d'eux une approche globale de leur suivi. Dans cette situation, la coopération va de soi, car chaque professionnel a conscience de faire partie de la même association et détient une réelle envie de travailler ensemble dans l'intérêt de la personne.

Les professionnels abordent individuellement les difficultés rencontrées par le couple, avec le couple et sont amenés à échanger afin de trouver, ensemble, des pistes d'amélioration. Ainsi, ils ont pu proposer, par exemple, une formation à la famille. La participation des usagers a été possible malgré les heures de travail, en coopération et en cohérence avec leur projet individuel. La famille s'est sentie accompagnée dans ses difficultés, puisque l'équipe pluridisciplinaire a mis en place les moyens pour leur permettre de participer à cette formation. Le couple a ciblé les missions de chaque intervenant et sait vers qui se tourner en fonction de la difficulté. Les relations sont saines, honnêtes et témoignent d'une véritable volonté de progresser. Ils facilitent également la communication entre chaque professionnel. L'utilisateur est acteur de la coopération, parce qu'il sollicite l'aide, l'accompagnement, le soutien de chacun des professionnels de manière adaptée. La coopération entre collègues dans cette situation a permis tant au travail, qu'au quotidien, une évolution positive incontestable du couple.