

SERVICE D'ACCUEIL D'URGENCE « SAU 92 »



RAPPORT D'ACTIVITE

2

0

1

7

SERVICE D'ACCUEIL D'URGENCE AVVEJ "SAU 92"

CONTACT :

45 Rue Labouret
92700 COLOMBES
Tél. permanence éducative :
01 47 81 94 83 - 01 47 81 60 45
Tél. secrétariat : 01 47 81 60 15
Télécopie : 01 47 86 33 73
Secretariat.sau92@avvej.asso.fr

ACCES :

SNCF :

- Paris Gare St LAZARE - direction Ermont Eaubonne - station Colombes ;

RATP :

- Bus 304 Nanterre-Asnières-Gennevilliers Les Courtilles (M13) ;
- Bus 166 Pte Clignancourt (M4)-Gare Gennevilliers (RER C), Les Courtilles (M13)-Gare de Colombes ;
- Bus 167 Nanterre-ville (RER A)-Pont de Levallois (M3)

Descendre à « Vieille Eglise »,

ACCUEIL

26 Pré-adolescents et adolescents de 12 à 17 ans révolus des deux sexes 24H/24H, 365J/365J

Accueil collectif dit « Service Intérieur » : 9 places, (5 filles, 4 garçons)

Accueil individualisé en familles agréées (RP et province) dit « Service Extérieur (17 places)

MISSIONS

Le S.A.U 92 répond en priorité à toutes les demandes à caractère d'urgence, c'est-à-dire suite à un évènement qui vient troubler l'ordre familial ou le quotidien d'un adolescent. Ces demandes sont effectuées par l'ASE ou les Juges ou le Parquet du département du 92, et ce dans la mesure des places disponibles. Le SAU réinscrit le jeune et sa famille dans un réseau institutionnel.

Le SAU92 a trois missions spécifiques :

Accueil et accompagnement dans la vie quotidienne d'un adolescent en rupture de liens familiaux et pour certains d'entre eux institutionnels (bilan de santé, (re)scolarisation, intégration centres de loisirs...).

Observation-Investigation, Analyse et clarification de la personnalité du jeune (ses qualités, ressources, difficultés propres) et de sa situation familiale, scolaire et sociale.

Orientation théorique et physique qui lui permettra de rester et de cultiver les liens « concrets » (dans le réel) qu'ils soient familiaux, amicaux, sociaux, institutionnels.

AGRÉMENTS – HABILITATIONS

Aide Sociale à l'Enfance (12 -17 ans révolus) et Protection Judiciaire (primo délinquants & auteurs de violences intra familiales)

STRUCTURE

Directrice : L. Roubinet – Chefs de service (2 ETP) : P. Basse & P. Doranlo - Pédopsychiatre (0,57ETP) : Dr. C. Perrot-Gallien - Psychologue (0,5ETP) – Educateurs Spécialisés (12ETP) – ASFAMS agréées (17) - Responsable plateforme scolaire (1 ETP) - Econome (1ETP) - Assistante de direction (1ETP) – Comptable (1ETP) - Cuisinière (1ETP) - 2 Agents d'entretien : {ménage (0,5ETP), entretien global (0,75)}.

Sous tension "*ailleurs*", "*ici*"¹.

Laurence ROUBINET, Directrice

- "Les hommes sont tourmentés par les opinions qu'ils ont des choses, non par les choses mêmes".
 - — sentence grecque —.

2017 : Dans un contexte où les frontières politiques peinent à se formuler, les chroniqueurs ont usé et abusé, peut-être, de termes tels que "codes cassés", "disruptions", "changement de culture", "changement de paradigmes", "coups de théâtre et autosabordages politiques", "nationaux populismes", "néoautoritarisme". Leurs récits et commentaires ont aussi abondé du préfixe "post-" : "postmoderne", "post-histoire", "post-capitalisme", "post-contemporain", "post-68", "post-travail", "post-genre", "post-féminisme", "post-vérité"... Ces termes qui se sont propagés nous donnent les tendances de notre rapport au monde en cette année 2017 ; en somme "l'air du temps". Année qui, au vu de l'inflation du préfixe post-, a été perçue à tort ou à raison par le citoyen lambda, c'est-à-dire *nous tous* et donc plus singulièrement *nous* éducateurs, comme la fin d'une époque, ou disons un tournant. Il est vrai que ce petit élément latin, *post*, à lui seul donne le ton du rapport au temps, de *notre* rapport au temps, et de *notre* rapport à l'espace. Selon ces chroniqueurs, parfois éminents, nous serions "après", après quelque chose qui aurait tout bonnement disparu ou éventuellement se serait éclipsé, envolé, ou serait simplement dissimulé. S'il est ardu de trancher entre les variantes, en tout cas ce qui est apparu c'est que nous prenions un tournant, changions de cap, de direction, ou plus exactement que le projet sociétal, sourdement travaillé par des fermentations profondes depuis quelques années maintenant, se révélait à nous subitement avec toute sa crudité voire parfois sa cruauté.

C'est ainsi que certaines tendances et orientations dominantes font irruption avec fracas et accaparent le devant de la scène alors que la "sécurité" est érigée en valeur suprême : pulsions et vices — ces "passions du fond caché de l'individu" — sont libérés, popularisés et quasi "libéralisés", voire "labellisés". Exaltation de toutes mœurs, corruption et iniquité deviennent souvent le ferment de la sphère médiatique, mais façonnent aussi l'opinion et libéralisent les mœurs et notamment celles des enfants, des jeunes gens et jeunes filles dont nous nous occupons. Comportements nobles, vertueux (au sens philosophique) sont mis sous le boisseau. L'adage de Mandeville — "*Ce qui fait la vertu publique ce sont les vices privés*" (1714) — est remis au goût du jour : "*fripsons*" plus que "*saints*" (ce sont les mots de Mandeville) semblent en effet alimenter tout un pan des économies globalisées qui dorénavant gouvernent nos vies. Mais, et faut-il vraiment s'en réjouir ? Ils remplacent les leçons de morale d'antan qui nous étaient prodiguées dès notre plus jeune âge, et qui, vous le savez bien, ont été reléguées péremptoirement et sans scrupule, ou naïvement peut-être, comme vieilleries. Je parle aussi de ces économies extrêmes, économies peu glorieuses qui nous font d'autant plus douter des progrès de l'humanité, ces économies glauques qui ont continué à fleurir et prospérer, s'alimentant des expatriations de centaines de milliers de personnes réduites à n'être que corps errants, bannis de (presque) toute part, quasi proscrits de toute société et dont quelques minuscules parcelles pénètrent les murs de nos institutions, qui nous appellent à incarner plus que jamais nos valeurs ; celle notamment de la responsabilité envers "l'autre", responsabilité de celui qui accueille cet "autre", et l'aide en fonction de ses besoins. Corps errants donc, en quête désespérée d'un lieu d'accueil et pour certains, pas tous, d'une patrie, mais avant tout d'humanité. Mais Humanité errante donc, témoignant de l'Histoire, de ses déchirures, de ses ironies, de ses hasards. Corps errants exhalant la violence douloureuse des haines, réveillant les peurs et les blessures dans l'imaginaire de chacun et dans l'imaginaire

¹Titre inspiré du chapitre "La grande contradiction, ou le nœud indémêlable", de Pierre Manent "*La loi naturelle et les droits de l'homme*", Puf, fév.2018.

collectif, et ce, dans une atmosphère où donc percent les discours réactionnaires, déclinistes, identitaires. Îlots de solitude et de "non droit", mais hantant nos consciences et éclairant douloureusement notre principe républicain : "Liberté, Égalité, Fraternité" ; ces principes voire dogmes républicains et/ou passions, vertus républicaines que Victor Hugo définissait comme "dogmes de paix et d'harmonie".

L'air du temps est donc à l'exacerbation des vices, du doute et des peurs, à la confusion, au brouillage et au mépris de l'intelligible. L'air du temps est à l'incertitude du réel, à la corruption ou au déni du sens, à l'idolâtrie des modèles et des calculs mathématiques, à la domination voire la prédation par le nombre et la finance, à la toute-puissance de la technoscience mais à notre asservissement technologique, à l'obsession pour chacun "d'opérationnalité", y compris dans nos établissements et services. L'air du temps donc, est au "rejet de toute sensibilité humaine comme fondatrice de notre existence, et fait preuve d'une forte agressivité", ai-je pu lire. Oui, l'air du temps est à la condamnation de la tempérance, de la vérité, du beau, mais à la ré-émergence des autoritarismes et de la barbarie. Et dans un éclatement des concepts d'espace et de temps, nous sommes toujours dans cette précipitation, cette accélération d'autant plus frénétique, étourdissante, assourdissante depuis que le "tsunami numérique"² déferle sur nos vies et nos institutions. Accélération qui marque la mesure de nos vies tel un métronome globalisé et dérégulé. Mais, l'air du temps, nous le respirons, il s'impose à nous, il s'impose à nos esprits. Même irrespirable, il est prégnant. Et aujourd'hui, il pénètre chacun de nous de ses effluves inquiétants, menaçants, y compris bien sûr dans nos établissements. Il influence nombre de nos pensées et comportements, et *a fortiori* tous ceux des jeunes que nous nous donnons d'accueillir et dont, quand on est éducateur, nous nous donnons de prendre soin.

Cette accélération étourdissante sur fond d'incertitude et d'inquiétude, de déshumanisation, c'est ce qui restera probablement dans les esprits de chaque professionnel du SAU en cette année 2017. L'activité, après deux années de stagnation voire de régression spectaculaire, subitement et de façon tout aussi frappante s'est inversée, devenant intensive du fait d'une demande³ constante, et parfois "désespérée" si j'ose dire, tant nos interlocuteurs nous apparaissaient parfois "aux abois". Intensive, et donc excédentaire, l'activité du SAU92 a répondu aux exigences de l'utilité, l'utilité publique — très ancrée au SAU —, et à celles de la nécessité. Elle a impliqué un effort de tous, intense et soutenu, consenti individuellement et collectivement. Et ce dans un contexte de déséquilibre : déséquilibre conjoncturel interne puisque, tout d'abord, un "pilier" de l'équipe éducative faisait valoir ses droits à la retraite après 20 ans d'engagement et de, disons "pratique des ados en difficulté" comme de "pratique de l'urgence" au SAU92, et — fait suffisamment rare pour être mentionné — de réactualisation incessante de ses connaissances, notamment en suivant chaque année, et sur son temps libre, un séminaire psychanalytique éclairant tout à la fois le comportement des jeunes et sa pratique en propre. D'autre part, Une autre figure, et pas des moindres puisqu'il s'agit de notre pédopsychiatre, était quant à elle amenée à restreindre considérablement son activité pour des raisons personnelles. Le Dr Perrot-Gallien (CPG) est reconnue et appréciée dans tout le service et au-delà : services territoriaux de l'ASE (STASES) et établissements ou services où sont orientés les jeunes. Habitée par un regard éthique sur l'autre, elle est appréciée pour sa personnalité, sa simplicité et son humanisme, mais pour sa pratique, la finesse et la pertinence de ses analyses notamment lors des synthèses (à l'intra, comme lors de

² *Le tsunami numérique*, titre d'un ouvrage de Emmanuel Davidenkoff, Stock, 2016.

³ Ont été enregistrées en 2017 : 320 demandes dont 134 admissibles à l'instant T, 115 entrées effectives, et 114 sorties. Au total 138 jeunes ont été accueillis et accompagnés en 2017 au SAU, ce qui a généré autant d'investigations, d'évaluations, de synthèses qui ont été effectuées (mais dont le nombre de synthèses est double puisqu'une se fait au SAU et une autre à l'ASE), autant de rapports rédigés et d'orientations accomplies ou en cours.

"présynthèses"⁴ sur les STASES) et l'éclaircissement qu'apportent ses notes ; notes qu'elle prend toujours soin de rédiger pour tout jeune du SAU, puis de partager et commenter avec les équipes, et qui sont systématiquement intégrées dans les rapports de situation pour apporter son éclairage singulier — fait encore suffisamment rare, voire inédit, et qui mérite donc d'être mentionné —, et fait tout aussi rare, pour ses interventions toujours pensées et inscrites et réalisées *dans le respect et les limites du projet d'établissement*. Dorénavant nous nous retrouvons privés de la présence prépondérante et de la perspicacité de ces regards affûtés et expérimentés et pétris des courants du siècle dernier qui ont constitué, nous pourrions dire, "l'âge d'or" des sciences de l'éducation ; subitement tout un pan de pensée de la clinique éducative tend à progressivement s'effacer de nos établissements. Effacement voire disparition d'autant sensible qu'une grave crise frappe la psychiatrie actuelle : "*double crise démographique et universitaire qui ne lui permet pas de répondre aux besoins en évolution*" mentionne le rapport parlementaire du 4 avril 2017⁵. Crise d'autant cuisante au SAU, en raison du nombre de parents "malades mentaux " (selon CPG) non pris en charge que nous côtoyons, et du nombre d'adolescents aux "troubles du comportement ", "conduites à risque " et "noyaux dépressifs " que nous accueillons à défaut de dépistages et de services adaptés. Malheureusement (si je peux dire) les équipes éducatives (éducateurs et ASFAMS) ne peuvent guère attendre que les 52 préconisations du *Rapport de la Commission d'information sur la situation de la psychiatrie des mineurs en France* soient effectives pour pallier cette crise. Nous nous retrouvons dorénavant bien souvent seuls à tenter de trouver des solutions d'éclairage et d'apaisement et à multiplier les mises en situation qui permettent autant d'ébauches de socialisation et de tentatives d'inclusion de tous ces jeunes aux troubles de comportements et mentaux avérés. Car nos services éducatifs, faut-il le rappeler, *ne peuvent pas tout*, et surtout ne peuvent pas grand-chose seuls. Un SAU est en soi un relais et l'acteur d'interactions institutionnelles — il est un relais dans la vie, le "parcours" de ces adolescents, il est un relais pour les parents, pour les enseignants, pour l'ASE — et il a besoin de relais institutionnels pour exister. Inutile de dire que les équipes du SAU, éducateurs comme ASFAMS, éprouvent particulièrement et cruellement ce manquement de la pédopsychiatrie. Face à cette désertification — et désertion — de la pédopsychiatrie, nous faut-il dorénavant explorer d'autres savoirs, d'autres voies d'analyse, d'éclairage, d'investigation, d'explication, de soutien, de réassurance ? Nous faut-il rechercher un regard, une parole, un relais, des soins, pour les adolescents en rupture, autres ? Mais aussi, un savoir, un regard, une parole qui puisse à son tour assurer les relais qui nous sont indispensables ? ...peut-être une discipline, des compétences autres que celles jusque-là utilisées voire sacralisées. Cette question peut apparaître provocante mais elle se pose.

Mais à cette difficulté ou crise s'en ajoute une inattendue et tout aussi spectaculaire et préoccupante, celle du recrutement d'éducateurs spécialisés, donc diplômés⁶ ; ce qui est un phénomène inédit au SAU. Et d'autant plus lorsque nous nous mettons en quête de recruter des éducateurs spécialisés "hommes" — Oui, de sexe masculin !⁷ — Les éducateurs spécialisés "hommes" — cette, si j'ose dire "espèce en voie de disparition" dans notre secteur aujourd'hui quasi intégralement féminisé — sont pourtant indispensables dans un travail tel que le nôtre, qui est un travail disons certes

⁴ Nous avons proposé aux STASES et instauré des présynthèses, pour notamment les jeunes du territoire qui les mettaient en difficulté, et qui donc étaient souvent en très grande difficulté, afin d'étudier les modalités d'accueil et de prise en charge les mieux adaptées (qu'ils soient accueillis au SAU, ou pas).

⁵ Cf. Rapport d'information sur la situation de la psychiatrie des mineurs en France, présenté par M. Michel Amiel, au Sénat le 04/04/2017.

⁶ Tout le monde le sait, cette spécialisation, qui n'en est pas une, car rien n'est moins spécialisé qu'un éducateur spécialisé, est aujourd'hui désertée dans les organismes de formation par les étudiants ; tout au moins d'Ile de France.

⁷ Dans notre travail de "sauvetage" il est nécessaire voire indispensable de réhabiliter l'image paternelle, image masculine dans le schéma familial traditionnel auquel nous avons actuellement exclusivement à faire. Cette nébuleuse, cette méconnue, est généralement soit inexistante soit fort détériorée en réel ou dans l'imaginaire des mères, et donc des jeunes que nous recevons, dans 99% des situations.

d'appropriation de pratiques de socialisation et d'une identité, mais d'éveil à l'humanité ; "d'humanisation"⁸. Et qui nécessite une identification des jeunes gens, et de "ré-affiliation" à l'espèce humaine dans son humanité — Tout être humain n'est-il pas capable à la fois d'humanité et d'inhumanité ? L'accompagnement effectué par un homme, le dialogue, le partage, le jeu, la présence bienveillante et distanciée dans les actes simples de la vie quotidienne, et un regard et une parole spécifiques (en place et lieu de l'absence, l'ignorance ou les coups des hommes jusque-là connus), une approche et une sensibilité singulières — "sensibilité" ; j'ose le mot, en cette époque où les hommes sont aisément vilipendés ou "diabolisés", selon — sont, à mon sens, indispensables (au même titre que le féminin) pour la reconstruction de ces jeunes dont l'image paternelle est souvent inexistante ou effacée (bien souvent, trop souvent par les mères elles-mêmes) ou encore bafouée, en tout cas très détériorée. Mais là encore sommes-nous également passés dans une ère "après". Dans un autre registre, la Mairie de Paris ne s'apprête-t-elle pas à supprimer les mentions "père" et "mère" sur les actes d'état civil ?⁹

Instabilité interne donc, qui a exigé des deux équipes éducatives¹⁰ de s'adapter instantanément à cette toute nouvelle situation d'effacement progressif de compétences avérées et de manque d'éducateurs, et donc d'assurer l'accueil, le parrainage et l'initiation de nouveaux arrivés (inexpérimentés voire non formés) sur "l'inter"¹¹ tout à la fois aux codes et la culture de l'urgence — car, j'insiste, *il y a une véritable culture de l'urgence* — comme aux prérequis de base de tout travail en Protection de l'enfance, et comme à ceux du métier d'éducateurs. Et, sur "l'exter", avec un effectif inexorablement et indéfiniment restreint (comme nous venons de le voir), deux éducatrices ont, sur plusieurs semaines interminables, avec le chef de service (chef de service travaillant toujours en étroite relation et concertation avec son homologue de l'"inter"), assuré la régulation du service et des ASFAMS (assistants familiaux) qui se sont vus attribuer des tâches nouvelles et ont accompli des démarches de façon beaucoup plus autonomes (ce qui a par ailleurs révélé les difficultés voire manquements de certains d'entre eux ; nous y reviendrons). Il a donc été notamment nécessaire à chaque membre de ces équipes de modifier sa position en changeant de point de vue, et donc de travailler autrement et de se réorganiser. Si les deux éducatrices en poste se sont peu à peu départies de certaines tâches pour les confier aux ASFAMS comme nous venons de le dire, elles se sont en revanche réappropriées et ont actionné avec pragmatisme les réseaux de soins que CPG a pris soin de construire dès son arrivée au SAU. Et, à deux¹² quasiment durant six mois, ces éducatrices ont été amenées à rédiger deux fois plus de rapports de situation qu'habituellement. Il est à noter que 68¹³ rapports ou notes de situation ont été rédigés par cette seule équipe sur l'ensemble de l'année 2017.

⁸ "Quand on parle d'humanisation, on parle d'une humanité qui n'est pas là, toute faite, déjà acquise une fois pour toutes, on parle d'une humanité à faire, toujours à faire, toujours à inventer". Cf. *Pratiquer l'humanité, De la socialisation à l'humanisation*, Georges Levesque- Gérard Wiel, Chronique sociale, 2014.

⁹ Cf. *Valeurs actuelles*, du 22/03/2018.

¹⁰ Le SAU comprend deux équipes éducatives ; une dénommée "inter" (5 éducateurs dits "de jour" et 3 dits "de nuit") travaillant sur le collectif mixte (de 9 à 11 jeunes) ; et l'équipe dite "exter" soit d'accueil familial, ayant une capacité de 4 éducateurs et de 14 ASFAMS en CDI pour 17 jeunes. Nous devrions dire 17 jeunes à la fois, puisque en réalité cette équipe a suivi 68 situations sur l'année.

¹¹ Une éducatrice spécialisée travaillant de nuit a souhaité sa mutation sur l'équipe exter, et a été remplacée par un jeune homme ayant une licence STAPS (Sciences et techniques des activités physiques et sportives). Un éducateur de l'inter, qui a opéré une reconversion dans l'informatique en septembre 2016, à défaut d'éducateur n'a pu être remplacé qu'en août 2017 par un jeune Master1 de la discipline "Territoires et développement durable".

¹² En juillet, le CDD d'une éducatrice remplaçante d'un éducateur spécialisé en congé sabbatique n'était pas renouvelé, mais n'a toujours à ce jour pas été remplacé faute de candidat. Le départ en retraite fin juin de la collègue n'a été remplacé que fin octobre (mutation).

¹³ Nous comptabilisons le suivi de 138 jeunes en 2017. Si nous retirons les derniers arrivés, soit 6 en novembre et 2 en décembre, 130 rapports ont été rédigés par les éducateurs (et CPG), dont quasiment la moitié par les éducateurs de l'exter.

À ce contexte et à ces fatigues et tensions inhérentes s'est ajoutée la nébulosité de notre environnement direct : je parle du territoire, (territoire dont, faut-il le rappeler, nous sommes un des constituants) et plus précisément donc du "département" ou de "l'ASE", notre partenaire n° 1 et sans lequel nous n'existerions pas ; en tout cas dans la configuration actuelle. Département qui, tout en se restructurant et centralisant sa gestion, annonçait dans les médias ses fiançailles avec le 78 mais, en silence, dévitalisait sa base par une opération qui s'apparentait à une vaste opération de laminage. À la fois en tant qu'observateurs et acteurs (puisque ces fonctions sont étroitement liées au SAU, qui est un service d'accueil, d'observation et d'orientation), nous ne pouvons nier que nos sensibilités furent ébranlées par cette méthode, qui nous est apparue purement gestionnaire, mécaniste et parfois, disons, "dépersonnalisante" vis-à-vis du personnel. Nous ne pouvons donc nier les "déséquilibres extérieurs", rupture d'équilibre et insécurité extérieure, qui sont venus impacter de plein fouet l'ensemble des établissements du 92, leurs équipes, et donc forcément celles du SAU92 et le suivi des jeunes dont nous nous occupons. Ces déséquilibres sont toujours à ce jour fort préoccupants et rendent nos pratiques futures fort incertaines. Les équipes du SAU (mais pas seulement) ont en effet souvent dû œuvrer seules ou avec des partenaires de plus en plus fragilisés, de plus en plus déboussolés voire "à bout de souffle" au fur et à mesure que les mois s'écoulaient. À n'en pas douter, nous participions à notre insu à la métamorphose du paysage de la Protection de l'enfance sur le 92, mais médusés, avons assisté en 2017 à la vertigineuse "implosion" de la vie et de l'âme des services territoriaux de l'ASE ; inquiétante par le silence qui l'entourait et l'agressivité avec laquelle elle se déployait. Certes les signaux d'alerte, déjà perceptibles ces dernières années, s'étaient nettement accélérés en 2016 et se sont comme "collisionnés" en 2017. À se demander si l'Aide Sociale à l'Enfance ne pénétrait pas à son tour dans une ère post-ASE92 ! Sans communication ni lisibilité sur le probable projet de réorganisation ou de restructuration en cours, les quelques sources vives de l'ASE restant sur le terrain se sont démoralisées, épuisées, impactant immanquablement et tout aussi silencieusement le moral et l'énergie de leurs partenaires, c'est-à-dire les éducateurs(trices) des établissements habilités, et notamment du service d'urgence¹⁴. Car, je le répète, un service d'urgence et l'ASE sont étroitement liés. Ils sont ensemble en première ligne sur le territoire, jour et nuit, 24 heures/24. Et les actions de l'un comme de l'autre sont étroitement et quotidiennement imbriquées. En effet, en l'état les actions du SAU ne peuvent se mener qu'en étroite relation et collaboration avec l'ASE, et si les équipes de terrain de l'ASE flanchent, le SAU est freiné dans son action, voire enkysté. Pour chaque situation il est en effet nécessaire que, ensemble, les protagonistes (ASE et SAU) repensent aussitôt, dans une quasi-immédiateté donc, les modalités de leur collaboration — car le temps est compté dans un service d'urgence ; tout y étant affaire d'information, de temporalité¹⁵, de flexibilité, de réactivité, de relais, de tiers, de complémentarité —, et créent une nouvelle synergie, développent une stratégie, réajustent une organisation, organisation qui ne peut être gestionnaire et mécaniste comme celle qui se déploie sur le 92 et dont personne ne connaît les finalités. Et qui insécurise, sème le trouble, fait douter tout un chacun des objectifs généraux et de la validité de la mission de Protection de l'enfance. Et qui lamine la confiance y compris des jeunes, y compris des parents. Elle met à l'épreuve émotionnellement et physiquement les ressources vives restantes ; elle démotive, et épuise mais oblige chaque acteur à développer ses propres stratégies, qui apparaissent parfois être des stratégies de survie.

Si j'insiste c'est que il est en effet illusoire, d'autant quand on remplit une mission de protection de l'enfance qui nécessite disponibilité et bienveillance, de penser une organisation comme une machine normative bien huilée mais qui a la capacité de

¹⁴ La centralisation des facturations à Nanterre a sollicité des prouesses et beaucoup d'investissement et de tâtonnements des services techniques de Nanterre (mais impliquant les personnels éducatifs et administratifs des STASES et du SAU) pour trouver des règles de fonctionnement et s'harmoniser.

¹⁵ Cf. rapports activité antérieurs

laminer ses agents en propre. Une évidence s'impose en tout cas à nous, acteurs de terrain au service de l'enfance, c'est qu'une organisation a une dimension humaine incontestable et incontournable. Incontournable, si elle est censée permettre la rationalité et l'action des agents et donc l'accomplissement de leur mission. Une organisation ne peut pas ne pas être pensée au service de la mission à accomplir. Elle ne peut pas être, d'autant plus dans notre secteur, déshumanisante, asservissante, paralysante. Elle ne peut pas être une simple rationalité décidée uniquement "en haut" et à partir de critères scientifiques et rigoureux, comme le pensent les visions économistes de la décision. Mais, qui sait ? Dans son plan d'accompagnement des départements actuellement au travail, l'ONPE (Observatoire national de la Protection de l'Enfance) se penchera-t-il peut-être également sur les organisations et conditions nécessaires de dignité à mettre en place pour l'exercice d'une pratique "en", et "de" protection de l'enfance qui mérite ce nom ?

Alors oui, nous avons fait notre activité, voire une suractivité après deux années qui, déjouant toutes les prévisions, n'avaient pas permis de "faire le plein" si j'ose dire ; une première dans l'existence du SAU. Mais, pour tous, ce fut au prix d'un déploiement d'énergie sans pareil, mais aussi d'incompréhensions et de vives tensions internes, notamment au sein de l'administratif, et entre l'administratif et l'éducatif ; les uns croulant sous toujours plus de sophistications et contraintes chronophages, de contrôles tous azimuts de plus en plus rigoureux et efficaces — mais, peut-être, d'une "efficacité déraisonnable", comme le dit le physicien Eugène Wigner au sujet de la puissance des mathématiques — mais qui impactent les fonctions de tous, y compris bien sûr celles de l'éducatif. L'éducatif, sans cesse pris entre, d'une part, la rationalisation toujours plus poussée d'une administration toujours plus puissante, toujours plus exigeante et avide de maîtrise, et, d'autre part, les paradoxes et les fragilités et l'irrationalité des êtres, ces vies opaques souvent inaccessibles au raisonnement, mais auxquels les équipes éducatives se confrontent inlassablement ; mais ce pour quoi elles sont missionnées.

Dans la désorganisation d'un territoire faisant écho à l'instabilité, à l'insécurité, aux doutes de la société, mais aussi aux politiques souvent paradoxales, et à la métamorphose de nos institutions publiques qui brusquement surgit et s'impose à nous inéluctable, il a fallu tenir, il a fallu tenir individuellement et collectivement. Et il a fallu faire jouer les singularités et complémentarités plus que de coutume, prendre conscience que nous n'étions pas tous si semblables qu'on le croit et que nous avions dans un même service des fonctions aux logiques contradictoires. Apprendre à connaître et respecter les fonctions et compétences de chacun, accepter leurs limites s'imposait soudainement également à nous plus que jamais. Il a fallu sensibiliser et faire accepter ces différences, différences qui constituent un collectif, son "opérationnalité" et sa richesse. Mais, pour chacun d'entre nous, il s'est aussi, surtout, agi de faire l'effort de faire accepter sa différence. Montaigne, dans ses *Essais* (à la fin du XVI^{ème} siècle) déjà nous sensibilise à cette *petite* nuance qui est néanmoins de taille. Et si tous ou presque sont conscients de l'un, accepter la différence de l'autre — n'est-ce pas le leitmotiv des travailleurs sociaux ? — ils le sont beaucoup moins pour "faire l'effort de faire accepter sa propre différence".

Tous ou presque, au sein du service, ont appris à jouer de cette "concorde ou amitié civique" dont parle Pierre Manent, indispensable me semble-t-il, tout au moins déjà pour remplir notre mission. Cette concorde est plus difficile à créer quand on est hors les murs. Parfois, quasi à l'instar des jeunes que nous accueillons, certains membres du personnel se retrouvent à déjouer les règles institutionnelles voire s'en affranchissent. Mais, ce faisant, ils s'affranchissent aussi du ciment et de la cohésion institutionnels, et deviennent alors aussi vulnérables, face à eux, que les jeunes accueillis : ils se sont piégés dans une relation de dépendance mutuelle. Du fait, je le rappelle, d'une équipe d'éducateurs réduite, les ASFAMS ont eu une latitude plus grande et se sont vus (es) attribuer des délégations plus importantes. Certains (es) se sont alors crus (es) électrons libres, déniaient toute contrainte institutionnelle. Il ne s'agit pas d'oublier, dans

cette profession, que "être professionnel chez soi"¹⁶, et dans le secteur précis de la Protection de l'enfance engage. Engage sa responsabilité en propre, celle du service et donc de l'association, mais aussi celle des membres de sa propre famille. "Être professionnel chez soi" est un métier, et un métier, si j'ose dire, "public", et c'est donc d'autant plus exigeant. C'est une entreprise difficile, et qui n'est surtout pas l'isolement chez soi, et encore moins "faire tout ce que l'on veut et sans rendre compte"; cette pseudo-liberté fantasmée, toute-puissance ! Au contraire, elle nécessite une connexion étroite et des liens forts à l'institution, une réelle connaissance et le respect de ses règles comme des fonctions qui la composent, de la place de chacun. À l'heure où les départements suppriment nombre de places des collectifs au profit des placements familiaux¹⁷, voulant croire à une solution miracle aux maux de la société et ce "au moindre coût" (ils oublient que ces maux rongent également les familles d'accueil, comme d'ailleurs tout un chacun, et que ces familles souvent livrées à elles seules sont extrêmement fragilisées), exercer le métier d'ASFAM est d'autant plus une sorte de gageure et nécessite d'autant plus un soutien institutionnel constant. C'est donc un pari à tenir, un défi à relever pour chaque ASFAM comme pour chaque service qui les dirige. Faire ensemble institution s'impose. Certains (es) ASFAMS en sont conscients (es), et savent que *sans l'institution*, sans ses règles, sans le regard, le soutien et l'intervention du service, ils, elles ne peuvent pas exercer leur fonction ; d'autres, le sont moins. À ces derniers (es) le service se doit d'être plus présent que jamais, et d'accompagner. Être Asfam est un métier, je le rappelle, un métier "public" et qui ne peut s'exercer isolé. En cas de manquement, comme pour tout un chacun d'ailleurs, l'institutionnel ne manque pas de se rappeler à nous, et parfois avec tout son tranchant.

Alors oui, et malgré notre carence de personnel, nous avons fait notre activité. Nous avons même fait une suractivité, mais pour répondre aux besoins du territoire et assurer notre viabilité économique¹⁸ — mais également soulager nos collègues du département — et ce, bien que nous sachions que souvent nous nous retrouverions pratiquement seuls pour appréhender et suivre la situation. Alors oui, nous étions happés par le tourbillon du contexte (plus que d'autres probablement) du fait également de l'activité intensive. Alors oui, nous étions tous totalement absorbés et nous n'avons pu organiser toutes les formations, comme n'ont pas été mises en place les séances d'analyse des pratiques probablement nécessaires mais que les mouvements de personnel ne permettaient guère. Alors oui, nous n'avons pu répondre à toutes les obligations auxquelles sont soumises dorénavant les entreprises dans lesquelles les associations se fondent immanquablement et comme irrésistiblement. Malgré tout, nous étions quelques-uns à avoir des projets qui nous tenaient à cœur.

Nous avons pris, si j'ose dire, le tournant du numérique, grâce à la ferveur et la pugnacité notamment de Mme Ammari (assistante de direction) ; évolution dorénavant inévitable malgré les phénomènes de rejet et de peurs renforcées du personnel et la résistance voire l'agressivité déployée par certains à l'encontre du projet et de ses porteurs. Cette culture tentaculaire, cosmopolite, qui s'impose aujourd'hui à nous tous plus qu'hier et encore moins que demain probablement, propulse chacun de nous "maîtres" — qui aurions les connaissances nécessaires — mais de fait nous assigne

¹⁶ Le "Référént" au SAU anime des ateliers ayant pour trame de fond « être professionnel chez soi » en individuel et collectivement avec les ASFAMS en formation des 240h, et en lien avec l'ETSUP. Liliane Wagner, aujourd'hui retraitée, qui a été une trentaine d'années directrice de l'AEMO de Sceaux, mène depuis que cette fonction a été rendue obligatoire dans le cursus de formation des ASFAMS cette fonction au SAU, et, je dois dire, avec brio.

¹⁷ Le 78, par exemple, supprime plus de 250 places d'accueil en MECS au profit de l'accueil chez des ASFAMS.

¹⁸ Je rappelle que le taux d'activité demandé au SAU est de 98,60% et que le budget a été remanié et amputé lors de l'entrée des Asfams dans la CC66 en 2011 (cf. Cela a été longuement développé lors des rapports activité antérieurs). Le groupe II ne prend pas en compte le fonctionnement du SAU, notamment la nécessité constante de contrats à durée temporaire mais réguliers d'ASFAMS pendant les vacances scolaires, et lors de séjours de rupture nécessaires à certains moments pour certains adolescents. La suractivité au SAU est quasi indispensable à son fonctionnement et donc sa survie.

pour toujours à être un peu plus encore ce que nous n'avons cessé d'être et sommes toujours, et notamment dans nos métiers, des "maîtres ignorants" (concept que je reprends à Jacques Rancière). C'est un jeune chercheur en robotique qui est venu nous instruire et nous sensibiliser sur les nouvelles configurations de la communication et les changements de comportements induits par cette nouvelle révolution. Une stagiaire du CNAM quant à elle nous a permis de faire les premiers pas dans la numérisation des dossiers des jeunes, cela en nous construisant une plateforme permettant aux professionnels administratifs et éducatifs de rassembler, classer et consulter les documents ou informations concernant le dossier d'un jeune. Un professeur également du CNAM (département "Formation Entreprise") était chargé quant à lui de lever les réticences à l'utilisation numérique pour le partage et le classement des informations contenues dans le DIPC des jeunes accompagnés au SAU. Il est intervenu sur le thème : *"Comment gérer les dossiers individuels de Prise en charge"*, amenant les professionnels à utiliser méthodiquement l'outil numérique pour faciliter la transmission des données, leur traçabilité et leur archivage. À l'issue de ce cycle, chacun et collectivement nous sommes donc passés à la numérisation des dossiers dits "des usagers". Et les éducateurs ont (enfin ! Je dois dire), mais seulement en 2017 donc, abandonné une coutume certes aujourd'hui ancestrale mais qui était tenace au SAU voire intangible jusque-là, ce que je nomme la coutume "ciseaux-colle".¹⁹

In fine, Ahmed Benatman, éducateur spécialisé (mais ex-enseignant, et ex-éducateur spécialisé sur l'équipe "exter" dans une vie antérieure) s'étant aventuré dans la jungle des ZEP lors d'un congé sabbatique de 8 mois, a été nommé à la rentrée de septembre responsable de la plate-forme éducative (ex "classe") du SAU. Certes son expérience tout à la fois d'éducateur et d'enseignant et de la culture de l'urgence a pesé dans ce choix, mais aussi sa pratique d'un relationnel propre d'une qualité rare, notamment avec les adolescents (es). Il lui a donc été confié la mission de monter un projet expérimental, projet de "sport étude" pour lesdits "décrocheurs", ces écorchés vifs — "décrochés" —, ou pour les élèves dont l'absentéisme est prépondérant ou encore pour les élèves en grande difficulté d'apprentissage. Ce projet est une mise en œuvre de la "réciprocité" — L'homme, écrit Pierre Rosanvallon¹, *"n'est ni totalement égoïste, ni vraiment altruiste... il est en revanche essentiellement réciproque. [...] La réciprocité peut être définie comme égalité d'interactions... Elle constitue en ce sens une norme sociale et culturelle essentielle, aussi universelle que l'est par exemple le tabou de l'inceste"* —. Réciprocité, nécessitant que l'éducateur fasse le pari d'une alliance et d'un lien possibles, prenne le risque de faire confiance à ces adolescents et de partager cette confiance avec eux. Eux sont "décrochés" de longue date souvent du système scolaire (avant même d'être décrocheurs) mais ils n'en demeurent pas moins de "jeunes pousses de l'épopée du XXI^e siècle". Cette réciprocité est nécessaire pour qu'une demande puisse jaillir, pour que s'opère une rencontre, la rencontre d'une visée d'humanisation (éducateur) et d'une demande (l'adolescent). Pierre Rosanvallon parle d'une réciprocité socialisante, nous parlerons d'une "réciprocité humanisante" à l'instar de Georges Levesque et Gérard Wiel. En somme, nous parlons d'une invitation (ce qui induit une récusation possible) mais aussi d'une volonté institutionnelle ; notre proposition d'une relation et d'un accompagnement permettant de découvrir le potentiel physique et intellectuel de chacun, qui est une invitation à adhérer aux règles, mais tout d'abord "règles de réciprocité" inhérentes au sport, au jeu, à l'exercice des apprentissages physiques et intellectuels propres à rehausser l'estime et la confiance en soi et en autrui. Il s'agit donc, pour cet éducateur, de cheminer aux côtés de ces adolescents sans point d'ancrage institutionnel et de les surprendre. Les "surprendre", en ouvrant un choix des possibles, le champ de l'imprévisible et de l'invention. Choix des possibles qui n'est pas *"Laissez faire, laissez-passer"* mais est inscrit dans le cadre de la loi incarnée par l'institution ; et institution qui fait tiers et autorité.

¹⁹ Les éducateurs, chaque soir après leur journée de travail, découpaient aux ciseaux les écrits du journal de bord concernant l'accompagnement de chaque jeune et les collait sur une fiche bristol individualisée.

De septembre à décembre, et dans un local rénové de fond en comble par M. El Ouazzani, notre homme d'entretien (que l'on dit aux "doigts d'or" tant il est habile de ses mains) quatre dits "décrocheurs" ont donc suivi le processus mis en place : approche individuelle puis collective, recherche commune de sens dans un dialogue à partir d'activités culturelles et d'apprentissages diversifiés le matin en individuel comme en "micro-groupe", et de sport l'après-midi (y compris en individuel, si cela est nécessaire avant de se confronter au groupe). Seize jeunes scolarisés ont également bénéficié d'un programme d'accompagnement et de soutien intensifs, y compris par de brèves séances de discussion via Skype pour les plus éloignés. Ces programmes sont élaborés en étroite relation avec les établissements scolaires (Principal, CPE, professeur principal), les CIO, les organismes sportifs notamment de Colombes, le jeune concerné et le chef de service. Cette expérimentation en est à ses balbutiements, il lui faudra plusieurs mois voire quelques années de rodage, mais c'est un projet prometteur qui nécessitera néanmoins de ne pas être porté par un seul éducateur tant la tâche est vaste.

En quel temps sommes-nous ? s'interroge Jacques Rancière dans son dernier livre. Question que tout adulte ayant en charge des enfants ou adolescents se pose, alors que nous sommes tous happés par une accélération étourdissante, et que, dans un climat délétère, nous croulons sous des contraintes inédites et nous heurtons aux horloges arrêtées des Lumières.

Certains diront : "La crise de l'avenir est là". Rancière parle quant à lui d'un temps, "*un temps auquel l'Histoire n'a fait aucune promesse, ni le passé légué aucune leçon — seulement des moments à prolonger aussi loin qu'on le peut*". En politique, dit-il encore, "*il n'y a que des présents*". Il en est ainsi en tout cas de nos labours. Les vies arides de ceux et celles que nous côtoyons au quotidien (ces ados, leurs parents) et aux côtés de qui nous cheminons ; minorités certes à la "ligne de crête de la société" comme le dit Pierre Manent, mais minorités qui s'étalent, enflent, s'inscrivent inéluctablement dans ces instants, ces "présents"... et donc dans nos vies aussi ; à nous, éducateurs, à qui il appartient d'inventer les chemins avec eux, pour eux. Alors, si l'abattement et le pessimisme nous gagnent parfois profondément, c'est, si j'ose dire, "à court terme". Car "à long terme", nous restons au fond profondément optimistes, d'indéfectibles optimistes quoique lucides, alors disons "utopistes ; en tout cas, d'indéfectibles "possibilistes"²⁰ comme le dit l'auteur néerlandais des *Utopies réalistes*. L'éducateur, ne fait-il pas le pari d'un avenir pour tous ? — d'autant plus quand il est à l'AVVEJ dont c'est un des principes premiers —. Comme Rancière, nous voulons croire que "il y a toujours la possibilité de chemins à tracer". Nous en traçons les esquisses avec et pour chaque adolescent et tentons de guider ses premiers pas. Il n'est pas aisé de marcher car, comme le dit le poète, "*Marcher c'est apprendre à ne plus revenir*" (Serge Pey). Il s'agit pour chacun d'entre eux, comme pour chacun d'entre nous — chacun d'entre nous, j'insiste — de faire l'effort de sortir de son quant à soi, de sa pseudo paresse, ce petit "confort" dans lequel ils/on se conforment et se confortent même si ce n'est pas confortable — mais effort que "*sans maître*" il est illusoire voire impossible de fournir. Il s'agit que, à leur tour, ils fassent le pari d'un futur ...à défaut d'un avenir émancipateur naguère promis par la modernité.

Pari pour chacun d'entre eux donc, mais aussi pour nous, les éducateurs et toutes les fonctions convergentes, pari de cette "concorde", cette "amitié civique" chère à Pierre Manent, recherche de cohésion sociale au sein de nos établissements et au sein de notre association, sans laquelle ce projet ne saurait aboutir et sans laquelle nous ne pourrions œuvrer dans nos établissements et service.

²⁰ "Possibilistes", Terme que j'emprunte à Rutger Bregman (historien) in "L'utopie, il faut y croire pour qu'elle advienne", entretien in *Le un "A-t-on encore le droit de rêver ?"*, n°200, 2018.