

**Association Nationale des Assistants de service social**



**Cinq propositions**  
(et quelques autres)  
**pour améliorer la**  
**protection de l'enfance**

**[02-2013]**

## Cinq propositions pour améliorer la protection de l'enfance

Quelles sont les pistes d'améliorations du système de protection de l'enfance aujourd'hui ? Selon la place qu'il occupe dans la société, chacun peut proposer ses « solutions ». Un système n'est jamais parfait, le contexte sociétal évolue, les attentes de la société sont mouvantes et parfois contradictoires... Cette question touche à des équilibres fondamentaux de la société. Comme le soulignait Alain Grevot<sup>1</sup>, c'est un « *un sujet particulièrement sensible car intimement lié à la nature des choix faits dans chaque pays, dans chaque type de démocratie, quant à la nature et l'intensité de l'ingérence des pouvoirs publics dans la vie privée familiale.* » Avec la pression sécuritaire qui a augmenté, une société marquée par l'utilisation de la peur comme mode de communication, la médiatisation renforcée de drames d'enfants maltraités et une société tellement insécurisée qu'une part d'entre elle attend des services sociaux qu'ils soient des « surveillants de familles », la protection de l'enfance n'est pas un long fleuve tranquille.

Comment progresser ? C'est une question permanente du monde professionnel, avec des débats parfois vifs. Mais ce sont les tensions qui naissent des différentes analyses qui permettent de progresser. Il ne peut en la matière exister que des positions d'équilibre imparfait. Car tout système est imparfait, et l'abandon d'une imperfection est souvent la naissance d'une autre. L'ambition du projet (protéger l'enfance...) et la complexité qui marquent les situations des enfants et de leurs familles, mais aussi les travailleurs sociaux et plus largement les professionnels et institutions qui travaillent cette question, tout cela rend la mission impossible. Cependant, nous nous y attelons au quotidien. Nous sommes là pour soutenir, là pour dire nos inquiétudes à des parents, là encore quand la situation doit évoluer vite en raison du danger dans lequel se trouve l'enfant. Nous répondons aussi présents quand, dans les dires de certains, la méconnaissance de notre travail et le mépris pour les professionnels viennent déformer nos actions et jeter le discrédit sur notre engagement.

Mais cela ne suffit pas. Nous avons à être là aussi pour proposer des améliorations, dénoncer des dérives ou fausses-routes. Là encore pour ne pas laisser s'installer une pensée simpliste sur une question aussi complexe.

C'est ce que l'ANAS fait aussi depuis plus de 60 années, et encore une fois avec nos cinq propositions pour engager et nourrir des débats professionnels dans les institutions, voire sur le plan national. Certaines de nos propositions sont déjà à l'œuvre, d'autres non. Certaines peuvent provoquer une forte opposition de la part de certains acteurs, mais une opposition argumentée n'est jamais un problème. Elle permet que s'installe un débat, et c'est ce débat permanent qui est la garantie de ne jamais s'installer dans des organisations et pratiques dangereuses. Une proposition pertinente et fondée, comme une proposition inadéquate, doit être interrogée.

Pour chacune des propositions ou groupes de propositions, nous développons le constat qui est le nôtre, suivi de la proposition pour atteindre des objectifs. Comme nous ne voulions pas faire un « catalogue », nous avons choisi d'ajouter une troisième partie nommée « Sans oublier... » afin de signifier qu'il ne suffit pas de 5 propositions pour atteindre un équilibre forcément imparfait. Notre espoir est qu'il le soit moins que l'actuel.

## Sommaire

Pages 4 à 6

Objectif : Réduire l'impact des dysfonctionnements institutionnels

Proposition n°1 - Ouvrir la possibilité d'une saisine directe du Défenseur des droits par les professionnels.

Pages 7 à 8

Objectif : Renforcer l'évaluation dans les situations complexes

Proposition n°2 - Champ judiciaire : MJIE – Evaluation des effets de la loi et réadaptation des moyens.

Pages 9 à 11

Objectif : Optimiser la Formation sans l'assigner à des objectifs intenable

Proposition n°3 - Une formation réellement continue et obligatoire

Pages 12 à 15

Objectif : Améliorer le traitement de l'information et la prise de décision

Proposition n°4 - Limiter la mal-information, renforcer le secret professionnel (pour éviter le non-recours au soutien) et mieux maîtriser les processus décisionnels.

Pages 16 à 20

Objectif : Mieux comprendre en cas de drame

Proposition n°5 - Pour garantir une recherche compréhensive pour mieux apprendre, ouvrir une réflexion nationale sur le principe de non-sanction.

Dossier coordonné par Laurent Puech, avec le soutien d'Elsa Melon, Didier Dubasque, Françoise Léglise et Antoine Guillet.



[www.anas.fr](http://www.anas.fr)

Objectif : Réduire l'impact des dysfonctionnements institutionnels

## Proposition 1

### Proposition de création d'une possibilité de saisine directe du Défenseur des Droits par les professionnels concourant à la protection de l'enfance

Constats - Proposition - Sans oublier...

#### Constats

Des améliorations en matière de protection de l'enfance ont pu être apportées, notamment du fait du rôle du Défenseur des enfants, et depuis 2011 du Défenseur des Droits. La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, reprise par la loi instituant le défenseur des droits, a renforcé ses prérogatives en élargissant à de nouvelles personnes physiques ou morales les possibilités de saisines. Elle n'a pourtant pas poussé la logique jusqu'au bout et en a exclu les premiers acteurs qui peuvent constater les dysfonctionnements des services et signaler un dispositif ou une mission « en danger » : les professionnels.

En effet, si la possibilité de réclamation par des « services médicaux et sociaux » semble prévoir la possibilité pour des professionnels de saisir le Défenseur des droits », il n'en est rien. Seul un responsable de service peut représenter ou valider la représentation par un tiers. Cela signifie qu'il faut l'accord du responsable de service pour pouvoir saisir le Défenseur des droits. Cette condition rend hautement improbable une telle saisine dans les cas où la responsabilité de l'institution à laquelle appartient le service est elle-même interrogée par la réclamation.

Quand ils ne subissent pas la menace de sanction<sup>2</sup>, et qu'ils se positionnent individuellement, collectivement, ou via une organisation syndicale, les professionnels se trouvent parfois confrontés à une fin de non-recevoir. Le dysfonctionnement est là, il peut être constaté par tous les acteurs, mais impossible de le sortir de l'institution. Par exemple, il est parfois constaté des délais anormalement élevés entre l'ordonnance par un juge pour enfant d'une mesure éducative et sa mise en place. Quand le constat montre que cette situation n'est ni ponctuelle ni isolée, provenant parfois d'un manque de moyens mis en œuvre et/ou de défauts d'organisation, il n'existe parfois aucun autre moyen que d'attendre que les acteurs résolvent le problème. Sans toujours y parvenir...

Autre exemple, lorsque des réponses institutionnelles contraires au droit sont données. De nombreux exemples peuvent être cités de consignes instituant une absence d'aide dans des cas pourtant prévus par la loi : traitement différencié selon la situation administrative de séjour des parents étrangers (contraire à l'article L111-2 du code de l'action sociale et des familles) ou proposition de séparation des enfants d'une famille sans hébergement (contraire au droit de vivre en famille prévu par l'article 9-1 de la convention internationale des droits de l'enfant).

Face à cela, la fragilité des familles ne leur permet que très rarement d'engager une procédure devant les juridictions administratives ou saisir le Médiateur de la République ou la Défenseure des enfants. Des acteurs extérieurs, comme les associations, ont une marge d'expression critique réduite. Le Conseil Général est un des principaux financeurs des actions qu'elles développent, ceci dans un contexte de tensions budgétaires. L'Etat ne peut jouer partout et en permanence le rôle de régulateur qu'il pourrait tenir. Et s'il est bien prévu un contrôle du service de l'aide sociale à l'enfance par l'Inspection Générale des Affaires Sociales (art. L221-9 du CASF), ou encore des contrôles de légalité des actes des conseils généraux par les Préfets, force est de constater que dans la réalité, cela se produit peu... ou pas<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Plusieurs professionnels ont pu être ainsi menacés, les responsables arguant que faire sortir une critique de l'institution correspondait à une rupture du devoir de réserve.

<sup>3</sup> Ainsi, Valérie Pécresse, alors députée et rapporteure à l'Assemblée Nationale de la loi du 5 mars 2007

Nous savons que les institutions tentent de résoudre les problèmes qu'elles rencontrent. Cependant, selon le niveau de tension dans lequel elles sont, ces tentatives sont plus ou moins fortes. Nous pensons qu'il est parfois utile de générer une tension via un regard extérieur sur les fonctionnements internes. L'institution est un entre-soi dont il faut savoir sortir.

### **Proposition : une modification du cadre légal**

Au deuxième alinéa de l'article 5 de la Loi organique n° 2011-333 du 29 mars 2011 relative au Défenseur des droits<sup>4</sup>, il est proposé d'ajouter les termes « **les professionnels concourant à la protection de l'enfance peuvent, sans possibilité de sanction disciplinaire, saisir le défenseur des droits en cas de dysfonctionnements institutionnels durables et nuisant gravement à la protection des droits ou mettant en cause l'intérêt de l'enfant ;** » après « ... depuis au moins cinq ans à la date des faits et se proposant par ses statuts de défendre les droits de l'enfant ; ».

Nouvelle rédaction de la phrase :

« Le Défenseur des droits peut être saisi :

(...)

2° Par un enfant qui invoque la protection de ses droits ou une situation mettant en cause son intérêt, par ses représentants légaux, les membres de sa famille, les services médicaux ou sociaux ou toute association régulièrement déclarée depuis au moins cinq ans à la date des faits et se proposant par ses statuts de défendre les droits de l'enfant ; **les professionnels concourant à la protection de l'enfance peuvent, sans possibilité de sanction disciplinaire, saisir le défenseur des droits en cas de dysfonctionnements institutionnels durables et nuisant gravement à la protection des droits ou mettant gravement en cause l'intérêt de l'enfant ;** »

L'ajout des professionnels dans les auteurs possibles d'une saisine constitue une avancée en matière d'amélioration du dispositif de protection de l'enfance<sup>5</sup>. Cet ajout n'a de sens qu'accompagné des conditions que nous y associons :

---

réformant la protection de l'enfance, rappelle et développe cette faiblesse des contrôles dans un chapitre spécifique de son rapport n°3256.

4 « Le Défenseur des droits peut être saisi :

1° Par toute personne physique ou morale qui s'estime lésée dans ses droits et libertés par le fonctionnement d'une administration de l'État, d'une collectivité territoriale, d'un établissement public ou d'un organisme investi d'une mission de service public ;

2° Par un enfant qui invoque la protection de ses droits ou une situation mettant en cause son intérêt, par ses représentants légaux, les membres de sa famille, les services médicaux ou sociaux ou toute association régulièrement déclarée depuis au moins cinq ans à la date des faits et se proposant par ses statuts de défendre les droits de l'enfant ;

3° Par toute personne qui s'estime victime d'une discrimination, directe ou indirecte, prohibée par la loi ou par un engagement international régulièrement ratifié ou approuvé par la France, ou par toute association régulièrement déclarée depuis au moins cinq ans à la date des faits se proposant par ses statuts de combattre les discriminations ou d'assister les victimes de discriminations, conjointement avec la personne s'estimant victime de discrimination ou avec son accord ;

4° Par toute personne qui a été victime ou témoin de faits dont elle estime qu'ils constituent un manquement aux règles de déontologie dans le domaine de la sécurité.

Le Défenseur des droits peut être saisi des agissements de personnes publiques ou privées.

Il peut en outre se saisir d'office ou être saisi par les ayants droit de la personne dont les droits et libertés sont en cause.

Il est saisi des réclamations qui sont adressées à ses adjoints. »

5 Nous nous demandons d'ailleurs s'il ne serait pas nécessaire d'élargir à tous les professionnels du travail social cette possibilité de saisine.

- Absence de sanction disciplinaire : il s'agit de créer des conditions identiques à celles qui président au signalement à une autorité en cas de situation de maltraitance à enfant. Le législateur a intégré cette impossibilité de sanction dans l'article 226-14 du code pénal<sup>6</sup> afin notamment que les situations de maltraitements institutionnelles sur un ou des enfants puissent sortir de l'institution ou encore que les professionnels puissent faire connaître une situation qu'ils évaluent comme étant grave à une autorité, alors que l'évaluation au sein l'institution est différente. Or, lorsqu'un dysfonctionnement grave perdure, il s'agit clairement d'une forme de maltraitance institutionnelle. La protection du professionnel apparaît donc comme une condition nécessaire pour que cette possibilité de saisine soit opérationnelle ;
- Dysfonctionnements durables et nuisant gravement à l'enfant : il s'agit d'éviter que des événements isolés et ponctuels fassent l'objet de saisine du Défenseur des droits. Aucun fonctionnement ne peut éviter ce type de situation. Par contre, c'est bien la double condition de l'installation dans la durée d'un dysfonctionnement et de la situation de danger qui en découle qui autorise la saisine.

Les professionnels qui souhaiteraient saisir le Défenseur des droits devraient donc démontrer le caractère fondé de la saisine, laquelle ne pourrait se satisfaire d'éléments en nombre insuffisants ou approximatifs.

L'ajout des « professionnels concourant à la protection de l'enfance » à la liste des personnes physiques ou morales ayant capacité de saisine ajoute un élément de tension sur les institutions pour, en cas de dysfonctionnement durable, permettre leur interpellation par le Défenseur des Enfants. A moyen constant, cela créera une obligation d'amélioration plus forte que ce que les conditions actuelles permettent.

### **Sans oublier...**

- Renforcer les instances internes au sein des institutions : groupes de travail dont on entend les analyses et propositions ; organisations syndicales reconnues lorsqu'elles développent une argumentation en vue d'améliorer l'existant...
- Création d'un comité éthique départemental de la protection de l'enfance, associant des acteurs très différents : organisations professionnelles, philosophes, juristes, professionnels de premier contact avec le public et d'encadrement ou directions... Il s'agit de créer un espace de réflexion, saisissable par tous les acteurs, pour réfléchir ensemble sur des questions concrètes, en dehors d'un rapport de domination de l'un sur l'autre...
- Instaurer dans tous les départements une instance de dialogue et d'échanges entre les services du Conseil Général et les magistrats en charge de la protection de l'enfance au sein d'une juridiction.

---

<sup>6</sup> L'article 226-14 se termine par « Le signalement aux autorités compétentes effectué dans les conditions prévues au présent article ne peut faire l'objet d'aucune sanction disciplinaire. »

Objectif : Renforcer l'évaluation dans les situations complexes

## Proposition 2

### Mesure Judiciaire d'Investigation Educative – Evaluation des effets de la loi et réadaptation des moyens.

Constats - Proposition - Sans oublier...

#### **Constats**

La fusion en 2011 de la mesure d'Investigation et d'Orientation Educative et de l'Enquête Sociale en une seule mesure, la Mesure Judiciaire d'Investigation Educative (MJIE), a affaibli la capacité d'évaluation de situations complexes pourtant centrale pour l'ensemble des acteurs de la protection de l'enfance. Portée par un acteur, la Protection Judiciaire de la Jeunesse, sans prise en compte des critiques et alertes lancées par les associations du secteur, la MJIE avait comme objectif central une volonté de réduire les dépenses de l'Etat dans le champ de la protection de l'enfance. Cela s'est traduit par un affaiblissement global de l'expertise en la matière, avec des conséquences pour tous les acteurs du secteur et les familles.

La fragilisation est d'abord matérielle. Avec un nombre d'équivalents-temps plein perdu évalué autour de 450 par les acteurs de ce secteur et la fermeture de certains services associatifs, c'est un véritable plan social qui a affecté en silence le secteur de l'investigation. En revoyant à la baisse le temps moyen de transport des professionnels pour aller à la rencontre des familles (le temps nécessaire est arbitrairement fixé au quart du besoin évalué, chiffres à l'appui, par les associations) et les temps d'encadrement, ou encore en supprimant le temps de secrétariat financé, c'est un véritable chamboulement qui s'est produit : augmentation des temps de traitement administratif dans la charge des travailleurs sociaux, réduction des contacts avec les familles, augmentation du nombre de mineurs suivis par chaque professionnel, etc.

Par ailleurs, la réduction du nombre de mesures pour lesquelles sont habilités les services du secteur associatif sans augmentation des moyens donnés à la PJJ pour les prendre en charge, a pour conséquence l'augmentation du nombre de mesures ordonnées et en attente d'attribution, donc des besoins non couverts au niveau des familles.

La fragilisation est ensuite technique et qualitative : une mesure « modulaire » qui est en fait morcelée tant dans le temps (ordonnances à durées variables) que dans le contenu (modules d'investigation ciblés sur des problématiques spécifiques) pour des situations de plus en plus complexes et ancrées dans les difficultés du fait d'une saisine judiciaire plus tardive dans les situations.

Cela a un effet en amont de la MJIE et en aval. En amont, puisque le recours à ce type d'évaluation est sollicité dans des situations complexes. Or, cet outil, bien que proposé par les travailleurs sociaux du champ administratif et/ou les juges des enfants n'est pas forcément disponible en raison d'un quota dépassé... Et lorsqu'il est utilisé, en raison de la perte de proximité avec les familles, qui implique une perte du temps d'accompagnement donc d'action auprès d'elles, il n'est pas rare que le résultat soit... l'ordonnance d'une AEMO à la suite, à la charge du conseil général. Dans ces situations, il s'opère encore un transfert de charge de l'Etat vers les collectivités locales. Les professionnels du secteur notent que c'est une des raisons du recours à la judiciarisation des accompagnements administratifs.

Par ailleurs, la réforme de la protection de l'enfance du 5 mars 2007 change les conditions de la saisine judiciaire. Des nouveaux moyens sont mobilisés en termes d'assistance éducative sur le plan administratif (développement des interventions éducatives administratives à domicile par exemple) sans qu'un outil équivalent à l'IOE exerçable dans le champ administratif n'ait été prévu et financé. Ainsi, les équipes des conseils généraux ne disposent pas de moyens équivalents pour évaluer les situations familiales dans ce cadre (6 mois d'évaluation de la situation par des équipes pluridisciplinaires spécialisées) sans pour autant pouvoir saisir l'autorité judiciaire qui en dispose.

Tous les acteurs ont besoin et intérêt à ce que la mesure d'évaluation répondant aux situations les plus complexes soit une mesure permettant une évaluation solide et générant des effets dans la protection de l'enfant.

### **Proposition**

Lancer une évaluation des effets de la mise en place de la MJIE prenant cette fois en compte tous les acteurs de l'investigation : PJJ ; Sauvegardes ; syndicats et organisations professionnelles ; magistrats. Mais aussi les Conseils Généraux et des représentants des familles.

### **Sans oublier...**

- La question de l'évaluation des situations doit amener à repenser des questions centrales :
  - o Un professionnel peut-il accompagner dans la durée une famille et basculer ponctuellement auprès d'elle dans un rôle d'évaluation répondant essentiellement à une logique d'enquête ? C'est par exemple le cas lorsque l'assistante sociale du secteur en charge de l'accompagnement se retrouve dans une situation d'évaluation suite à une information préoccupante.
  - o Dans le champ administratif, la pensée « dispositivale » générée par le développement de dispositifs multiples ne constitue-t-elle pas un frein important dans notre rapport au public, dans notre façon d'entrer en relation, d'écouter et de réfléchir à des pistes possibles ? Pouvons-nous bien voir une situation lorsque nous sommes habitués à être des pourvoyeurs de solutions ?
- Un travail de recherche sur les défiances, voire les craintes qui peuvent exister de la part de certains parents envers le service social serait nécessaire afin de mieux intégrer dans la pratique et l'évaluation cette donnée, souvent peu visible par les intervenants eux-mêmes mais qui s'exprime pourtant régulièrement auprès de différents acteurs.



Objectif : Optimiser la Formation sans l'assigner à des objectifs intenable

### Proposition n°3

#### Pour une véritable garantie de processus permanent de formation

Constats - Proposition - Sans oublier...

#### Constats

La question de la formation initiale et continue des professionnels constitue un sujet essentiel.

La formation initiale est régulièrement critiquée dans le fait que les étudiants en travail social ne seraient pas assez formés à la protection de l'enfance. Nous constatons d'ailleurs que cette critique est récurrente dans d'autres domaines : la violence conjugale, la gérontologie, la santé mentale, aux missions d'un conseil général... Des acteurs spécialisés dans l'un de ces champs n'hésitent pas à demander une meilleure formation, plus complète, dans le domaine où ils exercent. Ces critiques et propositions sont souvent reprises dans les plans gouvernementaux, qui ne manquent pas l'occasion d'annoncer des volontés de réformes et d'amélioration de tel ou tel aspect. Cependant, mises bout à bout, toutes ces demandes nous paraissent impossibles à atteindre au regard du temps de formation (augmenter les contenus trouve une limite dans la mesure où le temps est déjà occupé par des sujets eux-aussi importants) surtout dans un contexte de réduction des moyens. De plus, la formation initiale des professionnels n'a pas vocation à « produire » des professionnels prêts à l'emploi dans toutes les institutions et tous les champs. Elle constitue une base qui sensibilise le professionnel aux divers champs dans lequel il est susceptible d'exercer, elle lui enseigne des techniques d'évaluation, d'entretiens, elle permet l'acquisition d'outils réutilisables, elle lui inculque une posture professionnelle, insuffle la création d'une éthique professionnelle. Mais elle ne peut remplacer l'expérience, la confrontation au terrain, le conseil technique et la formation continue qui lui est complémentaire.

Du côté de la formation continue, plusieurs éléments semblent indiquer que les budgets de formation sont, dans l'ensemble des institutions, en baisse, et que pour des raisons de coût, sont privilégiées des formations internes aux dépens des formations externes. Or, les deux sont nécessaires. En interne, il s'agit d'acquérir une culture commune aux professionnels qui interviennent dans le champ de la protection de l'enfance, de questionner par des allers retours les systèmes d'intervention et leur dynamique. En externe, c'est un espace dans lequel nous pouvons nous former en sortant de l'institution, de ses règles implicites et de sa culture, en confrontant celles-ci à d'autres univers. C'est un espace différent qui permet aux professionnels de se saisir autrement qu'en interne de certaines questions.

Enfin, il n'est pas souhaitable que des professionnels, par non-sollicitation ou par repli, puissent rester des années, voire des dizaines d'années, sans partir en formation, c'est-à-dire sans se confronter à des approches différentes de celles qu'ils pratiquent. Il ne s'agit pas de formater les professionnels, mais de leur permettre une réflexion permanente par une mise en tension des représentations et pratiques qu'ils développent, avec d'autres références. C'est bien cette tension qui permet d'actualiser, modifier ou valider ses références disciplinaires, méthodologiques et déontologiques. De ça, l'institution-employeur doit être garant. Ce n'est pas toujours le cas.

Pour l'ANAS, la formation initiale est la première étape d'un **processus de formation permanent** dont la formation continue constitue la seconde partie. Ce processus de formation permanent est une

obligation déontologique<sup>7</sup> chez les assistants de service social.

### **Proposition**

Nous proposons que soit adopté dans les institutions, un principe garanti de « **processus permanent de formation** », se traduisant par un projet qui annonce cet objectif et organise les moyens de former chaque professionnel :

- à son accueil dans l'institution s'il ne connaît pas suffisamment le champ d'intervention ;
- en alternant des formations en interne (définies par l'institution) et des formations en externe (choisies par le professionnel), afin de garantir qu'il s'enrichisse et puisse enrichir son institution de ses apports ;
- avec un délai maximal entre deux formations (une fois tous les deux ans nous semble un minimum), ainsi, un professionnel ne pourrait plus être sur le terrain durant de nombreuses années sans s'être remis en question au moins partiellement via une confrontation à des approches alternatives ;

Cette approche ne considère plus le professionnel comme un « produit finalisé devant être prêt à l'emploi quel que soit le secteur » lorsqu'il sort de la formation initiale, mais permet au contraire de prendre le relais en termes de formation quand celui-ci est recruté. Il est ainsi accueilli et accompagné dans sa prise de poste et sa responsabilité. Ainsi, les centres de formation se concentrent sur la formation de professionnels avec des compétences transposables dans différents secteurs d'exercice durant le temps de formation initiale. A travers les apports théoriques et les stages, il reçoit une initiation plus ou moins importante à certains champs, dont celui de la protection de l'enfance. Selon le secteur et l'employeur vers lequel il s'oriente, il sait qu'il verra sa formation se poursuivre et s'affiner en fonction des spécificités du secteur qu'il va rencontrer. En restant dans l'institution, il sait qu'il sera soutenu par de la formation interne et externe, que c'est un engagement réciproque employeur-professionnel.

S'il ne satisfait pas aux engagements du projet « processus permanent de formation », l'employeur peut alors être interpellé :

- par les professionnels ou les organisations syndicales,
- voire faire l'objet d'une saisine directe du Défenseur des droits lorsque le non-respect de l'engagement par l'institution est général et chronique, donc assimilable à un dysfonctionnement (voir notre Proposition n°1 - Ouvrir la possibilité d'une saisine directe du Défenseur des droits par les professionnels.).

De même le professionnel doit s'engager dans cette démarche de formation sous peine de rappel à l'ordre de la part de son employeur.

Cette approche nous semble pouvoir permettre de renforcer les complémentarités entre les centres de formation et les employeurs. Cela relance aussi l'intérêt d'accueillir en stage de futurs professionnels. En postulant à l'issue des études, un ex-stagiaire n'a pas forcément besoin de la phase d'accueil-adaptation dans l'institution.

### **Sans oublier...**

---

<sup>7</sup> Voir l'article 9 du code de déontologie : « De la compétence : L'Assistant de Service Social a l'obligation de compétence, c'est à dire : - maîtriser sa pratique professionnelle et tendre constamment à l'améliorer ; - développer ses connaissances (...) ».

Que la formation est aussi un levier contre l'usure professionnelle, notamment par le biais des groupes d'analyse de pratiques qui devraient être proposés en interne ou en externe à tout professionnel.

Que les situations de protection de l'enfance sont des situations particulièrement délicates qui nécessitent une grande compétence de la part des professionnels.

Cependant, la seule formation aussi performante soit elle ne pourra pallier les insuffisances ou exigences inadaptées des institutions envers leurs professionnels. **Ceux-ci ont besoin d'une reconnaissance de la part de leur employeur qui passe, certes par la formation mais aussi par des conditions de travail et moyens alloués, adaptés aux missions prescrites.**

Que la formation dite transversale, c'est-à-dire commune aux évaluateurs de quelques professions qu'ils soient permet de construire une communication fluide et efficace entre les différents corps de métier, grâce à une connaissance réciproque approfondie. L'évaluation se trouve ainsi déchargée des éventuels conflits d'intérêt ou représentations ou attentes inadaptées.

Les pratiques institutionnelles doivent donc garantir aussi des actions telles que :

- Mettre en œuvre des groupes regroupant tous les types de professionnels (métiers et niveaux hiérarchiques) traitant de l'analyse de la pratique en matière de protection de l'enfance au sein des institutions en charge de sa mise en œuvre.
- Faire appel à des intervenants extérieurs ayant pour mission d'établir une évaluation de la prise en compte de problématiques protection de l'enfance grâce à une prise de connaissance des écrits réalisés, une observation du déroulement de synthèses et de concertations. Leurs permettre de proposer des améliorations et des expérimentations à partir du repérage des pratiques intéressantes sur le sujet.
- Mettre en œuvre des supervisions centrées sur des situations de protection de l'enfance notamment à l'intention des jeunes professionnels intégrant les institutions. Les rendre accessibles aux professionnels en difficulté ou ressentant le besoin de travailler cette dimension.

Objectif : Améliorer le traitement de l'information et la prise de décision

### Proposition n°4

Limitier la mal-information, renforcer le secret professionnel (pour éviter le non-recours) et mieux maitriser les dynamiques de groupe.

Constats - Propositions - Sans oublier...

#### Constats

La question de l'information et de sa circulation est un point de tension important dans les débats sur la protection de l'enfance. L'affirmation, qui est parfois une accusation, d'un manque de partage d'informations qui serait la cause de nombreux problèmes revient régulièrement. S'en suit alors l'idée que le secret professionnel est un problème, qu'il faudrait partager plus, voire obliger à tout partager...

Cette mise en cause du secret professionnel et des pratiques des professionnels relève le plus souvent d'une profonde méconnaissance. Sur le plan législatif, le partage d'information est autorisé : créé par la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, l'article L 226-2-2 du code de l'action sociale et des familles le prévoit. Ajoutons que cette loi est venue légaliser des pratiques déjà anciennes chez les professionnels. Ces pratiques étaient même inscrites dans le code de déontologie de l'ANAS depuis fort longtemps quand l'idée du projet de loi réformant la protection de l'enfance a émergé.

Cela n'empêche en rien les accusations répétées auxquelles nous avons droit. Le secret et les professionnels sont ainsi une variable d'explication que l'on peut utiliser à tort et à travers pour désigner où et qui est le problème. Cela évite de se poser de vraies questions, souvent bien plus complexes et subtiles.

Aujourd'hui, la question du traitement des informations n'est pas dans la quantité qui se partage, mais dans la qualité. Nos marges de progression ne se trouvent pas dans le « plus d'informations ». Echanger plus, c'est prendre le risque d'une embolisation des circulations, de noyer une information importante au milieu d'autres anodines. Echanger plus, informer plus, transmettre plus, c'est aussi un fonctionnement qui peut entraîner les professionnels, quel que soit leur niveau de responsabilité, à « ouvrir le parapluie ». Cela revient à ce que se développe une culture de l'irresponsabilité : pour ne pas être accusé d'une responsabilité en cas de situation plus grave que ce que j'évalue, je préfère me couvrir en partageant au maximum. Or, la responsabilité d'un travailleur social, ce n'est pas de partager une information, mais d'agir pour soutenir voire protéger si besoin. Le partage, comme la transmission d'une information, n'est qu'un outil, qui s'avère parfois nécessaire. Cet outil est au service de la personne (mineur ou majeur), pas au service du professionnel.

**Notre premier constat : il est nécessaire de travailler encore à limiter la mal-information, et pratiquer un partage raisonné d'informations utiles.**

La mise en accusation du secret professionnel s'est traduite sur le plan législatif par une série d'autorisations de partage d'informations<sup>8</sup>. Ce qui sous-tend cette dynamique, c'est l'illusion de la transparence comme garantie d'une amélioration de nos systèmes. Il est vrai que le partage d'informations permet dans de nombreuses situations d'affiner une analyse et d'améliorer une intervention. Et il est aussi vrai que dans de nombreuses situations, le risque de circulation non-

---

8 Voir à ce sujet l'article Secret professionnel : de la nécessité de faire évoluer la déontologie pour renforcer l'éthique, Laurent Puech, Revue Française de Service Social n°247, 2012, page 110 à 118.

maitrisée de l'information génère chez les personnes en difficulté un non-recours à des droits, à du soutien auprès des professionnels des services sociaux. Elle peut même créer une défiance.

Penser la question du secret et du partage d'information en se focalisant sur les seules situations où ce partage constitue un atout, c'est oublier les autres situations où il est un parasitage, voire un danger pour les enfants. Vouloir renforcer le partage, sur la base des seuls arguments en faveur du partage et au motif que cela améliorerait la fiabilité du système de protection, voire en faire la règle, c'est créer les conditions pour que dans le même temps, la fiabilité du système baisse. Ce que certains pensent gagner d'un côté doit être pensé avec ce qui serait perdu de l'autre. C'est ce subtil équilibre que nous devons en permanence trouver<sup>9</sup>. Or, nous avons aujourd'hui à ne pas laisser un déséquilibre se créer en raison des « partages-parapluie », des invitations insistantes à partager, des discours enjoués sur la pluridisciplinarité et le partenariat, des interprétations erronées du cadre légal qui font dire à certains que le « secret partagé » est dorénavant la règle en protection de l'enfance... Cette tendance crée parfois des situations de dangerosité dans les familles parce qu'elle fait du système de protection de l'enfance un espace qui peut être dangereux pour les familles : révéler ses problèmes familiaux, c'est prendre le risque de voir le système institutionnel prendre le dessus sur le système familial, alors qu'il n'y a pas de situation de danger.

**Deuxième constat : la pratique du secret professionnel est de plus en plus remise en cause sans que l'on voit l'atout que représente le respect du secret pour pouvoir travailler à la protection de l'enfance.**

Enfin, au-delà du traitement de l'information, le contexte dans lequel ces informations sont mises en partage pour aboutir à une décision fait trop peu l'objet d'une réflexion dans les services. Réunions de synthèse, de concertation ou de bilan, regroupant des acteurs d'un service ou de différentes institutions, sont des modalités de fonctionnement quasi-obligatoires. Ce sont des instances centrales des dispositifs. Certains ne jurent que par le groupe, présenté comme le meilleur moyen de ne pas se tromper... seul.

La diversité des acteurs, les différences de responsabilités et de niveau hiérarchique sont des facteurs qui impactent les interactions et orientent la réflexion. Il est des institutions où le professionnel en contact avec les familles voit son plan d'action défini par un groupe d'acteurs qui connaissent la situation par le descriptif qui leur en est fait, mais aucunement de manière directe. Le professionnel ayant le pouvoir de décision dans la réunion peut n'avoir jamais vu ni adulte ni enfant. Ces situations se rencontrent tant dans le champ administratif que dans le champ judiciaire.

Dans ces instances, nous voyons régulièrement se développer des relations de pouvoir (médical sur le social ; judiciaire sur l'administration ; conseil général sur association conventionnée d'aide éducative ; etc.). L'usage de l'argument d'autorité s'impose, quand bien même l'autorité n'en est pas forcément une sur le sujet qu'il aborde... Nous rencontrons aussi des effets d'emballements du groupe, de faux consensus, de refus des analyses alternatives voire contredisant la thèse dominante, la pression à la conformité, la pression hiérarchique et la soumission dans laquelle elle peut amener un ou des professionnels, le biais de sélection des seules données qui confirment la thèse que l'on défend, la polarisation qui renforce la radicalité des positions... La psychologie sociale a depuis longtemps montré l'existence de ces phénomènes, leur importance dans les processus de discussion et décision, et leur faible prise en compte par les participants. Qu'en faisons-nous dans le secteur de la protection de l'enfance ? Comment nous l'approprions-nous ? Sommes nous prêts à sortir du politiquement correct, qui fait du partage et du groupe les moyens indépassables d'une « bonne pratique » ? Osons-nous assez valoriser des organisations qui font du groupe un passage possible, c'est à dire utilisable lorsqu'il est nécessaire et non pas systématiquement ?

**Troisième constat : Puisque le groupe est devenu un passage quasi-obligé, les dynamiques de**

---

<sup>9</sup> Et pas seulement pour une question d'efficacité : le respect de la vie privée est un des fondements d'une société démocratique, la question de la confiance et de la possibilité de trouver un soutien adapté est aussi un des fondements d'un état social...

**groupe et les différents biais qui peuvent la parasiter sont essentiels à connaître et repérer pour favoriser une évaluation raisonnée.**

Après ces trois constats, voici nos propositions.

### **Propositions**

Concernant la mal-information (premier constat) : au sein des services, créer des « ateliers d'échanges » spécifiquement dédiés à analyser les types de communication qui se pratiquent en son sein, la polysémie des termes, leurs différentes acceptions selon les professionnels et les cultures institutionnelles et professionnelles. Engager aussi des échanges sur ce qu'est une information utile, selon son destinataire, ainsi qu'une information inutile. Un travail sur les écrits professionnels vient régulièrement compléter les échanges. C'est un processus permanent de formation sur la communication qui doit s'engager. Lorsque nous partageons une information, nous le faisons dans un cadre et un but précis. C'est donc une compétence qui s'acquiert dès la formation initiale et s'entretient tout au long de sa vie professionnelle.

Concernant la dynamique de groupe et ses dérives (troisième constat) : la formation initiale doit inscrire très fortement cette question dans le cadre de ses formations. La concertation est devenue un contexte fréquent pour le professionnel. Cela doit s'accompagner d'une préparation aux effets que génère ce contexte. Sur le terrain, cette formation est poursuivie par un exercice régulier d'analyse au sein des « ateliers d'échanges ». On y reprend régulièrement un décryptage de séquences de travail collectif. Cela est renforcé par, au minimum, une formation des cadres intermédiaires sur la question des dynamiques de groupe.

Concernant la place laissée au « secret professionnel réel » (deuxième constat) :

- Une vérification des documents internes, notamment dans les conseils généraux, est faite afin qu'ils soient clairs dans leurs énoncés. L'utilisation « secret partagé » est un contre-sens doublé d'une fausse interprétation de la loi qui ne traite que du partage d'informations à caractère secret, ce qui est très différent. On sous-estime fréquemment la portée de l'expression « secret partagé », qui induit en erreur nombre de professionnels quel que soit leur niveau hiérarchique. Ils traduisent cette expression par : le secret doit se partager. D'autres formulations ou interprétations erronées existent telles que la confusion entre autorisation et obligation de partager ou transmettre une information. Une institution qui diffuse de telles informations se trompe et trompe les professionnels, qui peuvent se trouver en difficulté pour se repérer et ajuster leurs pratiques. C'est d'autant plus flagrant lorsque ce sont des professionnels soumis au secret par mission, et dont la connaissance du cadre légal en la matière a souvent été peu travaillée.
- Une formation à l'arrivée dans l'institution de tous les professionnels, dont les personnels administratifs concernés par ces missions, qui justement ne sont pas soumis au secret professionnel par profession et risquent de manquer de repères.
- L'ouverture d'espaces de travail, informels ou pas, qui permettent à un professionnel de pouvoir échanger avec d'autres professionnels sur une situation anonymée. Ainsi, le professionnel ne reste pas seul et peut affiner son évaluation par l'enrichissement d'autres regards, sans pour autant rompre le secret professionnel. Cette pratique existe déjà dans certaines cellules de recueil des informations préoccupantes (CRIP). Le département du Rhône, avec la création des Groupes d'Aide Technique<sup>10</sup>, va dans ce sens aussi.

---

10 Voir la présentation des Gat dans le protocole départemental en matière d'informations préoccupantes du

Conformément au cadre légal concernant le secret professionnel, qui doit rester la règle et sa levée l'exception, on peut travailler dans nombre de situations sans pour autant révéler le nom, ceci au sein de son équipe ou avec des interlocuteurs externes. Cette révélation ne devient impérative que dans certains cas : passage de situation, situation de danger et certaines situations de risque de danger.

- Un engagement doit être formalisé au sein de l'institution, qu'elle dépende du champ administratif ou judiciaire : il ne peut exister de responsabilité pour le professionnel que s'il est respecté dans ce qui relève de son évaluation et de son choix, qui l'engagent. C'est donc à lui d'apprécier, de partager ou pas une information. Hormis les situations de péril qui obligent à provoquer un secours, c'est la position du droit. Et elle doit être garantie au sein des services. La formalisation de cet engagement institutionnel peut se faire via une note de service.
- Des échanges entre professionnels qui puissent discuter de leur façon de faire vivre le secret professionnel dans leur pratique, avec les difficultés que cela pose et les transgressions du cadre légal dans lesquels nous sommes parfois permet de mutualiser des questions, de trouver des pistes d'améliorations, d'interroger collectivement les pratiques individuelles pour apprendre là aussi de nos errements voire erreurs, mais aussi de nos réussites.

### **Sans oublier...**

- Rappeler que la responsabilité professionnelle est avant tout individuelle et ne saurait être diluée dans un collectif. Pour cela il est nécessaire d'articuler le trinôme « secret professionnel » « partage d'informations » et « responsabilité professionnelle » les 3 étant concomitants tant dans le champ de la réflexion que dans celui de la pratique.
- Toute décision doit pouvoir être portée par un responsable clairement identifié qui s'appuie sur des écrits et des informations soumises au secret qui est levé dans un objectif d'aide à la décision et de protection.
- Trop d'informations tuent l'information : il est nécessaire de proposer une méthodologie qui tout en respectant le contexte donne sens à l'information que le professionnel a choisi de partager dans un but de protection, apporte une vision synthétique d'une situation et les enjeux qu'elle représente. Le choix des informations transmises, la façon dont elles le sont doivent pouvoir être clairement explicités.

Objectif : Mieux comprendre en cas de drame

### Proposition n°5

Pour garantir une recherche compréhensive pour mieux apprendre, ouvrir une réflexion nationale sur le principe de non-sanction

Constats - Propositions - Sans oublier...

« En France, comme dans d'autres pays de culture catholique, on recherche le péché. L'historien Henri Irénée Marrou disait que l'histoire n'est que la réponse à la question que l'on a choisi de se poser. Or, dans un système qui recherche le péché et le pécheur, on les trouve. Mais l'entrée de la justice dans l'univers morbide de la faute, comme disait un autre philosophe, n'est pas sans dégâts, parce que l'on finit par avoir une telle excitation intellectuelle à rechercher ce péché, que l'on ne trouve pas autre chose, et parfois même quelque chose de tout à fait fallacieux et complètement injuste. »

Daniel Soulez-Larivière<sup>11</sup>

« Le risque zéro n'existe pas. L'action humaine comporte une part d'indétermination irréductible. Pourtant, quand la justice tend à chercher systématiquement des coupables, elle signifie qu'il n'existe pas de risque résiduel acceptable et que le risque zéro est possible. »

Christian Morel<sup>12</sup>

### Constats

Lorsque se produit une situation montrant une situation de maltraitance grave et qu'un ou des services sociaux sont intervenus, voire qu'il semble qu'ils auraient pu ou dû intervenir, deux types d'enquêtes sont très rapidement déclenchées. Avant d'aborder plus précisément ces enquêtes, rappelons en préambule que l'existence d'un drame n'est pas la démonstration d'une faute ou d'une erreur dans l'intervention d'un service. Un constat peut aisément être fait : si, dans ces enquêtes et les procès sur lesquels elles débouchent, les professionnels sont dans l'immense majorité des cas mis en cause moralement par certains, ce qui renvoie à la morale de celui qui les met en cause, ils ne sont pas mis en cause pénalement ou administrativement. Car les faits sont têtus : la situation où des professionnels ont conscience d'un péril sans avoir agi, ou se portent complices des auteurs existent peut-être mais nous n'en avons pas connaissance. Et pour cause : les professionnels agissent au quotidien dans ce genre de situation, permettant d'éviter le drame ou qu'il perdure lorsqu'il a eu lieu.

Le premier des types d'enquête est géré en interne des institutions. Il s'agit de l'enquête administrative. Elle vise à repérer ce qui était connu et ce qui a été fait, à évaluer si ces éléments sont conformes aux procédures internes et obligations légales. Elle est menée par l'institution elle-même. Sa visée principale est de permettre de répondre à la question d'une responsabilité (ou pas) de l'institution dans la situation ayant abouti au drame, et d'en tirer des conséquences.

En externe, le ministère public déclenche une enquête préliminaire et/ouvre une information

11 Voir la conférence sur le thème Connaître ou punir les erreurs ?

<http://ecole.org/telechargement?cr=IN191009.pdf&type=2>, page 10. Intervention du 19 octobre 2009.

12 Les décisions absurdes II Comment les éviter, Gallimard 2012, page 173.



judiciaire qui est confiée à un juge d'instruction. Ce processus judiciaire pénal vise principalement à constater les infractions pénales, en rassembler les preuves et rechercher les auteurs qui pourront être condamnés en cas de reconnaissance de culpabilité lors d'un procès d'assise (crime) ou devant le tribunal correctionnel (délit). Cette enquête, centrée sur les auteurs, vise aussi à établir le contexte de l'infraction, et à rencontrer des personnes qui auraient été en contact, voire auraient pu savoir des éléments de la situation. Cela peut conduire à mettre en cause des personnes qui auraient pu se rendre complices des faits reprochés aux auteurs de l'infraction, ou encore à être accusé de non-assistance à personne en péril (art. 223-6 du code pénal) sous réserve qu'il apparaisse que la personne avait les éléments suffisants et conscience de l'existence d'un péril grave et imminent. C'est dans ce contexte, visant à rechercher qui est pénalement coupable, que les services de police ou gendarmerie sont amenés à auditionner des travailleurs sociaux.

Ces deux enquêtes cherchent s'il y a eu faute, avec le risque d'une sanction pour son ou ses auteurs (disciplinaire et/ou pénale). Elles ne visent en aucun cas, même si elles peuvent y contribuer, à comprendre et apprendre. Or, décrypter ce qui s'est passé dans l'intervention sociale, c'est à dire au plus près de la pratique des professionnels et des organisations, est essentiel pour professionnellement identifier les causes du drame et les moyens de réduire le risque de sa répétition à l'avenir. Les deux enquêtes, administratives et pénales, ne répondent ni directement, ni complètement à cette question. Ajoutons que l'enquête administrative, parce qu'elle vient de l'institution elle-même, qui est « juge et partie », entraîne une défiance d'une part importante de la population si elle conclue à l'absence de faute. Quant à l'enquête pénale, qui va se dérouler sur plusieurs années, elle crée une attente auprès des proches des victimes et dans l'opinion qui ne peuvent être satisfaites : elle vise à comprendre le passage à l'acte de personnes coupables, assez peu à comprendre la spécificité d'un travail auprès des familles en protection de l'enfance. Nous pouvons ajouter que lorsque la situation d'un enfant maltraité est particulièrement grave et cumule un niveau d'horreur insupportable, la seule désignation des coupables effectifs ne semble pas suffire. Pour expliquer une telle horreur, « il y a forcément d'autres coupables ». Le mouvement de fond de défiance envers les grandes institutions (justice, scientifiques, politiques, experts), particulièrement à l'œuvre depuis les années 80, trouve avec le travail social et les travailleurs sociaux un support de plus pour se développer et se faire entendre. L'enquête pénale est bien la recherche de coupable, mais elle ne peut fournir produire que les coupables au sens pénal du terme, et non pas au sens que les différents acteurs attendent. Son ouverture raisonne comme une promesse que « des têtes vont tomber » ; son résultat peut donc apparaître frustrant. Voilà le paradoxe de ce type d'enquête dans les situations dont nous traitons ici.

Chacune de ces enquêtes est nécessaire. Cependant, chacune est porteuse de limites qui peuvent parasiter la compréhension professionnelle des conditions pluricausales qui ont abouties au passage à l'acte des auteurs du délit ou crime, donc parasiter les possibilités d'en tirer des conclusions, d'apprendre et de s'améliorer si toutefois cela est possible. Elles se situent dans ce que les anglosaxons appellent la « blame culture », la culture répressive. Son postulat est le suivant : pour aller vers plus de sécurité, le risque de sanction est le meilleur moyen. Or, dans un tel système, va t-on parler librement ? Va-t-on facilement donner des éléments de remise en cause de ses propres actes dans le cadre professionnel alors que l'on craint que la moindre fragilité ou autocritique débouche sur une mise en cause et une sanction ?

Comme le dit Daniel Soulez-Larivière<sup>13</sup>, avocat, en parlant des enquêtes sur les catastrophes aériennes :

« Et là se trouve atteinte la limite de l'intérêt répressif car, précisément, en installant la

13 Voir Accidents aériens – Une révolution juridique, paru dans Les Echos – 15 septembre 2011. Accessible en ligne sur <http://www.soulezlariviere.fr/le-metier-d-avocat/article/accidents-aeriens-une-revolution-juridique.html>

peur à la place de la confiance, il bloque le retour d'expérience. Or, on ne peut pas demander à des personnes physiques ou morales de se dénoncer spontanément en cas d'erreur ou d'imprudence commises et profiter de leur franchise nécessaire à la sécurité pour les immoler pénalement. »

Si la « blame culture » est nécessaire lorsqu'il y a infraction aux règles administratives et/ou pénales, lorsqu'elle pèse sur les professionnels, elle comporte des effets pervers<sup>14</sup> et constitue un frein à la progression de la sécurité par la compréhension des causes. Elle risque de tétaniser différents professionnels qui peuvent penser, à rebours, avoir commis une erreur ou imprudence. Dans la mesure où la culture répressive permet de trouver et juger des auteurs d'actes délictuels ou criminels. Mais elle limite les possibilités de retour d'expérience dont nous avons besoin pour comprendre et donc progresser.

Ce retour d'expérience est pourtant un élément central d'amélioration des pratiques et des systèmes d'intervention. Il a démontré son efficacité dans un secteur qui peut nous paraître très éloigné : la sécurité aérienne. Daniel Soulez-Larivière le présente ainsi :

« L'idée centrale est que la sécurité aérienne repose sur le retour d'expérience, c'est-à-dire le rapport systématique par tous les acteurs des dysfonctionnements du matériel ou du personnel ou des deux, afin de corriger les erreurs et d'améliorer la sécurité ».

Ainsi, dans ce secteur pourtant particulièrement sensible et où des erreurs peuvent avoir des conséquences mortelles pour un grand nombre d'individus, un règlement européen du 20 octobre 2011 réorganisait les rapports entre la justice et la sécurité aérienne. Daniel Soulez-Larivière en résume l'esprit :

« Son idée centrale est que la justice, et pour nous la justice pénale, n'est pas *l'alpha* et *l'oméga* de la sécurité. Elle n'est pas en première ligne dans les enquêtes, mais passe après les organes chargés de la sécurité aérienne. Au contraire de la philosophie française traditionnelle qui fait de la punition la garantie du respect des règles de sécurité. Son considérant 19 dispose qu'en instaurant une forme de secret de l'enquête de sécurité opposable à la justice, il s'agit explicitement de « *favoriser un environnement non répressif facilitant le signalement spontané des événements et contribuant ainsi au principe d'une culture juste* ».

Il nous semble que les meilleures conditions pour permettre d'apprendre d'un drame, et donc de réduire le risque de sa répétition, c'est de le comprendre le plus finement possible. La véritable question pour les professionnels est « qu'est-ce qui s'est passé ? » C'est aussi une des questions qui sous-tend la demande d'une partie de l'opinion publique. Mais, hormis dans le cas d'un comportement délictuel ou criminel, comprendre n'est pas toujours compatible avec la volonté de juger.<sup>15</sup>

Quittons la logique binaire dont procède et que renforce la logique de sanction : coupable ou non-coupable ; victime ou auteur ; séparation en deux camps « pour la culpabilité » d'un côté et « contre la culpabilité » de l'autre... Sortons de la recherche de bouc-émissaire (qui ?) pour aller vers la

14 Voir le livre de Christian Morel, *Les décisions absurdes II Comment les éviter*, Gallimard 2012, et plus particulièrement le chapitre 7 consacré aux Politiques de non-punition des erreurs, pages 160 à 186.

15 Voir à ce sujet la tribune de Daniel Soulez-Larivière et Simon Foreman sur certains effets de l'enquête pénale. [http://www.lemonde.fr/idees/article/2008/07/04/comprendre-ou-juger-par-daniel-soulez-lariviere-et-simon-foreman\\_1066411\\_3232.html](http://www.lemonde.fr/idees/article/2008/07/04/comprendre-ou-juger-par-daniel-soulez-lariviere-et-simon-foreman_1066411_3232.html)

recherche des faits, des enchaînements complexes qui permettent de mieux comprendre (qu'est-ce qui s'est passé ?). De multiples exemples dans différents domaines existent à travers le monde<sup>16</sup>, qui ont contribué, parmi d'autres facteurs, à l'élévation de la qualité des pratiques.

### Propositions

Nous souhaitons voir s'ouvrir une réflexion nationale sur les moyens de passer à une « just culture », une culture juste. Il ne s'agit pas de créer une impunité pour les professionnels<sup>17</sup>. Par exemple, comme le propose Christian Morel, seule la faute intentionnelle pourrait donner lieu à sanction. C'est un critère qu'il convient de discuter. Mais il faut sécuriser la possibilité de la parole pour que nous soyons sûrs que les professionnels puissent s'exprimer sans crainte, non pas pour mettre en cause ou se mettre en cause, mais pour permettre de progresser si besoin.

Pour recueillir et comprendre, il est nécessaire d'avoir recours à une autorité indépendante de l'institution concernée par une affaire dramatique pour en garantir la légitimité, se situant hors d'une logique pénale et intervenant dans un cadre sécurisé (d'où l'importance du principe de non-sanction à définir et inscrire dans les textes). Les conclusions de ces travaux pourraient être publics, donnant ainsi des éléments de compréhension tant au grand public qu'aux professionnels et aux institutions intervenant dans ce même champ, mais aussi aux personnes directement concernées par ces affaires. Voilà des éléments qui auraient probablement une fonction pédagogique pour tous les acteurs de la société.

### Sans oublier...

- Avoir conscience et travailler régulièrement à repérer et mesurer ce qu'est le biais rétrospectif : lorsque nous pensons des événements dramatiques *a posteriori*, la croyance qu'il était prévisible donc évitable augmente. Ce biais entraîne une focalisation sur une seule cause (à savoir la faute d'un tel qui n'a pas vu alors que c'était « évident ») au détriment d'autres causes (contexte d'intervention, attitude et stratégie des différents acteurs rencontrés, etc.).<sup>18</sup>
- Développer une culture du risque et de sa gestion, c'est à dire une véritable réflexion autour de ces concepts.
- Travailler à dégager des temps de réflexion, d'échanges, de débats professionnels ; favoriser l'expression de ses propres limites, donc travailler à créer un cadre d'exercice bientraitant pour les professionnels. Libérer la parole, s'exposer devant un tiers, tout cela ne peut se

16 Voir par exemple ce que cela donne dans le domaine de la santé au Canada : Leçons à tirer des événements indésirables : Favoriser une culture juste en matière de sécurité dans les hôpitaux et les établissements de santé au Canada, sur le site de l'Assemblée Canadienne de Protection Médicale. Accessible sur [http://www.cmpa-acpm.ca/cmpapd04/docs/submissions\\_papers/com\\_learning\\_from\\_adverse\\_events-f.cfm](http://www.cmpa-acpm.ca/cmpapd04/docs/submissions_papers/com_learning_from_adverse_events-f.cfm)

17 C'est le cas dans certains secteurs. Voir Christian Morel, *Les décisions absurdes II Comment les éviter*, Gallimard 2012, pages

18 Ce biais est souvent présent dans le travail social (voir *Je le savais... ou l'intuition du travailleur social et ses limites*, Laurent Puech, 2003, paru dans *Revue Française de Service Social* n°232-2009 et accessible sur <http://anaslr.pagesperso-orange.fr/jelsavais.doc>) et nous avons eu l'occasion d'en rappeler les risques à plusieurs reprises. Par exemple en 2009 lors de l'affaire Dylan à Millau (voir [http://www.anas.fr/Affaire-du-petit-Dylan-L-ANAS-demande-que-les-professionnels-du-medico-social-de-Millau-comme-tous-leurs-collegues-en\\_a578.html](http://www.anas.fr/Affaire-du-petit-Dylan-L-ANAS-demande-que-les-professionnels-du-medico-social-de-Millau-comme-tous-leurs-collegues-en_a578.html)), en 2011 après le meurtre par un autre mineur de Agnès au Chamblon-sur-Lignon (<http://www.anas.fr/Partager-toujours-plus-pour-eviter-d-autres-crimes-Face-aux-pseudo-solutions-la-necessite-de-la-reflexion-a747.html>) ou en juin 2012, durant le procès des parents de Marina (<http://www.anas.fr/attachment/350674/>)

produire que dans un espace sécurisé. C'est donc une culture du rapport à l'erreur, ou à ce que nous croyons être une erreur, qu'il faut parvenir à diffuser. Cela nécessite un mouvement de tous les acteurs institutionnels.