

**PISTES POUR UNE OPTIMISATION DE LA PROTECTION
DES ENFANTS EN DANGER EN TUNISIE**

**PAR JEAN TREPANIER
PROFESSEUR A L'UNIVERSITE DE MONTREAL**

**AVEC LA COLLABORATION DE MICHELE DE PASSILLE
CONSULTANTE EN GESTION DES SERVICES SOCIAUX A L'ENFANCE ET A LA FAMILLE**

**ET LA PARTICIPATION DE IMED ZOUARI
CONSULTANT NATIONAL, SPECIALISTE INDEPENDANT EN DROIT DE L'ENFANT**

Août 2005

TABLE DES MATIERES

Sommaire	5
Remerciements	9
Introduction	10
 I – UNE ORIENTATION DE FOND : L’ENFANT DANS SON MILIEU NATUREL	12
A – L’enfant dans son milieu familial	13
B – L’enfant dans son milieu scolaire	14
 II – LES DELEGUES A LA PROTECTION DE L’ENFANCE	17
A – Une mission claire et partagée	17
B – Des tâches et procédures qui découlent de la mission	19
1 – Les tâches	19
a – Les tâches des DPE	19
Le volet protection de la mission	19
Le volet prévention et promotion de la mission	20
Le besoin d’une description de tâches	20
b – Le partage des tâches entre les DPE et les assistants	21
2 – Les procédures	23
a – Les signalements	23
b – Les enquêtes et évaluations	25
Un guide de procédures	25
Critères de priorité dans le traitement des signalements	25
Le recours au réseau	26
Les plans d’intervention et de services	28
c – La prise en charge	30
Le suivi	30
La fin de la prise en charge	30
d – L’intervention judiciaire	32
e – La médiation	34
Pour une utilisation plus fréquente de la médiation	35
Les critères de sélection	36
La place du mineur dans la médiation	36
Le recours à des bénévoles	36
La formation des médiateurs	36

C – Des moyens permettant de réaliser la mission	38
1 – Le personnel	38
a – Le profil de sélection à l’engagement	38
b – La formation continue	40
Formation continue et formation antérieure à l’engagement	41
L’état de la situation	41
Une formation reliée aux compétences requises pour la tâche	41
Quels besoins de formation privilégier ?	42
Une formation continue de base	42
Des formations ponctuelles	44
Les techniques de formation	44
c – Accompagnement, supervision et structure de gestion	46
L’accompagnement et la formation	46
Une structure de gestion crédible et efficace	47
2 – Le travail en réseau	49
Le travail du DPE : un travail en réseau	49
Une équipe d’évaluation pour le DPE ?	49
Les fondements des réseaux : des liens institutionnels et personnels	50
La confidentialité	52
Des réseaux dont les ressources sont suffisantes ?	52
Les unités locales de promotion sociale	53
Le milieu scolaire	53
Les complexes d’enfants	54
Les CDIS	54
Les placements résidentiels	55
Les familles d’accueil	55
Les CIJE	55
3 – L’intervention en tout temps	57
4 – Les outils de travail	58
5 – Une charge de travail adéquate	61
6 – Les moyens matériels	62
D – Des indicateurs de résultats de la réalisation de la mission	63
 III – LES CENTRES INTEGRES DE LA JEUNESSE ET DE L’ENFANCE	 66
A – La mission des CIJE et le lien avec le milieu familial	66
B – La mission des CIJE et la protection de l’enfance en danger	70
 Un mot de conclusion	 74

Références	75
Annexe 1 : Liste des recommandations contenues dans le rapport	77
Annexe 2 : Proposition d'inventaire des compétences requises pour un délégué à la protection de l'enfance	85

SOMMAIRE

Une démarche a été menée afin de faire le point sur certains aspects du régime de protection de l'enfance – et tout particulièrement sur le rôle et le travail des délégués à la protection de l'enfance. On s'y est penché sur certaines orientations de fond. Le travail des DPE a été examiné en fonction de la mission des DPE, les tâches et les procédures qui découlent de cette mission, les moyens requis pour réaliser la mission et les indicateurs de résultats de la réalisation de la mission. Quelques observations ont finalement été formulées concernant la mission des centres intégrés de la jeunesse et de l'enfance.

Les conclusions suivantes en sont sorties, à chacune desquelles correspond une recommandation.

L'enfant dans son milieu naturel

1. Le maintien de l'enfant dans son milieu naturel (notamment son milieu familial et scolaire) devrait compter parmi les principes cardinaux guidant les interventions en protection de l'enfance.

Une mission claire et partagée

2. La mission des DPE devrait être clarifiée et partagée avec les partenaires avec qui les DPE sont appelés à travailler en réseau.

Des tâches qui découlent de la mission

3. Une description de tâches détaillée devrait être élaborée pour les DPE. L'accent devrait y être mis sur un rôle de coordonnateur de services responsable du processus de protection. Les tâches liées à la promotion et la prévention devraient être conçues en fonction d'une stratégie globale.
4. Les tâches des assistants DPE devraient être définies en tenant compte des responsabilités qu'il conviendrait de confier à ces derniers.

Des procédures qui découlent de la mission

5. Les situations de danger définies à l'article 20 CPE devraient faire l'objet d'ajustement et un guide d'interprétation devrait être préparé pour en clarifier la portée.
6. Lorsqu'un signalement n'est pas retenu pour le motif que la personne qui signale ne s'est pas adressée au bon service pour obtenir une aide correspondant à un besoin réel et légitime, il y aurait lieu d'indiquer au signalant à quel service elle devrait s'adresser pour obtenir l'aide requise et, si nécessaire, l'y accompagner pour s'assurer qu'elle y ait bien accès.

7. En ce qui concerne les enquêtes et évaluations faisant suite aux signalements :
 - des guides de procédure fondés sur «les règles de l'art» devraient être mis à la disposition des DPE, particulièrement pour le traitement des situations qui posent des difficultés particulières ;
 - des règles devraient établir l'ordre de priorité et le délai de traitement des signalements ;
 - des ententes institutionnelles devraient être conclues pour faciliter l'accès à certaines ressources requises pour fins d'évaluation ;
 - des plans d'intervention (et, s'il y a lieu, des plans de services) devraient être préparés dans chaque cas.
8. En ce qui concerne la prise en charge :
 - le rôle du DPE devrait être défini comme étant celui de l'acteur responsable de la coordination du processus dans le cadre duquel les services cliniques sont dispensés ;
 - une politique de révision périodique des dossiers devrait être mise en œuvre, en lien avec l'implantation des plans d'intervention et de services ;
 - une politique de fermeture de dossiers devrait être mise en œuvre pour les cas où la situation de danger a disparu.
9. L'obligation pour le DPE de demander certaines autorisations judiciaires pourrait être remplacée par l'obligation pour le DPE de rendre compte à un supérieur hiérarchique immédiat dans les cas où l'enfant et les parents consentent aux interventions.
10. On devrait favoriser l'accroissement et l'élargissement du recours à la médiation dans les affaires impliquant des jeunes en conflit avec la loi. Les mineurs devraient y jouer personnellement un rôle central. On pourrait envisager le recours à des médiateurs bénévoles. Les personnes effectuant des médiations devraient être formées à cet effet.

Des moyens permettant de réaliser la mission

11. La formation d'assistant social suivie d'une expérience de travail auprès d'enfants et de leurs parents devrait être retenue comme critère de sélection des futurs DPE. Cette même formation devrait être exigée des futurs assistants DPE. On devrait également définir et intégrer certaines qualités personnelles au profil de sélection.
12. Les programmes de formation des assistants sociaux devraient placer un accent clair sur la formation à l'intervention auprès des enfants et de leurs familles.
13. Pour ce qui concerne la formation continue :
 - elle devrait être centrée sur le rôle de coordonnateur de services du DPE ;
 - un bloc de formation continue de base devrait être identifié, incluant notamment une formation aux «meilleures pratiques» relatives à chaque problématique d'importance en protection de l'enfance ;
 - une mise à niveau devrait par ailleurs être assurée dans certains domaines pour les DPE qui n'auraient pas eu de formation dans ces domaines ;

- un bilan de la formation suivie par chaque DPE devrait être dressé pour identifier les domaines dans lesquels chacun d'eux aurait besoin d'une mise à niveau ;
 - l'introduction périodique d'instruments de travail devrait s'accompagner de formations *ad hoc* ;
 - les partenaires avec lesquels les DPE collaborent devraient participer aux formations pertinentes ;
 - les assistants DPE devraient *mutatis mutandis* bénéficier des mêmes sessions de formation que les DPE.
14. Un délégué général à la protection de l'enfance devrait être nommé de manière urgente, avec toutes les responsabilités d'un supérieur hiérarchique immédiat. Il devrait être secondé par quelques DPE de 2^e grade auxquels des responsabilités d'accompagnement des DPE et des mandats particuliers seraient confiés.
15. Le travail en réseau est partie intégrante du travail des DPE et doit être reconnu comme tel. À cet égard :
- des protocoles devraient être élaborés en concertation pour prévoir les étapes et les rôles des différents intervenants dans divers types d'interventions ;
 - ces protocoles devraient, chacun à leur manière, faciliter l'accès pour les enfants et leurs familles aux ressources, notamment à celles des milieux des affaires sociales et de l'éducation ;
 - les ressources de proximité facilitant le maintien de l'enfant dans son milieu familial et scolaire devraient être développées et consolidées en priorité ;
 - certains moyens devraient être mis en œuvre pour faciliter l'accès à des familles d'accueil pour les cas où des enfants doivent obligatoirement être placés.
16. Une structure d'accueil d'urgence devrait être mise sur pied pour recevoir les signalements et traiter les cas d'urgence en dehors de l'horaire administratif.
17. Un ensemble d'outils de travail facilitant notamment la prise de décision et fournissant des informations utiles devraient être mis à la disposition des DPE.
18. Des indicateurs permettant d'évaluer de manière fiable la charge de travail des DPE devraient être mis au point et utilisés dans les décisions d'allocation de ressources.
19. Certains moyens matériels devraient être mis à la disposition des DPE, notamment en ce qui concerne les fonds d'aide d'urgence aux enfants et à leurs familles, l'accès en tout temps à un véhicule fonctionnel et à certains logiciels informatiques.

Des indicateurs de résultats de la réalisation de la mission

20. Des données fiables et complètes fournissant de bons indicateurs de résultats de la réalisation de la mission des DPE devraient être recueillies sur une base régulière. L'infrastructure requise et des instructions claires devraient être fournies aux DPE à cette fin.

Les centres intégrés de la jeunesse et de l'enfance

21. Une étude portant sur des enfants pris en charge par les CIJE devrait être menée de manière à permettre de mieux comprendre si, à l'avenir, des services de proximité offerts à l'enfant et à sa famille pourraient permettre de prévenir des placements. Si cette étude confirmait que des placements peuvent être prévenus ou ramenés à de plus courtes durées, la mission des CIJE devrait être revue de manière à :
- n'admettre en internat que des enfants pour lesquels les services de proximité ne peuvent prévenir la nécessité d'un placement
 - voir le placement comme temporaire et prendre les mesures pour favoriser la réintégration la plus rapide possible par l'enfant de son milieu naturel ;
 - centrer la mission des CIJE en priorité sur les enfants de moins de 18 ans.
- L'implantation d'une telle modification de mission devrait se faire graduellement, en tenant compte de certaines priorités.
22. La mission des CIJE devrait être revue afin d'y faire une place accrue pour les enfants en besoin de protection. Les interventions devraient y être pratiquées de manière à favoriser le maintien des enfants dans leur milieu naturel ou leur réinsertion la plus rapide possible lorsqu'un placement est nécessaire. Les ajustements conséquents devraient être apportés à certains aspects du fonctionnement des CIJE. Les craintes exprimées par les personnes qui expriment une opposition à l'endroit de cette modification de mission devraient faire l'objet d'un examen approprié.

REMERCIEMENTS

Même s'il a été rédigé par une personne, ce rapport n'aurait jamais été possible sans la contribution de plusieurs autres, qui doivent être vivement remerciées pour leur contribution.

Au premier chef, nous tenons à remercier chaleureusement les nombreux intervenants qui ont consacré temps et énergie à organiser et participer aux nombreuses rencontres qui ont été tenues à différents endroits à travers le pays. Il y a tout particulièrement lieu de remercier les DPE et directeurs de CIJE qui ont organisé des rencontres auxquelles ils ont convié leurs collaborateurs de divers secteurs, que nous souhaitons remercier également. Tous nous y ont communiqué des états de situation, des bilans et des visions sans lesquels notre tâche eût été tout simplement impossible. Notre rapport est en même temps le leur.

Nous souhaitons remercier vivement les autorités du MAFFEPA de leur accueil et du soutien qu'elles ont apporté à la mission. Nos remerciements vont particulièrement à Madame la Secrétaire d'État chargée de l'enfance et des personnes âgées, Madame Sarra Jerraya, et à Madame la directrice générale des services à l'enfance, Madame Chedlya Ben Alaya.

Nous tenons également à remercier chaleureusement les membres de la mission de l'UNICEF en Tunisie, particulièrement Monsieur Jean-Michel Delmotte, représentant de l'UNICEF, Madame Mounira Ben Amor, assistante aux programmes, et tout spécialement Madame Héla Skhiri, administratrice du programme Protection. Ce rapport leur doit beaucoup, que ce soit pour la conception et la préparation de la mission qui a été menée et pour le rôle sans cesse actif et aidant joué pendant sa réalisation.

Des remerciements sont enfin dus aux deux collaborateurs qui ont été associés de près à la réalisation de la mission. Madame Michèle de Passillé a participé à toutes les rencontres et à leur préparation. Son expertise a eu une influence considérable sur le contenu du rapport grâce aux échanges constants que nous avons eus au cours de la mission. Monsieur Imed Zouari a participé à un bon nombre de rencontres, il en a préparé des comptes rendus et nous a communiqué des informations et des suggestions qui, grâce notamment à sa connaissance du pays, ont été de la plus grande utilité.

À toutes et tous, merci.

INTRODUCTION

Dans la foulée de la ratification de la Convention relative aux droits de l'enfant, la Tunisie a adopté en 1995 un Code de la protection de l'enfant qui est entré en vigueur en janvier 1996. Ce code régit les situations d'enfants en danger ainsi que celles des mineurs qui sont en conflit avec la loi. Au premier rang des acteurs qui sont chargés de son application figurent les délégués à la protection de l'enfance (DPE), qui doivent voir à la réception et au traitement des signalements d'enfants en danger, ainsi qu'assurer le choix et le suivi des mesures visant à faire disparaître les situations de danger. Les DPE assument de plus la responsabilité de médiations qui surviennent dans des cas d'enfants en conflit avec la loi. On leur confie enfin un rôle en matière de prévention et de promotion en matière de protection de l'enfance.

Beaucoup a été fait en moins de dix ans depuis que les premiers DPE sont entrés en fonctions. Les structures ont été implantées dans l'ensemble du territoire tunisien. Des efforts considérables de formation ont été déployés pour assurer la compétence des acteurs. Des réseaux d'intervention se sont tissés pour évaluer et prendre en charge les enfants en danger. On a maintenant adjoint des assistants aux DPE. Plus de 7000 signalements d'enfants sont maintenant traités annuellement et leur nombre est en augmentation constante. Le réseau de protection de l'enfance est bien implanté, il est de mieux en mieux connu et apparaît crédible et, en conséquence, on y recourt de plus en plus.

Le succès d'une entreprise n'empêche pas qu'on souhaite faire des bilans. Bien au contraire, la croissance incite à faire le point et à évaluer si les orientations de départ doivent être maintenues telles quelles ou si elles gagneraient à être modifiées ou réajustées. C'est dans cette perspective que la présente démarche a été entreprise et menée, dans le cadre d'une collaboration entre l'UNICEF et le Ministère des Affaires de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et des Personnes âgées (MAFFEPA). Son objectif est essentiellement de faire le point sur la place et le travail des DPE dans ce cadre de la protection de l'enfance. À cet objectif initial – qui demeure l'objectif central – fut ajouté celui de jeter un regard sur certains aspects du rôle et du travail des centres intégrés de la jeunesse et de l'enfance (CIJE). Nous présentons ici les conclusions de cette démarche.

Même s'il est inhabituel de livrer les conclusions au début d'un rapport, disons néanmoins dès maintenant que les grandes orientations qui ont été prises nous semblent sûres, que le régime de protection de l'enfance – y compris le travail des DPE – est bien implanté et qu'il doit continuer sur sa lancée, compte tenu d'ajustements qui devraient contribuer à son optimisation. C'est à ces moyens d'optimisation qu'est consacré le présent rapport.

Nos conclusions se fondent sur les témoignages de nombreux intervenants ainsi que sur des sources documentaires diverses (rapports, textes légaux et réglementaires, énoncés de politique etc.). Les témoignages des divers intervenants nous ont été communiqués au cours de rencontres qui se sont tenues entre le 10 juin et le 8 juillet 2005. Outre un atelier de travail tenu avec l'ensemble des DPE et leurs assistants et un autre atelier de travail intersectoriel tenu avec les représentants de divers ministères,

nous avons eu des rencontres avec des représentants de la direction du MAFPEPA ainsi qu'avec certains experts. Afin d'obtenir une image la plus représentative possible de la situation qui n'est pas la même d'un endroit à l'autre, des rencontres ont été organisées par des DPE et des directeurs de CIGE à divers endroits dans le pays : Ariana, Douar Hicher, Jendouba, Gafsa, Manouba, Mellassine, Monastir, Sidi Bouzid, Sousse et Tataouine. Outre les importants entretiens que nous y avons eus avec les DPE eux-mêmes, ces rencontres ont permis de prendre contact et d'échanger avec bon nombre de partenaires avec qui les DPE collaborent, qu'ils appartiennent à la magistrature, au réseau des affaires sociales, à celui de la santé, à celui de l'éducation ou à des ONG. Des comptes rendus de ces rencontres furent dressés et analysés, ce qui permit de dégager des conclusions.

Le rapport comprend trois parties. La seconde – qui occupe la place la plus importante – est consacrée au travail des DPE, alors que la troisième offre un regard sur certains aspects des CIJE. Ces deux parties sont précédées par une autre où est présenté un élément de fond qui oriente une partie des recommandations : le traitement de l'enfant dans son milieu naturel.

I – UNE ORIENTATION DE FOND : L’ENFANT DANS SON MILIEU NATUREL

Les interventions de l’État en matière de protection de l’enfance remontent au XIX^e siècle¹. Elles se développèrent alors largement en réaction à l’incapacité de certaines familles d’assumer leurs responsabilités à l’endroit de leurs enfants. Alors que l’autorité parentale – ou plus précisément la puissance paternelle – avait été vue jusque là comme un rempart infranchissable protégeant la sphère privée de la famille contre l’intervention de l’État, le sort qui était réservé à certains enfants posa la question de savoir si toutes les familles étaient aptes à assumer cette responsabilité. Certaines familles en étant jugées indignes, la réaction fut d’en retirer les enfants et de les placer, le plus souvent dans des institutions. Le placement institutionnel ou en famille d’accueil demeura longtemps un mode d’intervention privilégié en protection de l’enfance. Les interventions se diversifièrent toutefois avec le temps, s’ouvrant notamment à l’intervention auprès des familles. Le développement du travail social avec les familles ne fut pas étranger à cette évolution, faisant ressortir à la fois l’importance pour les enfants de demeurer dans leur milieu naturel d’appartenance et la possibilité de travailler avec ce milieu pour les y maintenir. Les dernières décennies ont été témoin de la reconnaissance de la pertinence de cette approche, qui contribue aujourd’hui de manière centrale à l’orientation des politiques et des pratiques dans le domaine de la protection de l’enfance.

Maintenir l’enfant dans son milieu naturel, c’est tout d’abord le maintenir dans son milieu familial. Mais c’est aussi lui assurer une place normale dans cet autre milieu qui concourt à son éducation et à sa socialisation : l’école.

A – L’enfant dans son milieu familial

Les textes juridiques aussi bien que les plan d’action gouvernementaux reconnaissent aujourd’hui l’importance de maintenir l’enfant dans son milieu familial.

Dès son préambule, la Convention relative aux droits de l’enfant reconnaît la famille comme « unité fondamentale de la société et milieu naturel pour la croissance et le bien-être de tous ses membres et en particulier des enfants » et reconnaît « que l’enfant, pour l’épanouissement harmonieux de sa personnalité, doit grandir dans le milieu familial, dans un climat de bonheur, d’amour et de compréhension ». Cette déclaration de principe se traduit dans des dispositions plus spécifiques de la Convention qui traitent notamment de ce que l’enfant ne doit pas être séparé de ses parents à moins que son intérêt supérieur ne l’exige (article 9) ; de la responsabilité première des parents pour élever l’enfant et assurer son développement et de l’aide que l’État doit apporter aux parents (article 18) ; de ce que l’enfant qui doit être placé doit l’être de

¹ C’est du moins le cas pour les pays d’Europe et d’Amérique du Nord pour lesquels la genèse de la protection de l’enfance nous est connue. Voir à ce sujet : M.-S. Dupont-Bouchat et É. Pierre (éd.), avec J.-M. Fecteau, J. Trépanier, J.-G. Petit, B. Schnapper et J. Dekker, et avec la collaboration de S. Ménard et V. Strimelle. *Enfance et justice au XIX^e siècle. Essais d’histoire comparée de la protection de l’enfance, 1820-1914, France, Belgique, Pays-Bas, Canada*. Paris, Presses Universitaires de France, 2001.

préférence dans un milieu familial et que le placement en institution ne doit avoir lieu qu'en cas de nécessité (article 20).

Le Code tunisien de la protection de l'enfant se situe tout à fait dans cette perspective. L'action de prévention au sein de la famille y est vue comme une considération primordiale en vue de sauvegarder le rôle familial et consolider la responsabilité des parents dans l'éducation de l'enfant (article 7). Toute décision prise doit tendre à maintenir l'enfant dans son milieu familial et à éviter de le séparer de ses parents, sauf si cette séparation est nécessaire pour sauvegarder l'intérêt supérieur de l'enfant. Cette décision doit garantir à l'enfant le droit de continuer à bénéficier de conditions de vie et services correspondant au milieu familial normal (article 8). L'enfant séparé de ses parents ou de l'un d'eux a le droit de rester en contact de façon régulière et de garder des relations personnelles avec ses deux parents (ainsi qu'avec les autres membres de sa famille), sauf si le tribunal en décide autrement, compte tenu toujours de l'intérêt supérieur de l'enfant (article 11).

Le Plan national d'action de l'enfance 2002-2010 endosse la même perspective. Le gouvernement y affirme son intention de renforcer le rôle de la famille comme unité de base de la société qui a la responsabilité d'élever ses enfants et de veiller à leur protection et leur développement ; le développement des compétences de la famille y est vu comme un élément essentiel pour l'amélioration des conditions de vie des enfants (p. 23-24). La contribution des parents est nécessaire au développement de l'enfant et leurs compétences doivent être améliorées, notamment en ce qui concerne le développement, la socialisation et la protection des enfants (p. 40-41). Le projet de mise en place d'un réseau local et régional de protection (p. 38) peut apparaître comme reflétant le souci d'assurer des services de proximité favorisant le maintien des enfants dans leur milieu familial. L'intention de renforcer la législation et les mesures administratives pour que la prise en charge en matière de protection se termine par la réinsertion effective de l'enfant dans son environnement familial, scolaire et social (p. 37) doit être vue dans le même sens.

Les orientations adoptées par la Tunisie se situent tout à fait dans le courant contemporain qui place les parents au centre de l'action préventive et curative en matière de protection. Les enjeux de ce rôle parental ont été bien résumés par Rycus et Hughes :

«Le domaine du bien-être de l'enfance doit fournir des services centrés sur la famille. L'unité familiale est au centre de la pratique en bien-être de l'enfance. Il est toujours dans le meilleur intérêt de l'enfant qu'il reste avec sa propre famille, si celle-ci peut être aidée à fournir à l'enfant un milieu offrant des soins et l'attention essentiels à son développement et qui le protège de tout risque d'abus et de négligence. Les services de bien-être à l'enfance devraient travailler à favoriser le développement harmonieux des familles et leur donner les moyens d'apporter des soins attentifs à leurs enfants dans un milieu stable et sécurisant. Le placement hors du foyer devrait être évité, à moins que ce ne soit la seule façon de protéger l'enfant. Lorsqu'un enfant doit être placé temporairement hors de chez lui, la planification et les services visant à promouvoir

la réunification familiale devraient débiter dès que l'enfant est retiré de son foyer.»²

La mise en œuvre d'une telle vision a des conséquences sur l'organisation et la prestation des services à l'enfance. Elle implique notamment :

- la priorité accordée à des mesures permettant le maintien de l'enfant dans le milieu familial ;
- le recours à des ressources de proximité situées près de la famille et aptes à lui apporter l'aide dont elle a besoin pour que disparaisse la situation de danger ;
- un recours minimal aux placements, limité aux situations de stricte nécessité ;
- au cas où un placement est nécessaire :
 - donner la priorité à un placement en famille substitut (de préférence dans la famille étendue) plutôt qu'à un placement en établissement ;
 - limiter la durée du placement à ce qui est strictement nécessaire ;
 - le retour de l'enfant dans le milieu familial doit être planifié et les moyens mis en place à cet effet dès le départ.

B – L'enfant dans son milieu scolaire

Si l'on associe le milieu naturel de l'enfant le plus souvent à son milieu familial, le milieu scolaire en fait également partie. L'école n'est pas qu'un lieu d'instruction. Elle est également un lieu de socialisation qui, après la famille, joue le rôle le plus important dans le développement de l'enfant. C'est elle qui donne accès aux leviers qui permettront à ce futur adulte qu'est l'enfant de devenir un citoyen autonome. L'adulte qui n'a pas atteint un niveau suffisant de scolarité est vulnérable et confronté à des difficultés d'intégration à la vie sociale et au marché du travail. L'enfant qui est en rupture scolaire est marginalisé. Il est exclu d'un milieu sans l'apport duquel son développement et sa socialisation sont handicapés. Il développe un sentiment d'échec. Il est en retrait des activités quotidiennes dans lesquelles les autres enfants sont engagés. Son comportement général est susceptible d'en être affecté. Il peut être amené à se joindre à d'autres enfants marginaux, dans la rue ou ailleurs. Il peut en venir à faire partie de ceux pour qui des mesures de protection de l'enfance devront être prises. On comprend que la Convention relative aux droits de l'enfant prévoit que les États signataires doivent prendre «des mesures pour encourager la régularité de la fréquentation scolaire et la réduction des taux d'abandon scolaire» (article 28). L'intégration au cursus scolaire régulier fait partie de l'intégration au milieu social naturel de l'enfant. Cette réalité est reconnue implicitement dans le Plan national d'action de l'enfance 2002-2010 lorsqu'on y annonce l'intention de renforcer la législation et les mesures administratives pour que la prise en charge en matière de protection se termine par la réinsertion effective de l'enfant dans son environnement non seulement familial et social, mais aussi son environnement scolaire (p. 37).

La Tunisie a investi de façon massive dans l'éducation des enfants au cours des dernières décennies. Aujourd'hui, un Tunisien sur quatre est à l'école et le quart du budget de l'État – soit près de 7% du PIB – est consacré à l'éducation et à la formation. Réformé au début des années 1990, le régime d'éducation a de nouveau été

² Judith S. RYCUS et Ronald C. HUGHES, *Guide terrain pour le bien-être des enfants*, volume 1, *Fondements des services de bien-être de l'enfance*, Montréal, Éditions Sciences et Culture, 2005, p. 37.

modifié par la loi d'orientation scolaire du 23 juillet 2002 qui, entre autres, prévoit que l'enseignement est obligatoire pour les enfants de 6 à 16 ans, que le droit fondamental à l'enseignement est garanti à tous sans discrimination, que l'exclusion scolaire est interdite et devient strictement exceptionnelle, et que l'aide aux familles modestes n'est plus liée aux performances scolaires de l'enfant³.

Au nombre des améliorations qui se sont produites, notons que les taux d'abandon et de redoublement ont considérablement diminué dans le cycle primaire depuis 1991/92 et que, après avoir connu une augmentation, les mêmes taux ont connu une décroissance dans le cycle secondaire depuis 1998/99. Ces données encourageantes ne doivent pas occulter le fait que, selon un rapport récent de l'UNICEF, plus de 200 000 enfants tunisiens de 6 à 16 ans ne sont pas scolarisés. Au cycle primaire, le taux net de scolarisation pour les 6-12 ans a connu chez les garçons entre 1995/96 et 2001/02 une régression qui, pour être relativement faible, n'en demeure pas moins préoccupante⁴. Dans son rapport de 2002, le Comité des droits de l'enfant de l'ONU jugea «préoccupants les taux de redoublement et d'abandon scolaire qui, bien qu'en baisse, continuent à poser un sérieux problème au système éducatif»⁵. Ce problème de l'abandon des études par de nombreux élèves qui n'ont pas encore acquis les compétences requises pour s'insérer dans la vie active fait partie des constats évoqués dans le Plan national d'action de l'enfance 2002-2010. On y observe que le système scolaire a tendance à focaliser ses efforts sur les bons élèves au détriment des moins performants et que ces derniers sont ainsi progressivement marginalisés et circonscrits dans la logique de l'échec et de l'exclusion (p. 18). Le problème de la rupture scolaire est interpellant. Il semble l'être tout particulièrement pour un bon nombre de jeunes adolescents qui, ayant décroché du cursus scolaire régulier, n'ont pas encore atteint le stade où ils peuvent avoir accès à la formation professionnelle, ce qui les place dans un cul de sac.

Des moyens ont été mis de l'avant pour tenter de prévenir l'abandon scolaire. Celui qui rejoint le plus grand nombre d'établissements scolaires est le Programme d'action sociale scolaire (PASS). Des instruments ont été mis au point, dont un remarquable guide de dépistage et d'identification des problèmes que peuvent présenter les enfants. De nombreuses cellules ont été mises sur pied, couvrant une très large partie du pays : le rapport annuel national d'activités de 2002-2003 en dénombrait 1702. Des lacunes subsistent toutefois. L'efficacité des cellules d'action sociale scolaire serait ralentie par la lourdeur des procédures prescrites. Il semble par ailleurs exister un manque de soutien pédagogique et de moyens pour répondre aux besoins de rattrapage des enfants à risque. On en tire le sentiment que, en dépit des moyens qui sont mis en œuvre, le réseau éducatif éprouve des difficultés à gérer adéquatement ses propres ratés. Or cette gestion adéquate est essentielle à la prévention et au traitement des situations de danger pour de nombreux enfants.

Le maintien de l'enfant dans son milieu naturel passe sans doute par le maintien dans le milieu familial. Mais il passe aussi par la possibilité pour l'enfant de demeurer

³ Ces informations sont tirées de : *La situation des enfants en Tunisie : analyse et recommandations*. Tunis, UNICEF, 2004, p. 59.

⁴ *Id.*, p. 62, 67 et 85.

⁵ *Observations finales du Comité des droits de l'enfant : Tunisie*. 13/06/2002. CRC/15/Add.181. Paragraphe 39.

intégré à un milieu scolaire régulier et, si une rupture se produit, d'y être réintégré le plus rapidement possible. L'intégration au milieu naturel n'est certes pas la seule considération qui doit orienter les politiques et les pratiques en protection de l'enfance. Elle compte toutefois parmi les caractéristiques fondamentales qui démarquent les orientations contemporaines de celles qui les précédèrent. D'où la pertinence d'affirmer son importance. Nous endossons cette perspective. Les recommandations qui suivent en portent forcément la marque, tant pour ce qui concerne les interventions des DPE que pour celles des CIJE.

RECOMMANDATION N° 1 RELATIVE AU MAINTIEN DE L'ENFANT DANS SON MILIEU NATUREL

Nous recommandons que le maintien de l'enfant dans son milieu naturel – au premier chef son milieu familial et scolaire – et sa réinsertion s'il doit en être temporairement sorti soit adopté et implanté comme un des principes cardinaux guidant les interventions en protection de l'enfance.

II – LES DELEGUES A LA PROTECTION DE L'ENFANCE

Pour qu'un système soit performant, sa *mission* doit être claire et elle doit être partagée entre les divers partenaires avec lesquels il interagit. Les *tâches* que l'on y exécute et les *procédures* que l'on suit à cette fin doivent être conçues en fonction de la mission à réaliser. Les *moyens* dont on se dote doivent être choisis en fonction de la réalisation de la mission et des tâches et procédures identifiés à cette fin. Enfin, des *indicateurs de résultat* doivent offrir aux acteurs concernés une rétroaction sur la mesure dans laquelle ils parviennent à réaliser leur mission, de façon à ce que les correctifs requis soient apportés au besoin. C'est en fonction de ces paramètres que sont abordés les divers enjeux qui concernent les interventions des DPE.

A – Une mission claire et partagée

On n'aurait sans doute guère de difficulté à faire endosser par l'ensemble des acteurs qui interviennent à un titre ou un autre dans le champ de la protection de l'enfance que l'ensemble de leurs interventions se situe dans le cadre général de la vision suivant laquelle les enfants doivent pouvoir se développer en santé et dans le respect de leur intégrité physique et morale dans un milieu familial permanent. Les choses deviennent plus difficiles lorsque l'on tente de préciser la mission spécifique à chacun des groupes d'acteurs qui assument des responsabilités diverses dans le domaine (DPE, juges, travailleurs sociaux, intervenants en santé, intervenants en éducation, CDIS, CIJE et ainsi de suite). Or le travail en réseau peut donner des résultats nettement supérieurs à ceux que pourraient atteindre les mêmes acteurs travaillant individuellement sans liens entre eux, à la condition toutefois que la mission spécifique à chacun (1) soit claire et (2) soit partagée entre les différents partenaires. La complémentarité des interventions de chacun dépend de ce que chacun comprenne bien sa mission et celle des autres. C'est à partir de la mission de chacun que l'on peut préciser les tâches que chacun accomplira, le rôle qu'il jouera dans le cadre des différentes procédures et les moyens qui devront être mis à sa disposition pour exécuter ces tâches et rôles.

Nous n'avons pas obtenu de réponse claire lorsque nous avons demandé quelle était la mission des DPE. Certains ont suggéré que le tout pouvait être trouvé dans le Code de la protection de l'enfant et dans les décrets afférents, mais nous n'y avons pas trouvé d'énoncé de mission clair. Plusieurs ont au contraire reconnu qu'une clarification était nécessaire. Il ne fait pas de doute que le travail quotidien repose sur une conception au moins implicite de la mission, mais le développement et un bon fonctionnement du travail en réseau requerraient qu'un énoncé de mission clair et spécifique soit adopté et qu'il soit partagé tant entre les DPE eux-mêmes qu'avec leurs partenaires.

On nous a expliqué que, lors de la création du corps des DPE, la mission de ceux-ci était présentée en termes de protection, de prévention et de promotion («les trois P», disait-on). Alors que la protection renvoyait aux activités associées aux situations d'enfants en danger qui étaient signalées, la prévention et la promotion étaient vues comme s'exerçant dans le cadre d'activités telles que des visites dans des écoles, des contacts avec des jeunes ou groupes de jeunes à sensibiliser, des interventions auprès de partenaires et ainsi de suite. Pour les personnes qui nous en parlaient, la mission de prévention et de promotion apparaissait plus floue et ambiguë que la mission de

protection. De toutes manières, ne serait-ce qu'en raison de la pression exercée par l'obligation de donner suite aux signalements reçus, la fonction de protection est devenue dans les faits très nettement prépondérante dans le travail des DPE, la prévention et la promotion étant reléguées à l'arrière-plan.

On pourrait à titre d'essai esquisser un énoncé de mission des DPE en termes (1) de faire en sorte que disparaisse la situation difficile menaçant la santé ou l'intégrité physique ou morale des enfants qui leur sont signalés, tout en maintenant le plus possible ces enfants dans leur milieu familial ; (2) de jouer un rôle de prévention en sensibilisant les partenaires et la collectivité (incluant les familles et les enfants) aux situations d'enfants en danger et en faisant la promotion de pratiques favorisant le développement de l'enfant et le soutien des familles.

Un tel projet d'énoncé repose sur le postulat du maintien du second volet de la mission (la prévention et la promotion). Ce maintien devrait faire l'objet de discussions pour bien clarifier ce qui devrait – et ne devrait pas – être attendu des DPE à cet égard. Cette dimension de la mission apparaît imprécise. Elle semble occuper une place relativement limitée dans la réalité du travail des délégués. Enfin elle peut faire appel à des compétences différentes de celles que requiert le travail de protection : on nous a suggéré que certains délégués qui maîtrisaient bien les habiletés relatives au travail de protection ne se sentaient pas aussi à l'aise dans l'exécution du second volet de leur mission. Un choix apparaît nécessaire : alors que le volet «protection» de la mission doit de toute évidence être retenu, souhaite-t-on maintenir le volet «prévention et promotion» ? Si oui, quel contenu précis entend-on mettre dans ce second volet et quelle importance entend-on voir les DPE y accorder dans leur travail quotidien ?

La clarification de la mission des DPE doit se faire en la partageant avec les partenaires avec lesquels les DPE collaborent. La mission des uns est en rapport avec celle des autres et ne peut se définir en faisant abstraction d'elles. C'est à cette condition que les uns et les autres accepteront de bien jouer leur rôle en laissant à leurs partenaires l'espace qui doit être le leur. Une fois clarifiée la mission de chacun, il y a lieu de s'assurer qu'elle soit bien connue et comprise par chacun des partenaires. C'est en ce sens que le Plan national d'action de l'enfance 2002-2010 propose d'élaborer un guide sur les missions, attributions et interventions des DPE et de le diffuser auprès des acteurs sanitaires, sociaux, éducatifs et associatifs (p. 37).

RECOMMANDATION N° 2 RELATIVE A LA MISSION DES DPE

Nous recommandons que la mission des DPE fasse l'objet de clarifications menant à un énoncé de mission clair, précis et partagé tant entre les délégués eux-mêmes qu'avec les partenaires avec lesquels ils travaillent en réseau. Un choix devrait être fait concernant le maintien de fonctions de prévention et de promotion à l'intérieur de la mission des DPE et, si elles y sont maintenues, on devrait mieux en préciser le contenu et déterminer la place qu'elles devraient occuper dans le travail des DPE.

B – Des tâches et procédures qui découlent de la mission

L'exécution de la mission se fait par des tâches qui doivent être exécutées en suivant certaines procédures.

1 – Les tâches

L'exécution de la mission s'incarne au quotidien dans des tâches commandées par la mission elle-même : on doit accomplir toutes les tâches que requiert la mission et laisser à d'autres celles qui sont extérieures à la mission. Il y a donc lieu de s'arrêter à la définition des tâches des DPE. Il y a notamment lieu de le faire dans un contexte où, depuis peu, des assistants ont été nommés, ce qui pose la question du partage des tâches entre les DPE et leurs assistants.

a – Les tâches des DPE

Le volet protection de la mission – Dans la réalisation du volet protection de la mission, la question centrale qui se pose est celle de savoir si le DPE doit jouer un rôle de fournisseur ou de coordonnateur de services. De la réception du signalement à la fin de la prise en charge, les responsabilités qui doivent être assumées sont nombreuses et souvent lourdes. Il est hors de question que les DPE puissent toutes les assumer. Leurs ressources sont limitées et nombre d'interventions requièrent des compétences spécialisées qui appartiennent à d'autres. L'augmentation du nombre de signalements qui a été observée au fil des ans crée par ailleurs une pression croissante sur la charge de travail des DPE, qui doivent impérativement compter sur la collaboration d'autres services pour assumer diverses tâches. Les DPE n'ont pas pour fonction de se substituer à d'autres services qui, en raison de leur spécialisation ou de leur proximité, ont un rôle spécifique à jouer. Ils doivent coordonner leur mission avec celle des autres services, chacun agissant en fonction de sa propre spécificité.

Le DPE a ceci de spécifique qu'il se situe à une «porte d'entrée» du système de protection, qu'il doit s'assurer que les mesures de protection nécessaires soient assurées aux enfants qui lui sont signalés et qui en ont besoin, et qu'il travaille en étroite collaboration avec des instances judiciaires qui disposent d'un pouvoir de contrainte.

Lorsqu'il reçoit un signalement, le DPE doit lui-même faire enquête sur les faits allégués dans le signalement afin d'établir si celui-ci est fondé. Si les faits s'avèrent fondés, une évaluation plus spécialisée peut être nécessaire, auquel cas le DPE peut adresser une demande d'évaluation à un autre organisme. Si une mesure est requise, qu'elle soit conventionnelle ou ordonnée par le tribunal, le DPE doit normalement saisir l'organisme le mieux placé pour offrir la mesure et s'assurer que l'enfant reçoive les services nécessaires tant que dure la situation de danger.

Le DPE a donc en partie un rôle de *fournisseur* de service dans la mesure où il fait enquête lui-même sur le bien-fondé des faits qui lui sont rapportés dans le signalement. Mais il a surtout un rôle de *coordonnateur* de services, dans la mesure où diverses enquêtes requièrent des évaluations spécialisées que d'autres doivent réaliser, et où l'exécution des mesures prises dans le cadre de la prise en charge est essentiellement assurée par d'autres, le rôle du DPE étant de faire le suivi de

l'exécution des mesures. C'est grâce aux liens qu'ils ont su tisser avec le réseau de ressources du gouvernorat où ils oeuvrent – et même à l'extérieur du gouvernorat – que les DPE peuvent jouer leur rôle efficacement. Les DPE que nous avons rencontrés ont insisté sur le fait que le travail en réseau est une condition essentielle de leur succès. La coordination de réseau est au cœur de leurs tâches. Les DPE sont d'abord et avant tout responsables du processus de la protection des enfants en danger : ils doivent s'assurer que les étapes par lesquelles il faut passer soient respectées et que chaque acteur qui doit y apporter sa contribution joue effectivement son rôle. Une fois établie l'existence des faits allégués dans le signalement, le DPE doit s'assurer que les services que chacun doit offrir soient effectivement donnés. Encore que divers DPE pourraient y apporter des nuances en fonction de leur propre pratique, cette tendance de fond semble largement présente dans l'ensemble des gouvernorats. Elle constitue selon toute vraisemblance la meilleure approche et gagnerait à être affirmée comme politique officielle.

Certains ont suggéré que chaque DPE devrait disposer de sa propre équipe d'évaluation multidisciplinaire, ce qui le dispenserait d'avoir à faire appel à d'autres organismes pour disposer rapidement d'évaluations spécialisées. En dépit de ses avantages, cette formule serait susceptible de générer des effets pervers tels qu'il nous semble préférable de maintenir le statu quo à cet égard et de miser sur la collaboration avec les autres organismes. Nous reviendrons sur cette question dans la section réservée au travail en réseau.

Le volet prévention et promotion de la mission – Des deux volets de la mission des DPE, celui qui concerne la prévention et la promotion est celui dont les tâches semblent les plus floues. Dans une perspective de plaider pour les enfants en danger, on a bien évoqué des tâches telles que la sensibilisation de partenaires scolaires ou autres à leur rôle en matière de protection, l'information d'enfants et de parents susceptibles de prévenir des situations de danger, l'information du public par la participation à des conférences, émissions de radio ou autres événements, ou encore un rôle d'analyse et de veille constante sur la situation de l'enfance en danger dans le gouvernorat. Les choses qui furent mentionnées apparaissaient toutefois plus comme des exemples évoqués sans perspective d'ensemble que comme des éléments s'intégrant à une stratégie globale. La prévention demeure un domaine où les bonnes idées côtoient souvent des initiatives moins heureuses et où les bonnes intentions l'emportent parfois sur la rigueur. S'il est décidé de maintenir ce volet dans la mission des DPE, les tâches qui le composent devraient être définies de manière claire et s'intégrer dans une stratégie globale où objectifs et moyens devraient être précisés.

Le besoin d'une description de tâches – Même si les tâches liées au second volet de la mission requièrent plus de clarifications que celles qui concernent le volet de la protection, il reste qu'aucune description de tâches n'a été rédigée à l'intention du corps des DPE. Une telle description de tâches constituerait un élément utile pour apporter des clarifications désirables. Le décret relatif au statut du corps des DPE⁶ établit des balises générales distinguant les trois grades de DPE. Ces balises demeurent cependant nettement trop générales pour guider les DPE de manière utile dans l'identification de leurs tâches. La distinction qui y est faite entre les tâches des

⁶ Décret no 96-1134 du 17 juin 1996, portant statut particulier du corps des délégués à la protection de l'enfance et les domaines de son intervention et ses moyens d'action avec les services et les organismes sociaux concernés.

DPE de divers grades demeure sans pertinence dans un contexte où tous les DPE sont de même grade. La recommandation que nous formulons plus loin de nommer des DPE de grades autres que le premier grade suscitera cependant le besoin d'identifier plus clairement les tâches propres aux DPE de chaque grade, ce qui appuie la nécessité de dresser une description de tâches pour les DPE. Enfin, le besoin que plusieurs ont évoqué de clarifier les tâches des assistants DPE pose la question des tâches des DPE eux-mêmes : les tâches des assistants doivent être définies en fonction de celles des DPE.

RECOMMANDATION N° 3 RELATIVE A L'IDENTIFICATION DES TACHES DES DPE

Nous recommandons :

- (1) qu'une description de tâches détaillée soit établie pour chacun des trois grades de DPE ;**
- (2) que, sauf pour ce qui concerne l'enquête visant à établir le bien-fondé des faits allégués dans le signalement, les tâches des DPE ayant trait aux interventions à pratiquer dans des cas individuels (volet dit de «protection» de leur mission) soient définies comme celles de coordonnateurs de services responsables du processus de protection ;**
- (3) que, si le volet de prévention et de promotion de la mission des DPE est maintenu, les tâches liées à ce volet soient clarifiées et qu'elles soient conçues comme éléments d'une stratégie globale de prévention et de promotion.**

b – Le partage des tâches entre les DPE et les assistants

Le poste d'assistant DPE est de création récente. Son introduction s'est faite sans que le contenu des tâches et responsabilités des assistants ne soit défini de manière précise au préalable. Dans les faits, un *modus vivendi* s'est installé entre chaque DPE et son assistant, fondé sur les personnes en cause, leurs compétences et leurs manières de travailler. Les observations qui nous ont été communiquées ne nous permettent pas d'établir de tendance d'ensemble sur le partage des tâches qui, en fait, s'est instauré.

À titre d'exemple, on nous a dit que certains assistants effectuaient du travail de secrétariat. À l'opposé, un DPE nous a dit que son assistant faisait tout ce qu'il faisait lui-même, sous son autorité, à l'exception de la prise de décision finale qui ne pouvait relever que du DPE lui-même. Il visait à ce que son assistant puisse le remplacer en cas d'absence et que, sur le long terme, il devienne apte à devenir lui-même DPE un jour. Un autre DPE nous a dit viser à ce que son assistant puisse effectuer certaines entrevues lorsqu'il était lui-même occupé à procéder à d'autres entrevues (on a notamment cité le cas où des parents en conflit entre eux et avec leur enfant se présenteraient simultanément avec l'enfant, et où il serait nécessaire de les rencontrer séparément en même temps). Un autre DPE nous a dit que son assistant était en période de formation et que, en conséquence, il visait pour l'instant à l'initier au travail dont un bureau de DPE est responsable plutôt qu'à effectuer un partage de tâches dans le contexte duquel l'assistant agirait de manière autonome dans son champ de compétence propre. Aucune tendance de fond n'émerge donc de ces

observations, sinon que le partage de tâches est laissé aux personnes concernées, sans direction organisationnelle claire.

Même si un DPE nous a dit bien s'accommoder de cette situation qui lui laisse toute la latitude qu'il désire pour choisir les tâches qu'il entend assigner à son assistant, cette situation floue a plutôt été identifiée comme un problème par nombre de DPE (ce fut notamment la conclusion que retinrent plusieurs des groupes de travail lors de la journée de rencontre avec l'ensemble des DPE). On a souligné que le manque de clarté limitait la contribution que pouvait apporter l'assistant et que son rôle devrait être clarifié, tout comme l'étendue de la délégation de pouvoirs qui pourrait lui être faite par le DPE. Nous partageons cette vue selon laquelle on devrait clarifier le rôle des assistants et élaborer une description de leurs tâches. La description de tâches devrait certes pouvoir laisser place à un minimum de flexibilité dans les arrangements locaux entre un DPE et son assistant, mais elle devrait en priorité fournir une définition de rôles et de responsabilités claire. Qui plus est, il nous apparaît nécessaire d'y procéder rapidement : tout retard aura comme conséquence que les habitudes qui ont commencé à s'instaurer dans les rapports entre les DPE et les assistants prendront racines plus profondément et seront plus difficiles à modifier lors de l'implantation d'une politique officielle.

RECOMMANDATION N° 4 RELATIVE A LA DEFINITION DES TACHES DES ASSISTANTS DPE :

Nous recommandons qu'une définition de tâches soit élaborée rapidement à l'intention des assistants DPE, que le partage de responsabilités entre le DPE et l'assistant DPE y soit clairement reflété et que l'étendue des délégations que le DPE peut consentir à l'assistant soit clarifiée.

Le processus de définition de tâches relève des responsabilités de l'administration, qui pourrait trouver avantageux de consulter des DPE sur la question.

Parmi les pistes qui pourraient être explorées quant aux responsabilités qui pourraient être confiées aux assistants, on pourrait penser par exemple :

- à la réception des signalements ;
- au jugement à porter sur la rétention du signalement (*i.e.* les faits allégués dans le signalement relèvent-ils du domaine de la protection de l'enfance ou constituent-ils plutôt une demande d'aide ou de services qui relève d'un autre domaine ?) ;
- à l'orientation et, au besoin, à l'accompagnement de la personne signalante vers les services appropriés lorsque la demande relève d'un domaine autre que celui de la protection de l'enfance ;
- à des responsabilités relatives au suivi administratif (non au suivi clinique) des cas pris en charge (s'assurer que les différentes procédures relatives à la prise en charge visant à éliminer la situation de danger ont été mises en œuvre et suivies).

2 – Les procédures

Les tâches relevant de chacun doivent être exécutées en suivant les procédures appropriées. Un certain nombre d'observations sont ressorties des rencontres que nous avons eues concernant les procédures auxquelles les DPE contribuent. Elles ont trait aux signalements, aux enquêtes et évaluations, à la prise en charge, à l'intervention judiciaire et à la médiation.

a – Les signalements

Lorsqu'un signalement est fait, la première décision à prendre a trait à sa rétention. La question à laquelle il faut répondre vise à déterminer si les faits allégués dans le signalement sont de l'ordre de ceux qui peuvent donner ouverture à une intervention en protection de l'enfance. Nombre de personnes signalent des situations qui, en dépit des problèmes qu'elles comportent, ne concernent pas des enfants en danger au sens du Code de la protection de l'enfant. Ne donnant pas ouverture à une intervention en protection de l'enfance, ces signalements ne peuvent pas être retenus.

Le critère en fonction duquel le DPE doit déterminer si le signalement doit ou non être retenu est double : (1) la personne visée par le signalement doit être âgée de moins de 18 ans et (2) les faits allégués dans le signalement doivent correspondre à l'une des situations difficiles menaçant la santé de l'enfant ou son intégrité physique ou morale prévues à l'article 20 du Code de la protection de l'enfant.

Si ce critère peut apparaître simple à prime abord, son application peut donner lieu à des interprétations fort diverses. En premier lieu, la liste des situations prévues à l'article 20 du Code n'est pas limitative, de sorte qu'un DPE pourrait estimer que d'autres situations que celles que prévoient les alinéas *a/* à *h/* de cet article constituent des situations difficiles menaçant la santé de l'enfant ou son intégrité physique ou morale. Il n'est pas dit que ces ajouts de situations feraient nécessairement l'objet d'un consensus entre les divers DPE.

En second lieu, certaines formulations peuvent donner lieu à des interprétations divergentes, en dépit des précisions apportées par les articles 21 à 27 du Code. Il est susceptible d'en résulter des pratiques différentes, dans le contexte desquelles certains enfants et leurs familles recevront une aide à certains endroits et non à d'autres.

En troisième lieu, au moins une formulation aurait besoin d'être explicitée, à savoir celle de l'abus sexuel. Cette source de danger n'est pas spécifiquement mentionnée dans la liste de l'article 20. Dans la pratique, des DPE nous ont dit traiter les cas d'abus sexuel comme étant des cas d'exploitation sexuelle, en dépit de la définition de l'article 25 qui associe l'exploitation sexuelle à la prostitution. Or l'abus sexuel – notamment l'abus qui survient dans la famille – est totalement étranger à la prostitution et gagnerait à être reconnu comme tel dans le Code.

Enfin, la question a été soulevée de savoir si d'autres situations devraient être ajoutées à la liste de l'article 20. Certes des situations non prévues à la liste peuvent toujours être prises en compte en raison du caractère non limitatif de la liste. Il reste néanmoins préférable que le législateur soit le plus explicite possible quant à ses intentions. On pourrait même envisager que la liste soit dressée de la manière la plus complète qui

convienne et qu'on lui confère un caractère limitatif, comme l'ont fait les législateurs d'autres pays⁷. Que cette liste soit limitative ou non, une manière qui a été suggérée pour déterminer si elle est suffisamment complète pourrait consister à réaliser une recherche portant sur les signalements non retenus par les DPE pour dresser un inventaire des problématiques qui, dans la pratique, sont exclues du champ de la protection de l'enfance. On pourrait alors se demander pour chacune d'elles s'il est approprié qu'elle soit ainsi exclue ou s'il serait préférable de l'ajouter à la liste.

Les problèmes qui ont été soulevés concernant les signalements sont donc de deux ordres : celui d'une cohérence et d'une uniformité souhaitables dans l'interprétation quotidienne de l'article 20 du Code, et celui du caractère complet ou incomplet de la liste prévue au même article. Ces deux ordres de problèmes appellent des solutions différentes : (1) la clarification des interprétations à donner aux situations prévues au Code et (2) la modification de certaines des dispositions définissant les situations de danger.

RECOMMANDATION N° 5 RELATIVE AUX SITUATIONS DE DANGER PREVUES AUX ARTICLES 20 ET SUIVANTS DU CODE

Nous recommandons :

- (1) qu'un guide d'interprétation soit élaboré à l'intention des DPE,**
 - a. explicitant de manière opérationnelle et plus détaillée qu'elles n'apparaissent aux articles 20 et suivants du Code les situations difficiles menaçant la santé de l'enfant ou son intégrité physique ou morale ;**
 - b. explicitant la portée qu'il y a lieu de donner au caractère non limitatif de la liste prévue à l'article 20 du Code ;**
- (2) que l'article 20 du Code soit modifié pour y inclure spécifiquement l'abus sexuel comme situation de danger ;**
- (3) qu'une recherche soit menée sur un échantillon représentatif de signalements non retenus par les DPE afin de dresser un inventaire des situations écartées de l'application du Code et de déterminer si certaines d'entre elles devraient être ajoutées à l'article 20.**

Une dernière préoccupation doit être évoquée concernant les signalements non retenus. Nombre d'entre eux peuvent avoir été motivés par un besoin d'aide réel et légitime, sans toutefois que la personne qui signale n'ait frappé à la bonne porte. Le rôle du DPE est alors d'informer la personne de ce fait et de lui indiquer à quelle personne ou organisme elle doit s'adresser pour obtenir l'aide requise. Le DPE doit-il faire plus ? Il y a là matière à jugement dans chaque cas individuel. Il nous semble toutefois que, lorsque la personne concernée apparaît démunie et vulnérable et qu'il peut en résulter des conséquences pour un enfant, il serait souhaitable que le DPE accompagne la personne vers le service concerné pour s'assurer qu'elle y ait accès.

⁷ Voir à titre d'exemple les articles 38 et 38.1 de la loi sur la protection de la jeunesse du Québec, Lois refondues du Québec, chapitre 34.1 (disponible sur le site internet suivant : http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P_34_1/P_34_1.html).

Cela peut être particulièrement pertinent dans le cas de signalements faits par les parents de l'enfant.

RECOMMANDATION N° 6 RELATIVE AUX SIGNALEMENTS NON RETENUS

Nous recommandons que, dans le cas de signalements non retenus pour le motif que la personne qui signale ne s'est pas adressée au bon service pour obtenir une aide correspondant à un besoin réel et légitime, le DPE fournisse à la personne les informations pertinentes lui permettant de s'adresser à l'organisme approprié. De plus, lorsque la personne qui a effectué le signalement semble éprouver des difficultés pour accéder à l'organisme en question et qu'il peut en résulter des conséquences pour un enfant, le DPE devrait l'accompagner vers le service concerné pour s'assurer qu'elle y ait accès.

b – Les enquêtes et évaluations

Lorsque le DPE conclut que le signalement doit être retenu parce que les faits qui y sont allégués relèvent de la protection de l'enfance, il doit procéder à une enquête pour déterminer si ces faits sont fondés. Si l'enquête révèle que les faits sont vrais, il conclut à l'existence de la situation de danger. Il est des cas où cette seule enquête suffit pour déterminer quelle mesure doit être prise. Il est par contre d'autres situations où une évaluation plus spécialisée est nécessaire. Le DPE doit alors s'adresser au service approprié pour obtenir un rapport d'évaluation. À l'issue de ce processus, il peut proposer une mesure conventionnelle aux personnes concernées ou saisir le tribunal. Une fois la mesure choisie, on devrait s'attendre à ce que le DPE établisse un plan d'intervention, avec la participation des personnes concernées.

Un guide de procédures – Un premier type de problème évoqué réside dans le fait que, pour certaines enquêtes qui exigent un savoir-faire particulier, les procédures utilisées ne respectent pas toujours les règles de l'art. On pourrait citer à titre d'exemple le cas d'un DPE qui, en matière d'abus sexuel intrafamilial, convoque les parents et l'enfant et interroge l'enfant en présence du parent visé par l'allégation d'abus, ou encore demande au parent concerné s'il reconnaît l'existence de l'abus et accepte d'emblée sa parole. Il est des types d'enquêtes pour lesquelles des procédures doivent être suivies. Pour prévenir l'existence de situations de ce genre, qui peuvent être traumatisantes pour un enfant, le priver d'une protection dont il peut avoir besoin et le placer dans une situation où il sera encore plus à la merci de son agresseur, il serait désirable qu'un outil de travail soit développé sous la forme d'un guide où l'on consignerait les procédures à suivre dans certains types d'enquêtes (notamment pour les cas de mauvais traitements physiques et d'abus sexuels). Il y aurait ainsi lieu de développer un ou des guides consignant les procédures à suivre lors de la réception d'un signalement, lors de l'enquête et de l'évaluation, ainsi que lors de la prise en charge et de la révision (pour lesquelles nous formulons la recommandation ici, même si les questions relatives aux signalements ainsi qu'à la prise en charge et la révision font l'objet d'une section distincte).

Critères de priorité dans le traitement des signalements – Un second type de problème qui a été soulevé est celui de l'ordre de priorité dans lequel le DPE doit procéder aux enquêtes lorsqu'il fait face à plusieurs signalements en même temps.

Des échanges que nous avons eus avec des DPE émerge un ordre de priorité implicite, fondé sur le sens commun. À titre d'exemple, une enquête relative à un jeune enfant victime de mauvais traitements aura priorité sur celle qui porte sur un adolescent qui a déserté l'école et n'est pas suivi par ses parents. Les critères de détermination de la priorité n'ont toutefois pas été établis de manière systématique. Ils peuvent notamment varier d'un DPE à l'autre. Dans l'intérêt des enfants dont la situation présente l'urgence la plus grande, il y aurait lieu d'adopter une liste formelle et uniforme de critères en fonction desquels la priorité des enquêtes serait déterminée.

Le choix des critères de priorité est fonction de l'évaluation des risques⁸ que court l'enfant : plus les risques sont grands, plus vite on doit intervenir. On devrait notamment tenir compte du degré de vulnérabilité de l'enfant (influencé par des facteurs tels que son âge, son niveau de développement, son état de santé, la présence de handicaps), de son lien avec la personne qui est à l'origine du danger (notamment, vit-il avec cette personne qui serait en position d'autorité à son endroit, ou cette personne est-elle au contraire étrangère à la famille et l'enfant n'a-t-il que des contacts occasionnels avec elle ?), de la gravité du danger allégué, de la dangerosité de l'agresseur (présente-t-il des troubles du comportement, des problèmes de santé mentale ou une histoire de violence ?), de la capacité des parents (ou du parent non agresseur) de protéger l'enfant (incluant le lien du parent agresseur avec l'agresseur : notamment, sont-ils conjoints ou étrangers l'un à l'autre ?). Ces critères constituent des exemples et pourraient servir de base à l'élaboration d'une liste plus complète qui pourrait être utilisée par l'ensemble des DPE. Ils font référence à des informations qui ne sont pas toujours disponibles – ou ne sont que partiellement disponibles – au début de l'enquête, mais qui peuvent guider le DPE vers les questions à poser dès le départ à la personne qui fait le signalement.

Les critères choisis devraient être conçus de manière à classer chaque signalement en fonction de la priorité et du délai à l'intérieur duquel l'enquête devrait être entreprise. On pourrait par exemple établir trois niveaux de priorité :

- niveau 1 : intervention immédiate ;
- niveau 2 : intervention à l'intérieur d'une période de 24 heures ;
- niveau 3 : intervention à l'intérieur d'une période de 4 jours.⁹

Un tel classement garantirait que l'enquête et l'évaluation s'amorcent le plus rapidement dans les situations de danger les plus sérieuses.

Le recours au réseau – Dans un bon nombre de cas, l'enquête menée par le DPE doit être complétée par une évaluation qui est sollicitée auprès d'une ressource appropriée. Les témoignages des DPE indiquent que l'accès à de telles ressources est inégal et n'est pas toujours sans poser des problèmes.

⁸ Sur cette question de l'évaluation des risques, voir notamment l'outil de travail utilisé dans le cadre du Programme national de formation de l'Association des centres jeunesse du Québec : Judith S. RYCUS et Ronald C. HUGHES, *Guide terrain pour le bien-être des enfants*, volume 1, *Fondements des services de bien-être de l'enfance*, Montréal, Éditions Sciences et Culture, 2005, p. 109 ss.

⁹ C'est la formule retenue au Québec. Voir Groupe de travail sur la révision du Manuel de référence sur la Loi sur la protection de la jeunesse, *Manuel de référence sur la Loi sur la protection de la jeunesse*, Québec, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux, 1998, p.174.

Les unités locales de promotion sociale constituent une ressource à laquelle il est fréquemment fait appel. Ce sont les ressources de proximité les plus répandues dans l'ensemble du pays. Certains DPE ont dit les trouver difficiles d'accès étant donné qu'une demande d'évaluation doit passer par la direction régionale avant d'être autorisée à d'autres niveaux, ce qui est perçu comme des obstacles bureaucratiques à franchir. Certains ont présenté les assistants sociaux comme surchargés de travail et de demandes diverses et parfois difficilement capables de répondre à certaines demandes d'évaluations. Les délais nous ont été présentés comme étant parfois longs. Par contre, au moins un DPE nous a indiqué avoir une entente avec les services sociaux de manière qu'il puisse s'adresser directement à une assistante sociale désignée comme celle qui doit répondre à ses demandes. Celle-ci nous a dit considérer ces évaluations comme faisant partie de son travail normal et apprécier la collaboration avec le DPE, aux services duquel elle recourt à son tour pour lui signaler certains enfants. C'est dire qu'il est des endroits où les personnes ont réussi à établir une collaboration qui fait abstraction des obstacles bureaucratiques.

D'autres collaborations ont été établies. Quelques DPE ont exprimé une satisfaction particulière à l'endroit des évaluations qui leurs sont fournies par des centres de défense et d'intégration sociale (CDIS). Le contenu des rapports préparés par ces derniers nous a été décrit comme étant de qualité et la collaboration facile à établir. Les CDIS ne desservent toutefois qu'une partie du territoire de sorte que les DPE ne peuvent compter sur eux qu'en certains endroits. D'autres milieux fournissent des évaluations spécialisées. On pense par exemple aux milieux de la santé, dont les évaluations peuvent être requises notamment dans des cas de naissances hors-mariage, d'abus sexuels ou de mauvais traitements physiques. Des collaborations bénévoles ont aussi été obtenues. On nous a cité à titre d'exemple un psychologue du domaine de la santé publique qui, à titre gracieux, effectue pour le DPE des évaluations en dehors des heures régulières de son emploi.

Ces constatations indiquent que le travail reposant sur la collaboration d'un réseau est possible, mais que des obstacles non nécessaires doivent être éliminés. Et surtout, les mécanismes par lesquels passe cette collaboration doivent être institutionnels et ne pas reposer sur les seuls rapports interpersonnels que des DPE parviennent à établir avec des partenaires. Le succès que connaissent les DPE dans leur travail repose dans une large mesure sur les partenariats qu'ils ont su établir grâce à leur habileté à établir de bons contacts interpersonnels. Il reste que ces rapports interpersonnels devraient faciliter l'application d'ententes institutionnelles, non les remplacer. Il apparaîtrait particulièrement crucial que les deux ministères concernés conviennent d'une procédure simple et légère, qui s'appliquerait à l'ensemble du territoire, par laquelle les DPE pourraient obtenir des évaluations d'assistants sociaux d'unités locales de promotion sociale aptes à travailler auprès d'enfants en danger et de leurs familles. Cela pourrait se faire dans le cadre d'une entente plus large où l'on prévoirait une manière simple suivant laquelle les DPE pourraient obtenir d'autres services des unités locales – particulièrement en matière de prise en charge – et suivant laquelle, en retour, les unités locales pourraient obtenir la collaboration des DPE dans les cas d'enfants qui leur semblent requérir des mesures de protection. Des ententes générales du même ordre devraient être conclues avec d'autres réseaux publics – notamment le réseau de la santé. Précisant les procédures à suivre et les rôles de chacun, ces ententes devraient déboucher sur des protocoles d'intervention précisant les rôles de chacun dans des cas où des partenaires sont appelés à collaborer. Cette

recommandation doit donc être vue dans le cadre plus général de ce que nous recommandons plus loin dans la section relative au travail en réseau. Des ententes locales peuvent en outre être conclues par les DPE avec des organismes locaux. Il nous semble toutefois que la priorité du MAFFEPA devrait viser la conclusion d'ententes avec des réseaux à portée nationale dont la collaboration est essentielle aux évaluations en protection de l'enfance, et tout particulièrement ceux des affaires sociales et de la santé.

Les plans d'intervention et de services – L'enquête et l'évaluation doivent déboucher sur l'établissement d'un plan d'intervention. Les témoignages que nous avons entendus nous amènent à croire que cela se fait de manière implicite, informelle et partielle et que la pratique aurait besoin d'être formalisée, complétée et systématisée. Un plan d'intervention facilite le recours plus rigoureux à des interventions conçues en fonction d'objectifs clairs, dont la nature et la durée sont fonction de ces objectifs.

Chaque intervenant (qu'il s'agisse du DPE ou des autres intervenants qui collaborent avec lui dans un cas donné) établit son *plan d'intervention* relativement à la contribution qu'il apporte. Si plusieurs partenaires doivent intervenir pour un même enfant et sa famille, les plans d'intervention des divers partenaires seront mis en commun et donneront lieu à un plan d'ensemble, dit *plan de services*, dont la réalisation devra être coordonnée par une personne (normalement le DPE).

Les plans d'intervention ou de services devraient préciser les éléments suivants :

- *Le diagnostic.*
- *Le but* visé par l'intervention – Il constitue la fin globale, la cible vers laquelle tendent tous les objectifs et les activités ou moyens à mettre en œuvre. Il découle directement du diagnostic. On le formulera en fonction de l'élimination de la situation de danger (par exemple, dans le cas d'un enfant de 10 ans en rupture scolaire en raison de la négligence et de l'incapacité des parents, le but sera la fréquentation scolaire).
- *Les objectifs* – Les objectifs renvoient aux changements désirés. Ils constituent en quelque sorte les étapes à franchir pour atteindre le but. Ils sont formulés de manière positive. On doit les choisir en fonction de critères énoncés de manière précise et de façon à ce qu'ils puissent être compris de tous, y compris l'enfant et la famille. Ils doivent être formulés de manière à être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et bien situés dans le temps (par exemple, l'enfant réintègre l'école à telle date, le milieu scolaire assurant cette réintégration ; la famille assure un encadrement régulier pour la fréquentation scolaire).
- *Les moyens* – Ils renvoient aux stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs. Ils doivent permettre de répondre à des questions telles que Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? : qui fera quoi, à quel moment, à l'endroit de qui, et ainsi de suite (par exemple, intervention du DPE auprès du milieu scolaire pour réintégrer l'enfant ; évaluation des difficultés scolaires de l'enfant par le milieu scolaire, qui fournit le rattrapage scolaire si nécessaire ; aide et conseils à la famille par un travailleur social visant un meilleur encadrement de l'enfant ; aide matérielle fournie par qui etc.).
- *La date de révision* – La révision est la procédure par laquelle les personnes concernées font le point sur la situation après un certain temps de prise en charge. Elle vise à déterminer (1) si la situation de danger existe toujours et (2)

dans l'affirmative, si les moyens mis en œuvre apparaissent toujours les plus adéquats ou si la stratégie d'intervention doit être modifiée¹⁰. Le plan d'intervention doit prévoir à quel moment la révision aura lieu et qui y participera. On doit prévoir un temps suffisant pour que les interventions puissent produire des résultats, tout en s'assurant que les ajustements de parcours puissent se faire sans retards indus. Un délai de six mois à compter du début de la prise en charge est souvent considéré comme adéquat. Il est toutefois des situations où on pourra estimer qu'un délai plus court apparaît approprié.

Les plans d'intervention et de services ne devraient pas être établis par les seuls intervenants, sans collaboration avec les principaux intéressés. Dans toute la mesure du possible, les parents ainsi que l'enfant qui est en âge de le faire devraient être appelés à participer à l'élaboration de ces plans. L'incitation des parents à assumer totalement leurs responsabilités parentales passe par cette exigence, tout comme la nécessité de faire participer l'enfant aux décisions qui le concernent (article 10 CPE).

Ces plans d'intervention et de services doivent être consignés par écrit et versés au dossier de l'enfant. On peut concevoir des formulaires à leur intention. Il faut toutefois éviter que l'exercice réponde à la seule obligation routinière de remplir un formulaire. Les plans d'intervention et de services doivent être utilisés comme un outil de planification rigoureuse et de révision des interventions.

RECOMMANDATION N° 7 RELATIVE AUX ENQUÊTES ET ÉVALUATIONS

Nous recommandons :

- (1) que, au nombre des outils de travail qui devraient être mis à la disposition des DPE, un ou plusieurs guides de procédures soient élaborés consignnant les procédures à suivre lors de la réception et du traitement d'un signalement, lors de l'enquête et de l'évaluation, ainsi que lors de la prise en charge et de la révision ; il serait particulièrement important que de tels guides fondés sur les règles de l'art soient élaborés pour les situations dont le traitement présente des difficultés particulières, notamment les enquêtes qui concernent les abus sexuels et la violence intrafamiliale ;**
- (2) que des critères de priorité soient établis pour guider les DPE dans la priorité à accorder aux diverses enquêtes et évaluations, et que ces critères donnent lieu à l'établissement de niveaux de priorité auxquels des délais maximaux seront attachés pour l'enclenchement des enquêtes ;**
- (3) que des ententes institutionnelles soient conclues pour permettre aux DPE de pouvoir avoir accès de manière simple et rapide aux ressources que requiert l'évaluation de certains enfants pour lesquels des signalements sont faits et de leurs familles ; de telles ententes devraient être conclues en priorité avec les réseaux nationaux les plus susceptibles de collaborer avec les DPE, notamment ceux des affaires sociales et de la santé ;**

¹⁰ Nous entendons le terme *révision* dans le sens où d'autres préfèrent employer le terme *examen*. En ce sens, la révision n'implique pas nécessairement qu'une modification de la décision antérieure aura lieu. Elle implique simplement que l'on se pose la question de savoir si elle devrait l'être.

- (4) que des plans d'intervention et de services écrits soient préparés à l'issue de chaque enquête et évaluation, avec la participation des parents et, lorsque son âge et sa maturité le permettent, celle de l'enfant ; ces plans devraient notamment inclure un diagnostic, le but visé par l'intervention, les objectifs opérationnels, les moyens à mettre en œuvre ainsi que la date de révision prévue.**

c – La prise en charge

Au stade de l'application de la mesure de protection, le DPE «procède au suivi de l'enfant», en plus d'apporter de l'aide à la famille (article 41 CPE). Deux questions émergent particulièrement des échanges que nous avons eus concernant la prise en charge : en quoi consiste le rôle du DPE lorsqu'il doit assurer le suivi et à quel moment la prise en charge se termine-t-elle ?

Le suivi – Il peut être utile de distinguer entre deux types de suivis. La personne qui assure un suivi *administratif* s'assure que ce qui doit être fait par diverses personnes pour protéger l'enfant et mettre fin à la situation de danger est effectivement fait, selon les procédures prescrites. La personne qui assure un suivi *clinique* effectue le travail d'intervention clinique auprès de l'enfant, de sa famille et de son milieu pour faire disparaître l'état de danger. Un ou plusieurs intervenants peuvent être engagés dans un travail de suivi clinique auprès d'un enfant et sa famille et voir leur travail coordonné par la personne qui a charge du suivi administratif. Nous avons tenté de cerner comment les DPE concevaient leur rôle à cet égard. Les réponses obtenues ne sont pas sans laisser paraître une certaine confusion, qu'il y aurait avantage à dissiper.

Posons au départ que le suivi clinique d'un enfant et de sa famille peut demander un investissement de temps et d'énergie considérable. S'il est à l'occasion des cas plus simples où une brève intervention ponctuelle pourra suffire, le travail clinique en protection de l'enfance est plus souvent de ceux qui requièrent des interventions d'une certaine importance. Le nombre de situations qui sont signalées aux DPE rend impossible à ces derniers de s'investir de manière conséquente dans un travail clinique auprès de la majorité des enfants qui sont pris en charge et de leurs familles. L'accroissement constant du nombre de signalements reçus indique que cette situation n'est nullement appelée à changer, bien au contraire. En outre, plusieurs de ces interventions requièrent des compétences cliniques spécialisées que n'ont pas les DPE et pour lesquelles il convient plutôt de s'adresser à des services idoines. Les DPE doivent travailler en réseau avec des partenaires pouvant assurer un suivi clinique qui correspond à leurs compétences. Le rôle des DPE peut alors être de coordonner la dispensation des services cliniques offerts par les partenaires, en se fondant sur les plans d'intervention et de services établis au départ et révisés périodiquement. Le rôle des DPE est alors défini en termes de coordination de services plutôt que de dispensation de services. Le DPE assure un suivi administratif plutôt qu'un suivi clinique. Il est responsable de la coordination du processus par lequel les services cliniques sont assurés. Cela nous semble pouvoir être le rôle spécifique des DPE. Nous recommandons que leur rôle soit clarifié dans ce sens.

La fin de la prise en charge – Sauf exception, il ressort des témoignages reçus que les DPE n'ont pas tendance à fermer les dossiers des enfants qui sont signalés et pris en

charge. Une fois les mesures appliquées, les dossiers demeurent officiellement ouverts, même si aucune intervention n'a lieu. Les dossiers demeurent en quelque sorte en état d'hibernation, attendant que quelque chose se passe qui ferait qu'on doive les réactiver. Ils ne sont que fictivement ouverts. On a évoqué (sans toutefois en faire la démonstration) que cela serait prescrit par le Code de la protection de l'enfant.

Cette situation nous apparaît poser des problèmes. Une intervention en protection de l'enfance doit avoir un début et une fin. Si on en encadre le début par des procédures qui tiennent au fait que les interventions ne sont souvent pas sollicitées par les enfants et leurs familles et qu'on veut protéger ces personnes contre la possibilité d'interventions non nécessaires, il y aurait avantage à faire preuve de la même rigueur pour ce qui concerne la fin de la prise en charge. Un enfant en danger a droit à des mesures de protection tant et aussi longtemps que dure la situation de danger. Une fois le danger écarté, la protection de sa vie privée et celle de sa famille justifient qu'on mette officiellement fin à l'intervention, avec la conséquence que l'on termine alors l'intervention clinique et que l'on ferme officiellement le dossier.

D'autres problèmes nous semblent appuyer cette position. Le fait de ne pas se poser périodiquement la question de savoir si la situation de danger d'un enfant est écartée en vue de mettre fin à l'intervention au cas de réponse positive peut être source d'allongement d'interventions qui requièrent des services que l'on utiliserait à meilleur escient en les réservant à d'autres enfants qui, eux, sont en besoin de protection réel et ne bénéficient pas de services. En outre, le fait de ne pas fermer les dossiers prive les DPE et les autorités de tutelle d'importants indices quant aux résultats atteints par le travail de protection : c'est seulement lorsqu'on ferme un dossier qu'on peut savoir que la mesure de protection a été appliquée avec succès et qu'on peut déterminer quelles interventions ont été requises et quel temps a été nécessaire pour y parvenir. Par ailleurs, la signification à attribuer à un nouveau signalement (récidive) n'est pas la même selon qu'il concerne un dossier ouvert (pendant l'intervention) ou un dossier fermé (après l'intervention). Enfin, toute évaluation de la charge réelle de travail des DPE ne peut se fonder que sur des cas actifs, ce qui requiert qu'on ferme officiellement les dossiers inactifs pour les retirer du calcul.

Pour ce qui est de la préoccupation de ne pas fermer les dossiers au cas où de nouveaux événements requerraient que l'on intervienne à nouveau, elle ne nous semble pas faire réellement obstacle à la fermeture des dossiers. Il suffit qu'un nouveau signalement soit fait pour que l'on juge si une nouvelle intervention est justifiée, auquel cas on n'a qu'à rouvrir le dossier.

C'est dans ce contexte qu'apparaît la nécessité de prévoir aux plans d'intervention et de services les moments où l'on procédera à des révisions. Les révisions constituent un moment privilégié où l'on s'interroge sur la poursuite de l'intervention. Les deux questions que l'on s'y pose sont : (a) la situation de danger existe-t-elle toujours et (b) si oui, la stratégie d'intervention doit-elle demeurer la même ou être modifiée ? Si la réponse à la première question est négative, il en découle qu'on doit fermer le dossier. La légitimité qui est au fondement de l'intervention n'existe plus. C'est d'ailleurs pourquoi l'article 25 de la Convention relative aux droits de l'enfant reconnaît à l'enfant qui fait l'objet d'un placement pour sa protection le droit à un examen périodique de sa situation.

Pour ce qui est des critères en fonction desquels on détermine si la situation de danger existe toujours, ils sont les mêmes que ceux en fonction desquels on détermine si l'enfant est en danger au stade de l'enquête et évaluation.

RECOMMANDATION N° 8 RELATIVE A LA PRISE EN CHARGE

Nous recommandons :

- (1) que le rôle des DPE en matière de suivi dans le cadre de la prise en charge soit clarifié comme étant d'abord un rôle de suivi administratif plutôt que de suivi clinique, de coordination plutôt que de dispensation de services cliniques ; les DPE doivent être vus comme responsables de la coordination du processus dans le cadre duquel les services cliniques sont dispensés ;**
- (2) qu'une politique de fermeture officielle des dossiers liée à une cessation des interventions soit adoptée et mise en œuvre pour les cas où on conclut que la situation de danger n'existe plus ;**
- (3) qu'une politique de révision périodique des dossiers soit adoptée et mise en œuvre, en lien avec l'implantation systématique de plans d'interventions et de services.**

d – L'intervention judiciaire

Les DPE travaillent en étroite collaboration avec les instances judiciaires, et tout particulièrement avec les juges de la famille. Les témoignages convergent à l'effet que cette collaboration contribue fortement au succès du travail des DPE. Ceux-ci l'apprécient grandement. Certes ces rapports sont susceptibles d'être influencés par ce qu'ont de spécifique les personnes en cause, leurs manières d'opérer et la confiance qu'elles se portent réciproquement, mais ils semblent dans l'ensemble positifs. On nous a cité des cas où l'impact positif des interactions dépasse ce qui est strictement prévu par la loi, tel que le cas d'un DPE que le juge de la famille a aidé à s'initier à son travail après sa nomination et qui, plus tard, a à son tour aidé le successeur de ce premier juge de la famille à s'initier à la problématique de la protection de l'enfance à la suite d'un changement de juge.

Les interrogations que nous entretenons ont moins trait aux rapports de collaboration entre les DPE et les instances judiciaires qu'à certaines exigences du Code de la protection de l'enfant. L'article 35 du Code exige que le DPE présente une demande écrite pour obtenir une autorisation du juge de la famille avant de convoquer l'enfant et ses parents pour enquêter sur le signalement, de se rendre là où se trouve l'enfant, de procéder aux investigations et de prendre des mesures adéquates en faveur de l'enfant. L'autorisation du juge est donc requise non seulement à l'égard de la prise de mesures, mais également à l'endroit de procédures sans lesquelles l'enquête ne saurait se faire. Elle est requise dans tous les cas, même lorsque l'enfant et les parents donnent leur consentement aux interventions du DPE. On peut se demander s'il ne serait pas avantageux de modifier l'article 35 du Code pour éviter que le DPE n'ait à demander une telle autorisation au juge lorsque les personnes concernées consentent à son intervention.

Une telle modification pourrait se justifier pour plus d'un motif. (1) Si l'on voit la fonction du juge comme étant de trancher un litige, il apparaît plus approprié de limiter l'intervention judiciaire aux cas où un différend existe, ce qui n'est pas le cas dans le cadre d'interventions sociales auxquelles les intéressés consentent. (2) Il va de soi que, pour mener une enquête, le DPE doit poser des gestes tels que convoquer les parents et l'enfant et se rendre là où ce dernier se trouve. Quelle est l'utilité de requérir une autorisation à l'endroit de gestes qui doivent de toutes manières être posés et auxquels les intéressés consentent ? (3) D'un point de vue pratique, le juge de la famille siège dans divers types d'affaires et n'est pas disponible en tout temps. À titre d'exemple, un DPE nous a dit que ses rencontres avec le juge de la famille étaient prévues le mercredi ; si une urgence survient un autre jour, il doit aller attendre au tribunal que le juge soit libéré de ses autres obligations et puisse le recevoir, ce qui occasionne des pertes de temps dont la nécessité n'est pas évidente. Dans de telles circonstances, un DPE peut choisir d'attendre au moment de sa rencontre régulière avec le juge pour demander l'autorisation, retardant ainsi l'enquête de quelques jours. (3) Sur un plan clinique, il y a lieu de reconnaître le principe d'intervention sociale selon lequel ce qui peut être fait en obtenant l'adhésion de la personne visée par les services a plus de chance de porter fruit et d'assurer un véritable changement de comportement qu'une solution qui est imposée d'autorité. Certes une intervention conventionnelle ne peut être envisagée sans l'accord des personnes concernées, en dépit du fait qu'une autorisation judiciaire soit requise. Toutefois, le fait d'assortir l'intervention de cette autorisation est susceptible d'être perçu comme introduisant un élément de contrainte et comme réduisant son caractère essentiellement volontaire. On pourrait donc voir un avantage clinique dans le fait de ne pas rendre l'autorisation obligatoire. Le DPE pourrait ne la requérir que s'il a des motifs de croire qu'une partie à l'entente ne mettra pas son engagement à exécution (comme par exemple le parent qui, dans le passé, aurait fait défaut de remplir de tels engagements).

Par contre, on peut voir un avantage à ce qu'un contrôle soit exercé sur le recours à des interventions, même conventionnelles. S'il est vrai que ces interventions requièrent l'assentiment des personnes concernées, il reste que des personnes pourraient être prêtes à consentir à des interventions susceptibles de comporter une atteinte abusive à leur liberté ou à leur vie privée, que ce soit par ignorance, par crainte ou pour d'autres motifs. Une forme de contrôle est de nature à les protéger contre de possibles abus. En ce sens, l'autorisation judiciaire peut être vue comme visant à protéger les droits de la personne. Nous souscrivons à la nécessité d'établir des garanties protégeant les droits des personnes concernées. Il nous semble toutefois que les contrôles auraient avantage à être exercés par des procédures qui distinguent mieux les fonctions sociales et judiciaires, qui reconnaissent pleinement le droit des personnes concernées à consentir à des interventions, et qui évitent des procédures peu utiles susceptibles de retarder des interventions et requérant un temps et une énergie que l'on pourrait consacrer à des tâches plus utiles. Au nombre des garanties possibles, on pourrait penser tout particulièrement à :

(1) l'introduction dans la loi de :

- a. l'obligation pour le DPE de vérifier si les parents et, s'il est en âge de consentir, l'enfant consentent aux interventions ;
- b. l'obligation pour le DPE d'obtenir une autorisation judiciaire au cas d'absence de consentement ;

- c. le droit pour les parents et l'enfant de s'adresser au tribunal pour faire cesser une intervention à laquelle ils ne consentent pas et que le DPE ou un autre intervenant veulent néanmoins mener ;
- (2) l'obligation pour le DPE de rendre des comptes à un supérieur hiérarchique à l'intérieur d'une structure de gestion présentement inexistante mais dont nous recommandons la mise sur pied plus loin dans le rapport.

RECOMMANDATION N° 9 RELATIVE A L'INTERVENTION JUDICIAIRE

Nous recommandons que l'obligation pour le DPE de demander des autorisations écrites au juge de la famille prévue à l'article 35 CPE soit abrogée et remplacée par :

- (1) l'introduction dans le Code de protection de l'enfant de :**
 - a. l'obligation pour le DPE de vérifier si les parents et, s'il est en âge de consentir, l'enfant consentent aux interventions ;**
 - b. l'obligation pour le DPE d'obtenir une autorisation judiciaire au cas d'absence de consentement ;**
 - c. le droit pour les parents et l'enfant de s'adresser au tribunal pour faire cesser une intervention à laquelle ils ne consentent pas et que le DPE ou un autre intervenant veulent néanmoins mener ;**
- (2) l'obligation pour le DPE de rendre des comptes à un supérieur hiérarchique à l'intérieur d'une structure de gestion présentement inexistante mais dont nous recommandons la mise sur pied plus loin dans le rapport.**

e – La médiation

Les DPE recourent à la médiation. Ils leur arrive de le faire dans des cas de situations familiales complexes impliquant un enfant en danger, où des membres de la famille sont en situation de conflit les uns avec les autres. Le Code de la protection de l'enfant prévoit en outre que le DPE puisse procéder à des médiations dans des cas d'enfants en conflit avec la loi (articles 113 à 117). C'est à ce second type de médiation que nous entendons nous arrêter ici.

Le Code prévoit que, pour une infraction autre qu'un crime, une médiation peut être opérée tant que la décision rendue contre l'enfant n'est pas totalement exécutée. La médiation vise une conciliation entre l'enfant et la victime ou leurs représentants. Elle a pour objectif l'arrêt des effets des poursuites pénales, du jugement et de son exécution. La requête de médiation est présentée au DPE par l'enfant ou son représentant. Il revient alors au délégué de veiller à la conclusion d'une conciliation entre les parties. L'acte de médiation est signé et soumis pour approbation à l'instance juridique compétente.

La Tunisie est au nombre des pays qui, au cours des dernières années, ont introduit la procédure de médiation dans leur droit. Pendant longtemps, les lois étaient centrées exclusivement sur la punition ou la réhabilitation des délinquants. Les victimes étaient reléguées au second plan, souvent à titre de simples outils d'une justice qui avait besoin de témoins à charge pour faire condamner les délinquants. La préoccupation de

reconnaître aux victimes des droits ainsi qu'une place dans le processus pénal a donné lieu à des courants contradictoires. Pour les uns, cela devait se traduire dans un accroissement de la punition des délinquants, dont on prétendait qu'elle pouvait répondre aux désirs ou aux besoins des victimes. Pour d'autres, cela devait plutôt donner lieu à une rencontre de la victime et du délinquant, à l'issue de laquelle on espérait que les deux parties puissent convenir d'un mode de réparation des conséquences de l'acte délinquant. Inspiré de perspectives nettement plus positives que le premier, ce second courant a donné leur essor aux pratiques de médiation qui ont maintenant cours dans divers pays. Ces pratiques donnent aux victimes une place et une dignité à laquelle elles ont droit. Le processus en est un dont les victimes comme les délinquants se déclarent souvent plus satisfaits que du processus judiciaire. Il peut donner lieu à une réparation et à une résolution du conflit qu'une sanction punitive n'offre pas à la victime. Très souvent, la forme de réparation dont nombre de victimes se déclarent le plus satisfaites réside dans l'expression de regret et d'excuses par le délinquant. Le rapport humain qui peut s'établir avec le délinquant au cours de la médiation peut concourir à dédramatiser la situation aux yeux de la victime, ce qui peut être rassurant pour elle et réduire l'anxiété générée par l'infraction. Enfin, la médiation peut s'avérer une expérience éducative importante pour le mineur, qui peut ainsi apprendre qu'il est normal dans la vie de devoir assumer les conséquences de ses actes : lorsqu'elle est bien menée, la médiation doit responsabiliser le jeune, *i.e.* le rendre plus responsable en faisant l'apprentissage de sa propre responsabilité. Voilà donc autant de raisons pour lesquelles la médiation a connu un essor important au cours des dernières années. Toutefois, comme pour tout changement, elle a d'abord occupé une place conséquente dans les discours, alors que sa pénétration dans les pratiques ne s'est faite que plus lentement, la réservant le plus souvent – mais à tort – à un nombre limité de cas, aux primodélinquants et aux infractions les moins graves.

Pour une utilisation plus fréquente de la médiation – Cette observation qu'on a pu faire dans d'autres pays semble ne pas être étrangère à celle qui prévaut en Tunisie, si on s'en remet aux constatations qui nous ont été transmises. Encore que des nuances s'imposent en raison de disparités entre les pratiques qui ont cours dans les différents gouvernorats, on reconnaît que la médiation est sous-utilisée et que, lorsqu'on y a recours, elle est plutôt réservée aux situations les moins sérieuses. Le peu d'empressement que manifesteraient un certain nombre de juges des enfants à l'endroit de la médiation est présenté comme étant à l'origine de cette situation, en dépit du fait que le Code prévoit que la médiation soit demandée au DPE directement par l'enfant ou son représentant et non demandée ou ordonnée par le juge. En fait, l'expérience montre qu'une bonne politique de recours à la médiation requiert que cette procédure soit présentée et proposée aux parties plutôt que simplement laissée aux aléas de leur connaissance – ou de leur méconnaissance – des possibilités qu'elle offre. Il vaut mieux adopter une approche proactive plutôt qu'attendre que l'adolescent ou son représentant demande la médiation. Les parties doivent être adéquatement informées sur la médiation puis, si elles acceptent d'y participer, être renvoyées vers l'organisme qui la réalisera. La référence doit être faite à partir d'une instance qui connaît l'existence de l'infraction, soit le parquet ou le juge. On pourrait concevoir que, outre la possibilité que le mineur et son représentant demandent la médiation, le procureur ou le juge renvoient au DPE les cas où une médiation leur apparaît appropriée et que le DPE explore avec les parties si elles sont prêtes à s'y engager. Au cas de refus, l'affaire serait retournée à l'instance d'origine. Cela implique forcément que les procureurs et les juges des enfants devraient être

sensibilisés aux avantages de la médiation et que les pratiques de médiation qui ont cours dans leur district apparaissent crédibles à leurs yeux.

Les critères de sélection - Les critères de sélection des affaires à soumettre à la médiation devraient faire l'objet d'une réflexion. L'écueil qui a été observé ailleurs ne semble pas avoir été évité en Tunisie : on semble hésiter à recourir à la médiation dans des affaires autres que les moins sérieuses. Pourtant, l'expérience montre que la médiation ne devrait pas être réservée aux seuls primodélinquants ni aux seules infractions les moins graves. À titre d'exemple, nombre d'affaires comportant violence contre la personne surviennent entre des jeunes qui sont en conflit entre eux et pour lesquels un mécanisme de résolution de conflit comme la médiation peut apparaître nettement plus approprié qu'une sanction ordonnée par la voie judiciaire.

La place du mineur dans la médiation – Les rôles respectifs que le mineur et ses parents doivent jouer dans la médiation devraient également faire l'objet de réflexion. Les parents sont certes civilement responsables des dommages causés par leur enfant mineur et, dans la mesure où leur responsabilité civile est en jeu, ils doivent pouvoir intervenir dans la médiation. De même, un mineur ne doit pas être vu comme responsable au même degré qu'un adulte. Cela étant, il est crucial que le mineur lui-même joue un rôle central dans les échanges avec la victime et l'entente qui en découle. Tout en permettant aux parents d'intervenir, le médiateur doit voir son rôle comme facilitant la communication entre la victime et le jeune pour qu'ils s'expriment mutuellement le plus clairement possible leurs points de vue sur l'acte délinquant, ses conséquences et la manière de les réparer. C'est à cette condition que la médiation peut avoir une portée éducative : l'apprentissage de la responsabilité passe par l'exercice graduel de cette responsabilité. Un mineur qui voit ses problèmes réglés par ses parents risque au contraire d'être déresponsabilisé et d'en venir à la conclusion que, tant qu'il est mineur, il peut s'en tirer et être couvert par ses parents. Il faut au contraire viser la responsabilisation de l'adolescent. Cette importance de la participation du mineur est d'ailleurs conforme aux prescriptions du Code et de la Convention relative aux droits de l'enfant (voir l'article 10 du CPE et l'article 12 de la Convention).

Le recours à des bénévoles – Un accroissement du nombre de médiations serait de nature à exercer une très forte pression sur la charge de travail des DPE qui, par ailleurs, voient le nombre de signalements d'enfants en danger s'accroître d'année en année. Il y a une limite au nombre de médiations qu'une personne peut faire, surtout si elle veut faire un travail de qualité (incluant la préparation individuelle de la victime et du mineur avant la séance de médiation comme telle). Il apparaît irréaliste que les DPE puissent prendre charge d'un nombre important de médiations en plus des autres responsabilités qu'ils assument. Une solution de rechange pourrait être de faire appel à des bénévoles bien encadrés pour exécuter les médiations. Ce type d'expérience a déjà été tenté en Tunisie, où un programme de médiateurs bénévoles a été mis sur pied pour offrir des médiations conjugales. L'expérience québécoise montre par ailleurs depuis plusieurs années que la même formule peut être appliquée aux médiations relatives aux actes délinquants¹¹. Une telle formule ne comporte que des

¹¹ Au Québec, les médiateurs bénévoles sont intégrés dans des «organismes de justice alternative» (OJA) qui sont eux-mêmes fédérés dans un regroupement, le ROJAQ. Le site internet du ROJAQ fournit quelques informations sur le sujet (<http://www.rojaq.qc.ca/>). Il est possible d'entrer en communication avec le ROJAQ pour obtenir des informations complémentaires.

coûts limités et peut donner d'intéressants résultats. La Tunisie pourrait fort bien la faire sienne.

La formation des médiateurs – Il faut toutefois rappeler qu'on ne s'improvise pas médiateur, que l'on soit ou non bénévole. Une formation adéquate est nécessaire, qui mette l'accent sur le rôle de facilitateur entre les parties, tant dans la préparation des participants avant la séance de médiation que dans le rôle joué pendant la séance de médiation elle-même. Une formation à la médiation serait une condition essentielle au recours à des bénévoles, tout comme elle serait nécessaire pour les DPE qui n'en auraient pas déjà bénéficié.

RECOMMANDATION N° 10 RELATIVE A LA MEDIATION DANS LES SITUATIONS DE JEUNES EN CONFLIT AVEC LA LOI

Nous recommandons que le recours à la médiation dans les situations de jeunes en conflit avec la loi soit accru. À cette fin et dans ce contexte :

- (1) une approche proactive devrait être adoptée où, en plus des médiations demandées par les mineurs ou leurs représentants, les parquets et les juges des enfants devraient adresser aux DPE des cas où la médiation leur apparaîtrait appropriée ;**
- (2) des critères de sélection des affaires appropriées pour la médiation devraient être établis d'une manière qui ne limite pas la médiation aux seules affaires les moins sérieuses, mais qui ouvre la porte à des infractions d'une certaine gravité et à des adolescents qui n'en sont pas à leur première infraction ;**
- (3) sans nier le rôle possible des parents, les mineurs devraient participer personnellement et au premier chef aux échanges avec la victime et à la conclusion de l'entente issue de la médiation ;**
- (4) de manière à rendre possible l'accroissement du recours à la médiation, un programme de médiateurs bénévoles devrait être mis sur pied ;**
- (5) une formation à la médiation devrait être fournie aux bénévoles ainsi qu'aux DPE qui n'en ont pas déjà bénéficié ; de leur côté, les procureurs et les juges des enfants devraient être sensibilisés aux avantages de la médiation et aux conditions dans lesquelles il y a lieu d'y recourir.**

C – Des moyens permettant de réaliser la mission

1 – Le personnel

La compétence requise du personnel dépend de la mission à accomplir ainsi que des tâches et procédures qui en découlent. On l'assure principalement en sélectionnant les candidats dont le profil correspond le plus exactement aux fonctions à remplir, en lui offrant une formation en cours d'emploi ainsi qu'en lui assurant accompagnement et supervision.

a – Le profil de sélection à l'engagement

Outre les qualités personnelles, les facteurs dont on tient compte de façon prioritaire lors de la sélection de candidats à un poste sont la formation et l'expérience de travail. Plus la formation et l'expérience auront préparé les candidats à assumer leurs fonctions, moins il sera nécessaire d'investir dans la formation continue. Cette dernière ne doit pas viser à remplacer une formation de base qui serait manquante, mais plutôt à compléter une formation de base adéquate dans des domaines trop spécifiques pour avoir été couverts par celle-ci. Il est donc primordial d'établir un profil de sélection à l'engagement qui soit le plus directement relié aux fonctions à exécuter.

Au fil des ans, le recrutement des DPE a été orienté essentiellement vers les milieux de l'éducation. Sauf exception, les DPE ont eu une formation les habilitant à exercer comme enseignants et leur expérience de travail antérieure à leur engagement se situe dans le même domaine. Dans la perspective où l'on estimait avoir besoin de personnes qui avaient démontré leurs aptitudes à travailler auprès d'enfants, il apparaissait logique de se tourner vers des professionnels qui, dans des fonctions diverses, s'étaient occupés d'enfants dans les milieux de l'éducation. Après leur entrée en fonctions, les DPE eurent droit à des sessions de formation préparées spécifiquement à leur intention ; cela fut particulièrement vrai pour le premier groupe – les DPE dits de «la première génération». Si l'on en juge à partir de ce qui nous a été communiqué, le groupe d'hommes et de femmes qui ont œuvré dans ces fonctions depuis dix ans ont effectué un travail remarquable, dans des conditions qui ne furent pas toujours faciles. Leur engagement et leur travail ont permis de mettre en place un régime de protection de l'enfance à partir duquel on peut jeter un regard pour le futur. Ils méritent que cela soit souligné.

Dans la mesure où, pour le futur, on place l'accent non sur le seul enfant à protéger mais plutôt sur l'enfant à protéger prioritairement dans son milieu familial, on ne peut échapper à la question de savoir si le profil de sélection des futurs DPE ne devrait pas être ajusté en conséquence. L'intervention psychosociale auprès d'enfants et de leurs familles requiert des compétences particulières. Les DPE doivent en avoir une maîtrise adéquate, tant pour le travail direct qu'ils font eux-mêmes auprès d'enfants et de leurs familles que pour diriger enfants et familles vers les ressources appropriées et coordonner le travail en réseau.

En bref, on doit rechercher un profil de personnes qui, par leur formation et leur expérience, ont démontré en premier lieu leur capacité d'identifier et évaluer les problèmes d'enfants en besoin de protection et de leurs familles, de mobiliser et

coordonner les ressources nécessaires à la solution de ces problèmes et de voir à ce que ces solutions soient mises en application. En outre, ces personnes devraient être aptes à pratiquer la médiation (ou encadrer le travail de médiateurs bénévoles) et à sensibiliser et mobiliser la collectivité de leur gouvernorat autour des problèmes et solutions en matière de protection de l'enfance. On trouvera en annexe du rapport une proposition d'inventaire de compétences requises pour un DPE qui a été conçue en fonction de cette perspective.

La question qui se pose est la suivante : quel profil de formation de base et d'expérience de travail correspond le mieux à ces compétences ? Les échanges que nous avons eus mènent à une réponse claire : une formation d'assistant social suivie d'une expérience de travail auprès d'enfants et de familles ressort comme le profil qui s'impose pour la sélection des futurs DPE. Les autres formations dont on nous a parlé nous apparaissent nettement moins pertinentes, d'autant plus qu'elles débouchent souvent sur des profils d'emploi (donc d'expérience de travail) différents de celui qui apparaît souhaitable.

Il reste que, dans le temps qui était à notre disposition, nous n'avons pas été en mesure de procéder à un inventaire détaillé et systématique de tous les programmes de formation qui pouvaient exister en Tunisie, de sorte que, par prudence, nous sentons le besoin d'ajouter qu'un profil de formation équivalent à celui d'un assistant social pourrait être acceptable, à la condition toutefois qu'il soit vraiment équivalent et qu'il développe bien les compétences requises pour le travail d'intervention psychosociale auprès des enfants et de leurs familles. Il serait tout à fait contraire à l'esprit de notre recommandation d'inclure des programmes qui ne développeraient que partiellement les mêmes compétences.

Nous recommandons donc que ce profil soit retenu comme profil unique et que l'article 15 du décret relatif au statut du corps des délégués¹² soit modifié en conséquence.

Par ailleurs, plusieurs ont insisté sur les avantages que comporterait la possibilité que des personnes engagées comme assistants DPE puissent un jour accéder au statut de DPE. Il ne fait pas de doute à nos yeux que cela serait opportun. En étant nommés DPE, des assistants pourraient faire bénéficier les enfants et les familles de leur expérience acquise au titre d'assistants. Le fait d'avoir une perspective de promotion possible constituerait par ailleurs un facteur de motivation qui ne pourrait qu'être bénéfique à tous. Une condition préalable devrait toutefois être remplie : les assistants devraient être recrutés en fonction du même profil de sélection que les DPE, à partir du groupe des assistants sociaux. Cela nous apparaîtrait d'autant plus désirable que la pertinence de cette formation est tout aussi réelle pour les assistants qu'elle l'est pour les DPE eux-mêmes, les assistants partageant le travail des DPE.

Outre la formation et l'expérience, la fonction de DPE requiert des qualités personnelles permettant notamment d'interagir adéquatement avec les enfants et leurs familles et de travailler en réseau avec divers intervenants. Il y aurait lieu de définir les qualités personnelles requises et de les intégrer au profil de sélection, de manière à s'assurer que seules les personnes qui répondent aux exigences puissent être retenues.

¹² Décret no 96-1134 du 17 juin 1996, *cit. sup.*

L'idée n'est en rien nouvelle. Dès 1997, un consultant de l'UNICEF avait préparé une «Esquisse d'un profil d'aptitude et de personnalité du délégué à la protection de l'enfance» à la suite d'une mission d'accompagnement des DPE sur le terrain. Ce document, tout comme d'autres, pourrait aider à l'identification des aptitudes intellectuelles et sociales et des caractéristiques de personnalité qui devraient être privilégiées. Des tests psychotechniques pourraient au besoin être utilisés pour mesurer ces dimensions.

RECOMMANDATION N° 11 RELATIVE AU PROFIL DE SELECTION DES DPE ET DES ASSISTANTS DPE

Nous recommandons :

- (1) qu'une formation d'assistant social (ou son équivalent) suivie d'une expérience de travail auprès d'enfants et de leurs familles soit retenue comme critère de base pour la sélection des futurs DPE ;**
- (2) que les futurs assistants DPE soient de la même manière recrutés parmi les personnes ayant une formation d'assistant social ;**
- (3) que les qualités personnelles requises des DPE et des assistants DPE soient définies et intégrées aux critères de sélection.**

La pertinence de cette recommandation demeure liée à une condition : au fil des évolutions qu'ils sont susceptible de connaître, les programmes de formation des assistants sociaux devront placer un accent clair sur la formation à l'intervention auprès des enfants et de leurs familles. On devra s'y préoccuper du «savoir faire» et du «savoir être» des futurs intervenants. Cette exigence sera de nature à profiter non seulement aux quelques futurs DPE inscrits à ces programmes, mais également aux nombreuses personnes qui, à la suite de leur formation, œuvreront dans d'autres fonctions auprès d'enfants et de leurs familles. L'efficacité du travail en protection de l'enfance – et en prévention des problèmes liés à la protection de l'enfance – tient non seulement à la bonne formation des DPE, mais aussi à celle des partenaires du réseau auxquels les DPE s'adressent pour obtenir des services d'évaluation ou de prise en charge pour les enfants et leurs familles.

RECOMMANDATION N° 12 RELATIVE AUX PROGRAMMES DE FORMATION DES ASSISTANTS SOCIAUX

Nous recommandons que, au fil des évolutions qu'ils sont susceptibles de connaître, les programmes de formation des assistants sociaux placent un accent clair sur la formation à l'intervention auprès des enfants et de leurs familles (prenant notamment en compte le «savoir faire» et le «savoir être»).

b – La formation continue

Précisons au départ que, par formation continue, nous entendons la formation qui est offerte à compter de l'engagement de la personne. Cette formation peut être donnée

au tout début de l'emploi – souvent avant même l'entrée en fonctions effective – ou plus tard, en cours d'emploi.

Formation continue et formation antérieure à l'engagement – Un principe de base doit être rappelé. La formation continue doit viser à compléter la formation de base qui est exigée comme condition préalable à l'engagement ; elle ne peut viser à la remplacer. Pour faire référence à la recommandation qui a été faite plus haut, on ne peut par exemple viser à ce que la formation en cours d'emploi fasse que des personnes qui ne sont pas au départ des travailleurs sociaux le deviennent. D'où l'importance à accorder au profil de sélection des candidats au moment de l'engagement : on réduit ainsi les besoins de formation continue et on rend cette dernière plus fructueuse. Chercher à pallier l'absence de formation de base par la formation continue pourrait, à la limite, se comparer à tenter de remplir un trou dont on ne verrait pas le fond. La formation de base antérieure à l'engagement doit garantir les habiletés de base pour intervenir auprès des enfants et de leurs familles. La formation continue doit apporter des dimensions qui sont spécifiques à la fonction de DPE et dont on ne peut s'attendre à ce qu'une formation antérieure à l'engagement (comme celle d'un assistant social) les ait développées.

L'état de la situation – Selon les informations qui nous ont été transmises, le degré de formation en cours d'emploi qui a été offert varie considérablement d'un groupe de DPE à l'autre. Les DPE dits «de la première génération» eurent droit à un programme de formation élaboré dès les premiers mois de leur engagement. La situation serait tout à fait différente de celle des DPE de «la troisième génération» par exemple. Le corps des DPE apparaît donc comme composé de délégués dont la formation et l'expérience ne sont nullement homogènes. On ajoute encore à l'hétérogénéité si on prend en compte la formation des assistants DPE qui, si leur description de tâches à venir leur confère un rôle proche de celui des DPE, devraient participer au même type de formation (ce qui est la raison pour laquelle les recommandations que nous formulons pour la formation continue des DPE valent *mutatis mutandis* pour leurs assistants, même si cela n'est pas spécifié dans chaque recommandation). Cette hétérogénéité sera accentuée si l'on donne suite à notre recommandation de requérir une formation et une expérience de travail d'assistant social dans le profil de sélection des futurs DPE. Il doit en être tenu compte dans l'élaboration d'un programme de formation continue.

Dans cette perspective, la première démarche à effectuer devrait être, nous semble-t-il, de procéder à un inventaire individualisé de la formation suivie par chacun des DPE et des assistants qui sont en fonction, incluant à la fois la formation antérieure à leur engagement et la formation continue. On pourrait alors évaluer les besoins particuliers de chacun d'eux afin d'assurer une mise à niveau pour ceux qui en ont besoin. La mise à niveau devrait se faire pour les différents domaines pour lesquels nous recommandons plus loin une formation continue de base.

Une formation reliée aux compétences requises pour la tâche – Si on voit le DPE comme un coordonnateur plutôt que comme un dispensateur de services cliniques, la formation ne doit pas viser à en faire un intervenant apte à pratiquer lui-même des interventions psychosociales spécialisées. Pour les fins de la partie la plus importante de son travail, qui est centrée sur les cas d'enfants signalés, le DPE a besoin des habiletés requises pour faire les enquêtes sur le bien fondé des signalements, pour

orienter les enfants vers les bons services (que ce soit pour fins d'évaluation ou de prise en charge), pour coordonner le travail des divers partenaires ainsi que pour assurer la mise en place, la réalisation et la révision périodique de plans d'intervention et de plans de services. On pourra consulter en annexe du rapport une proposition d'inventaire des compétences requises pour l'exécution des fonctions du DPE : la formation devant viser au développement des compétences liées à la fonction, on peut en tirer quelque inspiration.

Quels besoins de formation privilégier ? – Nous avons demandé aux DPE que nous avons rencontrés quels domaines de formation les avaient le plus aidés dans leur travail et, parmi ce qui leur manquait, lesquels leur apparaissaient le plus nécessaires. Ils ont d'abord cité de grands domaines disciplinaires ou pluridisciplinaires : psychologie (notamment de l'enfant), sociologie, travail social, sciences humaines. Ils ont par ailleurs évoqué des secteurs nettement plus ciblés et en lien direct avec leur travail, notamment les suivants :

- formation juridique : le Code de la protection de l'enfant, les lois du travail reliées aux mineurs, le droit du statut personnel ; le développement de la capacité de lecture juridique des situations ; le droit substantif aussi bien que la procédure ;
- formation au travail en réseau, incluant la concertation ainsi qu'une meilleure compréhension des rôles et fonctions spécifiques d'intervenants spécialisés tels que les psychologues, psychiatres et autres; connaissance des réseaux propres aux DPE ;
- techniques d'entretien et de communication : savoir écouter les gens lors d'une entrevue, ne pas entrer en conflit avec eux, cultiver l'empathie, comprendre la dynamique d'un petit groupe et comment y réagir (pour certaines entrevues) ;
- développement des habiletés à évaluer les situations ;
- médiation et résolution de conflits, pour les affaires de délinquance, certes, mais aussi pour affaires de protection, notamment en ce qui concerne la médiation entre parents qui sont en conflit ;
- informatique : maîtrise de logiciels reliés aux fonctions (traitement de texte, rapports statistiques) ;
- gestion administrative, pouvant inclure notamment l'organisation et la gestion des dossiers, la gestion du temps, la planification du travail, la gestion du personnel (vu la présence d'assistants et de secrétaires).

Nous inspirant des suggestions reçues, des conclusions et recommandations incluses dans des rapports antérieurs qui nous ont été communiqués, des tâches et procédures que nous proposons pour les DPE et des compétences qui sont requises pour les mettre en œuvre, nous proposons d'orienter la formation continue en fonction (1) de modules de base, qui devraient être suivis par tous les DPE au moment de leur engagement ou le plus rapidement possible à la suite de leur engagement et (2) de formations ponctuelles qui viendraient s'y ajouter selon des besoins particuliers.

Une formation continue de base – Il est tout d'abord des compétences de base que, selon notre recommandation relative au profil de sélection des DPE, la formation antérieure à l'engagement devrait assurer. Nous pensons à des domaines de compétence qui concernent notamment la psychologie de l'enfant, l'intervention auprès des enfants et de leurs familles, la dynamique familiale vue dans une perspective écosystémique, les techniques de communication et d'entretien. Il est

toutefois des DPE dont la formation de base n'a pas inclus de telles formations. Une mise à niveau serait nécessaire à leur intention. On s'attendrait à ce que ces formations ne soient plus nécessaires dans un certain futur si notre recommandation est endossée quant au profil de sélection des DPE.

Il est par ailleurs des compétences qui sont spécifiques aux interventions en protection de l'enfance, dont les DPE ont besoin, mais dont on ne peut prendre pour acquis que la formation antérieure à l'emploi ait pu en assurer le développement. La formation continue de base devrait être centrée prioritairement sur ces domaines.

Le premier d'entre eux est celui des «meilleures pratiques». Les anglophones ont recours à cette expression dite des «best practices» pour renvoyer à ces pratiques souvent novatrices dont, dans un domaine donné, l'expérience et la recherche démontrent qu'elles donnent les meilleurs résultats. La protection de l'enfance vise des domaines différents et hétérogènes, qui doivent donner lieu à des interventions fort diverses, que ce soit pour fins d'évaluation ou de prise en charge. Les problèmes que pose, par exemple, une jeune enfant abusée sexuellement par son père sont fort différents de ceux que présente un adolescent que ses parents négligent et qui ne fréquente plus l'école. Il y aurait donc lieu d'identifier les diverses problématiques sur lesquelles les DPE sont appelés à intervenir : négligence grave, abandon, vagabondage, manque à l'éducation et à la protection, mauvais traitements physiques, abus sexuels, incapacité des parents, troubles de comportement associés à certains de ces problèmes (tels que l'abus de drogue, l'incontrôlabilité) et ainsi de suite. Une session (ou partie de session) de formation pourrait être conçue pour chacune de ces problématiques de manière à y présenter les meilleures pratiques qui les concernent. Ces formations devraient notamment viser à faire connaître (1) les signes indicateurs de la présence des problèmes (pour faciliter leur dépistage lors de l'enquête) ainsi que (2) les meilleures pratiques en matière d'évaluation et d'intervention correctrice (pour pouvoir orienter les enfants et leurs familles vers les services appropriés et assurer une coordination adéquate des interventions). Ces formations devraient être confiées à des spécialistes des domaines concernés. Comme les DPE travaillent en réseau sur l'ensemble de ces problématiques et qu'il est important qu'eux et leurs partenaires soient en accord sur l'orientation à donner aux interventions pour assurer la cohérence de celles-ci, il serait crucial que ces sessions de formation ne soient pas données aux seuls DPE mais qu'on y groupe les DPE et les intervenants avec qui ils sont appelés à œuvrer en réseau.

Parmi les autres domaines de formation susceptibles d'aider les DPE dans leurs enquêtes, il y a particulièrement lieu de penser à l'entretien avec les enfants, où l'on doit utiliser notamment les connaissances relatives à la psychologie de l'enfant pour amener ce dernier à raconter les faits qui se sont passés. On peut citer à titre d'exemple les techniques d'entrevue non suggestive employées avec des enfants victimes de mauvais traitements physiques ou d'abus sexuel. Ce sont là des techniques qui sont nécessaires pour les DPE et qui sont parfois trop spécialisées pour avoir été enseignées dans le cadre de la formation antérieure à l'engagement.

Quant à la formation juridique relative au travail spécifique des DPE, il va de soi que sa pertinence est toujours aussi actuelle qu'elle le fut dès la formation des premiers DPE, en 1996. Les DPE travaillent dans un cadre juridique qui leur est propre, qui vise à la fois à assurer aux enfants la protection dont ils ont besoin, à baliser les

interventions et à protéger les droits des personnes visées. Il est essentiel qu'ils le maîtrisent bien. Comme l'ont souligné certains DPE, cette formation ne doit pas se limiter au seul Code de protection de l'enfance, mais elle doit toucher à certains domaines auxquels les DPE doivent être initiés (on a notamment évoqué certains éléments du droit du travail, du droit scolaire et du droit relatif au statut personnel).

Vu le caractère central du travail en réseau pour les DPE, il serait hautement désirable que les DPE y soient initiés. Si les attitudes et habiletés personnelles comptent pour beaucoup dans la capacité de travailler en réseau, une formation peut aider à améliorer les compétences.

Dans la mesure où les DPE doivent pratiquer la médiation ou évaluer l'opportunité de référer des jeunes et leurs familles à des médiateurs, on doit leur assurer une formation adéquate en ce domaine. On ne s'improvise pas médiateur. Par ailleurs, si notre recommandation est acceptée de confier les médiations relatives aux enfants délinquants à des bénévoles auxquels les DPE s'adresseraient, on devrait assurer la formation de ces bénévoles à la médiation.

Enfin, même si les équipes des bureaux des DPE sont de petite taille, il y aurait lieu d'offrir aux DPE une brève initiation à la gestion et l'administration. Outre la gestion du personnel (assistants, secrétaires), on pense à l'organisation et la gestion des dossiers, la gestion du temps, la planification du travail.

Sans prétendre que la liste en soit en quelque manière exhaustive, voilà un ensemble de domaines dans lesquels une formation continue de base nous semble devoir être assurée à l'intention des DPE, de manière à ce que chaque DPE en bénéficie le plus rapidement possible après sa nomination.

Des formations ponctuelles – Outre la formation de base qui devrait être assurée pour tous les DPE, des formations ponctuelles seraient nécessaires pour répondre à des besoins particuliers. Nous pensons tout particulièrement à la formation à l'utilisation d'outils d'aide à la prise de décision, de guides d'intervention, de protocoles, de plans d'intervention et de plans de services dont nous recommandons l'utilisation (voir plus bas, dans la section relative aux outils de travail). La même recommandation vaut pour le recours aux outils informatiques. L'introduction de tels instruments doit être accompagnée (1) de la formation préalable requise, (2) d'un accompagnement dans leur mise en application initiale et (3) d'un suivi relatif à leur utilisation constante, particulièrement s'il s'agit d'outils que l'on devrait considérer comme étant d'usage essentiel (comme les plans d'intervention et de services). Leur introduction devrait donc donner lieu à des formations *ad hoc*.

Les techniques de formation – Loin de nous l'idée de faire le tour de l'ensemble des techniques auxquelles on peut recourir pour la formation continue : cela dépasserait les limites du présent rapport. Limitons-nous à faire état de quelques observations qui ont été émises au cours des échanges que nous avons eus.

- Il y a lieu de recourir à une diversité de techniques.
- On a avantage à mettre l'accent sur une participation active des DPE plutôt qu'à de simples présentations qui les réduirait à un rôle passif. Les présentations plus théoriques doivent être reliées directement aux préoccupations pratiques des DPE afin de favoriser leur introduction dans les

pratiques. À cette fin, il peut être intéressant d'utiliser des approches telles que des discussions de cas en groupe.

- Lorsqu'on réunit les DPE pour des rencontres de groupe, il y a avantage à ce que ces rencontres durent au moins deux jours pour permettre les interactions qui surviennent au cours des échanges informels de la soirée et qui donnent lieu à une formation informelle par le biais d'interactions entre collègues de travail. Ces interactions, tout comme le compagnonnage plus organisé, constituent des sources de formation utiles.
- Selon les sujets sur lesquels portent les sessions de formation, il y aurait lieu de recourir à des sessions de formation qui visent non seulement les DPE, mais aussi des partenaires avec lesquels ils sont appelés à travailler en réseaux. Cette formule de formation multisectorielle apparaît tout particulièrement pertinente lorsque la formation porte sur des enjeux par rapport auxquels les DPE n'interviennent pas seuls mais en collaboration avec leurs partenaires. Le fait qu'une session de formation puisse réunir les différents partenaires qui seront appelés à travailler ensemble par la suite permet non seulement d'assurer une meilleure convergence des perspectives entre les partenaires grâce à une formation unique, mais aussi de favoriser des échanges entre partenaires sur la manière selon laquelle ils structureront leur partenariat au moment de le mettre en oeuvre.

RECOMMANDATION N° 13 RELATIVE A LA FORMATION CONTINUE

Nous recommandons :

- (1) que les efforts investis dans la formation continue soient optimisés par l'adoption d'un profil de sélection des DPE qui inclue une formation d'assistant social ;**
- (2) qu'il soit procédé à un inventaire individualisé de la formation de chacun des DPE et des assistants qui sont en fonction, incluant à la fois la formation antérieure à leur engagement et la formation continue, afin d'évaluer les besoins particuliers de chacun et d'assurer les mises à niveau requises ;**
- (3) que la formation continue soit centrée sur le rôle qui est recommandé pour les DPE, *i.e.* prioritairement un rôle de coordonnateur de services ;**
- (4) qu'une mise à niveau soit assurée aux DPE présentement en fonction qui n'ont pas eu de formation antérieure à leur engagement (ou dont la formation est lacunaire) dans les domaines suivants : la psychologie de l'enfant, l'intervention auprès des enfants et de leurs familles, la dynamique familiale vue dans une perspective écosystémique, les techniques de communication et d'entretien ;**
- (5) qu'une formation continue de base soit assurée aux DPE actuels et futurs notamment dans les domaines suivants : les «meilleures pratiques» relatives aux diverses problématiques à l'égard desquelles les DPE sont appelés à intervenir ; l'entretien avec les enfants ; le Code de la protection de l'enfance et autres domaines juridiques pertinents ; le travail en réseau ; la médiation ; la gestion et l'administration ;**
- (6) que des formations ponctuelles soient assurées pour répondre à des besoins particuliers, notamment à l'occasion de l'introduction d'instruments de travail tels que des outils d'aide à la prise de décision,**

des guides d'intervention, des protocoles, des plans d'intervention et des plans de services ;

- (7) que la formation continue recoure à des techniques diverses, misant notamment sur la participation active des DPE, sur les interactions entre les participants, ainsi que sur la participation non seulement des DPE mais également de partenaires avec lesquels ils sont appelés à travailler en réseaux ;
- (8) que ces recommandations s'appliquent *mutatis mutandis* à la formation des assistants, compte tenu des tâches et responsabilités qui leur seront assignées.

c – Accompagnement, supervision et structure de gestion

L'accompagnement fournit un support à la personne accompagnée ; il lui procure un appui qui favorise la résolution de problèmes et la croissance professionnelle, sans que l'accompagnateur ne soit dans une position de contrôle. Quant à la supervision, elle renvoie à la vérification de l'exécution des tâches par la personne supervisée selon les attentes préalablement exprimées. Elle comporte une rétroaction à la personne supervisée quant à l'atteinte des résultats ainsi qu'une dimension de contrôle.

Dans les faits, les fonctions des DPE sont exercées presque sans accompagnement ni supervision. Sans doute certaines interactions peuvent-elles à l'occasion jouer ce rôle. On peut penser par exemple aux échanges que des DPE peuvent avoir avec le juge de la famille sur des cas individuels. Mais il reste que, en l'absence de délégué général et de structure d'accompagnement formelle, la fonction de DPE est marquée par une très grande autonomie. Les DPE peuvent en apprécier certains aspects, mais elle comporte aussi une importante part de solitude.

L'accompagnement et la formation – L'accompagnement peut être intégré de manière très utile à une stratégie de formation. Il peut notamment prendre la forme de discussions de cas périodiques où la personne accompagnée présente certains cas auxquels elle travaille – souvent ceux qui posent des difficultés particulières – et échange avec l'accompagnateur sur les interventions qu'elle y a pratiquées ou qu'elle planifie. Choisi en fonction de sa formation et de son expérience, l'accompagnateur a la légitimité requise pour questionner, discuter et conseiller. N'étant pas dans une position de contrôle, il est perçu comme moins menaçant qu'un supérieur hiérarchique, ce qui favorise des échanges plus libres et spontanés. Son rôle peut constituer une importante source de formation individualisée, dont l'apport est différent de celui de formations de groupe et qui les complète.

Une formule permettant d'assurer l'accompagnement pourrait être la suivante. Les DPE qui sont en fonction sont tous du 1^{er} grade. Le décret qui régit le corps des DPE¹³ prévoit que les DPE de 2^e grade peuvent être chargés de fonctions de conception et de coordination, alors que les DPE de 3^e grade peuvent assumer des fonctions d'encadrement, de conception et de suivi. S'il s'apparente à l'encadrement,

¹³ Décret no 96-1134 du 17 juin 1996, *cit. sup.*

l'accompagnement en demeure différent dans la mesure où l'encadrement peut s'interpréter comme incluant des fonctions de direction. L'objectif étant de fournir aux DPE une structure d'accompagnement, un moyen d'y parvenir pourrait en être de modifier le décret de manière à ce que des DPE de 2^e grade soient habilités à effectuer de l'accompagnement et de procéder à la nomination quelques DPE de ce niveau.

Une structure de gestion crédible et efficace – L'accompagnement ne suffit pas. Une structure de gestion crédible et efficace est par ailleurs essentielle pour assurer non seulement la supervision mais aussi les relais avec l'administration et divers partenaires, la conception et la définition des tâches et activités, le développement d'outils de travail et ainsi de suite. Si certaines initiatives peuvent être développées au niveau d'un gouvernorat, d'autres – et des plus importantes – requièrent une prise en charge et un leadership central. Les DPE ont été cruellement laissés à eux-mêmes à cet égard. Sauf pour une période d'un an et demi (de l'été 2003 à l'hiver 2005), ils sont demeurés sans DGPE – un poste du reste créé en 2002 seulement. Malgré tous leurs efforts, les autorités du ministère de tutelle ne peuvent pas prendre la place du DGPE en plus de leurs autres fonctions : leur charge de travail aussi bien que le nombre et la diversité des dossiers dont elles ont la responsabilité ne le leur permettent tout simplement pas. Il en résulte une situation où des dossiers requérant des initiatives centrales ne peuvent évoluer, et où des initiatives se prennent au niveau de l'un ou l'autre gouvernorat, sans coordination nationale, sans plan d'ensemble. Il devient alors difficile de faire évoluer les politiques et les pratiques d'une manière cohérente, dans une direction commune. Le développement et le progrès du travail des DPE ne peuvent se faire sans une réflexion d'ensemble, une coordination, une cohérence et une organisation qui requièrent impérativement la présence d'un leadership central fort. Non pas que tout doive être pensé au sommet d'une hiérarchie alors que les DPE seraient relégués au rang de simples exécutants. Bien au contraire, les DPE peuvent – et doivent – jouer un rôle actif crucial dans l'optimisation de l'exécution de leurs fonctions. Leur contribution ne peut toutefois qu'être mieux mise en valeur par la mise en place d'un leadership central efficace. Outre l'avancement des dossiers et projets nationaux, le DGPE devrait assurer la supervision des DPE. À cette fin, il devrait exprimer des attentes claires quant à l'exécution des tâches des DPE et quant à l'atteinte des résultats attendus. Il devrait pouvoir le faire d'une manière qui, dans toute la mesure du possible, entraîne l'adhésion des DPE. Il devrait ensuite leur fournir une rétroaction (*feedback*) sur l'atteinte des résultats. Compte tenu du fait que les DPE ont connu une longue période sans supervision, des habitudes ont été prises qui requerront du DGPE légitimité, doigté, transparence et détermination.

Le vide actuel affecte l'action des DPE et, partant, la protection à donner aux enfants. *Il est urgent qu'un DGPE crédible soit nommé et insuffle le leadership sans lequel les projets de nombreuses améliorations qui sont nécessaires et pressantes demeureront sans lendemain. La mise en œuvre de cette recommandation apparaît comme un préalable à la réalisation de nombreuses autres recommandations que contient le présent rapport.*

Si la présence d'un DGPE constitue une condition essentielle à la mise en place d'une structure de gestion crédible et efficace, elle n'apparaît toutefois pas une condition suffisante. On ne peut à la fois assumer le leadership dans tous les dossiers dont le DGPE sera responsable, mettre en marche les changements requis et assurer la supervision des DPE répartis dans tous les gouvernorats du pays. Le DGPE doit

pouvoir être assisté de personnes à qui il peut déléguer des tâches. Plus d'une formule pourraient être envisagées à cette fin. Une qui nous a été suggérée apparaît fort intéressante. Des tâches que le DGPE pourrait vouloir déléguer en sont de conception et de coordination, ce qui correspond aux fonctions que le décret relatif au statut des DPE attribue aux DPE de 2^e grade. Notre recommandation de nommer des DPE de 2^e grade pour fins d'accompagnement pourrait se compléter par une autre à l'effet que ces DPE de 2^e grade soient attachés au bureau du DGPE et que ce dernier puisse leur confier des mandats relatifs à la conception et la coordination de divers projets. Si ces DPE de 2^e grade se font confier la responsabilité d'accompagnement à l'endroit de DPE de gouvernorats d'une même région, on devrait se demander s'il ne serait pas préférable que leurs bureaux soient situés dans les régions en question plutôt que dans la capitale. Cette question est toutefois à soupeser en fonction de l'importance qu'occuperaient les mandats autres que l'accompagnement dans leur charge de travail ; on peut envisager que la réponse ne soit pas nécessairement identique pour chacun d'entre eux (encore qu'il peut être prudent d'éviter que, parmi des personnes de fonctions et de niveaux identiques, certaines soient perçues par les autres comme étant plus proches du pouvoir central, ce qui peut être source de tensions). Compte tenu de l'investissement que requerront les fonctions d'accompagnement et les divers mandats à exécuter, et compte tenu du fait que les DPE avec qui ce travail devra être fait sont disséminés sur l'ensemble du territoire national, il nous apparaît qu'un minimum de trois délégués de 2^e degré serait requis pour assurer au DGPE l'appui sans lequel son leadership ne pourra s'exercer de manière efficace.

Encore que cela ne constitue pas le motif de notre recommandation, il vaut la peine de souligner au passage que cette façon de faire permettrait aux DGPE de 2^e degré de pouvoir poser leur candidature au poste de DGPE après quelques années. Cela éliminerait l'hiatus qui sépare présentement les niveaux des fonctions de DPE et celles de DGPE et qui empêche les DPE d'aspirer à occuper des fonctions de DGPE sans passer par d'autres services. Des perspectives de carrière à l'intérieur du corps des DPE s'ouvriraient ainsi, ce qui apparaît favorable.

RECOMMANDATION N° 14 RELATIVE A L'ACCOMPAGNEMENT ET LA SUPERVISION

Nous recommandons :

- (1) qu'un accompagnement formatif soit assuré aux DPE, ce qui pourrait être fait par des DPE de 2^e grade ; il faudrait alors que le décret régissant le corps des DPE soit modifié en conséquence et que des postes de ce niveau soient établis et pourvus ;**
- (2) qu'un délégué général à la protection de l'enfance soit nommé de manière urgente, cette recommandation constituant un préalable à la mise en œuvre de nombreuses autres recommandations contenues dans le présent rapport ; le DGPE devrait se voir attribuer à l'endroit des DPE toutes les responsabilités qui incombent normalement à un supérieur hiérarchique ;**
- (3) que le DGPE soit assisté par des personnes à qui il pourrait confier des mandats de conception et de coordination relatifs à divers projets ou dossiers ; cette fonction pourrait avantageusement être confiée aux DPE de 2^e grade susmentionnés, qui seraient rattachés au bureau du DGPE ;**
- (4) qu'un minimum de trois DPE de 2^e grade soient ainsi nommés.**

2 – Le travail en réseau

Le travail du DPE : un travail en réseau – Nous avons eu l’occasion de le mentionner plus haut, et il y a lieu de le répéter : le travail du DPE est d’abord et avant tout un travail en réseau. Les problématiques sur lesquelles il est appelé à intervenir sont complexes et demandent souvent des interventions de spécialistes divers. Personne ne peut cumuler l’ensemble des compétences requises pour traiter toutes ces problématiques. La formation et l’expérience antérieures des DPE ne les y préparent nullement. Sauf pour l’enquête qu’il mène lui-même sur la vérification des faits allégués dans le signalement, le DPE doit constamment faire appel à des partenaires pour faire procéder à des évaluations ou à des prises en charge. Comme nous l’avons indiqué (voir la section relative aux tâches des DPE), le DPE doit être vu comme un coordonnateur de services responsable du processus de protection. Il n’y a donc pas lieu de se surprendre que, lorsqu’on leur demande ce qui facilite le plus leur travail, les DPE placent le travail en réseau en tête de liste¹⁴.

Une équipe d’évaluation pour le DPE ? – En dépit de ce consensus, une question a été posée au cours de nos échanges avec des DPE et d’autres intervenants : n’y aurait-il pas avantage à ce que les DPE disposent chacun de leur propre équipe d’évaluation multidisciplinaire (avec assistant social et psychologue) pour que leur bureau puisse procéder lui-même aux évaluations, sans devoir dépendre d’autres organismes ?

Une telle formule comporterait des avantages. Plus autonome, le DPE pourrait mieux gérer les priorités et le déroulement des évaluations. Celles-ci étant toujours réalisées par les mêmes personnes – à qui de plus le DPE pourrait formuler des attentes et même des directives – une plus grande continuité et une plus grande standardisation pourraient être atteintes dans le contenu des rapports d’évaluation.

Des inconvénients existeraient toutefois. Il est à prévoir que, très vite, l’équipe serait débordée. L’augmentation constante du nombre de signalements observée au fil des ans suffirait à produire ce résultat, qui pourrait par ailleurs être amplifié par une déresponsabilisation du réseau. Étant perçu comme étant doté d’un personnel compétent, le DPE risquerait que des services lui signalent des enfants dont ils sont responsables mais qui leur causent des problèmes, afin de se décharger sur lui de certaines de leurs responsabilités. Ces enfants qui ne sont pas signalés présentement viendraient grossir les rangs des enfants signalés, ce qui engendrerait un effet pervers de déresponsabilisation des partenaires du réseau à l’endroit d’enfants dont ils ont charge. Étant eux-mêmes à court de ressources, ceux qui sont maintenant les partenaires du DPE deviendraient plus réticents à apporter leur contribution à un délégué qui leur apparaîtrait bien pourvu – même dans des cas requérant des évaluations plus spécialisées que celles auxquelles l’équipe du DPE pourrait procéder.

Compte tenu de ces effets pervers qui découleraient vraisemblablement de l’adjonction d’une équipe d’évaluation au DPE, on ne nous a pas convaincus que cette formule serait préférable à celle où le DPE agit comme coordonnateur de services

¹⁴ Cette conclusion émergea clairement des échanges des DPE lors d’un atelier de travail auquel ils participèrent presque tous.

offerts par des partenaires. Cela implique toutefois que le réseau avec lequel le DPE est en interaction peut lui offrir ces ressources.

Les fondements des réseaux : des liens institutionnels et personnels – Lorsqu'on demande aux DPE sur quels liens reposent les réseaux auxquels ils font appel (et qui font appel à eux), la réponse la plus fréquente est claire : ces réseaux reposent d'abord et avant tout sur des liens personnels que les DPE et leurs partenaires ont établis au fil du temps. Il est plus rare que leur existence et leur fonctionnement soient fondés sur des ententes institutionnelles, *i.e.* des ententes fondées sur et conclues par des institutions.

Si l'on doit savoir gré aux DPE et à leurs partenaires d'avoir pu faire opérer des réseaux de protection de l'enfance à partir de liens personnels qu'ils ont établis, il faut reconnaître que cette approche comporte des faiblesses. Fondés sur des individus, les réseaux deviennent vulnérables et connaissent des ratés lorsque l'un de ses membres s'absente ou quitte ses fonctions : de nouveaux liens doivent être recréés pour que le réseau puisse redevenir fonctionnel. L'arrivée d'un nouvel individu moins enclin à la collaboration peut mettre en péril le fonctionnement du réseau. Les responsabilités réciproques des partenaires et les procédures manquent parfois de clarté et peuvent se négocier à la pièce, donnant lieu à des remises en question d'un cas à l'autre et à un manque de cohérence et de stabilité dans les pratiques. Ce sont là des problèmes dont l'ampleur peut être considérablement réduite si on donne une base institutionnelle aux partenariats. Il ne faut évidemment pas minimiser l'importance cruciale des rapports interpersonnels dans les partenariats : ils constituent une condition indéniable de succès. Ils doivent venir s'ajouter aux ententes institutionnelles et aider à leur mise en application. Ils sont en quelque sorte l'huile qui permet aux rouages de fonctionner ; ils ne peuvent cependant remplacer les rouages.

Au cours des échanges que nous avons eus avec divers intervenants – incluant bien évidemment les DPE – un consensus a été évident : des ententes institutionnelles devraient être conclues pour faciliter les partenariats. Cette question n'est pas nouvelle. Dès 1998 un rapport de mission du Délégué général aux droits de l'enfant de la Communauté française de Belgique évoquait la mise en œuvre de «modèles d'intervention, véritable cadre de références pour les différentes situations d'enfants en danger [qui] pourraient aboutir à des protocoles de collaboration convenus entre partenaires». Plus récemment, les participants à des échanges tenus dans le cadre du «mois de la protection» conclurent dans le même sens. De la même manière, les problèmes auxquels des ententes inter-institutionnelles visent à fournir des éléments de solution ont été reconnus dans le Plan national d'action de l'enfance 2002-2010, où l'on évoque la «complémentarité et la coordination insuffisantes entre les différents intervenants dans le domaine de la protection en rapport avec la multiplicité des acteurs, la diversité de leurs approches et de leurs protocoles de prise en charge et parfois même la divergence de leurs rôles. L'absence d'une vision globale et intégrée précisant le rôle de chaque acteur et codifiant son domaine et ses modalités d'intervention explique cette situation» (p. 19). La mise au point de documents de référence communs, de guides communs de procédures ainsi que de protocoles de prise en charge intégrée reposant sur l'élaboration de conventions de partenariat et de protocoles de coopération entre institutions, organismes et associations spécialisées intervenant à l'échelle locale, régionale ou nationale fait partie des éléments de solution qui y sont proposés (p. 36-37).

Une expérience a déjà été couronnée de succès avec l'établissement d'un protocole relatif aux enfants nés hors mariage, qui s'est concrétisé dans des circulaires émises par les ministères concernés. Il conviendrait de tirer profit de cette expérience et de l'étendre à d'autres problématiques relatives à l'enfant en danger : enfants abusés sexuellement, enfants négligés non scolarisés, enfants victimes de mauvais traitements physiques et ainsi de suite. Des protocoles distincts sont nécessaires pour chaque problématique qui requiert des procédures d'intervention et la collaboration de partenaires spécifiques.

Un protocole doit présenter la procédure à suivre dans l'intervention (qu'elle vise l'évaluation ou la prise en charge). Les étapes de l'intervention doivent y être décrites et les rôles de chacun doivent être précisés pour chaque étape. L'effet recherché est la mise en place de mécanismes institutionnels de collaboration pour assurer des interventions de protection de qualité auprès des enfants en danger et leurs familles. Le processus d'élaboration des protocoles est par ailleurs de nature à enclencher une dynamique importante, amenant les divers partenaires à mener ensemble une réflexion bien nécessaire sur leurs rôles et pratiques respectifs, à mieux les définir, et stimulant entre eux un mouvement de collaboration dont ils bénéficieront au-delà même de l'élaboration et de la mise en application des protocoles concernés. Les retombées favorables sont donc susceptibles de dépasser le seul effet officiellement recherché.

Le processus d'élaboration de chaque protocole devrait reposer sur l'apport de l'ensemble des partenaires visés. Les instances nationales devraient s'y engager très activement, tout en assurant une consultation des instances locales et régionales dont l'expérience et la connaissance du terrain doivent être prises en compte si l'on veut que les protocoles soient fonctionnels. Le leadership devrait être assuré par le MAFFEPA (on pense spontanément au rôle central que devrait y jouer un DGPE).

La tâche ne manquant pas d'ampleur, on peut se demander par où commencer : à quelles problématiques y aurait-il lieu de donner priorité ? Deux critères pourraient notamment être pris en compte. On pourrait viser à commencer par des problématiques qui touchent de nombreux enfants de manière à maximiser l'impact des premiers protocoles. On pourrait par ailleurs avoir le souci de commencer par des protocoles qui semblent les plus faciles à élaborer. Les partenaires pourraient ainsi «se faire la main», apprendre ensemble à construire un protocole et stimuler la collaboration entre eux plus facilement que dans le contexte d'un protocole plus complexe à élaborer. Il pourrait s'en dégager un climat propice à l'élaboration de protocoles ultérieurs plus complexes. La convergence des deux critères serait idéale si elle était possible.

La mise en œuvre de cette recommandation n'enlèverait en rien leur importance aux liens interpersonnels que les DPE et leurs partenaires sont parvenus à établir. Elle leur fournirait des assises institutionnelles qui accroîtraient la solidité et la permanence des rapports.

Nous tenons à souligner que cette recommandation fait partie de celles qui nous apparaissent les plus importantes dans le rapport. Il apparaîtrait hautement désirable de la mettre en œuvre rapidement. Les échanges que nous avons eus avec divers

intervenants nous laissent croire que le terrain est mûr et que de tels protocoles seraient accueillis très favorablement.

La confidentialité – Les informations recueillies sur les enfants et leurs familles sont confidentielles. L'importance de cette confidentialité est d'ailleurs reflétée dans le fait que, dans son serment de fonctions, le DPE doit jurer d'observer le secret professionnel. Le travail en réseau implique forcément des échanges d'informations relatives aux personnes. On nous a indiqué que cela pouvait parfois poser des problèmes, certaines informations n'étant apparemment pas traitées par tous avec toute la confidentialité qui s'impose. La difficulté est susceptible de s'accroître en mettant l'accent sur les services de proximité : le village ou le quartier sont des lieux où les gens se connaissent plus que dans l'anonymat des grandes agglomérations, et la tentation de laisser filtrer des informations sur les personnes peut y être plus grande. La suggestion a été faite qu'un code de déontologie soit adopté à l'intention des DPE et qu'on y prévoie l'obligation de respect de la confidentialité. Cette suggestion ne s'adresserait toutefois qu'à un seul groupe de personnes – les DPE – et ne couvrirait pas les autres partenaires du réseau. Des moyens de sensibilisation devraient être mis en œuvre à cet égard. L'insertion d'office dans tous les protocoles d'un rappel de cette obligation pourrait en faire partie.

Des réseaux dont les ressources sont suffisantes ? – Pour que le travail en réseau soit possible, les partenaires doivent pouvoir s'offrir mutuellement la collaboration attendue. Une question qui revient forcément est : les ressources sur lesquelles les DPE doivent pouvoir compter pour travailler en réseau existent-elles et suffisent-elles ?

Posons au départ que les observations qui nous ont été communiquées ne permettent pas de répondre de manière certaine et détaillée à cette question. À cette fin, un inventaire systématique des ressources présentes dans chaque gouvernorat serait requis – ce dont nous ne disposons pas – et une appréciation qualitative de leur caractère suffisant serait nécessaire. Qui plus est, les critères en fonction desquels on juge du caractère suffisant des ressources ne font pas l'unanimité. À titre d'exemple, nous avons cru comprendre que certains DPE avaient plus tendance que d'autres à favoriser des placements institutionnels, avec la conséquence que leur appréciation du caractère suffisant des ressources reposerait plus sur la disponibilité de telles ressources que l'appréciation de certains autres de leurs collègues.

Cela dit, deux remarques d'ensemble doivent être notées :

1. Dans la mesure où l'on veut mettre l'accent sur l'intervention auprès des enfants dans leur milieu naturel – et notamment dans leur famille – *on doit assurer la présence de ressources de proximité* là où les enfants et leurs familles vivent. La présence de telles ressources constitue une condition inévitable si l'on veut éviter d'avoir à sortir les enfants de leur milieu.
2. Le constat d'ensemble que nous faisons à partir de ce que nous avons vu est à l'effet qu'il n'y a pas lieu de recommander la création de nouveaux types de ressources. Nous avons vu en Tunisie des types de ressources aptes à répondre aux besoins. Les types de ressources sont même relativement nombreux. *L'accent nous semble devoir être mis sur le développement et la consolidation des ressources existantes plutôt que sur la création de nouveaux types de ressources. La priorité devrait porter sur l'optimisation des ressources*

existantes et sur le développement de partenariats entre elles. Ce développement et cette consolidation nous semblent tout particulièrement devoir aller vers les ressources de proximité permettant de travailler auprès des jeunes et de leurs familles.

En puisant dans les observations que nous ont communiquées les DPE et d'autres intervenants, on peut ajouter quelques remarques. Il faut toutefois mettre les lecteurs en garde à l'égard du fait qu'elles ne reposent pas sur des observations systématiques et que leur caractère représentatif de l'ensemble de la situation en Tunisie n'est en aucune manière assuré. Nous les transmettons donc sous toutes réserves.

Les ***unités locales de promotion sociale*** sont d'une importance capitale si l'on veut mettre l'accent sur des interventions pratiquées par des ressources de proximité. Elles sont disséminées dans l'ensemble du pays où elles dispensent des services sociaux. Elles constituent un réseau par lequel doit nécessairement passer le développement et la consolidation de services sociaux de proximité à l'intention des enfants et de leurs familles. L'appréciation qu'en font les DPE semble variable. Certains les disent surchargées de travail, devant répondre à des demandes innombrables, préparant des évaluations dont le contenu ne répond pas aux attentes. Ils critiquent la procédure bureaucratique qui doit être suivie pour avoir accès aux services d'un assistant social, qui est source de délais. D'autres DPE en font une appréciation positive ; cela est particulièrement le cas de DPE qui ont pu conclure des ententes selon lesquelles un assistant social y est désigné pour répondre à leurs demandes et que cet assistant social peut être contacté directement par eux, sans passer par la procédure officielle. Si l'on veut véritablement favoriser le recours à des mesures de protection qui permettent aux enfants et à leurs familles d'avoir des services sociaux de proximité, il apparaît d'une grande importance (1) que des protocoles facilitent et simplifient la procédure d'accès des DPE aux services des assistants sociaux, (2) que des assistants sociaux puissent consacrer une partie suffisante de leur temps aux tâches de protection de l'enfance et (3) que ces tâches soient confiées à des assistants sociaux qui disposent de l'expertise nécessaire pour le travail auprès des enfants et de leurs familles.

Autre service de proximité qui quadrille l'ensemble du territoire, le ***milieu scolaire*** constitue un autre élément clé du partenariat en protection de l'enfance. L'école joue un rôle central dans la socialisation de l'enfant. Celui qui en est rejeté – ou qui s'en exclut – encourt des risques de marginalisation très importants. Les gains majeurs que la Tunisie a faits en matière d'instruction ne doivent pas faire perdre de vue qu'un nombre important d'enfants sont en rupture scolaire ou à haut risque de le devenir, comme il a été souligné dans la première partie du rapport. Ce problème est crucial et les DPE y font face constamment. Les enfants qui semblent le plus confrontés à un cul de sac à cet égard sont ceux qui, n'étant pas scolarisés, n'ont pas encore accès à la formation professionnelle. Certains d'entre eux sont pris en charge par des établissements qui les intègrent à des programmes occupationnels, sans intégration au cursus scolaire. L'abandon et l'exclusion scolaires ont des causes diverses et souvent complexes. Ils sont souvent le résultat d'un processus qui s'étend dans le temps, au cours duquel il est important d'intervenir pour prévenir le décrochage. Lorsque celui-ci survient, il faut intervenir avec le milieu scolaire pour identifier les sources du problème, effectuer le rattrapage nécessaire et réintégrer l'enfant sans retard. Il faut éviter de déresponsabiliser le milieu scolaire en faisant prendre l'enfant en charge par

un autre réseau : une telle déresponsabilisation serait susceptible d'engendrer un accroissement du nombre d'exclusions d'enfants à problèmes. Plus d'enfants seront mieux servis si chaque réseau – incluant le réseau scolaire – doit lui-même faire face à ses problèmes, sans pouvoir simplement s'en décharger en les transférant à d'autres.

Il est ressorti des échanges que nous avons eus que les obligations du milieu scolaire et les moyens dont il dispose à l'intention des enfants décrocheurs ou à risque de décrochage, ainsi que la manière d'y recourir, semblaient mal connus par certains DPE. Ceux-ci sont alors dans une position difficile pour s'orienter vers la bonne intervention. Il y a là un domaine où des protocoles institutionnels devraient être élaborés avec le milieu de l'éducation et où les informations pertinentes devraient être fournies aux DPE.

Outre cette méconnaissance des ressources existantes, on nous a fait part d'importantes lacunes dans les ressources. D'une part, l'efficacité des cellules d'action sociale scolaire serait ralentie par la lourdeur des procédures prescrites (qui requièrent notamment que tout se fasse en collégialité par des membres qui ne trouvent pas toujours facilement le temps de se réunir). D'autre part, il existerait un manque de soutien pédagogique et de moyens pour répondre aux besoins de rattrapage des enfants à risque. On manquerait de personnel spécialisé (comme des orthopédagogues) pour traiter certains problèmes et, lorsqu'un enfant a pris du retard, on ne disposerait souvent pas des ressources nécessaires pour lui assurer la mise à niveau sans laquelle il lui est impossible de réintégrer le cursus régulier. Diverses formules nous ont été suggérées pour faire face à ce problème, comme la création d'associations s'occupant d'enfants déscolarisés, l'organisation de cours de rattrapage dans les écoles à l'instigation des cellules d'action sociale scolaire, la mobilisation de bénévoles (notamment des enseignants en exercice ou à la retraite), ou encore un élargissement du programme d'éducation des adultes. Il n'entre pas dans notre mandat de recommander des solutions concrètes relatives à ce domaine qui relève de l'éducation. Ce qui est toutefois de notre ressort est de rappeler que la solution à ces problèmes est urgente et essentielle, à la fois pour prévenir que des enfants ne deviennent en danger au sens du Code de la protection de l'enfant et pour intervenir de manière utile à l'endroit de ceux qui sont déjà identifiés comme en faisant partie. Une concertation nous semblerait essentielle entre le MAFFEPA et le Ministère de l'Éducation et de la Formation pour que ce dernier s'assure que les moyens nécessaires soient en place. Il y a là une condition *sine qua non* pour que des interventions conséquentes puissent se faire en laissant dans leur milieu naturel – ce qui inclut le milieu scolaire régulier – les enfants qui rencontrent des problèmes scolaires.

Les ***complexes d'enfants*** ressortent comme une ressource de proximité sur laquelle il peut être important de pouvoir compter. Comme les clubs d'enfants, ils offrent de l'animation en dehors des heures d'école, avec en plus un service social qui permet un travail avec la famille et l'école selon le besoin. Ils offrent des services s'apparentant à ceux des CIJE, l'hébergement en moins. Il y a là un type de ressources dont la consolidation pourrait favoriser le maintien d'enfants dans leur milieu familial.

Là où ils existent, les ***centres de défense et d'intégration sociale*** (CDIS) offrent des services que les DPE apprécient beaucoup. Leurs équipes multidisciplinaires sont vues comme disponibles et offrant des services de qualité. Leur principal problème est

qu'ils n'ont été implantés qu'à certains endroits et que, en dépit de la prévision d'une certaine expansion, le nombre d'endroits où ils pourront offrir des services de proximité demeurera limité.

Les possibilités de *placement résidentiel* sont présentées comme limitées et posant des problèmes de disponibilité et de proximité par rapport au lieu de vie des enfants et de leurs familles. Des établissements comme les CIJE sont vus comme disposant de places aussi limitées que convoitées, et leur exigence de ne prendre que des enfants scolarisés les empêche de prendre en charge des enfants qui pourraient avoir grand besoin de leurs services. Par contre, il n'apparaît nullement certain que les pratiques des DPE soient uniformes en matière de placement résidentiel. Outre le fait que les besoins objectifs ne sont pas les mêmes dans tous les gouvernorats, on nous a dit que certains DPE songeaient plus rapidement que d'autres à placer les enfants. À titre d'exemple, nous avons pu constater qu'un CIJE qui apparaissait particulièrement ouvert à offrir des services d'urgence à des enfants en danger et qui disposait d'une unité de placements provisoires voyait régulièrement cette unité opérer à une partie de sa capacité seulement ; ce phénomène était interprété par la tendance du DPE à trouver des solutions autres que le placement. On en tire la conclusion que le développement de services de proximité devrait s'accompagner d'un travail de formation auprès des DPE si l'on veut modifier les pratiques en réduisant les placements et en misant sur le travail auprès des enfants dans leurs familles. Cela dit, il demeurera un certain nombre d'enfants pour lesquels des placements sont nécessaires et le réseau doit être en mesure d'y pourvoir. Le Plan national d'action de l'enfance 2002-2010 a reconnu les besoins en ce domaine en évoquant les manques de ressources pour le placement provisoire en unités de vie et en familles d'accueil (p. 21 et 37).

Là où la famille (nucléaire ou étendue) s'avère incapable de jouer son rôle, une *famille d'accueil* peut souvent constituer une solution de rechange au placement institutionnel, du moins pour les jeunes enfants (les familles d'accueil étant souvent réticentes à prendre des adolescents). Même s'il n'est pas dans sa propre famille, l'enfant est alors dans un milieu substitut qui se rapproche plus du milieu naturel qu'une institution. Le Code de la protection de l'enfant prévoit la constitution d'une liste des familles d'accueil ainsi habilitées à recevoir des enfants (article 66). Cette liste est encore attendue et devrait être mise au point. On nous a laissé savoir que les seules familles d'accueil agréées dans le moment seraient celles qui sont sélectionnées par l'INPE pour les nourrissons sans soutien familial. L'élargissement du bassin des familles d'accueil à l'ensemble des enfants en danger requerrait de nouveaux budgets pour financer l'accroissement du nombre de familles requises. Dans la pratique, on nous a dit qu'il arrivait que l'on pallie le manque de familles d'accueil en faisant appel à des familles non officiellement reconnues. Si les familles d'accueil constituent une formule préférable au placement en établissement pour les enfants pour lesquels le placement ne peut être évité, il faut en rendre l'accès possible en ayant un nombre suffisant de familles dûment accréditées. Il y a là un important élément de stratégie de rapprochement du milieu naturel.

Les *centres intégrés de la jeunesse et de l'enfance* (CIJE) offrent des services d'hébergement ainsi que des services de proximité. Ils sont vus comme ne répondant aux besoins que d'un nombre limité d'enfants, qui doivent être scolarisés, dont la date d'admission doit normalement pouvoir coïncider avec le début de l'année scolaire

(sauf pour les placements d'urgence), qui doivent pouvoir retourner dans leur famille pendant les vacances scolaires et qui doivent pouvoir attendre qu'une place se libère pour être admis. La place qu'on semble prêt à faire aux enfants en besoin de protection apparaît varier selon les endroits. Les services de proximité sont forcément limités aux endroits où les CIJE sont implantés, ce qui ne couvre qu'une partie du territoire. Nous n'élaborons pas plus ici étant donné que la section finale du rapport est consacrée à ces centres.

Ce ne sont là que quelques réflexions ponctuelles, desquelles on peut dégager quelques recommandations.

RECOMMANDATION N° 15 RELATIVE AU TRAVAIL EN RESEAU

Dans un contexte où l'accent est mis sur le travail en réseau et où le DPE est vu comme un coordonnateur de services responsable du processus de protection, nous recommandons :

- (1) que, sauf pour l'enquête sur le bien-fondé des faits allégués dans le signalement, le DPE fasse appel aux ressources du réseau du milieu où il travaille, tant pour les évaluations que pour les prises en charge ;**
- (2) que des ententes institutionnelles soient conclues sous la forme de protocoles relatifs aux interventions visant les diverses problématiques d'enfants en danger ; ces protocoles devraient décrire les étapes des interventions et préciser les rôles de chaque partenaire à chaque étape ; leur élaboration devrait se faire à l'initiative du MAFFEPA et reposer sur la collaboration des partenaires concernés, la contribution des instances nationales étant complétée par une consultation d'instances locales et régionales ; au départ, il pourrait y avoir lieu de donner priorité à l'élaboration de protocoles qui toucheraient un nombre élevé d'enfants et qui compteraient parmi les moins complexes à mettre au point ;**
- (3) que des moyens de sensibilisation à l'obligation de confidentialité soient mis en œuvre à l'intention des partenaires des divers réseaux, incluant la possibilité d'inclure d'office dans chaque protocole un rappel de cette obligation ;**
- (4) compte tenu du rôle stratégique que doivent jouer les unités locales de promotion sociale dans l'accès à des services de proximité d'intervention auprès des enfants et de leurs familles, que des protocoles soient élaborés facilitant et simplifiant la procédure d'accès des DPE aux services des assistants sociaux de ces unités ; que des assistants sociaux de ces unités puissent consacrer une partie suffisante de leur temps aux tâches de protection de l'enfance ; et que ces tâches soient confiées à des assistants sociaux qui disposent de l'expertise nécessaire pour le travail auprès des enfants et de leurs familles ;**
- (5) que des protocoles soient conclus avec les milieux de l'éducation sur les moyens de prévenir le décrochage scolaire des enfants en danger à risque de décrochage ainsi que sur les moyens et procédures de réintégration scolaire des enfants non scolarisés ; que les DPE soient informés des obligations du milieu scolaire et des moyens d'assurer l'intégration scolaire des enfants en danger qui sont à risque de décrochage ou en**

rupture scolaire ; qu'une concertation ait lieu entre le MAFFEPA et le Ministère de l'Éducation et de la Formation afin que ce dernier s'assure que les moyens nécessaires au soutien pédagogique et au rattrapage scolaire soient fournis aux enfants qui sont en rupture scolaire ou à risque de le devenir ;

- (6) que le développement et la consolidation de services soient orientés en priorité vers les services de proximité visant à laisser les enfants dans leurs familles et qu'ils s'accompagnent d'un travail de réflexion avec les DPE pour que se modifient les pratiques en vue d'un recours moindre aux placements en internat ;**
- (7) qu'un nombre suffisant de familles d'accueil soient accréditées et financées et que la liste des familles d'accueil prévue à l'article 66 CPE soit mise au point et diffusée.**

3 – L'intervention en tout temps

Les interventions en protection de l'enfance ne se plient pas toutes aux horaires administratifs. Si bon nombre de situations peuvent se régler sans problème pendant les horaires réguliers, des situations d'urgence surviennent le soir et pendant les week-end. Quelqu'un doit alors être en mesure de recevoir le signalement et de juger de la nécessité de prendre une mesure d'urgence. Ces tâches doivent pouvoir être exécutées 24 heures par jour, 7 jours sur 7, ce que certains désignent sous l'appellation syncopée de «24/7». Le Plan national d'action de l'enfance 2002-2010 reconnaît l'inadéquation des moyens mis à la disposition des DPE pour faire face aux situations d'urgence survenant en dehors de l'horaire administratif (p. 21).

Il n'apparaît pas nécessaire de consacrer les ressources requises à la mise sur pied d'un système d'urgence dans chaque gouvernorat pour les périodes qui débordent de l'horaire administratif. On pourrait cependant penser à la mise sur pied d'un système téléphonique centralisé, avec un numéro de téléphone unique pour l'ensemble du pays, pour la réception des signalements en dehors des horaires réguliers de travail. Un intervenant d'expérience aurait charge d'y recevoir les signalements et de juger de l'urgence d'intervenir. Lorsqu'une intervention d'urgence ne serait pas requise, le signalement pourrait être transmis au DPE concerné dès le jour suivant. Dans les cas où une intervention d'urgence apparaîtrait requise, la communication serait établie immédiatement avec le DPE pour que la nécessité d'une mesure d'urgence puisse être évaluée sans retard.

Pour l'instant, les seules structures disponibles 24 heures sur 24 sont les postes de police, qui jouent ce rôle d'accueil de certaines situations problématiques en urgence. En attendant la mise sur pied d'une cellule d'urgence comme celle que nous proposons, un protocole pourrait être établi entre les corps policiers et les DPE afin de clarifier les procédures applicables et les rôles respectifs de la police et des DPE lorsque des situations d'enfants en danger sont portées à l'attention de la police en dehors des heures régulières de travail des DPE.

RECOMMANDATION N° 16 RELATIVE A LA REPOSE AUX URGENCES SURVENANT EN DEHORS DE L'HORAIRE ADMINISTRATIF

Nous recommandons qu'une structure d'accueil d'urgence soit mise sur pied pour recevoir les signalements et juger de la nécessité d'une intervention d'urgence en dehors de l'horaire administratif régulier. Une structure légère pourrait prendre la forme d'un système téléphonique centralisé pour l'ensemble du pays, avec un numéro de téléphone unique, où un intervenant recevrait les signalements, jugerait du degré d'urgence apparent d'intervenir et, au cas de nécessité, communiquerait avec le DPE concerné pour que la nécessité d'une mesure d'urgence puisse être évaluée sans retard. En attendant l'implantation d'une telle cellule d'urgence, un protocole devrait être établi pour clarifier les procédures applicables et les rôles respectifs de la police et des DPE lorsque des situations d'enfants en danger sont portées à l'attention de la police en dehors des heures régulières de travail des DPE.

4 – Les outils de travail

L'intervention psychosociale se pratique aujourd'hui différemment de ce qu'elle était il y a quelques décennies à peine. Un des changements qui sont survenus réside dans la mise au point d'outils de travail qui, loin d'écarter les habiletés personnelles toujours nécessaires, leur apporte un appui qui améliore les interventions. Ce développement a touché le champ de la protection de l'enfance. Plusieurs de ceux qui ont été développés pourraient être utiles aux DPE et aux partenaires avec qui ils travaillent. L'objet de la présente section est d'évoquer quelques exemples de tels outils et d'en suggérer l'introduction dans les pratiques.

Certains de ces outils ont fait l'objet de recommandations dans d'autres sections du rapport. Nous nous limitons à les rappeler ici :

- les *guides de procédures* ;
- les *outils de classification des signalements* pour déterminer le degré d'urgence et l'ordre de priorité selon lequel ils devraient être traités ;
- les *plans d'intervention* et *plans de services* ;
- les *protocoles d'intervention* définissant la procédure et les étapes des interventions, ainsi que les rôles et tâches respectifs des divers partenaires à chaque étape.

Un *guide pratique d'entretien avec les enfants* pourrait constituer le pendant écrit de la formation dont nous avons recommandé la tenue plus haut sur la manière d'aborder l'entretien en misant sur les connaissances relatives à la psychologie de l'enfant, notamment pour amener ce dernier à raconter les faits au cours de l'enquête. On peut citer à titre d'exemple les techniques d'entrevue non suggestive employées avec des enfants victimes de mauvais traitements physiques ou d'abus sexuel. Formation et guide écrit seraient complémentaires.

Des *outils cliniques d'aide à la prise de décision* en protection de l'enfance ont été développés en divers endroits, notamment aux États-Unis et au Canada. On ne peut appliquer de tels instruments intégralement dans un nouveau milieu sans les valider.

On pourrait envisager d'adapter et de valider pour la Tunisie ceux qui apparaîtraient particulièrement pertinents. On pourrait notamment citer les exemples d'outils suivants :

- le guide d'évaluation des capacités parentales de Steinhauer (pour les enfants de 0 à 5 ans)¹⁵ ;
- ICBE, un outil préparé par la Child Welfare League of America et qui a été traduit en français¹⁶ ;
- la grille de dépistage du risque d'abandon ou du délaissement de l'enfant¹⁷ ;
- la grille de dépistage des situations à risque de dérive du projet de vie pour les enfants de 0 à 5 ans¹⁸ ;
- le guide de soutien à l'évaluation du risque de mauvais traitements psychologiques envers les enfants¹⁹ ;
- L'instrument d'évaluation des comportements d'attachement de Everett Waters²⁰.

On pourrait concevoir le développement d'*outils centrés sur les orientations de fond à imprimer aux interventions* – des outils d'une portée nettement plus large que les outils plus ciblés que nous venons de mentionner. L'intervention de proximité auprès des enfants et de leurs familles pourrait en être un exemple. De tels instruments devraient être conçus de la manière la plus pratique possible et devraient aller de pair avec une session de formation dont ils constitueraient le complément.

Un exemple de modèle d'intervention qui, dans la même perspective, pourrait donner lieu à un outil complémentaire à une formation est celui du *projet de vie*. Certains ont suggéré que le projet de vie soit adopté comme concept intégrateur qui orienterait les interventions dans diverses sphères de la protection de l'enfance. Une telle portée dépasse toutefois le sens du concept, qui doit plutôt être réservé aux enfants en bas âge qui sont abandonnés ou à risque d'abandon.

La confection et la mise à jour régulière d'un *Répertoire de ressources* ont été évoquées par plusieurs DPE comme très désirables. Un tel répertoire avait été préparé en 1996, lors de l'entrée en fonctions des premiers DPE. Aucune mise à jour ne semble avoir été faite depuis lors. Nous avons pu voir l'exemplaire personnel d'un DPE qui avait lui-même inscrit à la main divers ajouts et corrections qui montraient

¹⁵ Une adaptation québécoise en a été préparée : Centre Jeunesse de Montréal – Institut universitaire (2003). *Guide d'évaluation des capacités parentales – Adaptation du guide de Steinhauer – 0 à 5 ans*. Document interne, 2^e éd., 37 p.

¹⁶ Aline Vézina et Daniel Pelletier, en étroite collaboration avec Monique Lord et Michel Thibault (1992). *L'ICBE, un support au diagnostic et à l'intervention*. Sainte-Foy, Québec : Centre de recherche sur les services communautaires, Faculté des sciences sociales, Université Laval.

¹⁷ *Grille de dépistage du risque d'abandon ou du délaissement de l'enfant*. Document interne, Centre Jeunesse de la Montérégie. S.d., 4 p.

¹⁸ Francine Paquette (2004). *À chaque enfant son projet de vie permanent : programme d'intervention pour les 0-5 ans*. Montréal, Centre Jeunesse de Montréal – Institut universitaire.

¹⁹ Claire Malo et Marie-Hélène Gagné (2003). *Guide de soutien à l'évaluation du risque de mauvais traitements psychologiques envers les enfants*. Montréal, Institut de recherche pour le développement social des jeunes.

²⁰ Everett Waters (1987). *Attachment Q-set (Version 3)*. <http://www.johnbowlby.com>. et http://www.psychology.sunysb.edu/attachment/measures/content/aqs_items.pdf.

bien la nécessité d'une mise à jour périodique. Un tel répertoire pourrait inclure une première section portant sur des ressources d'usage commun pour l'ensemble des délégués. Pourraient s'y ajouter des sections présentant les ressources propres à chaque gouvernorat ainsi que les ressources locales. La préparation d'un répertoire devrait être coordonnée centralement ; les DPE devraient cependant être consultés pour que l'on s'assure qu'aucun type de ressource utile ne soit oublié.

Un *Guide pratique d'application du Code de la protection de l'enfance* a aussi été mentionné comme souhaitable par certains DPE. Ce guide pourrait rendre compte non seulement du contenu même du Code, mais aussi des interprétations que les tribunaux ont données des dispositions les plus pertinentes au travail des DPE. Il n'est pas certain que la réalisation d'un tel projet apparaisse aussi prioritaire que la préparation de certains autres outils, mais il y a lieu d'en faire la mention.

Pour ce qui concerne le volet «prévention et promotion» de la mission des DPE, la préparation d'un *guide pratique relatif aux activités de prévention et de promotion* serait fort utile une fois qu'on aura clarifié le maintien du volet de prévention et de promotion dans la mission des DPE et qu'on en aura mieux précisé le contenu. Les activités relatives à ce volet de leur mission semblent marquées d'une certaine confusion aux yeux des DPE. Un guide aiderait à apporter les clarifications nécessaires.

Enfin, pour ce qui concerne la constitution et le maintien des dossiers, la confection de *formulaires standard* apparaîtrait souhaitable. Des DPE qui jugeaient utile de disposer de formulaires ont dû procéder eux-mêmes à leur confection. Leur proposer des formulaires standard éviterait de faire double emploi en confrontant chacun à la nécessité de concevoir ses propres formulaires. Qui plus est, la collecte et la mise en forme d'indicateurs de résultats plus détaillés que ceux qui ont été demandés jusqu'à maintenant et dont nous recommandons la mise en place (voir plus bas) sera d'autant plus facilitée que l'information aura été colligée de manière standard dans les dossiers, d'une façon qui facilite la collecte de données ultérieure ; la conception des formulaires devrait en tenir compte. Il y aurait lieu de consulter les formulaires déjà mis au point par divers DPE, avec la possibilité d'en tirer inspiration dans la confection de formulaires standard. Ces derniers devraient être testés auprès de quelques DPE avant leur implantation généralisée.

RECOMMANDATION N° 17 RELATIVE AUX OUTILS DE TRAVAIL

Nous recommandons la mise au point et l'utilisation d'outils de travail, au nombre desquels on devrait compter :

- (1) certains outils dont l'élaboration a déjà fait l'objet de recommandations, notamment :**
 - **des guides de procédures ;**
 - **des outils de classification des signalements établissant le degré d'urgence et l'ordre de priorité selon lequel ils devraient être traités ;**
 - **des plans d'intervention et plans de services ;**

- **des protocoles d'intervention définissant la procédure et les étapes des interventions, ainsi que les rôles et tâches respectifs des divers partenaires à chaque étape**
- (2) un guide pratique d'entretien avec les enfants ;**
- (3) des outils cliniques d'aide à la prise de décision ;**
- (4) des outils pratiques centrés sur les orientations de fond à imprimer aux interventions ;**
- (5) un répertoire de ressources ;**
- (6) un guide pratique d'application du Code de la protection de l'enfance ;**
- (7) un guide pratique relatif aux activités de prévention et de promotion ;**
- (8) des formulaires standardisés.**

5 – Une charge de travail adéquate

Une charge de travail adéquate doit notamment (1) ne pas dépasser un seuil au-delà duquel des interventions de qualité deviennent impossibles et (2) être répartie équitablement entre les acteurs d'un même corps ou organisation. Comme il est indiqué plus bas dans la section relative aux indicateurs de résultats, les indicateurs disponibles relatifs à la charge de travail des DPE sont incomplets et déficients, de sorte qu'ils ne permettent pas de procéder à une évaluation le moins exacte de la charge de travail des DPE.

Il reste que les données relatives aux signalements pointent de manière assez certaine dans la direction (1) d'un accroissement de la charge de travail et (2) d'une répartition inégale de cette charge de travail entre les DPE. De 2000 à 2004, le nombre de signalements rapportés dans les rapports statistiques des DPE pour l'ensemble de la Tunisie est passé de 3142 à 7288, soit une augmentation de 132%. Par ailleurs, le nombre annuel moyen de signalements des trois dernières années complètes (2002-2004) varie considérablement d'un DPE à l'autre, allant de 987 pour Nabeul et 722 pour Kairouan à 108 pour Bizerte et 93 pour Kébili, la moyenne pour l'ensemble du pays étant de 300 signalements par DPE. Si l'on pouvait être assuré que les signalements sont comptabilisés de manière uniforme d'un gouvernorat à l'autre, on devrait conclure à des disparités majeures entre les charges de travail des divers DPE. On sait cependant que des différences existent entre les DPE quant à la façon dont ils comptabilisent les signalements, ce qui rend difficile l'utilisation de ces données pour allouer les ressources d'une manière équitable.

On nous a confirmé que l'allocation des ressources n'est pas faite en fonction des données statistiques disponibles. Il faudrait de toutes manières que les indicateurs soient comptabilisés de manière fiable avant de pouvoir les utiliser avec certitude. Une fois que des indicateurs plus fiables de la charge de travail seront disponibles (voir les recommandations à cet effet plus bas), on devrait les prendre en compte (parmi d'autres facteurs) pour (1) évaluer la charge de travail de chaque DPE et (2) déterminer l'allocation des ressources humaines et matérielles aux divers DPE et à leurs bureaux, le tout pour assurer à la fois la qualité du travail et une répartition équitable de ce dernier.

RECOMMANDATION N° 18 RELATIVE A LA CHARGE DE TRAVAIL

Nous recommandons :

- (1) que des indicateurs fiables soient mis au point pour évaluer la charge de travail de chaque DPE et de son bureau,**
 - (2) et que ces indicateurs soient pris en compte dans l'allocation des ressources humaines et matérielles au bureau de chaque DPE,**
- le tout pour assurer à la fois la qualité du travail et une répartition équitable de ce dernier.**

6 – Les moyens matériels

Les conditions matérielles de travail des DPE semblent avoir connu une période de transition après que des changements dans les structures administratives soient survenus. Les observations formulées par quelques DPE nous ont laissé entendre que, dans l'ensemble, cette période de transition semblait tirer à sa fin.

Quelle que soit leur importance, les moyens matériels ne font pas partie des enjeux sur lesquels les DPE ont insisté au cours de nos rencontres. Il nous semble significatif que le point qui fut mentionné le plus souvent est la nécessité d'avoir accès à des fonds d'aide d'urgence à l'intention des enfants et de leurs familles : la préoccupation des DPE semble se porter vers les besoins des enfants et des familles plus encore que vers leurs propres conditions de travail, ce qui est à leur honneur.

L'accès à des outils informatiques adéquats (notamment des logiciels relatifs à la tenue des dossiers et à la préparation des rapports statistiques) a été mentionné. Il arrive que des instruments de travail (un fax, par exemple) soient partagés avec d'autres organismes logés dans le même édifice, ce qui semble constituer un arrangement adéquat dans la mesure où la confidentialité des informations est assurée. On a aussi évoqué la nécessité que, au cas de bris ou de panne, le véhicule de fonctions d'un DPE puisse être réparé sans retard : ce véhicule constitue un instrument de travail sans lequel un DPE est lourdement handicapé.

RECOMMANDATION N° 19 RELATIVE AUX MOYENS MATERIELS

Nous recommandons :

- (1) que les mesures soient prises pour permettre aux DPE d'avoir accès aux fonds d'aide d'urgence prévus à l'intention des enfants et de leurs familles ;**
- (2) que certains moyens matériels nécessaires soient assurés aux DPE, notamment la disponibilité en tout temps d'un véhicule de fonctions en état de marche et l'accès à des logiciels informatiques.**

D – Des indicateurs de résultats de la réalisation de la mission

Dans quelle mesure la mission des DPE est-elle remplie ? L'est-elle plus à certains égards qu'à d'autres ? Quels sont les succès ? Sur quelles améliorations faudrait-il mettre l'accent ? Les pratiques vont-elles dans le sens des orientations visées ? Quelle est la charge de travail des DPE ? Voilà des exemples de questions qui interpellent autant les DPE eux-mêmes que l'administration de tutelle et auxquelles on ne peut répondre qu'à la condition de disposer d'indicateurs de résultats. Ces indicateurs sont précieux pour les différents acteurs. Les DPE ont intérêt à avoir une rétroaction sur les résultats de leur travail pour rectifier le tir si nécessaire ; à titre de gestionnaires responsables de leur bureau, ils ont besoin de telles données. De même, l'administration doit pouvoir orienter ses actions en fonction de données claires plutôt que d'impressions qui laissent dans le doute.

Les données statistiques qui sont présentement colligées posent de sérieux problèmes. En premier lieu, elles sont très incomplètes. Celles qui nous ont été communiquées renseignent pour l'essentiel sur les nombres de signalements reçus (par gouvernorat, par type de danger, par groupe de signalant, par mode de signalement, par âge, genre et situation scolaire de l'enfant), de mesures d'urgence (par gouvernorat), de mesures conventionnelles (par gouvernorat), de protection judiciaire (par gouvernorat), de médiations (par gouvernorat et par type de délit), de cas pris en charge (par gouvernorat et type de mesure), de cas en instance. Elles laissent dans l'ombre la plupart des dimensions du travail de protection effectué dans des cas individuels, que ce travail concerne les enquêtes, les évaluations ou la prise en charge des enfants ; elles sont par ailleurs totalement muettes en ce qui touche au volet «prévention et promotion» de la mission des DPE.

En second lieu, ces données manquent de fiabilité. À titre d'exemples de problèmes, on peut citer les suivants :

- Certains DPE incluent tous les signalements reçus dans le nombre de signalements qu'ils rapportent dans leurs rapports statistiques, alors que d'autres n'incluent que les signalements retenus après enquête et évaluation.
- Lorsqu'un enfant déjà connu fait l'objet d'un nouveau signalement, ce nouveau signalement sera traité à certains endroits comme un nouveau cas et s'ajoutera au nombre de signalements, alors qu'ailleurs il pourra être vu comme une nouvelle intervention dans le dossier déjà existant sans être compté comme nouveau signalement.
- Même si l'énumération des huit situations de danger qui apparaît à l'article 20 CPE n'est pas limitative, les cas rapportés dans les statistiques sont néanmoins tous inclus dans les huit catégories.
- Ces huit catégories ont été conçues pour des fins juridiques et non pour des fins statistiques. Juridiquement, il importe peu qu'il y ait des recoupements d'une catégorie à l'autre (l'important est que les enfants qui ont besoin de protection y soient tous mentionnés d'une manière ou d'une autre), alors que des catégories statistiques doivent être mutuellement exclusives. Cette utilisation de catégories juridiques pour des fins statistiques fait que certains cas sont classés dans une catégorie mais pourraient l'être dans une autre.
- Certaines de ces catégories sont ambiguës, ce qui accroît les problèmes liés à leur utilisation statistique (par exemple, où classer les cas d'abus sexuels qui ne sont pas explicitement prévus à l'article 20 ?).

- Autre exemple, le cas déclaré «en instance» (*i.e.* en cours d'évaluation, sans qu'une décision n'ait encore été prise) dans un rapport statistique remis à la fin d'un trimestre n'est pas ultérieurement changé de catégorie une fois la décision prise quant à son orientation. Le résultat en est que, à la fin de l'année, on additionne tous les cas «en instance» à la fin de chacun des quatre trimestres pour déclarer ce nombre de cas «en instance» à la fin de l'année, alors qu'un grand nombre d'entre eux ont fait l'objet de décisions depuis longtemps.
- Des DPE nous ont dit que des directives claires manquaient concernant ce qui devait être inclus dans les données de leurs rapports.

Bref, les données émanant des divers DPE ne sont pas homogènes et ne peuvent pas être agrégées ou comparées avec fiabilité. Les indicateurs statistiques doivent être repensés, complétés et rendus plus fiables.

Ces indicateurs doivent fournir des réponses aux questions posées au début de cette section, ainsi qu'à d'autres questions telles que :

- Combien de signalements sont reçus ?
- Combien sont retenus pour enquête et évaluation, *i.e.* jugés recevables parce que les faits allégués au signalement correspondent à une situation visée par l'article 20 ?
- Combien ne sont pas retenus mais sont orientés vers d'autres organismes en vue d'y obtenir des services ?
- Combien sont retenus après évaluation (et concernent donc des enfants en danger) ?
- Parmi les signalements qui donnent lieu à une enquête et évaluation mais ne sont pas retenus à l'issue de ce processus, combien de dossiers sont fermés sans autre action et combien d'enfants et leurs familles sont au contraire dirigés vers d'autres organismes en vue d'y obtenir des services ?
- Quel est le nombre de cas actifs au stade (1) de l'enquête et évaluation et (2) de la prise en charge ?
- Pour ce qui est des dossiers actifs au stade de la prise en charge, quelles sont les mesures appliquées ?
- Quelles mesures conventionnelles et quelles mesures judiciaires sont choisies ? Ces choix de mesures concordent-ils avec les orientations visées (par exemple intervenir auprès des enfants dans leurs familles) ?
- Combien de signalements sont en attente d'enquête et d'évaluation et quelle la durée de l'attente ?
- De la même manière, combien d'enfants sont en attente de l'application de la mesure convenue ou ordonnée, quels sont les délais d'attente et ceux-ci varient-ils en fonction de la nature de la mesure ?
- Combien de dossiers ont fait l'objet de procédures de révision au cours de la période, et quelle a été la décision (maintien ou modification de la mesure) ?
- Quel est le nombre de dossiers fermés au cours de la période (permet d'analyser les flux) ?
- Quelle est la «durée de vie» des dossiers que l'on a fermés au cours de la période (*i.e.* combien de temps ces dossiers ont-ils été ouverts entre la date du signalement et celle de la fermeture de chacun des dossiers ?) ? Cette information est utile pour poser la question de savoir s'il y a des endroits où la durée des interventions apparaît plus longue ou plus courte que ce à quoi on s'attendrait normalement compte tenu des tendances d'ensemble.

- Combien d'enfants connus ont fait l'objet de nouveaux signalements ? Ces nouveaux signalements concernaient-ils des enfants dont les dossiers étaient encore actifs ou des enfants dont les dossiers étaient fermés ? Cette question est utile pour aborder celle de l'atteinte de l'objectif de l'élimination des sources de danger : une récurrence après que le dossier ait été fermé constituera un indice d'élimination temporaire (d'autant plus importante que le délai aura été long entre la fermeture du dossier et le nouveau signalement) alors qu'une récurrence alors que l'enfant est encore pris en charge posera la question de l'échec de la mesure prise.
- Selon les choix qui auront été faits concernant le volet «prévention et promotion» de la mission des DPE, il y aurait lieu d'examiner comment ce volet devrait se refléter dans les indicateurs de résultats.

L'analyse de ces données devrait donner lieu à des croisements avec des variables telles que le sexe des enfants, leur âge et le type de situation de danger qui a donné lieu aux interventions. Elle devrait également faire ressortir l'évolution des tendances dans le temps, ce qui permettrait notamment de voir dans quelle mesure on a tendance à se rapprocher des objectifs visés ou, au contraire à s'en éloigner. Elle devrait aussi permettre de procéder à des comparaisons entre gouvernorats et de se poser les bonnes questions lorsque les pratiques qui ont cours dans un gouvernorat marquent un écart prononcé par rapport aux tendances d'ensemble. Elle devrait fournir des indices adéquats de l'atteinte des objectifs visés et des moyens mis en œuvre pour y parvenir (incluant un portrait de la charge de travail des DPE).

Ces données pourraient être recueillies si un logiciel était conçu où chaque enfant aurait une fiche où les données le concernant seraient tenues à jour. Cette fiche pourrait servir à la fois pour des fins de gestion et de suivi administratif (facilitant ainsi l'exercice du rôle du DPE à titre de responsable de la coordination du suivi de la prise en charge) ainsi que pour des fins statistiques. Elle devrait permettre la préparation facile des rapports préparés à l'intention de l'administration et du juge de la famille. Cela suppose que l'infrastructure informatique nécessaire soit mise à la disposition des DPE.

Des instructions claires et précises devraient également être fournies aux DPE sur la manière de colliger les données statistiques.

RECOMMANDATION N° 20 RELATIVE AUX INDICATEURS DE RESULTATS

Nous recommandons :

- (1) que les rapports statistiques trimestriels transmis par les DPE soient revus de manière à fournir des informations fiables et plus complètes que ce n'est le cas présentement ;**
- (2) que le choix des données recueillies soit de nature à fournir des indicateurs adéquats sur l'atteinte des résultats visés et sur les moyens mis en œuvre pour y parvenir (voir les suggestions formulées dans le corps du texte) ;**
- (3) que l'infrastructure informatique nécessaire (logiciel) soit mise à la disposition des DPE et que des instructions claires et précises leur soient fournies sur la manière de colliger les données.**

III – LES CENTRES INTEGRES DE LA JEUNESSE ET DE L’ENFANCE

Dans la foulée des villages d’enfants dont ils prirent le relais, les CIJE ont pour mission d’assurer la prise en charge des enfants abandonnés et dépourvus de soutien familial jusqu’à leur intégration dans la société ; d’abriter les enfants menacés pour prendre soin d’eux et les éduquer jusqu’à la levée du cas de menace ; et de fournir en milieu naturel un régime de demi-pensionnat ainsi que des services socio-éducatifs et matériels à des enfants vivant des difficultés sociales et familiales²¹.

La Tunisie compte présentement 22 CIJE, répartis en 84 unités de vie et offrant des services à près de 3500 enfants dont 30% sont pensionnaires et 70% demi-pensionnaires ou même externes pour certains (des proportions qui peuvent varier selon les établissements).

Sauf pour une petite minorité d’enfants placés provisoirement, la prise en charge assurée par les CIJE est prioritairement centrée sur la scolarisation des enfants. On n’y admet normalement que des enfants scolarisés. Les placements coïncident avec l’année scolaire ; pendant les vacances scolaires, les enfants retournent dans leur milieu familial (ou à défaut dans un milieu substitut). Les admissions se font donc habituellement en vue d’une prise en charge commençant en début d’année scolaire. Chaque enfant fait l’objet d’une évaluation par le personnel du centre.

Pris en charge jusqu’à leur «intégration dans la société», les jeunes demeurent sous la responsabilité du CIJE jusqu’à l’arrivée d’événements marquant leur passage à la vie adulte, tels que la fin de leurs études, leur intégration au marché du travail ou leur mariage. Compte tenu du jeune âge à l’admission, les placements sont de très longue durée (dix ans ou même plus nous a-t-on dit) et le «roulement de clientèle» est faible. Le nombre annuel de nouvelles admissions est donc fort restreint et le processus d’admission très sélectif (les responsables d’un centre nous ont dit rejeter 75 à 80% des candidatures soumises). Une proportion importante des personnes prises en charge ont atteint l’âge de la majorité (33% dans un CIJE que nous avons visité et qui nous a communiqué des données relatives aux personnes qui y étaient prises en charge).

Dans le contexte du présent rapport centré d’abord et avant tout sur la mission et le travail des DPE, on nous a demandé d’ajouter quelques observations relatives à la mission des CIJE. Il a été convenu que ces observations seraient ciblées sur les rapports entre cette mission et (1) les liens avec le milieu familial et (2) la protection de l’enfance en danger.

A – La mission des CIJE et le lien avec le milieu familial

Un constat émerge des rencontres et des visites que nous avons faites. En bref, les CIJE sont des institutions qui prennent en charge à long terme des enfants scolarisés, jusqu’à ce qu’ils deviennent autonomes (en raison de la fin des études, de l’obtention d’un emploi, du mariage). L’accent y est mis sur la scolarisation, qui ressort comme l’objectif central. Lorsque l’enfant est interne, on vise à maintenir des contacts entre

²¹ Loi n° 99-72 du 26 juillet 1999, relative aux centres intégrés de la jeunesse et de l’enfance, article 2.

l'enfant et les parents dans le cadre de cette prise en charge par le CIJE, non pas à travailler avec la famille et l'enfant en vue d'un retour le plus rapide possible dans la famille et d'une cessation de la prise en charge par le CIJE. La réintégration dans la famille constitue l'exception, non la règle. Le passage de l'internat au demi-pensionnat que l'on pourrait imaginer comme mesure de transition dans un retour graduel vers la famille ne semble pas se pratiquer dans les faits. La prise en charge complète par le CIJE se traduit même dans le transfert de la tutelle de l'enfant au CIJE – apparemment, nous a-t-on dit, même pour les enfants qui sont en demi-pensionnat.

Diverses conséquences ont été évoquées dans les rencontres que nous avons eues. Un impact positif des CIJE est évoqué constamment, presque comme la mesure la plus importante du succès de ces établissements : la scolarisation d'enfants qui, sans leur intervention, n'auraient vraisemblablement pas connu les mêmes succès scolaires. Il y a là indéniablement un résultat extrêmement important pour beaucoup de jeunes et dont le crédit revient très largement aux CIJE qui ont favorisé leur formation.

Cependant, dans la mesure où les voies empruntées pour y arriver impliquent des placements en internat à très long terme à partir de l'enfance, avec une prise en charge totale par l'institution, des effets pervers ressortent de manière importante. Ils nous ont été présentés par des membres de la direction et du personnel de CIJE, qui sont les premiers à en reconnaître l'existence (même si ce peut être à des degrés divers). Ils se résument pour l'essentiel à un enjeu : l'institutionnalisation des enfants. Condition nécessaire à l'adaptation au milieu, les enfants développent un attachement au CIJE, ils s'y identifient, ils y prennent racines. Concomitamment, leur enracinement dans leur famille s'affaiblit. L'intégration au CIJE va de pair avec une distanciation de la famille, vers laquelle certains enfants sont ambivalents de retourner lors de congés et de vacances – quand ce n'est un refus clair. Leur attachement à la famille est diminué. Certains souhaitent ne pas se retrouver confrontés à des problèmes familiaux qui n'ont pas été réglés. D'autres trouvent au CIJE des conditions de vie qu'ils ne souhaitent pas quitter pour retrouver celles de leur famille. Dans l'ensemble, au fil des ans, leur milieu de vie devient le CIJE et le sentiment d'appartenance à la famille s'amoindrit constamment.

Ce détachement graduel n'est pas à sens unique : nombre de familles se désintéressent elles aussi de cet enfant qu'elles ne voient plus qu'à l'occasion. N'est-ce pas là une condition d'adaptation à cette absence à long terme ? Elles peuvent en outre ressentir un soulagement si l'enfant était perçu comme une source de problèmes lorsqu'il était présent. Certains parents se réjouissent à la pensée que leur enfant est mieux au centre qu'il ne pourrait l'être à la maison. D'autres, pauvres et analphabètes, se sentent de plus en plus déphasés devant cet enfant qui est de plus en plus instruit et qui vit dans des conditions meilleures que celles qu'ils pourraient lui offrir. Cet enfant est de moins en moins le leur.

Ce détachement ne s'opère pas sans déchirements pour les enfants. Des éducateurs nous ont dit constater que les enfants souffraient de l'éloignement et du désintéressement qu'ils ressentaient de la part de leur famille. Se comparant aux enfants des éducateurs qu'ils côtoient quotidiennement (les éducateurs vivent sur place dans un logement de fonction), ils regrettaient de ne pas faire partie d'une «vraie famille». Le témoignage d'éducateurs est à l'effet que les enfants qui sont placés en internat apparaîtraient plus perturbés que ceux qui demeurent avec leur famille et que

l'internat contribuerait à cette situation (même si on peut se demander par ailleurs si les enfants que l'on place en hébergement n'ont pas vécu des situations plus problématiques que les autres). Le demi-pensionnat donnerait de meilleurs résultats parce qu'il épargne des déchirements liés à une séparation d'avec la famille.

Outre cet effet pervers de l'institutionnalisation, on doit évoquer l'enjeu des coûts liés à des prises en charge à très long terme, qui commencent à un jeune âge et dont une importante proportion se poursuit au-delà de l'âge de la majorité. Dans un contexte de rareté de ressources, on ne peut échapper à la question de savoir si ces placements à long terme sont prioritaires alors que d'autres enfants ne peuvent recevoir des services dont ils auraient un besoin urgent.

La question se pose alors : serait-il possible de réduire le recours à l'internat en fournissant de l'aide aux enfants et à leurs familles. Une hypothèse nous apparaît vraisemblable, mais à confirmer : une portion importante de ces enfants auraient pu soit éviter un placement, soit retourner dans leur famille après un certain temps, si des services de proximité avaient été offerts à eux et à leur famille pour assurer leur maintien dans leur milieu naturel ou assurer un retour le plus rapide possible.

Pourquoi parler d'une hypothèse à confirmer ? C'est que nous disposons de très peu d'information sur ces enfants qui sont en internat dans les CIJE, sur les problèmes qui ont provoqué leur placement et, partant, sur le caractère évitable de ces placements si des services de proximité avaient été disponibles²².

Nous recommandons donc qu'une étude soit faite d'un échantillon représentatif d'enfants pris en charge par les CIJE – et tout particulièrement d'enfants admis au cours des toutes dernières années – afin de mieux comprendre (1) les facteurs qui ont provoqué le placement de ceux que l'on héberge en internat, leurs besoins au moment du placement, et (2) ce qui a mené au contraire à la décision d'une prise en charge en demi-pensionnat pour ceux qui ne sont pas hébergés. Avec une meilleure compréhension de ces facteurs et besoins, on pourrait examiner si, dans l'avenir, on pourrait s'y adresser au moyen de services de proximité offerts à l'enfant et à sa famille, dans leur milieu, pour prévenir le placement.

Si cette étude confirmait que des placements peuvent être prévenus ou ramenés à de plus courtes durées, il y aurait lieu de revoir la mission des CIJE afin de l'ajuster à cette conclusion :

- Il faudrait tout d'abord s'assurer de l'existence de services de proximité là où ils sont requis. Ces services devraient inclure des clubs et surtout des complexes d'enfants, avec possibilité de demi-pensionnat là où un CIJE existe. Les unités locales de promotion sociale et les instances scolaires devraient être mises à contribution lorsque nécessaire.
- Il faudrait modifier les politiques d'admission afin de n'admettre en internat que des enfants aux besoins desquels leurs familles sont incapables de répondre en dépit de l'aide offerte par les services de proximité.
- Il faudrait considérer le placement comme temporaire et travailler avec les familles en vue d'y réintégrer les enfants le plus rapidement possible. On

²² Dans deux CIJE où nous nous sommes rendus, on a évoqué le statut d'orphelin de père ainsi que l'incapacité ou l'irresponsabilité des parents comme étant les causes principales des placements.

pourrait miser à cette fin sur le passage de l'internat au demi-pensionnat comme mesure de transition lorsqu'un enfant ne peut être retourné d'emblée chez lui à l'issue de la période d'internat. Comme il fut mentionné lors d'une rencontre, il faut conclure un contrat moral avec la famille à l'effet qu'on lui apporte de l'aide et qu'elle reprend l'enfant dès que possible.

- Il conviendrait enfin de centrer la mission des CIJE d'abord et avant tout sur les enfants de moins de 18 ans.

Un tel changement de cap ne devrait pas se faire abruptement. Lors de son implantation, on pourrait l'appliquer en priorité (1) aux enfants dont l'admission est demandée ou envisagée mais non encore effective, (2) aux enfants admis depuis peu, particulièrement s'ils sont jeunes (par exemple, les enfants de moins de 10 ans admis depuis moins de deux ans), et (3) aux autres enfants pour lesquels il ressort à l'examen que leur retour dans leur famille serait réalisable sans dommage.

Les recommandations qui précèdent visent les enfants qui sont hébergés en internat. Pour ce qui est des services donnés à des enfants qui sont en demi-pensionnat, ils se situent dans la lignée de ces services de proximité sur lesquels nous proposons de mettre l'accent. Ils apparaissent d'une très grande pertinence, dans la mesure où ils sont offerts aux enfants qui en ont le besoin le plus pressant. Nous ne sommes pas en mesure d'offrir d'observations quant à savoir si les enfants qui sont présentement demi-pensionnaires répondent dans les faits à cette dernière condition. L'étude dont nous recommandons la réalisation plus haut devrait pouvoir apporter des éléments de réponse à cette question.

Le fait de réduire à la fois le nombre et la durée des hébergements et de mettre en question la poursuite fréquente de services au-delà de l'âge de 18 ans permettrait de dégager des ressources qui pourraient être consacrées notamment au développement des services de proximité requis pour remplacer les placements et aux services requis par les enfants qui en ont le plus besoin.

RECOMMANDATION N° 21 RELATIVE A LA MISSION DES CIJE EN RAPPORT AVEC LE LIEN DES ENFANTS AVEC LEURS FAMILLES

Nous recommandons :

- (1) **qu'une étude soit faite d'un échantillon représentatif d'enfants pris en charge par les CIJE – et tout particulièrement d'enfants admis au cours des toutes dernières années – afin de mieux comprendre (a) les facteurs qui ont provoqué le placement de ceux que l'on héberge en internat, leurs besoins au moment du placement, et (b) ce qui a mené au contraire à la décision d'une prise en charge en demi-pensionnat pour ceux qui ne sont pas hébergés ; cette étude devrait être conçue dans la perspective de mieux comprendre si, dans l'avenir, des services de proximité offerts à l'enfant et à sa famille pourraient permettre de prévenir des placements ;**
- (2) **que, si cette étude confirmait que des placements peuvent ainsi être prévenus ou ramenés à de plus courtes durées, la mission des CIJE devrait être revue dans le contexte et la manière suivante :**
 - **l'existence de services de proximité devrait au préalable être assurée là où ils sont requis (complexes et clubs d'enfants, demi-**

- pensionnat là où un CIJE existe, unités locales de promotion sociale, instances scolaires) ;
- les politiques d'admission des CIJE devraient être revues afin de n'admettre en internat que des enfants aux besoins desquels leurs familles sont incapables de répondre en dépit de l'aide offerte par les services de proximité ;
 - le placement devrait être vu comme temporaire et le travail devrait être fait avec les enfants et les familles en vue d'une réintégration familiale la plus rapide possible (le demi-pensionnat pouvant servir de mesure de transition lorsqu'un enfant ne peut être retourné d'emblée chez lui à l'issue de la période d'internat) ;
 - la mission des CIJE devrait être centrée d'abord et avant tout sur les enfants de moins de 18 ans.
- (3) que, si la mission des CIJE est revue dans ce sens, son implantation soit appliquée en priorité (a) aux enfants dont l'admission est demandée ou envisagée mais non encore effective, (b) aux enfants admis depuis peu, particulièrement s'ils sont jeunes (par exemple, les enfants de moins de 10 ans admis depuis moins de deux ans), et (c) aux autres enfants pour lesquels il ressort à l'examen que leur retour dans leur famille serait réalisable sans dommage.

B – La mission des CIJE et la protection de l'enfance en danger

Comme il a été indiqué plus haut, la mission des CIJE inclut celle «d'abriter les enfants menacés pour prendre soin d'eux et les éduquer jusqu'à la levée du cas de menace»²³. Contrairement aux enfants abandonnés et dépourvus de soutien familial, les textes ne confient pas aux CIJE la prise en charge des enfants menacés mais plutôt la responsabilité de les abriter et les éduquer tant que dure la menace. Encore qu'aucune définition ne soit offerte d'un «enfant menacé», on peut prendre pour acquis que cela peut inclure les enfants en danger au sens de l'article 20 CPE.

En pratique, dans quelle mesure les CIJE ouvrent-ils leurs portes aux enfants visés par l'article 20 CPE ? Les témoignages de divers DPE et autres intervenants ainsi qu'une visite dans deux CIJE confirment que la réponse n'est pas la même partout. Deux tendances semblent coexister.

Un premier courant est à l'effet que les CIJE sont équipés pour desservir d'autres enfants que les enfants en besoin de protection et, partant, ne peuvent héberger ces derniers. Les motifs invoqués sont notamment les suivants :

- Ces enfants sont plus perturbés et ont souvent des comportements plus difficiles que les autres enfants. Ils exigent nettement plus d'attention que d'autres et perturbent les autres enfants.
- Certains d'entre eux sont en rupture scolaire – ou à haut risque de rupture scolaire – alors que le CIJE travaille avec des enfants scolarisés. On peut

²³ Loi n° 99-72 du 26 juillet 1999, relative aux centres intégrés de la jeunesse et de l'enfance, article 2.

imaginer que l'enfant non scolarisé présente un défi logistique de taille dans un milieu où tout tourne autour de la réussite scolaire.

- Les éducateurs ont charge de groupes de 12 à 14 enfants, 24 heures sur 24. Ils ne peuvent prendre charge de groupes de cette taille que si les enfants ne présentent pas le genre de problèmes que présentent les enfants en danger. Un taux d'encadrement nettement plus élevé leur apparaît nécessaire pour répondre aux problèmes que présentent ces enfants. Les éducateurs demandent déjà un taux d'encadrement meilleur que celui qui a cours présentement, même dans le contexte de leur mission à l'endroit d'enfants «ordinaires» ; à plus forte raison s'estiment-ils incapables de faire face aux difficultés présentées par les enfants en besoin de protection avec les groupes de la taille de ceux dont ils ont la responsabilité.
- Les enfants en danger requièrent souvent les compétences d'éducateurs qui ont reçu une formation que n'ont pas les éducateurs des CIJE.
- Les éducateurs vivent sur place au CIJE, dans des logements de fonction, pour être disponibles en tout temps aux enfants. Ils y vivent avec leur conjoint ou conjointe, ainsi qu'avec leurs enfants. Leurs enfants se mêlent aux enfants du CIJE – et il est important que cela puisse se faire s'ils vivent sur place. Or les éducateurs estiment que cela peut se faire seulement dans un contexte où les enfants du CIJE ne sont pas des enfants perturbés, une condition qui à leurs yeux ne serait pas remplie si les CIJE admettaient les enfants dont le DPE doit assurer la prise en charge.

Un CIJE où ce courant est dominant aura tendance à privilégier le plus possible la prise en charge à long terme d'enfants à scolariser. Il aura tendance à limiter au strict minimum la place à faire aux enfants en danger.

Un second courant se manifeste, avec apparemment plus ou moins d'affirmation ou de timidité selon les endroits. On n'y partage pas les réticences qui s'expriment dans le premier courant, estimant que les éducateurs sont capables de faire face aux problèmes posés par les enfants en danger. Ceux-ci leur apparaissent moins problématiques qu'on peut avoir tendance à le penser. Les problèmes de scolarisation peuvent être résolus avec la collaboration des instances scolaires. Enfin, la fréquentation mutuelle des enfants des éducateurs et des enfants placés pose des problèmes qui peuvent être résolus.

Un CIJE où ce second courant est dominant fera une plus grande place à la prise en charge à long terme d'enfants en danger aussi bien qu'aux placements provisoires.

Les témoignages que nous avons entendus donnent l'impression que les divers CIJE se situent chacun entre ces deux pôles, se rapprochant plus ou moins de l'un ou de l'autre selon le cas. Alors que des DPE éprouvent des difficultés à faire admettre des enfants pour une prise en charge à long terme, d'autres rencontrent un accueil plus favorable. Contrairement à la tendance qui semble dominante, un CIJE aurait même donné priorité à l'admission d'enfants en danger lors des dernières admissions.

Les problèmes que pose l'enfance évoluent avec ceux de la société, et cette dernière doit adapter sa réponse en conséquence. Un acteur qui a été témoin de l'évolution des CIJE nous disait que, dans les années 1970, l'enfant que l'on plaçait dans un CIJE était un enfant qui avait besoin d'un toit, de nourriture et d'encadrement, alors

qu'aujourd'hui il a de grands besoins psychologiques. Les CIJE se sont adaptés à cette évolution. C'est dans le contexte de cette évolution, et en tenant compte de l'impact prévisible de la mise en œuvre de la recommandation qui précède, qu'il nous semble que les CIJE devraient faire une place nettement plus grande à des enfants en besoin de protection.

L'expérience semble montrer que les placements provisoires ne posent pas de problèmes majeurs. Ils sont fort appréciés par les DPE auxquels ils sont accessibles. Dans la mesure où on n'y recourt que parcimonieusement, lorsqu'on ne peut vraiment pas les éviter, et dans la mesure où on travaille avec célérité à trouver une solution à long terme qui, dans la mesure du possible, devrait permettre à l'enfant de réintégrer le milieu familial, un placement provisoire dans un CIJE peut offrir un dépannage et une marge de manœuvre très précieux. Comme pour tout placement, on doit n'en user qu'avec réserve et éviter la tentation parfois grande d'y recourir comme solution rapide et facile, même si elle n'est que temporaire. L'expérience d'un CIJE qui dispose d'une unité à l'intention de ces enfants mais où cette unité est rarement remplie à capacité semble illustrer que, là où un DPE sait trouver des ressources qui évitent cet hébergement provisoire, le recours au placement peut être évité la plupart du temps. Cela dit, là où la nécessité d'un placement temporaire s'impose, le CIJE peut offrir une ressource d'une très grande utilité. Ajoutons que la question du financement régulier de ces placements devrait faire l'objet d'une politique gouvernementale.

Quant aux prises en charge à long terme d'enfants en danger, elles répondent à un besoin important et l'expérience des dernières années semble graduellement montrer qu'elles peuvent être intégrées à la mission des CIJE, même si leur nombre en est pour l'instant limité. Des conditions devraient toutefois être remplies pour que ce changement puisse s'intensifier d'une manière adéquate. Du nombre, citons notamment les suivantes :

- Comme pour les autres enfants pris en charge par un CIJE, priorité devrait être mise sur le travail avec l'enfant et la famille pour rendre possible le retour de l'enfant dans son milieu naturel le plus rapidement possible.
- Les situations de danger étant signalées tout au cours de l'année, le processus d'admission devrait être ouvert pendant toute l'année et non seulement en vue du début de l'année scolaire.
- Les enfants en danger ne pouvant pas toujours être retournés dans leurs familles pour les vacances ou congés scolaires, les centres devraient demeurer ouverts à l'année.
- Un suivi devrait être assuré auprès de la famille lors des moments où l'enfant retourne temporairement dans sa famille ou dans la période qui suit son retour permanent.
- Lorsque la famille d'un enfant vit à proximité du CIJE, on devrait favoriser le passage de l'internat au demi-pensionnat lorsque cette transition peut faciliter le retour de l'enfant dans sa famille.
- Lorsque la famille de l'enfant réside à distance du CIJE, le CIJE devrait collaborer avec une ressource de proximité de la localité de résidence de la famille pour assurer la transition harmonieuse vers le milieu familial.
- Comme un certain nombre d'enfants en danger sont en situation de rupture scolaire potentielle ou actuelle, les CIJE devraient revoir leur mission pour faire une place à ces enfants. Ils devraient travailler en collaboration étroite

avec les instances scolaires pour assurer l'intégration scolaire de tous ces enfants.

- Le fait de travailler avec la famille peut avoir pour résultat qu'un enfant puisse être prêt à réintégrer sa famille bien avant la fin de l'année scolaire. Les moyens devraient alors être pris pour assurer sa réintégration scolaire dans son milieu naturel lorsque celui-ci est à distance du centre.
- Certaines réserves exprimées par des éducateurs devraient faire l'objet d'un examen approprié, notamment en ce qui concerne la crainte que leur formation ne soit pas à la hauteur, le nombre approprié d'enfants par unité au regard des types de problèmes présents dans chaque unité, ainsi que la proximité des enfants des éducateurs et des enfants placés.

Une telle modification de la mission ne peut être mise en oeuvre que graduellement. Elle devrait cependant être planifiée avec des objectifs de transformation inscrits dans des échéanciers clairs, dont on devrait vérifier constamment l'atteinte.

Les CIJE ont rendu des services insignes à un grand nombre d'enfants, d'adolescents et de jeunes adultes tunisiens. Il est certain que, sans eux, un grand nombre de personnes n'auraient pas atteint le niveau d'instruction qui est le leur. Quand on sait l'importance de l'instruction pour chaque citoyen et pour le pays, on ne peut que reconnaître la très importante contribution que les CIJE ont apportée. Un ajustement de la mission qui tienne compte de l'évolution sociale leur permettra de maintenir leur apport à la société tunisienne.

RECOMMANDATION N° 22 RELATIVE A LA MISSION DES CIJE EN RAPPORT AVEC LA PROTECTION DE L'ENFANCE EN DANGER

Nous recommandons :

- (1) que la mission des CIJE soit ajustée afin d'y faire une place accrue pour les enfants en besoin de protection ;**
- (2) que ce changement vise non seulement les services que les CIJE offrent en matière de placements provisoires, mais aussi la prise en charge des enfants à plus long terme ;**
- (3) que, comme pour les autres enfants pris en charge par un CIJE, priorité soit mise sur le travail avec l'enfant et la famille pour rendre possible le retour de l'enfant dans son milieu naturel le plus rapidement possible ;**
- (4) que la réintégration du milieu naturel soit facilitée par des mesures telles qu'un suivi dans la famille, la collaboration de ressources de proximité, le recours au demi-pensionnat comme mesure de transition ;**
- (5) que les CIJE admettent des enfants qui sont en situation de rupture scolaire actuelle ou appréhendée et collaborent avec les instances scolaires pour assurer leur intégration scolaire ;**
- (6) que les ajustements conséquents soient apportés au fonctionnement des CIJE, notamment quant à l'ouverture à l'année et aux moments des admissions ;**
- (7) que les craintes exprimées concernant la formation des éducateurs, le nombre d'enfants par groupe ainsi que la proximité des enfants des éducateurs et des enfants placés en internat soient examinées de manière appropriées en fonction du contexte de l'ajustement de mission.**

UN MOT DE CONCLUSION

Une décennie représente peu de temps lorsque l'on songe à la tâche considérable que comporte la mise sur pied d'un régime de protection de l'enfance. La Tunisie a fait le pari d'implanter un tel régime en quelques années à peine. Elle l'a fait en misant sur l'établissement de réseaux permettant de mobiliser les acteurs de différents secteurs : affaires sociales, santé, éducation et autres. Au cœur de cette mobilisation, un acteur central : le DPE.

Une conclusion émerge clairement de ce que nous avons vu : un bon régime a été mis en place, il semble bien convenir au contexte tunisien, les personnes qui y travaillent – notamment les DPE – s'y investissent de façon remarquable, les liens interpersonnels assurent le fonctionnement de réseaux qui donnent des services aux enfants et, pour autant que l'on puisse juger en l'absence d'indicateurs de résultats, un nombre important d'enfants reçoivent des mesures de protection qui leur feraient défaut autrement. Les personnes qui ont contribué à la mise sur pied du régime peuvent très légitimement regarder avec fierté ce qu'elles ont édifié, et cela en quelques années seulement.

Cela n'empêche pas l'édifice mis en place de requérir des améliorations, comme tout autre. C'est dans cet esprit que doivent être vues les recommandations que nous avons formulées dans le présent rapport. Comme l'ensemble du rapport, elles sont sujettes à discussion et pourront alimenter les débats. Qu'elles concernent les interventions des DPE, des CIJE ou des autres acteurs, nos recommandations ont été conçues en vue d'aider le cheminement vers les ajustements qui feront que, en fin de compte, les enfants en danger seront encore mieux protégés. C'est là notre seul souhait.

REFERENCES

La liste qui suit ne constitue pas une bibliographie sur les sujets abordés dans le rapport. Elle n'inclut que les références aux textes qui ont été spécifiquement mentionnés.

Textes divers

Centre Jeunesse de Montréal – Institut universitaire (2003). *Guide d'évaluation des capacités parentales – Adaptation du guide de Steinhauer – 0 à 5 ans*. Document interne, 2^e éd., 37 p.

Dupont-Bouchat, M.-S. et É. Pierre (éd.), avec J.-M. Fecteau, J. Trépanier, J.-G. Petit, B. Schnapper et J. Dekker, et avec la collaboration de S. Ménard et V. Strimelle. *Enfance et justice au XIX^e siècle. Essais d'histoire comparée de la protection de l'enfance, 1820-1914, France, Belgique, Pays-Bas, Canada*. Paris, Presses Universitaires de France, 2001.

Grille de dépistage du risque d'abandon ou du délaissement de l'enfant. Document interne, Centre Jeunesse de la Montérégie. S.d., 4 p.

La situation des enfants en Tunisie : analyse et recommandations. Tunis, UNICEF, 2004.

Malo, Claire et Marie-Hélène Gagné (2003). *Guide de soutien à l'évaluation du risque de mauvais traitements psychologiques envers les enfants*. Montréal, Institut de recherche pour le développement social des jeunes.

Ministère de la Femme, de la Famille et de l'Enfance (2003). *Plan national d'action de l'enfance 2002-2010 (juillet 2003)*.

Observations finales du Comité des droits de l'enfant : Tunisie. 13/06/2002. CRC/15/Add.181.

Paquette, Francine (2004). *À chaque enfant son projet de vie permanent : programme d'intervention pour les 0-5 ans*. Montréal, Centre Jeunesse de Montréal – Institut universitaire.

Québec (1998). *Manuel de référence sur la Loi sur la protection de la jeunesse*. Québec, Gouvernement du Québec, Ministère de la Santé et des Services sociaux.

Rycus, Judith S. et Ronald C. Hugues (2005). *Guide terrain pour le bien-être des enfants*, 4 vol. Montréal, Éditions Sciences et Culture.

Vézina, Aline et Daniel Pelletier, en étroite collaboration avec Monique Lord et Michel Thibault (1992). *L'ICBE, un support au diagnostic et à l'intervention*. Sainte-Foy, Québec : Centre de recherche sur les services communautaires, Faculté des sciences sociales, Université Laval.

Everett Waters (1987). *Attachment Q-set (Version 3)*. <http://www.johnbowlby.com>. et http://www.psychology.sunysb.edu/attachment/measure/content/aqs_items.pdf .

Lois et règlements

Code de la protection de l'enfant, loi n° 95-92 du 9 novembre 1995.

Décret no 96-1134 du 17 juin 1996, portant statut particulier du corps des délégués à la protection de l'enfance et les domaines de son intervention et ses moyens d'action avec les services et les organismes sociaux concernés.

Loi n° 99-72 du 26 juillet 1999, relative aux centres intégrés de la jeunesse et de l'enfance.

Loi sur la protection de la jeunesse du Québec, Lois refondues du Québec, chapitre 34.1 (disponible sur le site internet suivant : http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/P_34_1/P34_1.html).

ANNEXE 1

LISTE DES RECOMMANDATIONS CONTENUES DANS LE RAPPORT

Recommandation n° 1 relative au maintien de l'enfant dans son milieu naturel

Nous recommandons que le maintien de l'enfant dans son milieu naturel – au premier chef son milieu familial et scolaire – et sa réinsertion s'il doit en être temporairement sorti soit adopté et implanté comme un des principes cardinaux guidant les interventions en protection de l'enfance.

Recommandation n° 2 relative à la mission des DPE

Nous recommandons que la mission des DPE fasse l'objet de clarifications menant à un énoncé de mission clair, précis et partagé tant entre les délégués eux-mêmes qu'avec les partenaires avec lesquels ils travaillent en réseau. Un choix devrait être fait concernant le maintien de fonctions de prévention et de promotion à l'intérieur de la mission des DPE et, si elles y sont maintenues, on devrait mieux en préciser le contenu et déterminer la place qu'elles devraient occuper dans le travail des DPE.

Recommandation n° 3 relative à l'identification des tâches des DPE

Nous recommandons :

- (1) qu'une description de tâches détaillée soit établie pour chacun des trois grades de DPE ;
- (2) que, sauf pour ce qui concerne l'enquête visant à établir le bien-fondé des faits allégués dans le signalement, les tâches des DPE ayant trait aux interventions à pratiquer dans des cas individuels (volet dit de «protection» de leur mission) soient définies comme celles de coordonnateurs de services responsables du processus de protection ;
- (3) que, si le volet de prévention et de promotion de la mission des DPE est maintenu, les tâches liées à ce volet soient clarifiées et qu'elles soient conçues comme éléments d'une stratégie globale de prévention et de promotion.

Recommandation n° 4 relative à la définition des tâches des assistants DPE

Nous recommandons qu'une définition de tâches soit élaborée rapidement à l'intention des assistants DPE, que le partage de responsabilités entre le DPE et l'assistant DPE y soit clairement reflété et que l'étendue des délégations que le DPE peut consentir à l'assistant soit clarifiée.

Recommandation n° 5 relative aux situations de danger prévues aux articles 20 et suivants du Code

Nous recommandons :

- (1) qu'un guide d'interprétation soit élaboré à l'intention des DPE,
 - a. explicitant de manière opérationnelle et plus détaillée qu'elles n'apparaissent aux articles 20 et suivants du Code les situations difficiles menaçant la santé de l'enfant ou son intégrité physique ou morale ;
 - b. explicitant la portée qu'il y a lieu de donner au caractère non limitatif de la liste prévue à l'article 20 du Code ;
- (2) que l'article 20 du Code soit modifié pour y inclure spécifiquement l'abus sexuel comme situation de danger ;

- (3) qu'une recherche soit menée sur un échantillon représentatif de signalements non retenus par les DPE afin de dresser un inventaire des situations écartées de l'application du Code et de déterminer si certaines d'entre elles devraient être ajoutées à l'article 20.

Recommandation n° 6 relative aux signalements non retenus

Nous recommandons que, dans le cas de signalements non retenus pour le motif que la personne qui signale ne s'est pas adressée au bon service pour obtenir une aide correspondant à un besoin réel et légitime, le DPE fournisse à la personne les informations pertinentes lui permettant de s'adresser à l'organisme approprié. De plus, lorsque la personne qui a effectué le signalement semble éprouver des difficultés pour accéder à l'organisme en question et qu'il peut en résulter des conséquences pour un enfant, le DPE devrait l'accompagner vers le service concerné pour s'assurer qu'elle y ait accès.

Recommandation n° 7 relative aux enquêtes et évaluations

Nous recommandons :

- (1) que, au nombre des outils de travail qui devraient être mis à la disposition des DPE, un ou plusieurs guides de procédures soient élaborés consignnant les procédures à suivre lors de la réception et du traitement d'un signalement, lors de l'enquête et de l'évaluation, ainsi que lors de la prise en charge et de la révision ; il serait particulièrement important que de tels guides fondés sur les règles de l'art soient élaborés pour les situations dont le traitement présente des difficultés particulières, notamment les enquêtes qui concernent les abus sexuels et la violence intrafamiliale ;
- (2) que des critères de priorité soient établis pour guider les DPE dans la priorité à accorder aux diverses enquêtes et évaluations, et que ces critères donnent lieu à l'établissement de niveaux de priorité auxquels des délais maximaux soient attachés pour l'enclenchement des enquêtes ;
- (3) que des ententes institutionnelles soient conclues pour permettre aux DPE de pouvoir avoir accès de manière simple et rapide aux ressources que requiert l'évaluation de certains enfants pour lesquels des signalements sont faits et de leurs familles ; de telles ententes devraient être conclues en priorité avec les réseaux nationaux les plus susceptibles de collaborer avec les DPE, notamment ceux des affaires sociales et de la santé ;
- (4) que des plans d'intervention et de services écrits soient préparés à l'issue de chaque enquête et évaluation, avec la participation des parents et, lorsque son âge et sa maturité le permettent, celle de l'enfant ; ces plans devraient notamment inclure un diagnostic, le but visé par l'intervention, les objectifs opérationnels, les moyens à mettre en œuvre ainsi que la date de révision prévue.

Recommandation n° 8 relative à la prise en charge

Nous recommandons :

- (1) que le rôle des DPE en matière de suivi dans le cadre de la prise en charge soit clarifié comme étant d'abord un rôle de suivi administratif plutôt que de suivi clinique, de coordination plutôt que de dispensation de services cliniques ; les DPE doivent être vus comme responsables de la coordination du processus dans le cadre duquel les services cliniques sont dispensés ;

- (2) qu'une politique de fermeture officielle des dossiers liée à une cessation des interventions soit adoptée et mise en œuvre pour les cas où on conclut que la situation de danger n'existe plus ;
- (3) qu'une politique de révision périodique des dossiers soit adoptée et mise en œuvre, en lien avec l'implantation systématique de plans d'interventions et de services.

Recommandation n° 9 relative à l'intervention judiciaire

Nous recommandons que l'obligation pour le DPE de demander des autorisations écrites au juge de la famille prévue à l'article 35 CPE soit abrogée et remplacée par :

- (1) l'introduction dans le Code de protection de l'enfant de :
 - a. l'obligation pour le DPE de vérifier si les parents et, s'il est en âge de consentir, l'enfant consentent aux interventions ;
 - b. l'obligation pour le DPE d'obtenir une autorisation judiciaire au cas d'absence de consentement ;
 - c. le droit pour les parents et l'enfant de s'adresser au tribunal pour faire cesser une intervention à laquelle ils ne consentent pas et que le DPE ou un autre intervenant veulent néanmoins mener ;
- (2) l'obligation pour le DPE de rendre des comptes à un supérieur hiérarchique à l'intérieur d'une structure de gestion présentement inexistante mais dont nous recommandons la mise sur pied plus loin dans le rapport.

Recommandation n° 10 relative à la médiation dans les situations de jeunes en conflit avec la loi

Nous recommandons que le recours à la médiation dans les situations de jeunes en conflit avec la loi soit accru. À cette fin et dans ce contexte :

- (1) une approche proactive devrait être adoptée où, en plus des médiations demandées par les mineurs ou leurs représentants, les parquets et les juges des enfants devraient adresser aux DPE des cas où la médiation leur apparaîtrait appropriée ;
- (2) des critères de sélection des affaires appropriées pour la médiation devraient être établis d'une manière qui ne limite pas la médiation aux seules affaires les moins sérieuses, mais qui ouvre la porte à des infractions d'une certaine gravité et à des adolescents qui n'en sont pas à leur première infraction ;
- (3) sans nier le rôle possible des parents, les mineurs devraient participer personnellement et au premier chef aux échanges avec la victime et à la conclusion de l'entente issue de la médiation ;
- (4) de manière à rendre possible l'accroissement du recours à la médiation, un programme de médiateurs bénévoles devrait être mis sur pied ;
- (5) une formation à la médiation devrait être fournie aux bénévoles ainsi qu'aux DPE qui n'en ont pas déjà bénéficié ; de leur côté, les procureurs et les juges des enfants devraient être sensibilisés aux avantages de la médiation et aux conditions dans lesquelles il y a lieu d'y recourir.

Recommandation n° 11 relative au profil de sélection des DPE et des assistants DPE

Nous recommandons :

- (1) qu'une formation d'assistant social (ou son équivalent) suivie d'une expérience de travail auprès d'enfants et de leurs familles soit retenue comme critère de base pour la sélection des futurs DPE ;

- (2) que les futurs assistants DPE soient de la même manière recrutés parmi les personnes ayant une formation d'assistant social ;
- (3) que les qualités personnelles requises des DPE et des assistants DPE soient définies et intégrées aux critères de sélection.

Recommandation n° 12 relative aux programmes de formation des assistants sociaux

Nous recommandons que, au fil des évolutions qu'ils sont susceptibles de connaître, les programmes de formation des assistants sociaux placent un accent clair sur la formation à l'intervention auprès des enfants et de leurs familles (prenant notamment en compte le «savoir faire» et le «savoir être»).

Recommandation n° 13 relative à la formation continue

Nous recommandons :

- (1) que les efforts investis dans la formation continue soient optimisés par l'adoption d'un profil de sélection des DPE qui inclue une formation d'assistant social ;
- (2) qu'il soit procédé à un inventaire individualisé de la formation de chacun des DPE et des assistants qui sont en fonction, incluant à la fois la formation antérieure à leur engagement et la formation continue, afin d'évaluer les besoins particuliers de chacun et d'assurer les mises à niveau requises ;
- (3) que la formation continue soit centrée sur le rôle qui est recommandé pour les DPE, *i.e.* prioritairement un rôle de coordonnateur de services ;
- (4) qu'une mise à niveau soit assurée aux DPE présentement en fonction qui n'ont pas eu de formation antérieure à leur engagement (ou dont la formation est lacunaire) dans les domaines suivants : la psychologie de l'enfant, l'intervention auprès des enfants et de leurs familles, la dynamique familiale vue dans une perspective écosystémique, les techniques de communication et d'entretien ;
- (5) qu'une formation continue de base soit assurée aux DPE actuels et futurs notamment dans les domaines suivants : les «meilleures pratiques» relatives aux diverses problématiques à l'égard desquelles les DPE sont appelés à intervenir ; l'entretien avec les enfants ; le Code de la protection de l'enfance et autres domaines juridiques pertinents ; le travail en réseau ; la médiation ; la gestion et l'administration ;
- (6) que des formations ponctuelles soient assurées pour répondre à des besoins particuliers, notamment à l'occasion de l'introduction d'instruments de travail tels que des outils d'aide à la prise de décision, des guides d'intervention, des protocoles, des plans d'intervention et des plans de services ;
- (7) que la formation continue recoure à des techniques diverses, misant notamment sur la participation active des DPE, sur les interactions entre les participants, ainsi que sur la participation non seulement des DPE mais également de partenaires avec lesquels ils sont appelés à travailler en réseaux ;
- (8) que ces recommandations s'appliquent *mutatis mutandis* à la formation des assistants, compte tenu des tâches et responsabilités qui leur seront assignées.

Recommandation n° 14 relative à l'accompagnement et la supervision

Nous recommandons :

- (1) qu'un accompagnement formatif soit assuré aux DPE, ce qui pourrait être fait par des DPE de 2^e grade ; il faudrait alors que le décret régissant le corps des

DPE soit modifié en conséquence et que des postes de ce niveau soient établis et pourvus ;

- (2) qu'un délégué général à la protection de l'enfance soit nommé de manière urgente, cette recommandation constituant un préalable à la mise en œuvre de nombreuses autres recommandations contenues dans le présent rapport ; le DGPE devrait se voir attribuer à l'endroit des DPE toutes les responsabilités qui incombent normalement à un supérieur hiérarchique ;
- (3) que le DGPE soit assisté par des personnes à qui il pourrait confier des mandats de conception et de coordination relatifs à divers projets ou dossiers ; cette fonction pourrait avantageusement être confiée aux DPE de 2^e grade susmentionnés, qui seraient rattachés au bureau du DGPE ;
- (4) qu'un minimum de trois DPE de 2^e grade soient ainsi nommés.

Recommandation n° 15 relative au travail en réseau

Dans un contexte où l'accent est mis sur le travail en réseau et où le DPE est vu comme un coordonnateur de services responsable du processus de protection, nous recommandons :

- (1) que, sauf pour l'enquête sur le bien-fondé des faits allégués dans le signalement, le DPE fasse appel aux ressources du réseau du milieu où il travaille, tant pour les évaluations que pour les prises en charge ;
- (2) que des ententes institutionnelles soient conclues sous la forme de protocoles relatifs aux interventions visant les diverses problématiques d'enfants en danger ; ces protocoles devraient décrire les étapes des interventions et préciser les rôles de chaque partenaire à chaque étape ; leur élaboration devrait se faire à l'initiative du MAFFÉPA et reposer sur la collaboration des partenaires concernés, la contribution des instances nationales étant complétée par une consultation d'instances locales et régionales ; au départ, il pourrait y avoir lieu de donner priorité à l'élaboration de protocoles qui toucheraient un nombre élevé d'enfants et qui compteraient parmi les moins complexes à mettre au point ;
- (3) que des moyens de sensibilisation à l'obligation de confidentialité soient mis en œuvre à l'intention des partenaires des divers réseaux, incluant la possibilité d'inclure d'office dans chaque protocole un rappel de cette obligation ;
- (4) compte tenu du rôle stratégique que doivent jouer les unités locales de promotion sociale dans l'accès à des services de proximité d'intervention auprès des enfants et de leurs familles, que des protocoles soient élaborés facilitant et simplifiant la procédure d'accès des DPE aux services des assistants sociaux de ces unités ; que des assistants sociaux de ces unités puissent consacrer une partie suffisante de leur temps aux tâches de protection de l'enfance ; et que ces tâches soient confiées à des assistants sociaux qui disposent de l'expertise nécessaire pour le travail auprès des enfants et de leurs familles ;
- (5) que des protocoles soient conclus avec les milieux de l'éducation sur les moyens de prévenir le décrochage scolaire des enfants en danger à risque de décrochage ainsi que sur les moyens et procédures de réintégration scolaire des enfants non scolarisés ; que les DPE soient informés des obligations du milieu scolaire et des moyens d'assurer l'intégration scolaire des enfants en danger qui sont à risque de décrochage ou en rupture scolaire ; qu'une concertation ait lieu entre le MAFFÉPA et le Ministère de l'Éducation et de la

Formation afin que ce dernier s'assure que les moyens nécessaires au soutien pédagogique et au rattrapage scolaire soient fournis aux enfants qui sont en rupture scolaire ou à risque de le devenir ;

- (6) que le développement et la consolidation de services soient orientés en priorité vers les services de proximité visant à laisser les enfants dans leurs familles et qu'ils s'accompagnent d'un travail de réflexion avec les DPE pour que se modifient les pratiques en vue d'un recours moindre aux placements en internat ;
- (7) qu'un nombre suffisant de familles d'accueil soient accréditées et financées et que la liste des familles d'accueil prévue à l'article 66 CPE soit mise au point et diffusée.

Recommandation n° 16 relative à la réponse aux urgences survenant en dehors de l'horaire administratif

Nous recommandons qu'une structure d'accueil d'urgence soit mise sur pied pour recevoir les signalements et juger de la nécessité d'une intervention d'urgence en dehors de l'horaire administratif régulier. Une structure légère pourrait prendre la forme d'un système téléphonique centralisé pour l'ensemble du pays, avec un numéro de téléphone unique, où un intervenant recevrait les signalements, jugerait du degré d'urgence apparent d'intervenir et, au cas de nécessité, communiquerait avec le DPE concerné pour que la nécessité d'une mesure d'urgence puisse être évaluée sans retard. En attendant l'implantation d'une telle cellule d'urgence, un protocole devrait être établi pour clarifier les procédures applicables et les rôles respectifs de la police et des DPE lorsque des situations d'enfants en danger sont portées à l'attention de la police en dehors des heures régulières de travail des DPE.

Recommandation n° 17 relative aux outils de travail

Nous recommandons la mise au point et l'utilisation d'outils de travail, au nombre desquels on devrait compter :

- (1) certains outils dont l'élaboration a déjà fait l'objet de recommandations, notamment :
 - des guides de procédures ;
 - des outils de classification des signalements établissant le degré d'urgence et l'ordre de priorité selon lequel ils devraient être traités ;
 - des plans d'intervention et plans de services ;
 - des protocoles d'intervention définissant la procédure et les étapes des interventions, ainsi que les rôles et tâches respectifs des divers partenaires à chaque étape
- (2) un guide pratique d'entretien avec les enfants ;
- (3) des outils cliniques d'aide à la prise de décision ;
- (4) des outils pratiques centrés sur les orientations de fond à imprimer aux interventions ;
- (5) un répertoire de ressources ;
- (6) un guide pratique d'application du Code de la protection de l'enfance ;
- (7) un guide pratique relatif aux activités de prévention et de promotion ;
- (8) des formulaires standardisés.

Recommandation n° 18 relative à la charge de travail

Nous recommandons :

- (1) que des indicateurs fiables soient mis au point pour évaluer la charge de travail de chaque DPE et de son bureau,
- (2) et que ces indicateurs soient pris en compte dans l'allocation des ressources humaines et matérielles au bureau de chaque DPE,

le tout pour assurer à la fois la qualité du travail et une répartition équitable de ce dernier.

Recommandation n° 19 relative aux moyens matériels

Nous recommandons :

- (1) que les mesures soient prises pour permettre aux DPE d'avoir accès aux fonds d'aide d'urgence prévus à l'intention des enfants et de leurs familles ;
- (2) que certains moyens matériels nécessaires soient assurés aux DPE, notamment la disponibilité en tout temps d'un véhicule de fonctions en état de marche et l'accès à des logiciels informatiques.

Recommandation n° 20 relative aux indicateurs de résultats

Nous recommandons :

- (1) que les rapports statistiques trimestriels transmis par les DPE soient revus de manière à fournir des informations fiables et plus complètes que ce n'est le cas présentement ;
- (2) que le choix des données recueillies soit de nature à fournir des indicateurs adéquats sur l'atteinte des résultats visés et sur les moyens mis en œuvre pour y parvenir (voir les suggestions formulées dans le corps du texte) ;
- (3) que l'infrastructure informatique nécessaire (logiciel) soit mise à la disposition des DPE et que des instructions claires et précises leur soient fournies sur la manière de colliger les données.

Recommandation n° 21 relative à la mission des CIJE en rapport avec le lien des enfants avec leurs familles

Nous recommandons :

- (1) qu'une étude soit faite d'un échantillon représentatif d'enfants pris en charge par les CIJE – et tout particulièrement d'enfants admis au cours des toutes dernières années – afin de mieux comprendre (a) les facteurs qui ont provoqué le placement de ceux que l'on héberge en internat, leurs besoins au moment du placement, et (b) ce qui a mené au contraire à la décision d'une prise en charge en demi-pensionnat pour ceux qui ne sont pas hébergés ; cette étude devrait être conçue dans la perspective de mieux comprendre si, dans l'avenir, des services de proximité offerts à l'enfant et à sa famille pourraient permettre de prévenir des placements ;
- (2) que, si cette étude confirmait que des placements peuvent ainsi être prévenus ou ramenés à de plus courtes durées, la mission des CIJE devrait être revue dans le contexte et la manière suivante :
 - l'existence de services de proximité devrait au préalable être assurée là où ils sont requis (complexes et clubs d'enfants, demi-pensionnat là où un CIJE existe, unités locales de promotion sociale, instances scolaires) ;
 - les politiques d'admission des CIJE devraient être revues afin de n'admettre en internat que des enfants aux besoins desquels leurs

- familles sont incapables de répondre en dépit de l'aide offerte par les services de proximité ;
- le placement devrait être vu comme temporaire et le travail devrait être fait avec les enfants et les familles en vue d'une réintégration familiale la plus rapide possible (le demi-pensionnat pouvant servir de mesure de transition lorsqu'un enfant ne peut être retourné d'emblée chez lui à l'issue de la période d'internat) ;
 - la mission des CIJE devrait être centrée d'abord et avant tout sur les enfants de moins de 18 ans.
- (3) que, si la mission des CIJE est revue dans ce sens, son implantation soit appliquée en priorité (a) aux enfants dont l'admission est demandée ou envisagée mais non encore effective, (b) aux enfants admis depuis peu, particulièrement s'ils sont jeunes (par exemple, les enfants de moins de 10 ans admis depuis moins de deux ans), et (c) aux autres enfants pour lesquels il ressort à l'examen que leur retour dans leur famille serait réalisable sans dommage.

Recommandation n° 22 relative à la mission des CIJE en rapport avec la protection de l'enfance en danger

Nous recommandons :

- (1) que la mission des CIJE soit ajustée afin d'y faire une place accrue pour les enfants en besoin de protection ;
- (2) que ce changement vise non seulement les services que les CIJE offrent en matière de placements provisoires, mais aussi la prise en charge des enfants à plus long terme ;
- (3) que, comme pour les autres enfants pris en charge par un CIJE, priorité soit mise sur le travail avec l'enfant et la famille pour rendre possible le retour de l'enfant dans son milieu naturel le plus rapidement possible ;
- (4) que la réintégration du milieu naturel soit facilitée par des mesures telles qu'un suivi dans la famille, la collaboration de ressources de proximité, le recours au demi-pensionnat comme mesure de transition ;
- (5) que les CIJE admettent des enfants qui sont en situation de rupture scolaire actuelle ou appréhendée et collaborent avec les instances scolaires pour assurer leur intégration scolaire ;
- (6) que les ajustements conséquents soient apportés au fonctionnement des CIJE, notamment quant à l'ouverture à l'année et aux moments des admissions ;
- (7) que les craintes exprimées concernant la formation des éducateurs, le nombre d'enfants par groupe ainsi que la proximité des enfants des éducateurs et des enfants placés en internat soient examinées de manière appropriées en fonction du contexte de l'ajustement de mission.

ANNEXE 2

PROPOSITION D'INVENTAIRE DES COMPETENCES REQUISES POUR UN DELEGUE A LA PROTECTION DE L'ENFANCE

* * * * *

La présente annexe constitue une version adaptée pour la Tunisie d'un document intitulé *L'inventaire des besoins individuels de formation pour les intervenants de la protection de la jeunesse* préparé pour le Programme national de formation de l'Association des centres jeunesse du Québec, lequel avait été adapté d'un document préparé par l'Institute for Human Services de Columbus, Ohio. Cette proposition ne prétend en aucune manière être exhaustive ou définitive. Elle est présentée à titre de document de travail qui pourrait être retravaillé et adapté en fonction des besoins. Le document d'origine ne contenait rien sur la médiation dans les affaires relatives aux enfants en conflit avec la loi, ni sur ce qui correspond au volet «promotion et prévention» des fonctions des DPE. De tels volets seraient à ajouter pour assurer une meilleure pertinence de la proposition pour la Tunisie.

* * * * *

PROTECTION DE L'ENFANT : INTERVENTION SELON UNE APPROCHE CENTREE SUR LA FAMILLE

Le délégué à la protection de l'enfance connaît les balises conceptuelles et historiques, les valeurs et principes à la base de l'intervention en protection de l'enfance, de même que la notion des droits et besoins de l'enfant; il est notamment sensibilisé au respect de la dignité de la famille, de l'individualité, de la culture et du droit à l'autodétermination.

Le délégué comprend les concepts fondamentaux de la culture : comprend de quelle façon la culture d'une personne a une incidence sur ses perceptions, son comportement et ses valeurs; sait quels effets les différences culturelles peuvent avoir sur la prestation de services de protection de l'enfance.

Le délégué connaît les valeurs fondamentales des pratiques centrées sur la responsabilité parentale, la famille, notamment les droits et les besoins des enfants, le maintien de l'intégrité et le renforcement des compétences de la famille, la permanence pour un enfant et la prise en compte des différences individuelles et culturelles

Le délégué sait reconnaître les indicateurs d'abandon, d'abus physique, de négligence, d'abus sexuel auprès des enfants, des adolescents et de leurs familles

Le délégué comprend comment les facteurs personnels, familiaux, développementaux et situationnels peuvent contribuer aux mauvais traitements, à l'abandon, à l'abus

sexuel, à la négligence et aux troubles de comportement. Il sait l'importance d'identifier et d'évaluer ces facteurs.

Le délégué sait quelles données recueillir auprès des déclarants, dans le dossier, ou via d'autres sources, afin d'évaluer de façon adéquate tant les situations alléguées d'abandon, d'abus, de négligence ou de troubles de comportement que les risques pour les enfants et les adolescents, tout en tenant compte des forces de la famille et du milieu environnant.

Le délégué sait identifier précisément les facteurs à évaluer lorsqu'il détermine le niveau de risque d'un enfant abusé ou négligé, considérant les facteurs de protection et les forces de la famille qui peuvent réduire les risques courus par cet enfant

Le délégué connaît les facteurs de risque associés à la négligence, l'abus sexuel ou les mauvais traitements physiques.

Le délégué connaît les rôles et les responsabilités des autres dispensateurs de services communautaires et des réseaux de soutien familiaux formels et informels dans le cadre des services de protection de l'enfance.

Le délégué connaît la philosophie, les valeurs et les caractéristiques des interventions centrées sur la famille; il comprend de quelle façon des services efficaces axés sur la famille peuvent prévenir la nécessité de retirer un jeune de son foyer et comment le renforcement de la famille, lorsque la situation le permet, peut favoriser des changements positifs.

MODALITES D'APPLICATION DE LA PROTECTION

Le délégué sait composer avec le double rôle requis pour à la fois protéger l'enfant et assurer la prestation de services de soutien et d'*empowerment* à la famille.

Le délégué comprend l'importance de l'histoire socio-familiale et du processus d'évaluation et d'élaboration des mesures, ainsi que du plan de services, comme base de son intervention.

Le délégué connaît les séquences pertinentes à suivre pour planifier et formuler le plan d'intervention.

Le délégué reconnaît l'importance d'évaluer les forces et les faiblesses de l'enfant et des membres de sa famille tant sur les plans cognitif, comportemental, affectif et peut utiliser cette information afin de formuler des buts et des objectifs d'intervention ciblés.

Le délégué connaît des stratégies pour engager les membres de la famille dans des relations constructives et coopératives en vue de les amener à participer à l'évaluation de leur situation, à la formulation du plan d'intervention et la mise en place du plan d'action.

Le délégué comprend la dynamique de la résistance et de l'agressivité et il sait comment certaines méthodes de travail permettent de désamorcer l'hostilité, la crainte et la colère des membres de la famille; il est à l'aise pour intervenir dans un contexte d'autorité.

Le délégué sait comment exercer son autorité lorsque nécessaire, pour simultanément assurer la protection de l'enfant et de l'adolescent tout en engageant et habilitant la famille dans l'exercice adéquat de ses responsabilités.

Le délégué sait comment obtenir la participation de la famille à l'élaboration d'objectifs appropriés d'intervention et clairement délimités dans le temps. Il sait comment formuler des objectifs réalistes par rapport au client et au mandat de protection ainsi que des mesures observables et comportementales à l'égard de ces objectifs. Il sait comment mettre en place des services et des activités pertinents pour l'atteinte des objectifs du plan d'intervention.

Le délégué connaît les critères servant à établir la priorité des besoins et des objectifs et il est en mesure de travailler avec les familles pour concevoir des plans d'action clairement axés sur leurs besoins prioritaires.

Le délégué est capable de favoriser la mise en place de services efficaces à la famille dans le cadre du plan d'action, par l'orientation et l'utilisation des ressources dans la famille élargie, voisinage et communautaire. Il peut offrir lui-même directement des services selon son champ d'expertise et la réalité de son travail.

Le délégué est en mesure d'effectuer des entrevues individuelles efficaces. Il possède la capacité de communiquer le but de l'entrevue, de contrôler le processus et la direction de l'entrevue tout en encourageant la participation du client, d'utiliser diverses méthodes d'entrevue (questions ouvertes et fermées, demande d'éclaircissements, écoute, résumé et confrontation). Il est également capable d'aider les clients à communiquer des sentiments et des faits. Il connaît, par ailleurs, la spécificité de mener une entrevue avec des jeunes enfants.

Le délégué sait utiliser des méthodes d'intervention efficaces pour promouvoir le maintien de l'enfant en milieu naturel et assurer un foyer permanent aux enfants en faisant participer les parents et les autres membres de la famille à la planification de l'intervention, en fournissant des services visant à maintenir les enfants dans leur milieu naturel, en s'assurant de la participation des parents dans le placement de leurs enfants et en fournissant des services ayant pour but de réunir la famille au moment opportun.

Le délégué comprend l'importance de révisions périodiques ou au moment opportun avec l'enfant, la famille et les partenaires; il sait comment évaluer les résultats du plan d'intervention, il est en mesure d'apporter les modifications pertinentes au plan et enfin, il sait quand et comment mettre fin de façon appropriée à l'intervention.

Le délégué comprend l'importance de rédiger de façon concise, abrégée et en temps voulu l'information sur l'évaluation, le plan d'intervention et le suivi.

ASPECTS JURIDIQUES DE LA PROTECTION DE L'ENFANCE

Le délégué a une connaissance approfondie du Code de la protection de l'enfant et de son application. Il maîtrise adéquatement les autres lois qui s'appliquent aux enfants.

Le délégué maîtrise bien les composantes clinico-juridiques essentielles du Code la protection de l'enfant, notamment en ce qui a trait à la confidentialité du signalant, à la décision sur la recevabilité et le bien-fondé du signalement, à la notion de consentement, au choix de mesures appropriées quelles soient conventionnelles ou soumises au tribunal pour approbation, au suivi des résultats des mesures conventionnelles et leur révision.

Le délégué connaît le fonctionnement des tribunaux avec lesquels il est appelé à travailler, tout particulièrement le juge de la famille et le juge des enfants (rôles du juge, des avocats, des témoins experts, des différentes parties) en rapport avec la protection de l'enfant. Il sait comment recourir au tribunal pour protéger les enfants et ce, aux diverses étapes de l'intervention. Il sait préparer le dossier qui doit être soumis au tribunal et éclairer ce dernier sur les différents aspects de la situation de l'enfant.

LES EFFETS DE LA NEGLIGENCE ET DES MAUVAIS TRAITEMENTS SUR LE DEVELOPPEMENT DE L'ENFANT

Le délégué connaît à fond les étapes, les processus et les jalons du développement normal sur les plans physique, cognitif, social, affectif et sexuel, depuis la naissance jusqu'à la fin de l'adolescence.

Le délégué connaît les effets potentiels négatifs de l'abandon, de la négligence et des abus physiques ou sexuels sur le développement de l'enfant. Il est en mesure d'identifier ou de s'assurer que soient identifiés les retards ou les troubles de développement chez les enfants négligés ou ayant subi des abus.

Le délégué est capable d'intégrer dans son intervention des services favorisant le développement de l'enfant et de l'adolescent; il sait, au besoin, comment référer en vue de l'évaluation du développement et il est capable de collaborer avec d'autres professionnels ou partenaires pour coordonner la planification et la prestation des services.

Le délégué comprend de quelle manière les problèmes de comportement peuvent révéler des symptômes d'un retard de développement, d'un trouble émotif sous-jacent ou d'une autre problématique (ex : abus sexuel).

Le délégué est en mesure d'informer et de conseiller les familles (ou toute autre personne chargée de prendre soin de l'enfant) quant aux caractéristiques généralement attendues selon l'âge d'un enfant ou d'un adolescent; il peut aussi identifier des attentes réalistes à l'égard d'un jeune manifestant des difficultés de développement suite à des problèmes de tout ordre: abus, négligence, abandon, violence, etc.

SEPARATION, PLACEMENT ET REUNIFICATION

Le délégué comprend le processus et la dynamique de l'attachement normal et réciproque d'un enfant avec sa famille et avec d'autres personnes significatives; il sait évaluer le type et la qualité des liens d'attachement d'un enfant avec ses parents.

Le délégué connaît les résultats potentiellement traumatisants de l'expérience d'une séparation et d'un placement pour un jeune et sa famille, y compris la survenance d'une crise psychologique, d'une rupture grave des liens familiaux et des troubles éprouvés par le jeune dans son développement cognitif, émotif, social et physique.

Le délégué connaît les effets négatifs graves pour l'enfant ou l'adolescent causés par des changements et de l'incohérence dans les modes de vie et il comprend la nécessité du déploiement d'efforts en vue de prévenir un placement et de favoriser une réinsertion en temps opportun, de même que l'importance de la planification en vue de la permanence.

Lorsque vient le moment de décider de la pertinence d'un placement, le délégué peut pondérer le risque pour un jeune de demeurer avec sa famille en rapport avec les traumatismes éventuels d'une séparation.

Le délégué sait reconnaître les indices physiques, émotifs et comportementaux d'un stress consécutif au placement chez des enfants et adolescents de divers âges.

Le délégué est en mesure de reconnaître les indices physiques, émotifs et comportementaux d'un stress provoqué par un placement chez les membres de la famille d'un enfant qui a été placé.

Le délégué sait comment la planification adéquate d'un placement peut aider à prévenir une crise et ses conséquences; il sait également comment concevoir des activités de placement, y compris la préparation et la visite pré-placement, de façon à minimiser le stress et à offrir un soutien émotif à l'enfant et à sa famille.

Le délégué sait comment préparer les membres de la famille, la famille d'accueil et les autres partenaires à accueillir l'enfant ou l'adolescent en placement, afin de réduire le stress et de faciliter son adaptation; il sait comment supporter le milieu d'accueil et lui fournir les informations pertinentes concernant l'enfant et sa famille.

Le délégué reconnaît le milieu d'accueil (famille d'accueil, famille élargie, unités de vie, institution) comme des partenaires à part entière dans l'intervention et sait faire équipe avec celui-ci pour évaluer les besoins d'un jeune en matière de services spéciaux liés au développement, de services médicaux, éducatifs, sociaux, psychologiques et autres; il sait aussi identifier les ressources pertinentes et obtenir les services requis.

Le délégué est en mesure de déceler et de contrer les lacunes qui pourraient être liées à des politiques et pratiques des établissements et qui contribueraient à la discontinuité des placements.

Le délégué comprend bien la notion de «continuité» lorsqu'il s'agit de choisir le placement le plus adapté pour un enfant et il connaît des stratégies visant à identifier, renforcer et maintenir le placement le moins contraignant, le plus familial et le plus pertinent du point de vue culturel, compte tenu des besoins de l'enfant.

Le délégué connaît des stratégies permettant de responsabiliser les parents, d'obtenir leur participation à toutes les étapes de la planification et de l'organisation d'un placement et pour offrir des services susceptibles de les aider à atteindre les buts et objectifs visés et pour faciliter la réinsertion au moment opportun.

Le délégué est conscient de la nécessité d'un suivi régulier afin de maintenir, si indiqué pour le développement de l'enfant, les relations des membres de la famille avec l'enfant placé; il est également en mesure de recourir à diverses stratégies permettant à la famille de participer aux visites et à leur planification.

Le délégué saisit l'importance pour l'avenir de l'enfant d'une planification en vue de la permanence et reconnaît, dès le début de l'intervention, la nécessité de planifier et d'identifier rapidement un autre milieu familial permanent si la réunification avec les parents n'est pas possible (projet de vie).

Le délégué a conscience du stress psychologique provoqué chez lui par la détresse des enfants et des familles et il est en mesure de déterminer des stratégies visant à prévenir sa propre détresse émotionnelle et l'épuisement professionnel.

LA MEDIATION DANS LES AFFAIRES D'ENFANTS EN CONFLIT AVEC LA LOI

[Volet qui demeure à préciser.]

LA PROMOTION ET LA PREVENTION

[Volet qui demeure à préciser.]