

**ACCUEIL FAMILIAL D'URGENCE**  
**Projet global de service**  
**en tant que**  
**« Projet Pédagogique Particulier »**

L'appellation « Projet Pédagogique » étant trop générale pour pouvoir cerner les contours précis d'une action mise en œuvre, nous proposons de le scinder en deux axes, soit le :

- **le Projet éducatif** qui définira les valeurs, les missions, les finalités et les orientations générales. Il constitue **l'ensemble des conceptions** qu'une personne ou un groupe se forge sur le développement de l'homme et sur le milieu environnant. Cette réflexion sur le devenir et les possibilités de l'être humain est une reprise de finalités éducatives de la société. Sa définition dépend des administrateurs et de la direction ; les axes ont été avancés au départ par les membres fondateurs (projet initial). Ils évoluent avec le temps et la réalité de la société. Il est important de les redéfinir (ou de les rappeler) régulièrement pour voir s'ils sont toujours en adéquation avec les besoins et de les adapter le cas échéant (cf. : Conseils Pédagogiques par exemple).
- **le Projet pédagogique** qui définira les moyens, les instruments, les méthodes, les objectifs, les résultats attendus, ... Il convertit les finalités du projet éducatif en termes d'actions. Il mobilise l'action de « l'éduqué » et augmente l'efficacité du système éducatif. Sa définition est du ressort de l'équipe.

Le travail qui suit vise à proposer le projet global de notre Service, l'Accueil Familial d'Urgence, dans le cadre d'un agrément en tant que « **Projet Pédagogique Particulier** ».

**Par placement familial d'urgence, on entend l'accueil temporaire d'un enfant, de jour et de nuit, pour une durée de 45 jours maximum, par une famille d'accueil, qui intervient à titre gratuit. Elle est défrayée pour ses dépenses, assure l'ensemble des soins et l'encadrement éducatif fiable de l'enfant, sans que celui-ci lui appartienne pour autant et qu'aucun projet à long terme ne soit envisagé.**

## I. Projet éducatif de l'Accueil Familial d'Urgence

### 1. Les valeurs éducatives et philosophiques :

Initiées et inspirées par les membres fondateurs, elles doivent avoir traversé le temps et s'être transmises en héritage aux membres actuels et donc, aussi, à l'équipe.

Parmi les valeurs clairement identifiées de manière non exhaustive, on relever que :

- L'AFU défend la **famille** comme entité de base et cadre de vie normal de tout jeune, âgé(e) de 0 à 18 ans. Face à un retrait familial, le projet propose, depuis ses origines, un autre lieu familial qui se substitue partiellement et transitoirement au premier : c'est l'idée du « toit familial » pour le jeune. Il visait aussi à limiter, au maximum et dans la mesure du possible, les perturbations liées à la situation d'accueil. (maintien des relations, de la scolarité, des activités habituelles) ;
- Pour faire fonctionner ce projet, une clef de voûte incontournable, la **solidarité citoyenne** qui induit certaines familles à se proposer comme lieu d'accueil. Le projet, au départ totalement bénévole, s'est tout le temps enrichi avec une spécialisation de l'équipe et une augmentation du cadre. La particularité consiste à maintenir cette dyade professionnels – volontaires (équipe de travailleurs salariés – familles d'accueil non rémunérées) ;
- Cette ouverture aux autres doit s'accompagner de **qualités relationnelles** majeures : capacités d'empathie, non jugement, tolérance, respect, ... ;
- A priori, l'objectif premier a toujours été de favoriser au maximum le **maintien du jeune dans son milieu de vie naturel** en induisant un réajustement des relations qu'il vit dans son contexte familial et social. Compte tenu de l'intervention dans la séparation, l'objectif sera donc d'estimer d'emblée les capacités de retour vers ce milieu naturel. Le cas échéant, en cas d'impossibilité, travailler à la recherche de solutions les plus adaptées ;
- Le souci de garantir en **priorité la place du jeune** dans une dynamique psychosociale. C'est la volonté de le placer comme interlocuteur, acteur du processus, et de lui signifier. C'est donc préserver et faire entendre l'intérêt du jeune. Concrètement, cela passe par une reconnaissance des solutions déjà essayées pour tenter de résoudre la (les) difficulté(s). Cela passe par un travail de décodage et d'émergence des besoins et attentes (fonction de son histoire personnelle, des conditions psychologiques et sociales nécessaires au développement le plus harmonieux possible de sa personnalité, du contexte plus large de sa famille et de son environnement, ...) et de le relayer aux différents intervenants
- Dans ce mouvement, il est primordial d'**inclure les parents** dans les recherches de solutions pour leur enfant, qu'il y ait, ou non, projet possible de retour immédiat. Leur intégration dans le projet en réflexion évite des sentiments de dépossession de leur rôle d'éducation, des vécus d'échec qui entraînent une culpabilité paralysante ou réactive. La recherche du propre espace de responsabilité de la famille d'origine est fondamental afin qu'elle puisse mobiliser ses ressources personnelles et compétences afin de restaurer un lien enfant-parent modifié (réajustement des relations) ;
- L'intervention consiste à **maintenir et à préserver le lien** entre le jeune et sa famille, mis à rude épreuve par la crise traversée ;
- Dans ce dispositif, le **secret professionnel** garantit la place et le respect de chacun (jeune, parents et famille d'accueil). Il est le **contrat de confiance** qui lie le service aux familles d'accueil qu'elles sont tenues de respecter ;
- Agissant dans l'urgence, à tout moment, le service doit être « sur le pont », capable d'accueillir toute demande. Pour cette disponibilité, le projet a défendu et obtenu de ses pairs (Commission d'agrément et Ministre de l'époque) le fait de **ne pas avoir un nombre moyen de situations agréées** (nombre de Prises en Charge : PEC). Les arguments développés étaient multiples :
  - Parallèlement au travail d'accueil proprement dit, bon an mal an, 250 à 350 demandes aboutissent au service. Toutes engendrent l'ouverture d'un dossier et sont donc référencées, analysées et engendrent un travail +/- important sans aboutir toujours à un accueil. En termes de mandat, elles ne sont pas reprises mais un travail peut être entrepris et ne pas aboutir (contacts familles d'accueils sans possibilité, mise en place d'une autre solution en dernière minute dans l'intérêt de l'enfant, ...). Dans tous les cas, systématiquement on ne peut pas dire si l'on a une possibilité d'accueil (voir la disponibilité de la (des) familles d'accueil), mais, à contrario et à priori, on peut

toujours avoir une solution dans notre réseau ou en accompagnement d'une famille proche du jeune.



- L'obligation de résultats, en termes de PEC, fixe des objectifs quantitatifs mais non qualitatifs. Nous avons désiré maintenir l'aspect qualitatif prioritaire sans avoir des normes qui peuvent pervertir la qualité de l'écoute et l'analyse des demandes. Si ce quota était fixé, il est clair que certaines situations refusées librement seraient plus difficiles à maintenir vu la pression que cela peut engendrer chez l'intervenant où son emploi est en jeu.

- Allier et faire coïncider délais et urgence des Autorités Mandantes face au temps et au rythme du jeune et de ses parents. Ceci doit être compris comme un réflexe de « bienveillance » où notre intervention trop « brutale » serait elle-même génératrice de stress. Cette attention aux Mandants, aux jeunes et à leurs parents est aussi présente et fondamentale pour nos familles d'accueils. Il est exclu de leur mettre en charge des jeunes qui pourraient grandement les mettre à mal. Cette qualité d'écoute et de relation avec nos familles d'accueil se retrouve dans le fait que nombreuses sont celles qui perdurent en restant actives dans le projet. Les limites du Projet sont à ce niveau, au niveau du jeune, qu'il soit à même de s'adapter à la vie « habituelle » d'une « famille d'accueil », qu'il y ait respect mutuel et que les règles et lois soient respectées (voir les Règlements d'Ordre Intérieur – ROI – du jeune et de la famille d'accueil en annexes).

## 2. Les Missions éducatives:

Les missions dévolues à l'Accueil Familial d'Urgence se retrouvaient dans celles reprises dans les Arrêtés du Gouvernement de la Communauté Française du 15 mars 1999 (Moniteur Belge du 01-06-1999, modifiés en 2003, 2004 et 2007) relatifs aux conditions d'agrément et d'octroi de subventions des Services de Placement Familial. Il y est précisé, dans son article 2, que « ... le Service a pour missions :

- 1° d'organiser l'accueil et l'éducation, par des particuliers, de jeunes qui nécessitent une aide spécialisée en dehors de leur milieu familial de vie;
- 2° d'organiser la sélection de particuliers pouvant accueillir des jeunes;
- 3° d'assurer la supervision ainsi que l'encadrement pédagogique et social des particuliers, y compris dans le cas où leur sélection n'a pas été opérée par le service;
- 4° de travailler au maintien des relations personnelles entre le jeune, ses parents, ses frères et sœurs, sauf si l'instance de décision estime qu'il n'est pas possible ou contraire à l'intérêt du jeune;
- 5° de mettre en œuvre des programmes d'aide en vue de la réinsertion des jeunes dans leur milieu de vie d'origine, à l'issue de leur séjour en famille d'accueil, ou s'il échet toute solution alternative rencontrant l'intérêt du jeune;
- 6° sans préjudice de l'obligation de respecter le secret professionnel et de l'article 11 du décret visé à l'article 1<sup>er</sup>, d'apporter les informations nécessaires et utiles à l'accueil du jeune et à la compréhension de sa situation. »

Dans l'article 9 qui concerne l'urgence spécifiquement (avec les Services de Placement Familial « court terme »), aucune mission n'est retirée ou ajoutée. Seul s'y retrouve des périodes d'intervention maximales (15 jours + 30 jours) et le taux de prise en charge (12 simultanément). Les missions sont donc celles reprises plus haut et nous nous y conformons. Elles s'articulent avec les valeurs défendues par l'AFU (cf. point 1). Ces missions sont reprises textuellement dans nos statuts. Dans le cadre des modifications apportées par l'introduction de ce PPP comme projet global de service, nous souhaitons maintenir les missions générales dans le cadre de mandats, conserver le délai de « 15 + 30 jours », encadrer prioritairement des accueils mandatés et proposer un nombre de PEC (voir grille normalisée), permettre marginalement des accueils hors mandats, permettre la réintégration familiale avec suivi de l'équipe (code M) et autoriser une intervention familiale post-accueil afin de clarifier le mandat et l'opportunité d'un accueil familial. Fonction de notre nouvel agrément, nous adapterons dans les plus brefs délais nos statuts.

## 3. Les finalités éducatives :

Ces finalités se trouvent déjà inscrites dans les valeurs éducatives (cf. supra). Néanmoins, il est bon de rappeler que les inspireurs du projet n'avaient d'autre ambition, mais combien louable, que de sortir des jeunes (à l'époque des enfants) de situations difficiles (crise chez les parents, famille d'accueil long terme en « burn-out », jeune en prison si le juge n'avait pas d'autres solutions, ...). Ils proposaient un espace neutre, retiré des conflits pour souffler et pour permettre à chacun de se réactiver dans la recherche de solutions en dehors de la pression. La solution avancée était de constituer un pool de familles d'accueil qui auraient une possibilité de se mobiliser

rapidement et d'intervenir sans délai excessif. Ils pensaient à une famille afin d'éviter si possible un détour via un hébergement résidentiel. Ceci est à replacer dans le contexte des années '80 ; aujourd'hui le modèle a évolué. A titre d'exemple significatif, la mutation où la majorité de nos familles d'accueil en couple actuellement travaille la semaine. Ceci entraîne l'obligation de scolarité de l'accueilli quasi systématique et donc la recherche d'une alternative à l'école en place.

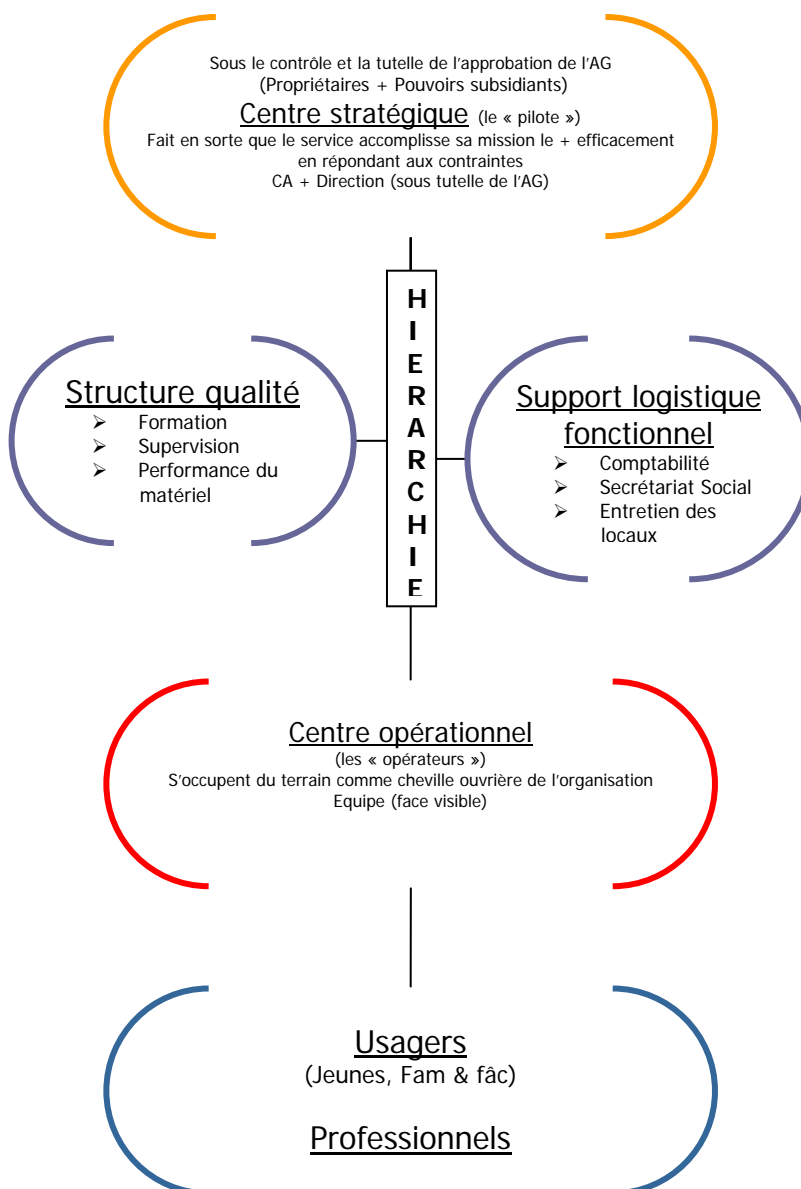


#### 4. Les orientations éducatives générales :

Ce qui précède induit les orientations générales avec l'enfant au centre du (des) débat(s). Les accueils doivent permettre de :

- Offrir un lieu d'accueil familial sécurisé où affectivement, psychologiquement, sur les plans de ses désirs et de ses besoins il sera en lien avec des adultes fiables ;
- Maintenir ses droits et ses obligations liées à son statut, son âge, son sexe, ses options philosophiques, ses besoins ;
- Rassurer le jeune sur le caractère provisoire de la mesure (15 jours + 30 jours) ;
- Maintenir les liens avec les parents en étant le Tiers ;
- Trianguler ces relations « Parents – Jeune – Famille d'accueil » ainsi que celles avec les Autorités Mandantes et tous les intervenants extérieurs ;
- Maintenir le cadre imposé par les législations et par notre projet global de service.
- Agir en remplacement des familles d'accueil pour éviter toute implication de leur part en ligne directe avec les parents ou les Mandants afin de leur permettre le recul nécessaire et de faciliter « l'après accueil » ;
- Rester présent intensivement (aspects qualitatifs de soins) en cours d'accueil pour travailler le plus efficacement dans les délais impartis afin d'avoir pu utiliser au mieux les 45 jours.

En résumé, l'action doit permettre de prévoir l'imprévisible, de le prendre en charge au mieux, d'assurer la logistique afin que l'accueil soit pour tous le plus fluide et aisé pour tous.



## II. Projet pédagogique de l'Accueil Familial d'Urgence



Il s'agit ici de **traduire les missions reprises dans le projet éducatif en actions**. Il définit les références communes de travail. Sur ces bases, il faut voir quelles étapes on établit et comment on peut les évaluer.

### 1. La pédagogie du Service :

Le projet de l'Accueil Familial d'Urgence s'adresse à « **tout jeune entre 0 et 18 ans qui vit une crise familiale rendant impossible le maintien immédiat dans son lieu de vie naturel. Face à cette situation de départ, l'AFU :**

- **S'occupera de toute demande en termes d'écoute, de décodage et de positionnement d'une possibilité d'intervention, d'une réorientation ou d'un refus ;**
- **En cas d'accueil, afin de clarifier la situation, l'intervention de l'AFU est en général, et au minimum, triple :**
  - **d'une part, si possible, proposer et/ou encadrer un milieu d'accueil adapté et sécurisé ;**
  - **d'autre part, intervenir et travailler dans le système familial ;**
  - **en lien avec le réseau, proposer et/ou trouver des solutions».**

Concrètement, cela signifie que le jeune qui traverse une situation critique majeure, doit simultanément être en situation de « paix » dans son lieu actuel de vie et « d'agitation » face aux changements à apporter pour son avenir immédiat. Dans ce travail de remise en question, les parents sont évidemment invités et donc aussi, inévitablement bousculés, mais ceci dans le plus grand respect de leur situation et hors jugements. **Le Projet Pédagogique Particulier désire s'atteler en priorité aux accueils mandatés** ; néanmoins, sur base de notre expérience passée et des conclusions de notre projet pilote « Yamba », le Projet envisage d'assumer des **accueils sur demande des parents** en dehors de mandats. Ces accueils seraient limités tant en nombre (maximum 10 % des accueils mandatés) que dans le contexte (uniquement suite à des hospitalisations parentales).

- **Dans le cadre de demandes d'accueil, certaines de celles-ci ne peuvent être mises en place que moyennant un travail préalable. Pour y répondre, un mandat de maximum 15 jours peut être attribué au Service pour clarifier les attentes, les besoins et mettre en place les bases**

#### A. Les missions reprises par le Projet Pédagogique Particulier sont de :

1. Organiser la recherche, la sélection de particuliers pouvant accueillir des jeunes ;
2. Organiser l'accueil et l'éducation, par des particuliers, de jeunes qui nécessitent une aide spécialisée en dehors de leur milieu familial de vie ;
3. Préciser que le projet pédagogique prévoit l'accueil de jeunes pour une période limitée à 15 jours maximum. La durée du mandat peut, après évaluation être prolongée de 30 jours. Cette intervention doit permettre aux Instances de Décision de trouver une solution adéquate aux problèmes posés.
4. Apporter les informations nécessaires et utiles à l'accueil du jeune et la compréhension de sa situation.
5. Assurer la supervision ainsi que l'encadrement pédagogique et social de particuliers pouvant accueillir des jeunes, y compris dans le cas où ceux-ci n'ont pas été sélectionnés par le Service (sous réserve qu'ils puissent apporter les mêmes garanties)
6. Organiser une formation de ces familles d'accueil ;
7. Dans la mesure des capacités de travail du Service, travailler au maintien des relations personnelles entre le jeune, ses parents et sa fratrie, sauf si l'instance de décision estime qu'il n'est pas possible ou contraire à l'intérêt du jeune ;
8. Mettre en œuvre des programmes d'aide en vue de la réinsertion des jeunes dans leur milieu de vie d'origine, à l'issue de leur séjour en famille d'accueil, ou s'il échet toute solution alternative rencontrant l'intérêt du jeune ;
9. Organiser de la récupération des subventions (frais ordinaires et, si besoin, frais spéciaux) dues pour les frais d'accueil et de leur remboursement à la famille d'accueil. En cas de retour auprès des parents (nuit, week-end = code 5), leur ristourner la partie due des subsides journaliers. Pour ce Projet Pédagogique Particulier, les subventions aux particuliers s'assimilent à celles des Services de Placement Familial et évoluent selon les mêmes normes ;
10. Accompagner le retour en famille, à la demande de l'Autorité Mandante ou des parents, sous code M, pour une durée, à priori, n'excédant pas 45 jours ;

11. Intervenir rapidement (dans les 24 heures ouvrables) auprès de parents où l'idée d'un éloignement familial est évoquée par une Instance de Décision en nous demandant d'évaluer la pertinence de cet orientation qui n'est encore qu'à l'état de projet. Dans ce cas, l'enfant reste en famille et un travail de médiation dans la crise est entamé. Pour cette mission, le délai maximum d'intervention est de 15 jours qui après évaluation peut être renouvelé une fois (maximum 30 jours). Ce mandat, à l'instar du mandat existant de préparation des accueils des Services de placement familial à long terme, vérifierait l'adéquation d'un placement familial à long terme et devrait aussi donner des indicateurs sur les possibilités de travail familial.

**B. Au niveau territorial**, l'AFU intervient **prioritairement** pour des jeunes domiciliés ou accueillis dans les **arrondissements de Bruxelles, de Nivelles, de Mons et de Charleroi** ou dépendant des autorités de placement de ces deux arrondissements.

**C. Les objectifs généraux globaux** de notre intervention visent prioritairement à :

- **Préserver et faire entendre l'intérêt du jeune** accueilli en toute circonstance, sans coller à sa demande immédiate pour autant.
- **Favoriser** au maximum **le maintien du jeune dans son milieu de vie naturel** en induisant un **réajustement des relations** qu'il vit dans son contexte familial et social ;
- Maintenir l'accueil familial comme un **moyen temporaire** plutôt qu'une finalité en soi ;
- **Limiter**, si possible, **les perturbations liées à la situation d'accueil** par le maintien des relations privilégiées, de la scolarité, des activités habituelles, ... ;
- Utiliser le temps d'accueil et de recul pour **travailler à la mise en place de solutions** destinées à éviter la reproduction d'une telle situation ;
- Permettre, le cas échéant en cas d'impossibilité de retour dans son lieu de vie initial, **d'accompagner le jeune dans cet éloignement** et les démarches vers un placement à plus long terme ;

**D. Les moyens** (Ceux dont nous disposons et ceux dont nous aurions idéalement besoin) :

### **Les moyens en place :**

**a. Humains professionnels :**

Nous disposons actuellement d'une équipe de 8 ETP pour fonctionner sur un territoire s'étendant de Bruxelles au Borinage en passant par le Brabant Wallon et Charleroi ! Ces moyens humains sont répartis de la façon suivante :

- **1 Directeur** pour l'ensemble du Service ;
- **1 Responsable Administratif** pour s'occuper de toutes les tâches de secrétariat et d'économat ;
- **6 Intervenants Sociaux spécialisés** qui se répartissent principalement tous le travail de recherche et sélection des familles d'accueil, de la réception des demandes et de leur traitement, de la prise en charge des accueils (rendez-vous chez les mandants, entretiens en famille d'accueil, entretiens avec les parents et avec le jeune – ensemble et/ou isolément – , résolution des divers problèmes – scolarité, médical, intendance, ... – , rédaction des rapports, rencontre des autres intervenants, droits de visite, soutien aux diverses parties, clôture du dossier et archivage, réunions d'équipe, formations, partenariat, projets, ... **Sur ces 6 postes, seul 2 sont inscrits dans le cadre.** Un ETP se trouve sous statut maribel et les 3 autres postes sont sous régime APE. Nous désirons, à terme, intégrer ces 4 ETP dans le cadre et leur donner, à terme un poste statutaire, normal.

**b. Humains non professionnels :**

- **Familles d'accueil faisant partie de notre réseau** : sélectionnées, elles peuvent accueillir des jeunes dans l'urgence et à très court terme. Cet objectif, et leur profil ainsi que leurs motivations sont, par essence, très différents de ceux proposés et attendus d'une famille d'accueil qui se propose d'accueillir un jeune dans le moyen ou le long terme. Pour maintenir ce réseau et l'augmenter, des moyens en termes financiers et de personnel sont indispensables et, aujourd'hui,

insuffisants. Actuellement, le Service a dégagé ¼ temps pour s'en occuper professionnellement. Les supports et matériels sont réalisés au départ du financement actuel du Service ;

- **Familles d'accueil faisant partie du réseau proche de l'enfant** : dans ce cas, nous encadrons des familles, ressources proposées par le jeune lui-même ou sa propre famille avec l'aval de l'autorité mandante. Nous garantissons au maximum la « neutralité » et nous assurons de la qualité de l'accueil et des soins apportés. Nous sommes en charge du rappel de la présence des parents et du travail du lien ;
- **Structure d'accueil plus institutionnelle** : Depuis plusieurs années, nous entretenons une collaboration avec un « Kot à projet » de Louvain-la-Neuve qui accueille, en communauté un jeune. Les conditions de sélections sont identiques à celles que nous réclamons aux familles d'accueil. Pour l'accueil des adolescents, ce type de structure est vraiment favorable.

c. **Matériel** :

- **Téléphonie** : l'ensemble des employés sociaux liés aux accueils possède un GSM de service. Ceci s'explique par l'externalisation importante de notre travail nous amenant à travailler hors des bureaux tout en travaillant en continu via des contacts aux familles, aux jeunes, aux mandants, aux parents, aux écoles, ... Cette démarche implique des coûts importants dont nous revendiquons la prise en compte dans nos subsides de fonctionnement
- **Permanence** : 24/24 heures, « un GSM d'urgence » est disponible pour voir quel moyen on peut mettre en œuvre en fonction du besoin rencontré. Néanmoins, la priorité de cet outil reste le moyen pour nos familles d'accueil, en charge d'un enfant par notre biais, de pouvoir être épaulé à tout moment. Ceci explique que le membre de l'équipe porteur de ce GSM peut être contraint à tout moment de bousculer son occupation emploi du temps (professionnel ou non) et se libérer rapidement le cas échéant.
- **Véhicules de mission** : nous possédons actuellement 3 véhicules de service qui ont été acquis grâce aux fonds propres de l'ASBL et aux mécènes qui soutiennent activement notre action. Ils sont indispensables au travail développé quotidiennement. Chaque site dispose d'un GPS afin de pouvoir se rendre aux différents lieux où nous sommes requis pour intervenir
- **Informatique** : le Service dispose d'environ un poste de travail informatique pour 2 travailleurs ; une liaison informatique entre le siège social et notre antenne est opérante. Afin de faire connaître l'Afu, un site est actif et mis à jour régulièrement. Son adresse est « [www.afu.be](http://www.afu.be) ».
- **Matériel didactique pour expliquer le projet** : outre le site, du matériel de vidéo projection, de sonorisation, des affiches et des flyers nous permettent de faire connaître le projet et de trouver de nouvelles familles d'accueil.

b. **Fonctionnement** : Actuellement, nous bénéficions d'une enveloppe de 7/8 de frais de fonctionnement.

**Les moyens souhaités** :

- a. **Humains professionnels** : outre la demande à terme d'avoir l'ensemble des emplois repris dans le cadre, nous demandons, de pouvoir envisager pour l'ensemble du Service une extension de l'équipe selon les modalités suivantes :
- Le maintien d'un poste de direction ;
  - **L'adjonction d'un mi-temps supplémentaire au poste responsable administratif** ;
  - **A terme, le passage de 6 à 8 intervenants sociaux** spécialisés pour 4 arrondissements. Cette demande, si elle ne peut être rencontrée actuellement, s'envisage afin de couvrir correctement les zones demandées. En effet, au lieu d'affecter 3 ETP pour couvrir 2 arrondissements, il nous paraît plus raisonnable et professionnel de donner la charge complète d'un arrondissement à deux employés. Pour rappel, ces 8 ETP fonctionnent sur un territoire s'étendant de Bruxelles au Borinage en passant par le Brabant Wallon et Charleroi !

## b. Humains non professionnels :

- **Structure d'accueil plus institutionnelle :**

A l'instar du « Kot à projet » existant, il serait intéressant de pouvoir investiguer d'autres champs encore inexplorés en Belgique en s'inspirant des projets d'autres pays :

1. L'accueil dans une famille dont un membre serait « famille d'accueil professionnelle » serait à étudier. Un projet pilote à ce propos serait utile et permettrait d'évaluer cette proposition. Ceci permettrait, en tout cas et pour un nombre limité d'accueils, de garantir un accueil accéléré car une disponibilité existe et que l'accueillant prend certainement en charge ;
2. Il serait aussi intéressant d'avoir des familles d'accueil plus spécialisées. Parmi les pistes de réflexions :
  - a. Nous souffrons d'un manque de famille pour adolescents ;
  - b. Il serait utile d'avoir 1 ou 2 familles capables de recueillir la maman avec les enfants lorsqu'ils sont en rue et que la solution passe par l'hébergement de tous ;
  - c. Dans une perspective transgénérationnelle, il faudrait aussi pouvoir initier des passerelles entre notre projet et des projets seniors afin que les contacts mutuels soient enrichissants (cf. projets intergénérationnels de La Fondation Roi Baudouin pour lesquels nous avons été sélectionnés dans le cadre de notre projet Yamba, ...).

## c. Matériel :

- **Véhicules :** vu l'importance et le coût de cet instrument de travail indispensable, nous tenons à ce que nos frais de fonctionnement soient adaptés en conséquence (frais d'entretiens, carburants, remplacement des véhicules et amortissement, ...). Ainsi, au moment d'écrire ce texte, le remplacement d'un véhicule en fin de vie et un véhicule supplémentaire doivent être mis en œuvre. Nos frais de fonctionnement courants ne le permettent pas !

- d. **Fonctionnement :** Aujourd'hui, nous souffrons d'un manque de subsides en termes de frais de fonctionnement. Ces frais sont normalement liés au nombre d'ETP sur une base de 4. Malgré nos 8 ETP, nous n'avons que 7/8 d'une enveloppe globale. Nous réclamons que, dans le cadre de ce PPP, une révision de cet aspect soit acquise. Ceci nous semble modique eu égard aux besoins repris ci-dessus.

## E. Les interlocuteurs avec lesquels nous sommes en prise directe :

Pour comprendre notre travail, il convient de définir le public auquel notre projet s'adresse.

### a. Les Usagers directs :

Nous intervenons pour des **jeunes et des familles qui traversent une crise** qu'ils ne parviennent pas à surmonter seuls, sans l'intervention de tiers.

Ainsi que le précise Myriam David dans « *Le placement familial* » (Ed. Dunod 2004 § 4 : « *Les motifs de placement, le mal de placement* »), les difficultés peuvent relever d'une situation d'ensemble complexe avec presque toujours des problèmes multiples (2 à 3 raisons simultanées) : matériels, sanitaires, éducatifs, psychologique et/ou sociaux. Les diverses circonstances de placement peuvent alors se regrouper en quatre catégories :

1. L'absence des parents : par décès ou abandon ;
2. Un problème ou une crise d'ordre familial : maladie, dépression d'un parent, abandon du foyer par l'un des 2 parents, conflits conjugaux, hospitalisation, internement ou incarcération, tensions parent(s)-enfant ;
3. La mise en protection : suite à des négligences, maltraitance, abus, mise en danger ;
4. Besoin de soins spéciaux : des symptômes (somatiques, psychologiques ou mentaux).

Ces motifs se trouvent dans notre feuille de premier contact (identification de la demande – en annexe). Ces éléments sont souvent conjoints lors des demandes au Service. Ils serviront de base afin de pouvoir réfléchir à

une solution d'accueil. Ces situations sont acceptées si elles ne peuvent être gérées normalement en famille d'accueil (celles-ci ne sont en général pas spécialisées en santé, santé mentale, assuétude, ...).



En général, l'intervention doit être **rapide**, c.à.d. allant de l'urgence à un délai de quelques jours pour introduire les bases de travail.

Les principes et questions qui guident l'action sont entres-autres :

- Comment sortir de la crise et quelles sont les orientations (« l'après accueil ») dès l'entrée en scène ;
- Comment protéger et soutenir le jeune (en le mettant d'abord « hors-champ » en famille d'accueil) ;
- Quelle analyse peut-on faire de la situation, comment l'éclaircir ;
- Comment maintenir le lien et sous quelles conditions (droits de visites ?) ;
- Comment rendre les parents et leur enfant acteurs du projet ;
- Comment lui redonner sa place de jeune ;
- Comment gagner la confiance des parents et du jeune alors qu'on intervient dans la séparation ;
- Comment travailler la parentalité (les compétences et les limites) et la responsabilité de chacun ;
- Comment coordonner le travail avec les autres intervenants (contacts institutionnels, visites) ;
- ...

## b. Les Usagers professionnels :

- **Avec Mandat** : Dans le cadre « Service de Placement Familial » qui était le nôtre jusqu'à présent, depuis notre agrément, nous intervenions exclusivement avec des mandats des Autorités Mandantes (Service d'Aide à la Jeunesse via les Conseillers, Tribunaux de la Jeunesse via les Juges de la Jeunesse et les Services de Protection de la Jeunesse via les Directeurs) qui s'adressaient au Service. Quotidiennement confrontés à des situations complexes, fonction de l'offre de l'Aide à la Jeunesse, souvent en « overbooking », ils sont obligés composer avec les possibilités d'accueil. Nous tenons à garder entièrement ce travail d'accueil en famille, **sous mandat**, qui constitue et restera notre objet **principal et prioritaire** ; à son égard, les acteurs soulignent sa pertinence (collaboration aisée, accessibilité, travail positif, rapidité et efficacité d'intervention, travail d'analyse, de diagnostic et de remise de conclusions avec pistes de travail réalistes dans les délais, respect des rendez-vous et engagements, ...).
- **Sans Mandat** : Parallèlement, l'expérience pilote « YAMBA », initiée par le Relais Social Urbain de La Louvière, de janvier 2006 à octobre 2007, a démontré l'utilité d'accueils, **sans mandat**, avec procuration simple des parents au départ d'une hospitalisation. Ce projet s'est déroulé à La Louvière et dans la Communauté Urbaine du Centre qui regroupe 13 entités. Il a d'ailleurs été soutenu financièrement par la Communauté Française, qui a accepté la mixité d'intervention, et par la Région Wallonne. Ce projet a conclu que, **de manière marginale**, certains parents désiraient nous confier leur enfant, mais sans recourir à l'aide spécialisée. Nous tenons, afin de répondre à ces demandes sans devoir imaginer un recours systématique au Service d'Aide à la Jeunesse, la possibilité d'une intervention dans ce cadre en maintenant notre schéma présent. Dans ce cas, en principe, l'accueil sera limité à une période de 15 jours pour éviter toute dérive. Il faut qu'il soit reconnu dans nos missions de Projet Pédagogique Particuliers, comme intervention préventive, sans nous retirer aucun de nos moyens. En l'occurrence, si ces prises en charge allait jusqu'à représenter 10 % des accueils, l'entièreté de la charge financière, tant en termes de frais de personnel que de frais de fonctionnement, nous resterait garantie par notre subventionnement Aide à la Jeunesse. Le cas échéant, pour les indemnités de guidance (frais variable), dans le cadre de ces accueils hors mandat, il serait envisagé de se tourner vers les parents directement ainsi que les CPAS, pour négocier des conventions générales ou individuelles, pour intervenir dans les frais d'accueil dans nos familles. Cette modalité permettrait de désengorger des SAJ de demandes de familles en offrant des balises claires et un intermédiaire professionnel pour encadrer cette séparation courte (procuration, intervention des parents dans l'accueil, ...).

Contacté par nos soins, Eric Janssens, Substitut Jeunesse du Procureur du Roi à Nivelles et Représentant des Parquets Jeunesse, s'est dit aussi intéressé par cette option complémentaire hors mandat. En effet, il constate que dans bien des cas, si un éloignement immédiat via un « article 39 », ne peut être agi directement, les parents peuvent déjà actuellement signer une décharge à laquelle le

Substitut du Procureur du Roi cautionne l'éloignement. C'est alors « leur autorisation », en attente d'intervention du TJ ou du SAJ, qui mandatera le Service.

Afin de maintenir le projet dans ses priorités au sein de l'Aide Spécialisée de l'Aide à la Jeunesse, nous limiterons ces accueils hors mandats à 10 % du nombre total des accueils. Ces accueils ne pourront être, dans tous les cas, un obstacle aux accueils mandatés qui restent donc prioritaires.

### c. Les familles d'accueil de notre réseau :

Entre les usagers directs et professionnels, elles restent la « clef de voûte » de notre projet :

La « mission déléguée » à la famille d'accueil est, elle aussi, particulière. Ce qu'un jeune peut vivre et révéler de lui-même au cours d'un accueil et ce que la famille d'accueil en perçoit contribuent largement à l'analyse diagnostique de la situation ainsi qu'à l'élaboration des propositions qui peuvent être formulées pour la suite.

### d. Nos partenaires :

Lors de nos interventions, le réseau social en place, existant ou développé, se doit d'être maintenu afin de travailler de manière concertée le présent et le futur du jeune en lien avec ses parents.

## F. Le temps :

Notre action se déroule dans un délai limité à une période successive de **15 jours** qui, après évaluation, peut être renouvelée pour une période de **30 jours**. Ce cadre, étant fixé pour tous, est **non négociable**.

Cet intervalle **imprime un rythme** qui oblige une intervention massive pendant ces 45 jours maximum. Il garde sous tensions (positive) l'ensemble des acteurs au débat (jeune, parent, famille d'accueil, mandant et délégué, autres intervenants, ...) poussés dans le dos par le décompte du temps (64.800 minutes). Cette « date time » rassure aussi les familles d'accueil qui se sont « engagées » sur base de ce contrat ; de leur côté, les parents et leur enfant savent aussi que, si le temps est compté, il est aussi clairement délimité. Notre pratique prouve que cela a un impact tangible, rassurant et qu'ils vont dès lors utiliser le temps au mieux, aller à l'essentiel, vu que nous en excluons d'emblée la quantité.

## 2. La finalité (le mandat)

Le **mandat singulier de chaque situation**, donné par le Conseiller, le Juge de la Jeunesse ou le Directeur explicite, en partie, la finalité. En termes de « cahier de charge », elle se confronte à nos valeurs et à celle des familles d'accueil. Cette prise en compte des points de vue différents, et leurs conciliations éventuelles, permettent d'introduire un accueil avec le maximum de chance de bon déroulement.

Pour chaque demande, assortie d'un mandat, ce dernier devrait nous fournir les lignes directrices, les intentions générales de l'ordre des valeurs et de l'expression de la volonté du mandant. Il doit contenir **les attentes et les besoins à rencontrer** pour sortir de la situation ou, à tout le moins, mieux l'appréhender. Elles doivent clairement préciser à l'intention de qui portent ces actions et qui en sera responsable.

## 3. Les buts

Les buts de ce Projet Pédagogique Particulier sont clairs. Ils souhaitent, au départ d'une situation « désordonnée » (« A »), parvenir à travailler la mise en place de solutions adaptées où les individus sont moins en souffrance (« B »). Entre « A » et « B », la gestion imposée par le temps vise un moyen terme avec la mise en place, si possible, d'un calendrier. Les buts introduisent donc une notion de résultat. C'est la raison pour laquelle la clarté du mandat et les résultats à atteindre, signifié au départ par une table ronde chez le Mandant, est aussi capitale. Elle évite au maximum tout flou ou toute interprétation de par la présence de tous à la mise en place d'un projet individualisé autour du jeune. Il s'agit bien là d'un énoncé du (des) **résultat(s) recherché(s)**. Néanmoins, s'il existe bien une obligation de moyens et non de résultats, il faudra toujours veiller à ce que les buts soit atteignables, et donc à la portée des différents acteurs.

Les buts repris dans notre « ancien projet pédagogique SPF » restent d'application dans le PPP :



1. favoriser au maximum le maintien du jeune dans son milieu de vie naturel en induisant un réajustement des relations qu'il vit dans son contexte familial et social ;
2. L'accueil d'urgence reste un moyen temporaire plutôt qu'une finalité en soi ;
3. Il vise à limiter, dans la mesure du possible, les perturbations liées à la situation d'accueil en favorisant le maintien des relations, de la scolarité et des activités habituelles ;
4. Il permet d'utiliser ce temps de recul pour collaborer à la mise en place, si nécessaire, des mesures de prévention destinées à éviter la reproduction d'une telle situation ;
5. Il permet d'accompagner le jeune dans les démarches vers un éloignement à plus long terme si celui-ci ne peut être évité ;
6. Il se donne comme balise de préserver et faire entendre l'intérêt du jeune accueilli en toute circonstance, sans pour autant coller à sa demande immédiate.

#### 4. L'objectif général

Les objectifs se définissent comme le **résultat escompté**, c'est le **but devenu crédible**; c'est l'ensemble des résultats concrets à produire pour atteindre le but. L'équipe a défini les étapes essentielles de son travail qui amènent à la concrétisation des buts à atteindre ; à titre indicatif et non exhaustif, ils sont repris ci-dessous et peuvent être complétés par le tableau ci-dessus du schéma d'intervention (capacités et comportements observables, évaluables : savoir être affectif, le savoir cognitif, le savoir psychomoteur).

##### A. L'objectif pédagogique

Pour définir un objectif pédagogique il faut se demander :

- Que doit être capable d'accomplir l'animé?
- Dans quelle condition sa performance se déroule-t-elle?
- Quel niveau attend-on de lui ?

##### B. L'objectif opérationnel

Pour faire l'énoncé des procédures mises en place qui permettent de mesurer, de produire ou simplement de reconnaître un comportement parmi d'autres, nous nous référons au **schéma d'intervention** (3 pages) qui se trouve en annexe de notre Projet Pédagogique et auquel nous renvoyons le lecteur.

Notre intervention vise à travailler des buts à atteindre et de permettre aux personnes de se questionner dans ce qui se joue dans la crise. Voir quand elle survient, pourquoi, comment, où désiraient-elles aller, quel est le contexte dans lequel on agit, quels seraient les signes que les choses progressent (le plus petit progrès). On essaiera d'en faire un énoncé concret, observable, daté et localisé. Malgré le peu de temps d'intervention, on tentera de s'attacher à voir comment les actions mises en place peuvent faire avancer le projet et le solidifier.

#### 5. Les méthodes

Ensemble plus ou moins structuré de stimulations en vue d'atteindre un objectif pédagogique.

On peut utiliser plusieurs méthodes pendant une action d'animation: Elles sont réalisées avec une finalité éducative (méthodes actives).

Au travers d'une démarche pluridisciplinaire (psychologique, sociale, éducative, administrative et juridique), nos référents théoriques s'inspirent principalement des approches familiales et systémiques, de l'intervention brève, de la médiation familiale. Notre intervention s'inscrit clairement dans l'induction d'une dynamique de changement sur base des demandes adressées au Service.

## 6. La démarche

C'est l'ensemble combiné de méthodes mise en œuvre pour atteindre les objectifs pédagogiques dans le cadre d'une finalité donnée. Il s'agit donc de combiner les éléments qui précèdent. Au travers de nos instruments de travaux (fiches de demande, grille d'analyse, réunion d'équipe hebdomadaire, ...) et des résultats atteints, nous pouvons recueillir des éléments d'évaluation de notre travail. Sur base de ce constat, nous pouvons réajuster notre travail et l'améliorer de manière continue et dynamique. Ceci permet à notre organisation d'être apprenante et non figée.

## 7. Notre nom : l'Accueil Familial d'Urgence ou « l'AFU »\*

(\* Texte collégial d'équipe, initié et publié dans le numéro 39 Revue « Mille Lieux Ouverts » à l'initiative de la FEMMO en février 2008)

**« Appellation d'origine ! » ... contrôlée ?**

Prenez les lettres « d'AOC », mélangez les, et vous pourriez obtenir « CAO » ce qui se décline en français chaos. C'est souvent le point de départ de l'intervention de notre Service.

Nous, c'est « l'ACCUEIL FAMILIAL d'URGENCE » qui en abrégé donne « AFU ».

Pourquoi ce nom ? Comment est-il vécu par nos usagers, par notre équipe, ... Où est l'inspiration qui a conduit nos pères fondateurs à prendre ce nom pour notre projet ? Stimulé par « Mille Lieux Ouverts », nous avons donc profité de l'escapade ardennaise de l'équipe qui travaillait à l'actualisation du projet pédagogique pour s'arrêter sur la légitimité que pouvait nous donner aujourd'hui soit le nom complet, soit ses initiales. Rejoignons donc les membres de l'équipe pour mieux cerner les enjeux dont nous sommes consciemment ou « non », volontairement ou « non », tous au prise dans nos lieux respectifs avec nos « noms » de service qui participent directement à notre identité.

Pour l'AFU, le nom est présent depuis la naissance du Service soit en 1983. Au départ, les porteurs du projet étaient déjà confrontés aux besoins de réponses pour des situations de crise familiales soudaines (dont celles du vendredi en fin de journée). On disait alors : « c'est urgent » ; d'où le mot urgence. Le Service de Placement Familial, à l'initiative de Pierre Thysman, se trouvait face à des enfants ayant besoin de souffler pour quelques jours. Il désirait proposer une solution passagère visant à réintégrer le jeune chez ses parents et en aval d'une décision d'un hébergement institutionnel. A l'époque aussi, les jeunes pouvaient encore être mis en prison pour 15 jours si aucune autre solution d'hébergement n'était trouvée. C'est au départ d'une de cette situation, où un Juge de la Jeunesse bruxellois désespéré pour une jeune fille s'est appuyé sur une de nos familles bénévoles qui est intervenue momentanément. L'idée était née d'avoir des familles d'accueil, transitoires, qui permettraient de garantir d'abord un lieu d'accueil chaleureux. Au fil du temps, cette pause a permis de développer un travail d'accompagnement psychosocial de ces familles d'accueil ; mais aussi parallèlement, et de manière de plus en plus pointue, d'étendre notre travail vers le jeune, ses parents et les proches. Toutes ces démarches et réflexions se réalisent évidemment en lien avec les Autorités Mandantes, les Délégués et nos collègues d'autres Services.

D'emblée, notre mission a donc toujours été notre fronton. A tel point que l'intitulé sera repris par après, tel quel, dans les arrêtés qui reprennent l'ensemble des Services de même type. « Consécration », et anticipation visionnaire, de ceux qui, à la base et modestement, ne voulaient que mettre une petite brique pour aider simplement des enfants et des adolescents, ainsi que leur famille, en proposant un geste de solidarité.

Mais aujourd'hui, l'équipe peine parfois avec ces 3 mots très (trop) précis. Principalement par rapport à nos pairs qui prennent au pied de la lettre le dernier mot : URGENCE (« *vous avez dit urgence, comme cela tombe bien, justement, ...* »). Ils associent notre service au SAMU où l'on rentre car un processus vital est mis à mal. Souvent donc, nous devons recadrer la demande, rappeler que l'on ne débarque dans une famille d'accueil, même d'urgence, en pleine nuit ; qu'on ne leur force pas la main et que l'on ne mettra pas l'enfant *au pied de biche* dans la famille d'accueil. Qu'on attend leur accord. Une demande faite à notre Service, traduite en accueil, ne peut donc jamais se conclure via un seul appel téléphonique. Nous aurons toujours le temps d'attente de l'accord de la famille d'accueil qui peut osciller en général entre quelques minutes minimum (assez rare) jusqu'à 48 heures de délai maximum. Une fois cet accord engrangé, nous tentons, en fonction du travail en cours, d'intervenir très rapidement. Parfois, par exemple, il arrive que nous soyons dans l'heure dans le Cabinet du Juge pour un « article 39 » (aide dans les situations graves nécessitant un placement urgent) avec l'accueil qui s'enchaîne directement.

Mais cette situation, aussi pour des raisons logistiques, n'est pas la plus courante. De toute façon, dans tous les cas, nous veillons à ce que notre rapidité ne soit pas vécue comme brutale avec une violence institutionnelle qui se rajouterait aux autres difficultés en cours. Si cela est possible (par ex., hospitalisation courte de l'enfant pour mise en sécurité), nous préparons, avec tous (jeune, parents, famille d'accueil, délégués, ...) et dans les délais les plus courts, le début de l'accueil pour que les choses soient comprises, aient un sens et puissent être intégrées. Mais il reste que les Autorités Mandantes, et certains Délégués, peuvent nous assimiler erronément à des CAU (Centres d'Accueil d'Urgence) où la chambre vide, la place, entraîne l'accueil immédiat. Pour l'AFU, l'externalisation de l'accueil est souvent omise et rend alors le dialogue parfois difficile.

Autre confusion, l'amalgame des mots connotés et en lien : « famille – accueillir – urgence » ; cela engendre des demandes pour l'accueil simultané de mère avec enfant (type maisons maternelles), des requêtes pour des majeurs et des personnes sans domicile fixe (type maison d'accueil), ... Aussi, lorsque la société, représenté par exemple par la police pendant la nuit, est confrontée à ces problématiques sans solutions à portée de main, le nom « Accueil Familial d'Urgence » résonne haut et fort. Trop malheureusement, car la déception de ne pas être cette opportunité espérée n'est pas à la hauteur des attentes extérieures.

Actuellement, en l'absence de nouveaux moyens tant financiers qu'en personnel et la définition de nouvelles missions, l'équipe ne se sent pas l'âme d'ambulanciers du social et notre permanence 24 heures/24 reste prioritairement ouverte famille d'accueil et aux situations en charge.

Autre confusion, celle où une personne, parfois mal informée, voyant notre Gsm ouvert 24/24, le met en bonne place dans son répertoire, à côté de Télé-Accueil, du Centre de Prévention du Suicide, de SOS-Solitude, du 100, ... et, par une nuit de mélancolie jette son dévolu sur l'AFU qui est en première place alphabétique sur son GSM.

Dernière perception décalée, celle du « distributeur de pain » ?! Elle consiste pour un particulier, en désir d'accueil et/ou d'adoption, de nous demander de lui confier en urgence un enfant sans candidature ni enquête a priori. A ce sujet, la période « sous le sapin » constitue une prédilection et « *des réservations préalables sont à prévoir* ».

Enfin, pour l'abréviation, l'anecdote rapportée dira qu'une Conseillère très vigoureuse, dans son emballement, renomrait chaque fois le Service en mélangeant les mots. A force de (tré)bucher sur notre nom, une fois pour toute, elle l'intitula « l'AFU » sans plus jamais se souvenir des mots cachés. Mais ces initiales sont aussi détournées et parfois, nous sommes amusés de lire l'orthographe de courrier très officiel où nous sommes repris comme un Service très attentif puisque nous sommes « **à l'affût** » ! Merci pour nous.

Face à cet héritage parfois délicat, l'équipe s'est lancée dans un brainstorming riche mais non abouti. Ne désirant pas donner de mauvaises bonnes idées à d'autres équipes, et en sachant par ailleurs que nous avons écarté, comme dans le jeu « Taboo », tout patronyme existant, nous écrivons ici le mot « FIN ». Ceci était la saison 1 de « **Notre nom, l'AFU, non peut-être** », un service proche de vous, dans le Brabant Wallon, à Bruxelles, et dans le Hainaut.

Merci à cette initiative ludique qui a permis un moment très happy (end) en équipe avec un feu d'artifice de fou-rire. Super !!!

Pour l'équipe, avec l'aide de Claire Minne et de Sabine Wetzel, traducteurs des riches débats, Christian Pringels, Directeur

## 8. Réflexions sur le travail d'équipe

La complexité des situations rencontrées actuellement impose la nécessité d'un travail en équipe. Une personne seule n'est plus en mesure de répondre aux questions que lui pose son travail. Parfois, l'expérience ne suffit même plus à générer une attitude pertinente. Dans ce contexte, l'équipe est devenue essentielle pour faire face à la nature des situations.

Ce mot « équipe » demande une précision. Il ne s'agit pas que d'un groupe de professionnels structurés entre eux par une bonne répartition des tâches. Une équipe est une organisation du travail qui privilégie l'interaction entre ses membres et avec l'environnement, pour lui permettre d'avoir le soutien et les ressources nécessaires à l'exercice de sa profession.

Le travail en équipe est loin d'être un phénomène naturel.

Dans le travail de l'AFU, la rapidité de réaction, ne passant pas par les filtres de rencontres de pré-admissions, de réunions d'équipe préalables, des informations et des anamnèses complètes, ... se doivent d'être rééquilibrée par une approche de co-intervention permettant aux deux intervenants d'adopter une place différenciée. La pertinence de ces regards croisés permet d'avancer plus vite et d'interférer dans une réflexion mutuelle et la confrontation de perceptions. Cette interaction nourrit la qualité du travail en le rendant consistant, fiable et capable d'initier une force de changement dans des systèmes, à priori, homéostasiques. Néanmoins, fonction des besoins et des situations en cours, il peut être dérogé à cette règle pour intervenir individuellement. Dans ce cas, les attentes de départ seront revues fonction de cette intervention minimale.

Enfin, nous soulignons quatre points qui nous paraissent importants pour créer une dynamique d'équipe:

- ✓ **un projet concerté dont le client est le centre**  
la **collaboration** entre les différents intervenants
- ✓ **une cohérence entre les intervenants**  
au sein d'une équipe, il y a la nécessité de poursuivre un **même objectif**
- ✓ **un ajustement des compétences**  
la **formation permanente** pour avoir l'attitude adéquate
- ✓ **un soutien affectif et professionnel**  
les intervenants de terrain ne peuvent pas être renvoyés à eux-mêmes sans **soutien**

