



## La protection de l'enfance : les résistances face au new public management

Stéphanie Defaux, Thérèse Levene

---

### Résumé

Français / English

La culture de l'évaluation vient s'imposer en France dès les années 1970 par le biais des politiques publiques dans le but de rationaliser les dépenses. Le champ de la protection de l'enfance n'échappe pas à ces évolutions et, dans une perspective d'efficacité, la loi sur la réforme de la protection de l'enfance du 5 mars 2007 crée un nouveau dispositif : la Cellule de recueil, de traitement et d'évaluation des informations préoccupantes.

Notre ambition est de dévoiler les effets de ce dispositif sur les pratiques des travailleurs sociaux. Change-t-il la nature des rapports de travail en protection de l'enfance ? Vient-il à bout des marges de manœuvre qui caractérisent les pratiques de ce champ « canonique » ? En somme, comment les travailleurs sociaux s'approprient-ils la question de l'efficacité ?

The culture of assessment became essential in France in the 1970s through public policies in order to rationalize public expenditures. The field of child protection is not immune to these developments and, to ensure greater effectiveness, the Law Reform Child Protection of March 5, 2007 created a new system: the unit for collection, processing and assessment of informations of concern.

Our ambition is to reveal the impact of this system on the practices of social workers. Does it change the nature of work-based relations in child protection? Does it overcome the flexibility that characterizes the practices of this canonical field? In short, how do social workers appropriate the issue of effectiveness?

---

## Entrées d'index

**Mots clés :** Évaluation, efficacité, qualité, rapports de travail, protection de l'enfance, informations préoccupantes

**Key words:** Assessment, effectiveness, quality, work-based relations, child protection, welfare concerns

---

## Texte intégral

À l'heure où les premiers résultats du *New Public Management* émergent dans le champ de l'action publique, cet article propose une analyse des effets de l'injonction à l'efficacité en travail social.

La culture de l'évaluation vient s'imposer en France dès les années 1970 par le biais des politiques publiques avec l'objectif d'optimiser les choix budgétaires afin d'assurer la maîtrise des dépenses. Le champ de la protection de l'enfance n'échappe pas à ces évolutions et, dans une perspective d'efficacité, la loi sur la réforme de la protection de l'enfance du 5 mars 2007 crée un nouveau dispositif : la « cellule de recueil, de traitement et d'évaluation des informations préoccupantes<sup>1</sup> ». Décentralisé et mis en œuvre par les « institutions départementales<sup>2</sup> », il a pour finalité de « rationaliser » la procédure de signalement des enfants dits « en danger » ou « en risque de l'être ». Cette cellule représente une avancée importante

---

<sup>1</sup> La loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance vise, par son article 12, à centraliser la procédure de signalement. Le Code de l'action sociale et des familles est modifié et l'article 226-3 ainsi rédigé : « Le président du conseil général est chargé du recueil, du traitement et de l'évaluation, à tout moment et quelle qu'en soit l'origine, des informations préoccupantes relatives aux mineurs en danger ou qui risquent de l'être. Le représentant de l'État et l'autorité judiciaire lui apportent leur concours. Des protocoles sont établis à cette fin entre le président du conseil général, le représentant de l'État dans le département, les partenaires institutionnels concernés et l'autorité judiciaire en vue de centraliser le recueil des informations préoccupantes au sein d'une cellule de recueil, de traitement et d'évaluation de ces informations ». Comme le définit le guide du ministère, on entend par information préoccupante « tout élément d'information, y compris médical, susceptible de laisser craindre qu'un enfant se trouve en situation de danger ou de risque de danger, puisse avoir besoin d'aide, et qui doit faire l'objet d'une transmission à la cellule départementale pour évaluation et suite à donner ». Cette définition implique une rupture avec le système précédent et distingue les éléments d'informations concernant une famille : ceux repérés par les citoyens ou par les travailleurs sociaux eux-mêmes sont qualifiés « d'informations préoccupantes ». Cette information préoccupante est transmise à la cellule de recueil, de traitement et d'évaluation des informations préoccupantes qui désormais assure cette centralisation des informations au niveau du département. La cellule désigne un travailleur social de territoire en proximité du lieu d'habitation de la famille pour assurer l'évaluation de cette information préoccupante. L'évaluation sert à constater si l'enfant désigné par cette information préoccupante est en danger ou en risque de danger. Une fois l'évaluation réalisée et si l'enfant est en danger, la cellule transmet cette information préoccupante aux services judiciaires : cette information devient un signalement. Parfois même, dès que l'information préoccupante est transmise à la cellule, cette dernière est en capacité de transférer directement aux services judiciaires cette information et ce sans évaluation, au regard du danger avéré déjà qualifié dans cette information. Le nouveau système a donc intégré une transformation sémantique entre « l'information préoccupante » et le « signalement ». Auparavant, toute information était qualifiée de signalement, quel que soit le devenir de l'information.

<sup>2</sup> Les « institutions départementales » désignent ici les collectivités territoriales appelées « conseils généraux » ou « conseils départementaux » (loi n° 2013-403 du 17 mai 2013), chefs de file de la protection de l'enfance en France et chargées d'organiser cette mission.

dans la culture et la pratique de l'évaluation en travail social et vient modifier le rapport du professionnel à son action, à son institution et à l'utilisateur lui-même. Les conséquences, pour les individus, de cette nouvelle obligation issue du *New Public Management*, sont réorganisatrices de l'espace social<sup>3</sup> (Laval *et al.*, 2011) de la protection de l'enfance. En effet, le *New Public Management* n'est pas seulement la transformation en culture des résultats de la société, mais implique aussi un changement des rapports de pouvoir existants dans les services publics, et ce par l'augmentation du contrôle du travail et de la productivité qu'il sous-tend. Le *New Public Management* engendre, *in fine*, l'émergence d'un modèle qui place les salariés dans un nouveau « champ de force » qui agit sur eux-mêmes et les pousse, voire les incite, à conforter la « marchandisation » du système (*ibid.*). Qu'en est-il en dans le champ du travail social ?

Notre ambition est de dévoiler les fondements des articulations et des tensions qui se font jour entre les directives institutionnelles et les pratiques des travailleurs sociaux, à travers un dispositif, la cellule de recueil, de traitement et d'évaluation des informations préoccupantes. En signant de nouvelles modalités d'aide et de protection envers les mineurs, ce dispositif change-t-il la nature des rapports de travail en protection de l'enfance ? Vient-il à bout, dans ce champ « canonique », des marges de manœuvre qui caractérisent les pratiques en travail social (Verdès-Leroux, 1978) ? En somme, comment les travailleurs sociaux s'approprient-ils la question de l'efficacité ?

La première partie de l'article sera consacrée à la genèse de l'efficacité en intervention sociale et plus particulièrement dans le champ de la protection de l'enfance. La réforme de 2007 promulguant la mise en place des cellules de recueil, de traitement et d'évaluation des informations préoccupantes est une illustration de l'injonction à l'efficacité en protection de l'enfance.

Une observation conduite auprès de travailleurs sociaux dans cinq départements au moyen de questionnaires, d'entretiens collectifs et semi-directifs, apporte un éclairage sur la manière dont les travailleurs sociaux, essentiellement des assistantes de service social, s'accommodent de l'obligation de résultats. Ce sera l'objet de la seconde partie. L'analyse révélera les évolutions des rapports de travail, sous le prisme de trois dimensions : une dimension institutionnelle qui traduit la relation du professionnel à son institution, une dimension opératoire qui gouverne les règles et les procédures et enfin une dimension symbolique relevant de la reconnaissance du travail.

---

<sup>3</sup> L'« espace social » est un terme employé en référence à Durkheim : l'espace social est le lieu où se nouent les liens sociaux et où s'articulent les rapports de travail entre professionnels.

## L'injonction à l'efficacité en protection de l'enfance

### La qualité au service du *New Public Management* en protection de l'enfance

La recherche d'efficacité, en tant que telle, s'inscrit dans un ensemble de réformes menées depuis l'émergence de la notion d'évaluation, rassemblé autour d'un courant appelé le *New Public Management*, promu notamment par les Anglo-saxons. Cette culture des résultats, s'inscrivant dans le champ du social, a engendré des discours inquiets des travailleurs sociaux, d'aucuns y voyant une « chalandisation » (Chauvière, 2010) du secteur social, c'est-à-dire les prémisses de sa marchandisation, transformant la relation d'aide en prestation de service, soumise à la loi du marché et à ses exigences, avec les maîtres mots d'efficacité, voire de rentabilité. En France, dans la sphère publique, cette culture des résultats s'est concrétisée par la Loi Organique n°2001-692 du 1<sup>er</sup> Août 2001 relative à la Loi des Finances, plus communément appelée par son acronyme LOLF. Elle vient bousculer la gestion des politiques publiques, en tenant chaque acteur, individuel ou collectif, responsable de ses actions et de ses décisions : « La conséquence en est l'augmentation de la responsabilité des acteurs en cas de mauvaise gestion ou de non-atteinte des objectifs préalablement fixés en termes de missions, programmes et actions » (Charleux, Guaquere *et al.*, 2003). Les idées forces de l'évaluation se déclinent ainsi : efficacité, efficience, qualité et performance. Les politiques d'action sociale, telle celle de l'Aide Sociale à l'Enfance, n'échappent pas à l'emprise de ce nouveau courant<sup>4</sup>. Néanmoins, il faudra attendre la loi 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale, pour que l'évaluation s'impose comme pratique à l'appui du critère de qualité, naturellement plébiscité par les travailleurs sociaux.

L'origine du terme « qualité » est à attribuer à Aristote qui usait de ce dernier pour désigner une caractéristique immuable. Descartes en fera un attribut, une propriété scientifiquement éprouvée et testée en indiquant que les qualités sont relatives et peuvent être déconstruites selon l'environnement ou le contexte dans lequel elles s'inscrivent. Il souligne par exemple la qualité de la Terre, que les savants ont considérée comme « plate » pendant de longues années, avant de s'accorder, après épreuve scientifique, sur le fait que celle-ci était « ronde ». La qualité de la Terre a donc été transformée (Mispelblom-Beyer, 1999, p. 80).

Les qualités ne peuvent donc se penser qu'en référence au jugement social et à la position sociale de la personne qui juge : la qualité est ainsi socialement et culturellement construite. Cette subjectivité est, sans aucun doute, le socle de la possible concrétisation de l'entrée du travail social dans le champ de l'évaluation : améliorer la « qualité » des prestations sociales et médico-sociales ne pouvait être remis en cause par les travailleurs sociaux, trop soucieux des usagers dont ils ont la charge. Ceci d'autant plus que « la qualité » est une notion valorisante, supposée positive et que chaque travailleur social a pu lui donner un sens, en fonction de ses

---

<sup>4</sup> Le rapport Bianco-Lamy en 1979 impulsait déjà cette dynamique dans le champ des politiques sociales et celui de l'Aide sociale à l'Enfance, comme en témoigne son titre. Ce rapport atteste de l'ancienneté de l'apparition du souci de rationalisation dans le champ de la protection de l'enfance.

propres représentations. La qualité s'est donc invitée à la rescousse de l'efficacité en travail social. C'est ainsi que derrière la qualité attendue en travail social, on peut lire l'attente d'un service de qualité, en référence à des normes, mais aussi celle d'une action efficace et d'un travailleur social responsable de ses actes.

L'assurance qualité ou la démarche qualité sont issues du monde industriel, du monde de la production matérielle. Elle offre ainsi un des outils les plus subtils à la transition marchande du secteur social (Chauvière, 2010), puisqu'elle devient le lien puissant entre le commerce et la morale, sans remise en question possible car englobant en elle seule les procédures, les idéologies et les représentations : « La démarche qualité est une norme tout à la fois commune, séductrice et fétichisée par ceux qui la préconisent. Commune, parce qu'elle est recevable par le plus grand nombre, chacun ayant facilement une image, voire une expérience personnelle ; séductrice, parce que la qualité manipule le meilleur, le juste, l'immédiat ; fétichisée, parce qu'elle paraît naturellement pouvoir incarner les intérêts ou les désirs les plus fondamentaux des personnes concernées » (*Ibid.*, p. 66).

### **La CRIP, cellule opérationnelle de l'efficacité en protection de l'enfance**

L'utilisation du critère de « qualité » pour inciter les acteurs de l'intervention sociale à davantage d'efficacité est donc apparue particulièrement subtile et opportune. Par de nouvelles méthodes d'interventions sociales, par la promotion au rang de « client » de l'utilisateur – qui lui donne droit à la parole sur la qualité des prestations dispensées –, la loi de 2002-2 rénovant le secteur social et médico-social a normalisé la logique d'évaluation. En protection de l'enfance, cette ambition se réalise par la loi de réforme de la protection de l'enfance du 5 mars 2007. La CRIP peut être considérée comme le symbole de la culture de l'évaluation dans le champ de la protection de l'enfance. C'est sous cet angle que nous en analysons les effets.

L'efficacité n'est pas affichée dans les termes de la loi. Ce sont les textes préparatoires qui y font référence. On recense onze occurrences du terme « efficace » ou « efficacité » dans le rapport Lardeux (2006) rédigé au nom de la commission des affaires sociales du Sénat en juin 2006. Cinq sont à mettre directement en lien avec la question du repérage des enfants en danger ou en risque de l'être. L'amélioration du dispositif existant impose, selon ce parlementaire, de « rendre plus efficace » le signalement sous le pilotage du Président du Conseil général en centralisant les informations par le biais d'une cellule opérationnelle, en offrant la possibilité d'un secret professionnel partagé ou encore en formant les professionnels au signalement et, pour terminer, en donnant les moyens au Président du Conseil général d'assurer cette politique, et ce dans la suite des dispositifs antérieurs.

Un rapide détour historique permettra de mieux situer la genèse de ces recommandations. C'est ainsi que les lois de décentralisation de l'aide sociale du 6 juin 1984 et du 6 janvier 1986 ont conféré aux départements l'organisation et le financement de l'Aide Sociale à l'Enfance et ont acté la répartition des compétences entre protection sociale et protection judiciaire de

l'enfance en danger, en renforçant les droits des familles par la contractualisation des aides apportées par les services départementaux, et ce tout en limitant la durée des mesures dites administratives et/ou judiciaires (Chourfi, 2004). La loi Dhorlac du 10 juillet 1989 s'inscrit dans la continuité de ces évolutions en obligeant l'Aide Sociale à l'Enfance à déployer des dispositifs garantissant le recueil d'« informations relatives aux mineurs maltraités ou présumés l'être » et le Service national d'accueil téléphonique de l'enfance maltraitée (SNATEM) est alors chargé de répondre, à tout moment et au niveau national, aux demandes d'information ou de conseil concernant les situations de mineurs maltraités ou présumés l'être et a la charge de conduire une étude épidémiologique annuelle au vu des informations qu'il a recueillies. Dans cette suite, le Conseil économique et social promeut le 14 juin 1990 un observatoire de l'enfance en danger, confié à l'Observatoire National de l'action sociale décentralisée, afin d'améliorer le repérage de l'enfance en danger<sup>5</sup>.

La loi de 2002 de rénovation de l'action sociale et médico-sociale viendra donner un nouvel élan au secteur du travail social, par les garanties en matière de droits apportées aux usagers. La contractualisation, associée aux droits et aux devoirs de chacun dans toute prise en charge des usagers, prend ainsi toute sa place dans le champ de l'intervention sociale. Aussi, plus de 10 ans après les lois de 1989 et 1990, le législateur vient améliorer le dispositif de protection de l'enfance par la loi n°2004-1 du 2 janvier 2004 relative à l'accueil et à la protection de l'enfance et par la création du Groupement d'intérêt public « enfance maltraitée » et de l'Observatoire National de l'Enfance en Danger. Dès 2006, et dans la suite de la logique d'évaluation impulsée par la loi de 2002, l'impératif d'efficacité fait donc son entrée dans le champ législatif de la protection de l'enfance : « Les travailleurs sociaux, souvent confrontés à des dossiers complexes, ne comprennent pas pourquoi un même enfant peut avoir été signalé à plusieurs reprises par des professionnels différents et n'avoir pas fait l'objet d'une prise en charge adéquate. C'est en réalité l'impossibilité d'effectuer le recoupement des informations préoccupantes transmises sur un enfant qui nuit à l'*efficacité*<sup>6</sup> de l'intervention départementale » (Pécresse, 2006).

Ce sont sur ces bases que la cellule, prévue par la réforme de la protection de l'enfance du 5 mars 2007, vient concilier la « qualité » du service attendu, répondre à l'exigence d'efficacité des actions menées et renforcer la responsabilité des acteurs du système en répondant à trois objectifs : mieux repérer, mieux traiter et mieux évaluer les situations d'enfants en danger ou en risque de l'être sur chaque territoire départemental. Elle se voit ainsi attribuer trois missions spécifiques :

---

<sup>5</sup> L'Observatoire national de l'Action sociale (ODAS) est un organisme indépendant constitué en association qui a pour objet d'apporter son concours aux différents acteurs publics pour une meilleure connaissance des publics en difficulté et des moyens mobilisés, et notamment d'analyser les dispositifs et les pratiques mis en œuvre pour répondre aux besoins sociaux.

<sup>6</sup> Souligné par les auteurs de l'article.

- être le lieu unique de recueil des informations préoccupantes du département - il s'agit de faire converger vers celle-ci toutes ces informations pour éviter leur déperdition,
- constituer une interface assurant l'échange d'informations des acteurs de ce champ, enfin
- conseiller les professionnels chargés des évaluations des situations dites préoccupantes.

Comment les travailleurs sociaux se sont inscrits dans cette nouvelle organisation du travail opérationnalisant en quelque sorte la commande d'efficacité et de qualité ? Quel(s) impact(s) peut-on relever sur leurs rapports de travail ?

### **Les rapports de travail sous l'angle de l'efficacité en protection de l'enfance**

On considère avec Barbier (1985) que les rapports de travail sont les rapports que les travailleurs sociaux entretiennent avec leur « objet » de travail qu'est l'usager, avec les « moyens de travail » à leur disposition que sont l'institution, ses ressources et ses procédures et enfin avec leurs pairs et leurs supérieurs hiérarchiques.

Nous avançons l'hypothèse que ces rapports de travail sont bousculés par la mise en place des dispositions de la loi réformant la protection de l'enfance par la création de la CRIP. L'éventuelle évolution de ces transformations sera examinée à la lumière de trois dimensions construites à l'appui des travaux de Rurka (2008) et de De Ketele et Roegiers (1993). Nous retenons :

- une dimension opératoire qui gouverne les règles et les procédures et qui s'articule dans la relation du professionnel à sa propre action. Celle-ci se repère par la manière dont le travailleur social va appliquer les règles éthiques et déontologiques, respecter les procédures définies ou encore se conformer aux règles institutionnelles et législatives. Il s'agit surtout de s'intéresser à la mise en pratique du dispositif ;
- - une dimension institutionnelle des rapports de travail, qui correspond à la relation du professionnel à son institution. Elle consiste à considérer la manière dont le travailleur social s'approprie les directives institutionnelles. En somme, il s'agit d'être attentif à l'impact de la commande institutionnelle et s'arrêter dans cette relation du professionnel à son institution sur le respect des objectifs initiaux, sur le respect des moyens prévus et sur l'efficacité de l'organisation départementale et territoriale de cette cellule du point de vue du travailleur social ;
- - une dimension symbolique qui s'intéresse, quant à elle, par le biais des représentations des professionnels, à la question de la légitimité des acteurs et des actions ou encore au sens de l'action elle-même. Les critères permettant l'opérationnalisation de cette dimension sont notamment le niveau de légitimité du travailleur social, tenant compte de la reconnaissance dont il est l'objet de la part de ses pairs et de ses supérieurs hiérarchiques, ou encore celle liée à son sentiment de reconnaissance de ses compétences par les usagers de la protection de l'enfance eux-mêmes. Le sens donné par le professionnel à sa fonction, et notamment son positionnement de travailleur social comme à la fois représentant de l'institution et représentant de l'usager, ou encore le niveau de satisfaction des besoins

individuels des acteurs en présence dans ce système assurent également de situer le professionnel au sein de cette dimension symbolique et d'observer l'évolution de sa posture suite à l'introduction de l'impératif d'efficacité en protection de l'enfance.

Sur cette base, nous avons donc observé les mutations des rapports de travail à l'œuvre en protection de l'enfance.

### **La méthodologie de l'enquête de terrain**

Une enquête originale (Defaux, 2013), menée dans le cadre d'un travail de thèse, a donc été élaborée. À la fois quantitative et qualitative, elle s'est déroulée en trois temps distincts, entre 2010 et 2011 :

- Une enquête par questionnaire auprès de 175 travailleurs sociaux, exerçant dans quatre départements, le Loiret, le Val d'Oise, l'Oise et l'Essonne et chargés de mener les évaluations d'informations préoccupantes. Les sites ont été choisis en fonction de la bonne volonté des conseils généraux à accepter cette étude en leur sein. Une telle participation expose, en effet, la collectivité territoriale à un double risque : celui d'une observation scientifique portée sur les missions organisées par cette institution dans un domaine particulièrement sensible, la protection de l'enfance, et celui d'un regard étayé sur les pratiques professionnelles des acteurs, dont la particularité réside ici dans leur statut d'agents de la fonction publique territoriale. C'est ainsi que l'étude par questionnaire s'est trouvée limitée à quatre départements, en contrepartie l'observation s'est enrichie de :
  - 23 entretiens collectifs menés à la suite des passations collectives avec les répondants au questionnaire, et
  - 9 entretiens semi-directifs auprès de 7 responsables de services de protection de l'enfance sur les territoires de cinq départements : le Loiret, le Val d'Oise, l'Oise, l'Essonne mais aussi la Réunion, en gestion d'agents chargés de mener des évaluations d'informations préoccupantes et de 2 responsables en gestion du dispositif départemental de cellule de recueil, d'évaluation et de traitement des informations préoccupantes.
- Ces équipes sont composées de professionnels de l'intervention sociale : assistants sociaux, éducateurs spécialisés, éducateurs de jeunes enfants, voire parfois conseillers en économie sociale et familiale. La Protection Maternelle et Infantile prend part, la plupart du temps, aux évaluations d'informations préoccupantes pour les enfants âgés de moins de 6 ans, afin d'y apporter un diagnostic médical. Nous avons cependant concentré notre étude sur les pratiques d'évaluation des enfants de plus de 6 ans.

Le questionnaire invitait les enquêtés à apprécier des propositions au moyen d'échelles horizontales à huit cases non numérotées invitant les enquêtés à se positionner de gauche à droite de manière croissante pour apprécier les items proposés et ainsi livrant rapidement un avis ou une opinion de manière relativement nuancée (Dubus, 2000). Les propositions relevaient soit de la dimension institutionnelle, de la dimension opératoire ou encore de la



dimension symbolique des rapports de travail. Les résultats observés ont été complétés par une analyse thématique des entretiens individuels et collectifs et l'option retenue fut celle d'un assemblage structuré des observables par une alliance entre méthode quantitative et méthode qualitative. La méthode quantitative a donc servi à sonder les opinions ou les comportements des acteurs ; quant à la méthode qualitative, elle a soutenu l'illustration et la vérification de ces derniers par le recueil de témoignages détaillés, explorant les logiques qui sous-tendent les pratiques professionnelles de l'échantillon d'acteurs sociaux étudiés.

### **Les professionnels de la protection de l'enfance : des assistantes sociales**

La population enquêtée est très majoritairement composée d'assistants de service social, 83%. 8% sont des éducateurs spécialisés, 3% des conseillers en économie sociale et familiale et pour 1% des éducateurs de jeunes enfants (5% du panel interviewé n'ont pas précisé leur qualification en travail social). 98% de ces intervenants sociaux sont des femmes.

Notons donc une relative surreprésentation des femmes dans notre population : elles représentent 80,8% à 85,7% des diplômés des formations sociales entre 1991 et 2010 (DREES<sup>7</sup>, 2012) et elles constituent plus de neuf sur dix des assistants de service social (DREES, 2006).

Les praticiens de l'évaluation sociale sont donc majoritairement des femmes et des assistantes sociales. Cet état de fait s'inscrit dans un double processus à la fois historique et sociologique. Le champ de la famille et de l'enfance a été incarné par des femmes depuis la fin de la charité, d'où la fameuse représentation des « assistantes sociales placeuses d'enfants ». À contre-courant des évolutions du champ du social qui voit poindre, dès les années 1970-1980, le développement de métiers dits de l'intervention sociale<sup>8</sup>, supplantant les métiers dits « canoniques » du travail social, la protection de l'enfance n'est pas touchée par ces transformations. Ceci est une exception notable du secteur du travail social. Les travailleurs sociaux de la protection de l'enfance, majoritairement assistantes sociales, se situent ainsi dans une position contradictoire : à la fois ils/elles sont les acteurs/actrices des politiques sociales certainement les plus touché(e)s par les exigences liées au *New Public Management* dans le même temps ils/elles restent juridiquement et identitairement attaché(e)s à un statut codifié depuis 1949<sup>9</sup>. Cet ancrage aura-t-il une incidence sur l'évolution (ou non) de leurs rapports de travail et en particulier leur relation à l'utilisateur ?

---

<sup>7</sup> DREES : Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques.

<sup>8</sup> « Les évolutions de notre société vont de pair avec une évolution de ces professionnels [du champ social], dans leur méthode, leur positionnement, leur utilité, leur finalité. L'intervention sociale est multiforme ; plusieurs métiers y concourent, depuis l'assistant social jusqu'à l'éducateur de rue. Elle est au croisement de plusieurs institutions : l'État, les collectivités sociales, les caisses de sécurité sociale, les associations ou les réseaux de développement de l'emploi... ». IGAS (2006).

<sup>9</sup> Le début du XXe siècle, autour des années 1908-1911, voit la création des écoles de service social. Dans les années qui suivent, on compte onze écoles d'assistantes sociales dont sept à Paris et quatre en province. Par décret du 12 janvier 1932, ce groupement obtient la création d'un brevet de capacité professionnelle et, plus tard, l'Association

## L'environnement de travail de l'assistante sociale<sup>10</sup> en protection de l'enfance

Pour la majorité des assistantes sociales de la protection de l'enfance, soit deux tiers d'entre elles, les modifications sensibles liées à la mise en place des CRIP se situent au niveau des directives imposées par leurs institutions, réorganisatrices de leur espace de travail. Selon les enquêtées, les règles et les procédures se sont intensifiées et les tâches administratives sont plus conséquentes notamment parce que les écrits et les décisions sont systématiquement communiqués aux familles<sup>11</sup>. Enfin l'organisation du travail connaît quelques bouleversements.

### *Solitude et insécurité sur le terrain*

Les entretiens collectifs<sup>12</sup> nous en disent un peu plus long. Les assistantes sociales s'indignent de « la perte de la pluridisciplinarité » dans les actions menées au profit d'une « collégialité des décisions renforcée ». Le cadre de l'évaluation s'est transformé, laissant les professionnelles seules dans l'intervention auprès des familles, au profit de binômes auparavant constitués : « Quand on a lu la loi qui parlait de pluridisciplinarité<sup>13</sup>, on s'est dit que peut-être cela allait rendre plus efficace le système, maintenant, on ne pensait pas que la pluridisciplinarité, c'étaient des cadres, plein de cadres, qui allaient nous dire ce que nous devons faire ou mettre en place, et ce, sans avoir vu la famille... On n'a pas la même conception de la pluridisciplinarité... et finalement, dans les familles, on y retourne seul ». Ou encore : « Avant on avait ordre d'y aller à deux. On peut observer une chose, c'est que c'est différent maintenant. Pour rentrer dans le délai, on y va seul »<sup>14</sup>. Avant la réforme, la confirmation ou l'invalidation du danger reposait sur deux approches et engageait une responsabilité partagée. Aujourd'hui le travailleur social de terrain mandaté pour réaliser le diagnostic présente son expertise à des cadres de proximité<sup>15</sup> ou des chefs de service du territoire (médecin, responsable du service d'enfants confiés... jusqu'au directeur du territoire), généralement tous présents ou se faisant représenter. La pluridisciplinarité, c'est-à-dire l'intervention d'intervenants sociaux de

---

Nationale des Assistants de Service Social (ou ANAS, constituée en 1944) élabore un code de déontologie, voté en 1949.

10 Le féminin l'emportera le plus souvent sur le masculin dans les lignes qui suivent.

11 Les items du questionnaire relatifs aux changements des règles et procédures à l'augmentation des tâches administratives et en particulier au temps consacré à la rédaction des rapports destinés aux familles sont appréciés à hauteur de 6,5 sur une échelle de 1 à 8. Ils sont donc considérés comme statistiquement plébiscités.

12 Les extraits entre guillemets sont issus des entretiens collectifs menés auprès des équipes de professionnels de la protection de l'enfance qui ont répondu au questionnaire, sauf mention contraire (Defaux, 2013).

13 Si les travailleurs sociaux interviewés évoquent ici la pluridisciplinarité comme un élément constitutif de la loi de réforme de la protection de l'enfance du 5 mars 2007, il est utile d'indiquer que ce terme n'apparaît pas dans la loi, mais est inscrit au cœur du guide d'accompagnement de ladite loi intitulé La cellule départementale de recueil, de traitement et d'évaluation, édité par le ministère de la Santé et des solidarités, dans la suite de la promulgation de cette loi en 2007. Le guide apparaît comme la référence davantage que la loi, ce qui n'est pas sans soulever de questions, voir : Defaux et Levené, 2017.

14 Si cette pratique n'est pas interdite, la rationalisation des coûts que traduit notamment le temps limité pour la remise du rapport à la cellule et la surcharge de travail des assistantes de service social en empêche la réalisation.

15 Selon les départements, il s'agit d'assistants sociaux principaux ou de conseillers sociaux éducatifs, relevant de statuts spécifiques de la fonction publique (grade légèrement supérieur aux travailleurs sociaux), supérieurs hiérarchiques directs des équipes chargées de l'évaluation sociale des informations préoccupantes sur les territoires.

formation et de terrain différents s'est finalement déplacée au niveau décisionnel. Ainsi, certains travailleurs sociaux développent un sentiment d'insécurité dans les actes opératoires déployés et une sensation de solitude renforcé d'un sentiment d'incompréhension entretenu par les préconisations du guide déjà cité : « La cellule est opérationnelle. Les missions qui lui sont dévolues impliquent la collaboration de professionnels sociaux et médico-sociaux. Il est indispensable de disposer d'une équipe pluridisciplinaire et pluri-institutionnelle permanente ayant des compétences techniques dans le domaine social, éducatif et médical » (ministère de la Santé et des solidarités (2007).

À cet égard nous pouvons avancer que l'institution d'une certaine manière perd de sa confiance et de sa crédibilité auprès des assistantes de la protection de l'enfance (dimension institutionnelle).

#### *Une nouvelle division du travail*

Dans le même temps, ces professionnelles dénoncent « la nouvelle strate hiérarchique » générée par la cellule dont elles se sentent éloignées, et ce tant par les dispositions qu'elle fixe - réactivité (intervention urgente au domicile des familles), délai, formalisation spécifique des rapports d'évaluation -, que par son mode de gestion, confiée à des juristes ou des cadres administratifs peu légitimes à leurs yeux. Une forme de déconnexion entre les directives portées par les institutions et les pratiques des professionnelles est relevée par certaines assistantes sociales : « Les responsables [d'équipe ou de la cellule] elles connaissent moins le terrain que moi, elles sont loin du terrain, elles ne connaissent pas les familles, comment elles vont m'orienter ? ». Seulement un quart (26%) des assistantes sociales interrogées déclare que « ce dispositif engendre pour elles une reconnaissance plus grande de leur expertise de la part de [leurs] supérieurs ».

La reconnaissance du travail de terrain par les supérieurs hiérarchiques en même temps que la légitimité de ces derniers sont en question. Les rapports de travail apparaissent bousculés dans leur dimension symbolique.

La volonté de « déjudiciarisation » de la protection de l'enfance, maître mot de la loi de 2007, servirait davantage les intérêts de l'institution que ceux des usagers.

#### *La face cachée de la déjudiciarisation*

La déjudiciarisation est au cœur des débats dans les entretiens collectifs<sup>16</sup>. Pour rappel, la CRIP enregistre les informations préoccupantes et charge des travailleurs sociaux du département « d'évaluer la situation du mineur et de déterminer les actions de protection et d'aide dont ce mineur et sa famille peuvent bénéficier », comme le stipule la loi dans son article 12, modifiant ainsi le code de l'action sociale et des familles (L. 226-2-1). Après évaluation, les « informations individuelles font, si nécessaire, l'objet d'un signalement à l'autorité judiciaire » (article L.226-3).

---

<sup>16</sup> Pour rappel, ces entretiens collectifs sont conduits après les passations de questionnaire.

La loi encourage donc le recours à la médiation, à l'accord amiable plutôt qu'aux tribunaux pour remédier aux risques de maltraitance des enfants par leurs parents. La médiation s'appuie sur une démarche de contractualisation administrative avec les familles, relativement contraignante et pour les travailleurs sociaux et pour les familles déclarent ceux-ci (Defaux et Levené, 2017). Ils y voient surtout la réponse à une exigence de suivi chiffré des dossiers de protection de l'enfance répondant à la volonté de rationalisation des politiques publiques en protection de l'enfance, portées par les institutions départementales. « On vit une nouvelle forme de contrôle, des décisions qui nous échappent [prises par les responsables de la cellule sur lecture du rapport remis par l'assistante sociale] et surtout une nouvelle forme de comptabilité de nos interventions », avance une enquêtée.

L'exigence d'efficacité serait donc un impératif qui oblige à la performance du dispositif, mais qui n'apporte pas de bénéfices aux usagers ni aux travailleurs sociaux eux-mêmes<sup>17</sup>.

Circonspectes et parfois critiques, les assistantes sociales rencontrées pointent en somme que les institutions n'ont que peu développé les moyens de répondre aux attentes formulées par le législateur en matière de protection de l'enfance. Les directives institutionnelles ne leur semblent pas produire d'effets notoires : le dispositif de protection de l'enfance n'est pas sensiblement amélioré selon elles, contrairement à ce qu'elles escomptaient et la qualité des évaluations n'est pas garantie par ce nouveau cadre<sup>18</sup>.

Leur environnement de travail est essentiellement touché dans ses dimensions opératoire et symbolique.

Les assistantes de service social se plient aux nouvelles procédures et rendent des comptes à des supérieurs qui ne font plus, selon elles, partie du sérail. Leur préoccupation semble surtout de « préserver » la relation à l'utilisateur. Ainsi les assistantes sociales défendent « le cœur de leur métier », comme l'avance une d'entre elles. C'est ce que nous allons voir à présent.

## **Le rapport à l'utilisateur**

Trois points de vue se dessinent chez les assistantes de service social lorsqu'elles sont invitées à s'exprimer sur la perception d'une éventuelle évolution de la relation à l'utilisateur avec la mise en œuvre de la cellule de recueil, de traitement et d'évaluation des informations préoccupantes. 56% d'entre elles ne pointent pas de changement, les 44% autres notent des transformations positives pour les unes, négatives pour les autres.

### *Une relation à l'utilisateur préservée*

Cette cellule transforme donc le quotidien professionnel des assistantes sociales, leur espace social, sans impacter néanmoins, pour une majorité d'entre elles, la relation interindividuelle à l'utilisateur : « La loi de 2007 a posé un cadre plus précis, cependant, je pense que dans ma pratique les notions d'aide, de contrôle et surtout de respect et de reconnaissance des limites et des

---

17 Comme en témoignent les positions sur l'échelle de valeur de l'item : « Selon vous, ce dispositif prend davantage en compte les besoins des usagers » recueille un score médian de 3,5. « La CRIP répond aux besoins des travailleurs sociaux » recueille un score médian de 3.

18 « La CRIP doit servir à améliorer le dispositif de protection de l'enfance » : score médian de 5,5. « Amélioration de la qualité » : score médian de 4 sur une échelle de 1 à 8. L'ancien système n'est pas idéalisé par les professionnelles rencontrées. Elles relèvent, pour certaines que le dispositif n'a pas rempli ses promesses, quand d'autres n'y ont jamais cru.

compétences de l'utilisateur et de sa famille étaient présentes depuis le début de mes interventions ». Les praticiens de la protection de l'enfance s'appuient sur leur « éthique » ou encore sur leur « déontologie »<sup>19</sup> pour arguer une relation à l'utilisateur non perturbée par un quelconque nouveau cadre : « La procédure plus rigide n'impacte que sur les délais impartis pour rendre l'écrit d'évaluation. Elle ne joue pas dans la relation à l'utilisateur, ni dans l'évaluation de la situation et sur la proposition d'aide » ou encore « Les contraintes liées aux procédures sont à prendre en compte mais pour moi la déontologie du travail social reste toujours mon socle de référence ». L'éthique et la déontologie professionnelles s'érigent ainsi tels des remparts à la transformation de la relation à l'utilisateur, comme si coexistaient deux mondes : celui de l'intervention directe à l'utilisateur avec les outils qui sont ceux de l'aide par le biais de la relation interindividuelle, et, le monde institutionnel qui régit cette intervention. La majeure partie de ces praticiennes, que l'on pourrait nommer les « gardiennes de la protection de l'enfance », avancent donc que la mise en place de la cellule de recueil, de traitement et d'évaluation des informations préoccupantes n'a pas d'impact sur la relation à l'utilisateur. Cette position apparaît déconnectée du contexte juridique, administratif, voire politique de la protection de l'enfance. Les assistantes de service social, principales actrices de ce champ, font ainsi de la mission de protection de l'enfance un « temple lui aussi protégé » de toute incursion législative ou institutionnelle.

Ne négligeons pas l'importante minorité qui ne partage pas ce point de vue : 44% des professionnels interrogés perçoivent des évolutions de leur relation à l'utilisateur depuis la mise en place de la CRIP. De quelles natures sont-elles ?

#### *Des usagers davantage considérés*

Les nouvelles procédures accordent une meilleure attention à l'utilisateur : l'utilisateur est mieux informé, considéré comme un « acteur », voire mieux « respecté » par les professionnels eux-mêmes : « Il y a une meilleure appréhension, une analyse de la situation familiale pour évaluer si cela relève de la prévention ou de la protection de l'enfance [c'est-à-dire du juge des enfants]. Le diagnostic est donc plus précis aux parents pour décrire le danger et les raisons de telle ou telle conclusion » ou encore : « Les droits des usagers sont de mieux en mieux respectés [...] respect des parents dans le sens où ils sont avertis de l'information préoccupante, des noms des intervenants, de la recherche de leur adhésion dans le traitement de l'Information Préoccupante et surtout la place de l'enfant ».

La clarification des missions est un atout majeur : « Le mandat d'intervention est plus clair pour nous et plus officiel pour les usagers ». D'autres professionnels encore s'accordent sur les effets bénéfiques des nouvelles modalités et procédures d'évaluation : « Des évaluations plus fines, plus poussées avec davantage d'échanges avec la hiérarchie ».

#### *Un contrôle social plus affirmé*

---

19 Les professionnels interviewés emploient indifféremment les termes d'« éthique » et de « déontologie » pour justifier cette attitude. Rappelons ici que l'éthique est un concept philosophique lié à la morale, alors que la déontologie est l'ensemble des règles et des devoirs qui régissent l'exercice de la profession.

Pour d'autres professionnelles au contraire, les nouvelles procédures ne servent pas l'utilisateur. Elles font état d'une relation à l'utilisateur désormais altérée où le contrôle social<sup>20</sup> prend une place prépondérante. Certains impératifs, tels le poids des démarches administratives ou encore l'obligation de comptes rendus du suivi des évaluations sociales à la hiérarchie, semblent expliquer le délitement de cette relation. Rapportons leurs propos : « Plus de contrôle, moins de disponibilité à l'égard de l'utilisateur. Évaluation des situations trop rapides donc superficielles ». Le nouveau cadre d'intervention leur apparaît irrespectueux, voire stigmatisant pour l'utilisateur : « J'ai le sentiment d'avoir moins de moyens pour les aider. La part des écrits est plus importante... Nous ne travaillons plus les rapports [rapports remis au juge] mais tentons de faire entrer les familles dans les cases ». Le travailleur social fait ici référence à « la panoplie » des aides et dispositifs prévue par les territoires et à destination des familles qui adhèrent au diagnostic et à la proposition de suivi. Il s'agit dès lors pour ces derniers de déclencher le dispositif d'aide répondant à la difficulté rencontrée par la famille, ce qui de leur point de vue n'est pas toujours adéquat aux problématiques rencontrées.

« La spécialisation de la prévention mène à privilégier les prises en charge de situations à risque plus qu'à prévoir les risques. De fait, tout le travail possible en amont s'est délité ». Le travailleur social évoque les conséquences de la contractualisation des aides avec les familles, qui impose un engagement sur une durée autour d'objectifs ciblés et formalisés, et qui empêche parfois, selon ce dernier, un travail en prévention avec certaines familles, encore éloignées d'une possibilité de formaliser une demande d'aide auprès des travailleurs sociaux.

Plus étonnante est parfois même la référence à « l'obligation d'évaluer », comme si la création de la cellule de recueil, de traitement et d'évaluation des informations préoccupantes avait rendu obligatoire cette mission : « Le rappel à la loi du 5 mars 2007 dans le cadre des IP [Informations Préoccupantes] renvoie à la notion d'obligation d'évaluation ». Or, celle-ci préexistait bien avant cette loi.

### **Les marges de manœuvre des professionnels**

Pour les uns, la CRIP offre donc un cadre structurant pour la mission d'évaluation et sert mieux les intérêts de l'utilisateur, pour les autres la procédure prend le pas sur la relation et l'écoute. Selon ces derniers, leur mission consiste à fournir des diagnostics afin de légitimer la mise en place des CRIP et montrer ainsi son (leur) efficacité. Leur territoire d'intervention<sup>21</sup> est entré dans ce que Salais (2010) appelle le « pilotage de l'action publique par la performance » : « Tous les acteurs [...] doivent ensuite s'ingénier pour trouver à leur niveau la manière d'accroître, à moyens constants, la performance telle qu'elle s'inscrira *in fine* dans le tableau de bord du décideur central ». C'est ce qu'expriment les professionnels, quand ils disent devoir « faire entrer les familles dans les cases » pour satisfaire les attentes d'efficacité de l'institution. Les preuves

---

<sup>20</sup> Sur la question du contrôle social on pourra se reporter à : Levené, 2007.

<sup>21</sup> À ce stade de l'analyse, on peut émettre l'hypothèse que les perceptions divergentes des enquêtés sont en partie dues aux politiques locales (Defaux, 2013).

en sont des comptes rendus de l'évaluation dans le respect des délais fixés, comptes rendus accompagnés de préconisations éducatives et sociales prédéfinies. Ce processus de rationalisation de l'action publique entraîne, comme le souligne Salais, « pour la plupart des praticiens qui croient à leur métier, le développement d'un sentiment diffus de gêne, sinon davantage. Car la délégation de responsabilité au niveau local et au niveau des services opérationnels, ajoutée au fait d'être soumis soi-même à une évaluation de sa propre performance, conduit à ce que ces praticiens doivent assumer les conséquences d'un tel management [...] en contradiction avec leur éthique professionnelle ». Ces mêmes praticiens peu convaincus des effets bénéfiques de la cellule relèvent que l'encadrement de l'acte d'évaluation plus contraignant et plus contrôlé n'est pas assorti d'un référentiel proposant des « critères d'évaluation » des situations familiales.<sup>22</sup> . La loi est en effet silencieuse à ce sujet et le guide pratique que connaissent davantage les travailleurs sociaux n'invite nullement les CRIP à établir un référentiel. Une expérimentation a été conduite par le Centre régional Rhône-Alpes pour l'enfance et l'adolescence inadaptée à l'appel de l'ONED dans quatre départements (Robin, 2012). Si elle a mis en évidence la difficulté de formaliser l'évaluation des situations familiales en protection de l'enfance, elle a montré l'intérêt d'un travail de réflexion associant les acteurs de terrain pour un meilleur dépistage. Les départements visités pour notre enquête n'avaient pas participé, à l'heure de l'étude, à cette expérimentation. La CRIP n'est ainsi pas synonyme sur ces territoires de dispositif innovant en la matière. Notons que l'instance mandatrice ne vient toujours pas à bout des marges de manœuvre possibles que saisissent les travailleurs sociaux. L'histoire du travail social se répèterait-elle (Verdès-Leroux, 1978) ? : « Le dispositif nous place dans une situation de contrôleur mais on résiste et il est toujours possible de revenir à une relation d'aide ». Les travailleurs sociaux s'arrangent ou s'accommodent des nouvelles procédures et modalités d'évaluation en protection de l'enfance. Ils jouent finalement relativement à leur convenance des directives institutionnelles imposées dans le cadre du *New Public Management*, et, comme certains l'avouent, lorsque les règles ne leur conviennent pas ou qu'ils les estiment contre-productives pour la bonne marche de la protection de l'enfance, ils les contournent, quitte à se retrouver « hors système », pour reprendre leur expression. C'est ainsi, par exemple, que contraints à l'obligation de faire part à la cellule de toute information préoccupante, quel que soit le risque de danger pour l'enfant, ils choisissent parfois de ne pas en rendre compte, pour poursuivre « clandestinement » le travail engagé avec la famille<sup>23</sup>.

---

22 Critères d'évaluation ou indicateurs, sur lesquels ils se baseraient afin de réaliser leurs évaluations. Avec la loi du 5 mars 2007, on parle désormais de « risque de danger » et de « danger », mais les indicateurs de ces risques et de ce danger ne sont toujours pas définis.

<sup>23</sup> Les travailleurs sociaux de la protection de l'enfance sont amenés à accompagner des familles, au-delà de la mission d'évaluation des informations préoccupantes. Aussi, ils choisissent parfois de ne pas transmettre l'information préoccupante à la cellule, soient les difficultés éducatives rencontrées par la famille, pour éviter que le dossier d'évaluation soit confié à un autre collègue, voire, dans certains départements, à un autre service. Ils insistent dans ce cas sur « la préservation de la famille », pour reprendre leurs propos, vis-à-vis du système et de la multiplicité d'intervenants, et ce dans un souci d'accompagner la famille, tant que la situation leur semble relever d'une mesure éducative dite « sociale ».

Ainsi, ces travailleurs sociaux s'inscriraient dans le registre vocationnel et le revendiqueraient quand d'autres adhèreraient au registre technique. On assiste au processus de recomposition de la légitimité du travailleur social en protection de l'enfance, tel que François Dubet le décrit (2002) : « Dans tous les cas, cette professionnalisation opère un déplacement de la légitimité, car la légitimité en valeur, celle qui repose sur le caractère « sacré » de l'institution cède le pas devant une légitimité rationnelle, fondée sur l'efficacité du travail accompli et sur les compétences estampillées par des procédures légales. Il ne suffit plus d'accomplir une vocation et de respecter les règles dites ou non de la déontologie pour être un bon professionnel travaillant dans une bonne organisation, il faut aussi que des procédures d'évaluation et de contrôle démontrent l'efficacité du travail accompli » (*ibid.*, p. 62).

## Conclusion

La cellule de recueil, de traitement et d'évaluation des informations préoccupantes réorganise la protection de l'enfance en rationalisant la procédure de signalement des mineurs dits « en danger » ou en « risque de l'être ». Elle opérationnalise en somme les directives nationales et européennes visant à rendre plus efficaces les interventions des travailleurs sociaux par la mise en œuvre de procédures d'évaluation renforcées.

La référence à la qualité englobant en elle seule les procédures, les idéologies et les représentations offre un des outils les plus subtils à la transition marchande du secteur social qui admet aujourd'hui de répondre de son efficacité.

Cependant la croyance persistante en une aide que les gardiennes de la Protection de l'enfance veulent encore considérer comme basée essentiellement sur un investissement personnel et la difficulté de définir des référentiels pour un diagnostic des risques de danger encourus par l'enfant ne rend pas si aisée l'introduction des règles marchandes en Protection de l'enfance.

Les rapports de travail des professionnelles se trouvent certes modifiés par les dispositions juridiques de la réforme de 2007. La dimension opératoire des rapports de travail apparaît la plus affectée : solitude dans les interventions, délais de comptes rendus des évaluations, ou encore spécialisation des tâches. Le regard sceptique posé sur les réponses de la CRIP aux attentes formulées par le législateur en matière de protection de l'enfance traduit une perte de crédibilité envers l'institution illustrant une évolution de la dimension institutionnelle des rapports de travail. Réellement menacée ? En tout cas défendue ! La relation à l'utilisateur demeure le cœur du métier en dépit du développement de nouvelles règles et procédures. Si la majorité ne relève pas d'incidences du cadrage de l'évaluation par la cellule de recueil sur leur rapport à l'utilisateur, il est cependant prudent d'entendre aussi celles qui font état d'une plus grande considération de l'utilisateur et parallèlement celles qui sentent la montée en puissance discrète du contrôle de leurs pratiques.

La légitimité de l'assistante sociale de la protection de l'enfance et des actions qu'elle mène est certainement la question centrale, rappelée par Dubet (*op. cit.*). La reconnaissance dont elle est



l'objet de la part de ses supérieurs hiérarchiques et inversement le crédit qu'elle leur accorde et son sentiment de reconnaissance de ses compétences par les usagers eux-mêmes, au final le sens qu'elle donne à sa fonction, à son rôle social (dimension symbolique) doit composer avec l'injonction à l'efficacité.

Une enquête comparative avec d'autres secteurs de l'intervention sociale soumis, sous d'autres modalités, aux injonctions de qualité et d'efficacité et une étude longitudinale permettant de suivre l'évolution des représentations des assistantes sociales de la protection de l'enfance permettraient de prendre la mesure des effets de la chalandisation dans différents champs de l'intervention sociale et à plus long terme en protection de l'enfance.

---

## Bibliographie

Barbier J.-M., 1985, L'évaluation en formation, Paris, éd. PUF.

Bechtold-Rognon E., Lamarche T., 2011, Manager ou servir. Les services publics aux prises avec le nouveau management public. Paris, éd. Syllepse.

Bianco J.-L., Lamy P., 1979, L'aide sociale à l'enfance demain. Étude RCB, Rapport n°1979/06 commandité par le ministère de la Santé, INIST-CNRS.

Charleux F., Guaquere D. (dir.), 2003, Évaluation et qualité en action sociale et médico-sociale, Outils, méthodes et mise en œuvre, Paris, ESF Éditeurs.

Chauvière M., 2010, Trop de gestion tue le social, Paris, éd. La découverte.

Chourfi F., 2004, « La Protection de l'enfance et les transformations de l'État. Construction et mise en œuvre de la loi du 6 janvier 1984 », in Yvrol J.-J. (dir.), La protection de l'enfance : un espace entre protéger et punir. L'émergence d'une idée, l'étape 1958-1959, les recompositions contemporaines, Paris, CNFE-PJJ, p. 93-97.

Defaux S., 2013, La question de l'efficacité en travail social : entre directives et pratiques professionnelles. Le cas d'un dispositif de protection de l'enfance, Thèse de doctorat en Sciences de l'éducation, Université de Lille 1.

Defaux S. et Levene T., 2017 (à paraître), « Les travailleurs sociaux à l'épreuve de l'efficacité », Phronesis, n° 6.

De Ketele J.-M. et Roegiers X., 1993, Méthodologie du recueil d'informations, Bruxelles, éd. De Boeck.

Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques, 2006, Les étudiants et les diplômés des formations aux professions sociales de 1985 à 2004, Études et résultats, n°513

Direction de la Recherche, des Études, de l'Évaluation et des Statistiques, 2012, La formation aux professions sociales en 2010, Document de travail, Série statistiques, n°164.

Dubet F., 2002, *Le déclin de l'institution*, Paris, éd. du Seuil.

Dubus A., 2000, « Les valueurs de représentations », *Cahiers Théodile*, Université de Lille III.

Hamzaoui M., 2002, *Le travail social territorialisé*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.

IGAS, 2006, *L'intervention sociale, un travail de proximité. Rapport annuel 2005*, Paris, éd. La Documentation française

Lafore R., 2010, « Les mutations institutionnelles de la protection de l'enfance : sens et portée », *Les Cahiers Dynamiques*, n° 49, p. 18-27.

Lardeux A., 2006, *Projet de loi réformant la protection de l'enfance, Rapport n°393, 2005-2006*, Commission des Affaires Sociales, déposé le 14 juin 2006.

Laval C., Vergne F., Clement P., Dreux G., 2011, *La nouvelle école capitaliste*, Paris, éd. La Découverte.

Levené T., 2007, *Travail social et contrôle social. La fonction de l'Éducation spécialisée*, Paris, éd. Contradictions.

Loi Dhorlac n°89-487 du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements à enfants et à la protection de l'enfance.

Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance.

Mispelblom-Beyer F., 1999, *Au-delà de la qualité. Démarches qualité, conditions de travail et politiques du bonheur*, Paris, éd. La Découverte et Syros.

Ministère de la Santé et des Solidarités, 2007, *Le Guide de la cellule départementale de recueil, de traitement et d'évaluation. Repéré à [http://www.reforme-enfance.fr/documents/guidecellule.pdf]*.

Pécresse V., 2006, *Projet de loi réformant la protection de l'enfance, Rapport n°3184*, Commission des Affaires culturelles, familiales et Sociales, déposé le 5 juillet 2006.

Robin P., 2012, « L'évaluation de la maltraitance en tension : l'exemple de la définition participative d'un référentiel », *La revue internationale de l'éducation familiale*, n° 31, p. 123-141.

Rurka A., 2008, *L'efficacité de l'action éducative d'aide à domicile. Le point de vue des usagers et des professionnels*, Paris, éd. L'Harmattan, Série Éducation Familiale.

Salais R., 2010, « Usages et mésusages de l'argument statistique : le pilotage des politiques publiques par la performance », *Revue Française des Affaires Sociales*, vol. 1, n°1-2, p. 129-147.

Serre D., 2011, « Gouverner le travail des assistantes sociales par le chiffre ? Les effets contrastés d'un indicateur informel », Informations Sociales, vol. 5, n° 167, p. 132-139.

Verdès-Leroux J., 1978, Le travail social, Paris, les éditions de Minuit, Collection « le sens commun ».

---

## Pour citer cet article

### Référence électronique

Stéphanie Defaux, Thérèse Levene, "La protection de l'enfance : les résistances face au new public management", Sciences et actions sociales [en ligne], N°5 | 2016, mis en ligne le date 28 octobre 2016, URL : <http://www.sas-revue.org/index.php/31-n-5/dossiers-n-5/79-la-protection-de-l-enfance-les-resistances-face-au-new-public-management>

---

## Auteur

### Stéphanie Defaux

Docteure en Sciences de l'éducation

UNIVERSITE DE LILLE 1

Laboratoire CIREL-TRIGONE EA 4354

[stephanie.defaux@wanadoo.fr](mailto:stephanie.defaux@wanadoo.fr)

### Thérèse Levene

Maître de conférences en Sciences de l'éducation

UNIVERSITE DE LILLE 1

Laboratoire CIREL-TRIGONE EA 4354

[therese.levene@univ-lille1.fr](mailto:therese.levene@univ-lille1.fr)

---

## Droits d'auteur

© Sciences et actions sociales

Toute reproduction interdite sans autorisation explicite de la rédaction/Any replication is submitted to the authorization of the editors