



GESTION DES RÉCLAMATIONS POUR LES INSTITUTIONS DE L'AIDE À L'ENFANCE ET À LA FAMILLE

GUIDE PÉDAGOGIQUE



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enfance et de la Jeunesse

REMARQUE

Dans un souci de lisibilité et de fluidité, le masculin générique est utilisé dans ce document. Cette forme est choisie comme neutre et inclut toutes les personnes, sans distinction de genre.

MENTIONS LÉGALES

Éditeur : Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse & Direction générale de l'aide à l'enfance et à la famille

Coordination : Direction générale de l'aide à l'enfance et à la famille (DG AEF)

Auteur : Service Qualité

Mise en page et réalisation : So Graphiste

Année de publication : 2025

Publié sur : www.men.public.lu ; www.aef.lu

Mode de citation : Ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse. (2025). *Gestion des réclamations pour les institutions de l'aide à l'enfance et à la famille : Guide pédagogique*. Luxembourg.

**GESTION DES RÉCLAMATIONS
POUR LES INSTITUTIONS DE L'AIDE
À L'ENFANCE ET À LA FAMILLE**

TABLE DES MATIÈRES



AVANT-PROPOS



08

1. Évolution de la législation et droit à une procédure de réclamation efficiente



10

2. Conditions d'un cadre favorable aux réclamations

- | | |
|---|----|
| 2.1 Rôle de la direction | 10 |
| 2.2 Renforcement de la participation et des droits des bénéficiaires | 10 |
| 2.3 Posture pédagogique et transparence dans la gestion des réclamations | 12 |
| 2.4 Une culture positive du droit à l'erreur : un levier de développement | 13 |



15

3. Mise en place d'un système de gestion de réclamations

- | | |
|---|----|
| 3.1 Adaptation aux spécificités structurelles des organisations | 15 |
| 3.2 Procédure de réclamation : causes, public cible et gestion | 16 |
| 3.3 Canaux de réclamation dans l'aide à l'enfance et à la famille | 17 |
| 3.4 Documentation et évaluation des réclamations | 18 |



19

CONCLUSION



BIBLIOGRAPHIE

AVANT-PROPOS

La protection continue des droits de l'enfant dans les institutions, notamment le droit de recours conformément à l'article 12 de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant, constitue un enjeu central et une responsabilité fondamentale pour l'aide à l'enfance et à la famille. Une gestion efficace des réclamations favorise non seulement une culture de communication ouverte et transparente, mais contribue également de manière significative à l'amélioration continue de la qualité des services.

Dans le premier cadre de référence national pour l'aide à l'enfance et à la famille, le développement de guides pédagogiques visant à soutenir le secteur, notamment en matière de concepts de protection, de participation et de gestion des réclamations, est prévu (MENJE, 2021). Ce guide se concentre sur la gestion des réclamations, tandis que les deux autres se consacrent aux thèmes de la protection et de la participation.

La question centrale de la gestion des réclamations ne peut être considérée de manière isolée, car elle est intrinsèquement liée à la participation et au développement de concepts de protection. Ces trois domaines sont indissociables et forment des éléments essentiels d'une gestion globale de la qualité, contribuant ensemble à la protection des droits des enfants.

En parallèle, une gestion structurée des réclamations contribue à long terme à instaurer une démarche d'amélioration continue, qui protège non seulement les enfants et les jeunes, mais renforce la qualité et la stabilité des institutions elles-mêmes.

Ce document met en lumière l'importance de la gestion des réclamations dans l'aide à l'enfance et à la famille et propose des solutions pour sa mise en œuvre. Il examine également les défis et les opportunités liés à une gestion constructive des réclamations. L'objectif est d'accompagner les professionnels de l'aide à l'enfance et à la famille dans le développement et la mise en place d'une gestion des réclamations qui place les besoins et préoccupations des enfants, des jeunes, des jeunes adultes, ainsi que de leurs familles, au cœur de l'action, tout en contribuant à l'amélioration continue des services.

En amont, des workshops thématiques et des enquêtes ont été menés par l'AEF Social Lab au Luxembourg, impliquant à la fois des professionnels et des bénéficiaires de l'aide à l'enfance et à la famille (AEF Social Lab, 2023a ; 2023b).

Enfin, la gestion des réclamations doit être perçue comme un pilier essentiel pour la qualité des services de l'aide à l'enfance et à la famille. L'objectif est de promouvoir à la fois la transparence et la confiance, tout en améliorant continuellement la qualité de la prise en charge.



CHAPITRE 1

ÉVOLUTION DE LA LÉGISLATION ET DROIT À UNE PROCÉDURE DE RÉCLAMATION EFFICIENTE

L'article 12 des Nations Unies souligne l'importance de la participation des enfants aux processus décisionnels, notamment en ce qui concerne les réclamations ou d'autres sujets les concernant personnellement. Il garantit que leur voix est entendue et que leurs intérêts sont pris en compte de manière appropriée.

1. *« Les États parties garantissent à l'enfant capable de former son opinion le droit d'exprimer librement son opinion dans toutes les affaires l'intéressant, et l'opinion de l'enfant est dûment prise en compte en fonction de son âge et de son degré de maturité. »*
2. *« À cette fin, l'enfant a notamment la possibilité d'exprimer ses opinions directement ou par l'intermédiaire d'un représentant ou d'une instance appropriée dans toutes les procédures judiciaires ou administratives le concernant. »*

La Convention européenne des droits de l'homme et des libertés fondamentales (CEDH) garantit, dans son article 13, le droit à une réclamation effective (Conseil de l'Europe, 1950). Cet article constitue la base des réglementations nationales concernant la culture de réclamations, comme le prévoit par exemple le premier cadre de référence national de l'aide à l'enfance et à la famille (MENJE, 2021).

L'article 13 stipule : *« Toute personne dont les droits et libertés reconnus dans la présente Convention ont été violés, a droit à l'octroi d'un recours effectif devant une instance nationale, alors même que la violation aurait été commise par des personnes agissant dans l'exercice de leurs fonctions officielles. »*

Cette législation garantit que les personnes concernées ont accès à des mécanismes de réclamation efficaces pour signaler les violations de leurs droits et obtenir un examen et une solution appropriés. La Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant ainsi que la législation nationale de l'aide à l'enfance et à la famille au Luxembourg soutiennent la mise en œuvre systématique de la participation des enfants, des jeunes adultes et de leurs familles. Le droit d'être entendu est considéré comme une condition essentielle pour s'assurer que la voix des personnes impliquées soit prise en compte dans les décisions les concernant.

Le droit de réclamation est ici un mécanisme de protection central. Il garantit que les services d'aide à l'enfance et à la famille offrent des espaces sûrs, prévenant les violations des droits, la violence et les abus. Des procédures de gestion des réclamations efficaces contribuent non seulement à protéger les droits des enfants et des jeunes, mais favorisent également une amélioration continue des services d'aide (MENJE, 2021).



CHAPITRE 2

CONDITIONS D'UN CADRE FAVORABLE AUX RÉCLAMATIONS

Le principe fondamental de considérer les réclamations comme une opportunité d'amélioration continue de la qualité met en évidence l'importance de se pencher plus intensément sur les conditions générales d'une approche procédurale.

10

2.1 Rôle de la direction

La mise en œuvre d'une gestion des réclamations commence par une responsabilité claire de la direction. Les responsables doivent fournir les ressources adéquates, intégrer différentes perspectives et créer des conditions favorables. Une attitude ouverte et positive envers tous les employés est essentielle pour instaurer un climat de confiance dans lequel les réclamations sont bien accueillies (Urban-Stahl, 2013).

Lorsque les dirigeants valorisent les réclamations, ils favorisent un climat de sécurité où les personnes concernées se sentent encouragées à partager leurs préoccupations. En soutenant une approche ouverte au sein de l'équipe, la direction renforce également la confiance dans l'ensemble de l'institution.

2.2 Renforcement de la participation et des droits des bénéficiaires

Dans les structures d'accueil, un déséquilibre des relations de pouvoir est inévitable. Il revient aux professionnels de réfléchir de manière critique à cette dynamique et de développer des stratégies pour prévenir ou minimiser les abus de pouvoir potentiels. Ainsi, une prise en compte active des perspectives et des besoins des enfants est essentielle pour faire entendre leur voix et réduire ainsi ces déséquilibres.

Cette approche favorise un environnement de soutien et de respect où les enfants se sentent en sécurité pour exprimer librement leurs préoccupations. Wolff et al. (2017) soulignent l'importance de politiques visant à rééquilibrer les rapports de force, à encourager la participation des enfants et à protéger et renforcer leurs droits individuels. Ces politiques peuvent être regroupées sous les concepts de « *Choice*, de *Voice* et d'*Exit*. » Wolff et al. (2017, pp. 18-19) définit ces concepts comme suit :

A. Choice : La possibilité de choisir parmi différentes alternatives. Dans le cadre de l'aide à l'enfance et à la famille, cela signifie que les enfants et les familles devraient avoir plusieurs canaux et méthodes à leur disposition pour soumettre leurs réclamations.

- **Exemple :** Une institution propose diverses possibilités d'exprimer des réclamations, par exemple par le biais de personnes de confiance, d'une boîte à réclamations anonyme, de réunions régulières ou de plateformes numériques.

B. Voice : La possibilité d'exprimer son mécontentement et ses opinions, notamment en cas de violation de droits personnels ou de souhaits de changement au sein de l'organisation.

- **Exemple :** Une gestion des réclamations bien structurée permet aux enfants et aux familles de décrire en détail leurs préoccupations et de se sentir entendus. Cela peut se faire par le biais d'entretiens individuels, de formulaires de retour anonymes ou de discussions spécifiques sur les réclamations. Les institutions devraient s'assurer que les personnes concernées soient informées des moyens disponibles pour signaler les violations de leurs droits personnels.

C. Exit : La possibilité de se retirer d'une situation oppressante. Cette option permet de désamorcer les tensions et aide les enfants à préserver leurs limites personnelles.

- **Exemple :** Adopter une culture de porte ouverte lors d'entretiens individuels ou convenir à l'avance de signaux comme « stop, je ne veux pas » accompagnés d'un geste de la main, sont des méthodes concrètes pour respecter les limites des enfants. L'option Exit est un instrument central pour communiquer clairement le besoin de proximité et de distance dans les relations pédagogiques.

Ces principes directeurs constituent une base solide pour développer un système de gestion des réclamations dans l'aide à l'enfance et à la famille. Elles garantissent que les besoins et les droits des enfants et des familles soient dûment pris en compte et encouragent leur participation active aux processus décisionnels.

2.3 Posture pédagogique et transparence dans la gestion des réclamations

La posture pédagogique des professionnels est un élément clé pour garantir le succès d'une démarche de gestion des réclamations bienveillante dans le cadre de l'aide à l'enfance et à la famille. Il ne s'agit pas seulement de traiter les réclamations, mais aussi de créer un environnement où les enfants, les jeunes et leurs familles se sentent en sécurité et encouragés à exprimer ouvertement leurs préoccupations. Une communication ouverte et transparente est essentielle pour rendre la gestion des réclamations claire et compréhensible pour toutes les parties concernées.

Un élément important de cette approche pédagogique repose sur une documentation précise et transparente des échanges, observations et décisions. Cette documentation assure la traçabilité du processus, et son importance est approfondie dans le chapitre 3.4.



En mai 2021, une nouvelle étape a été franchie pour renforcer la transparence et la participation dans l'aide à l'enfance et à la famille avec l'introduction d'un modèle de travail axé sur la sécurité (*Sicherheitsorientierte Praxis, SOP*). Implémentée aussi bien à la Direction générale de l'aide à l'enfance et à la famille (DG AEF) qu'à l'Office national de l'enfance (ONE), cette approche contribue de manière significative à développer et professionnaliser la posture pédagogique. SOP s'appuie sur des principes de transparence, de clarté et de la participation (Peters & Jäger, 2021) – des valeurs d'une importance centrale dans la gestion des réclamations. Parallèlement, la formation continue des professionnels garantit qu'ils sont en mesure de répondre aux besoins et aux droits des enfants et des adolescents, et de traiter les réclamations de manière constructive. Cette approche est également en accord avec les objectifs du premier cadre de référence national de l'aide à l'enfance et à la famille (MENJE, 2021), qui prévoit des formations et des supervisions.

Pour que le système de gestion des réclamations soit crédible et efficace, il est crucial que les professionnels adoptent une posture neutre et professionnelle. Cette neutralité instaure la confiance nécessaire chez les personnes concernées, leur assurant que leurs préoccupations seront réellement prises en compte. Les enfants et leurs parents sont plus enclins à utiliser ces mécanismes s'ils sentent que leurs préoccupations seront traitées de manière sérieuse, confidentielle et impartiale. Un climat d'ouverture et de soutien au sein des structures, ainsi qu'une utilisation d'un langage clair et accessible, sont également essentiels pour garantir l'accès à l'information à tous les participants (Der Paritätische Bayern, 2023).

2.4 Une culture positive du droit à l'erreur : un levier de développement

Adopter une culture positive du droit à l'erreur est un facteur clé pour assurer une gestion efficace des réclamations. Cette approche crée les conditions nécessaires pour transformer les erreurs en opportunités d'amélioration continue. En traitant les erreurs de manière constructive et transparente, les institutions peuvent optimiser leurs processus internes tout en renforçant la confiance dans leurs actions.

Oppermann et al. (2021) soulignent qu'une culture de vigilance face aux erreurs est indispensable. Dans cette culture, l'erreur n'est pas perçue comme un échec individuel, mais plutôt comme le reflet des structures organisationnelles. En identifiant et en signalant rapidement les erreurs mineures, il devient possible de prévenir des problèmes plus graves et de corriger les faiblesses systémiques. Lellinger et Peters (2010) ajoutent que cette culture positive du droit à l'erreur doit être intégrée à tous les niveaux hiérarchiques.

L'essentiel de cette culture consiste à analyser systématiquement les erreurs, à en déterminer les causes et à prendre des mesures pour éviter qu'elles ne se reproduisent à l'avenir (Brückner, 2021).

Pour que les erreurs deviennent véritablement des sources d'apprentissage, il est crucial qu'elles soient signalées ouvertement. C'est seulement de cette manière qu'il est possible de les reconnaître et de les corriger. Cette transparence contribue à créer une posture commune au sein de l'institution, améliorant non seulement les processus internes, mais aussi les relations avec les bénéficiaires. La direction joue ici un rôle central : en adoptant une attitude ouverte face aux erreurs, elle instaure un climat dans lequel les employés se sentent en sécurité pour signaler les problèmes sans craindre de répercussions négatives (Oppermann et al., 2021). Cette confiance renforce la capacité de l'organisation à se corriger et à s'améliorer continuellement.



CHAPITRE 3

MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME DE GESTION DE RÉCLAMATIONS

3.1 Adaptation aux spécificités structurelles des organisations

La gestion des réclamations doit être adaptée à la structure de l'organisation, qu'il s'agisse d'une gestion centralisée ou décentralisée des processus, à l'offre de services, à la taille de l'établissement et aux publics cibles. Dans les organisations à gestion centralisée, les réclamations sont collectées et traitées à un point unique, ce qui permet d'uniformiser les procédures et d'obtenir une vue d'ensemble plus claire. En revanche, dans les structures décentralisées, la responsabilité de la gestion des réclamations incombe directement aux différents services. Ce modèle offre plus de flexibilité, mais peut entraîner une moindre cohérence des procédures. Il est donc essentiel que les processus choisis soient adaptés à la structure spécifique de l'institution concernée. Il est également primordial que les bénéficiaires comprennent clairement comment l'organisation est structurée et à qui s'adresser en cas de réclamation (Urban-Stahl, 2013).

Quelle que soit la taille de l'organisation ou les ressources disponibles, il est essentiel de mettre en place un système de gestion des réclamations efficace et adapté aux besoins de l'institution. Les petites organisations disposent souvent de ressources humaines limitées pour appliquer des procédures de réclamation exhaustives. Il est donc d'autant plus important d'optimiser les ressources disponibles et de rechercher des partenariats avec d'autres institutions afin de co-construire, avec les enfants accueillis et leurs familles, des solutions innovantes. Le type de soutien peut varier selon les besoins : consultation externe, accompagnement, formations continues, ou en passant par l'utilisation de processus et de structures déjà existants.

3.2 Procédure de réclamation : causes, public cible et gestion

Dès le début d'une procédure de réclamation, il est essentiel de définir clairement les motifs des réclamations ainsi que les personnes susceptibles de les formuler (Pamme, 2016). Les motifs de réclamation peuvent être variés : dysfonctionnements dans la prise en charge, malentendus entre les professionnels et les bénéficiaires, ou encore une communication insuffisante concernant les attentes et les besoins. Ce processus doit être mené en étroite collaboration avec les enfants, les adolescents et les jeunes adultes, afin d'impliquer activement tous les groupes concernés (Urban-Stahl, 2013).

Selon cet auteur, un système de feu tricolore peut être un outil précieux pour communiquer clairement les standards de conduite et fournir des repères, en particulier dans l'interaction avec les groupes vulnérables tels que les nourrissons, les jeunes enfants ou les personnes ayant des barrières linguistiques. Ce système favorise à la fois la prévention grâce à des règles claires et la réflexion ainsi que l'amélioration du comportement, en montrant quelles attitudes peuvent justifier une réclamation légitime.

La procédure de réclamation s'adresse à divers groupes, y compris les enfants, les adolescents, les jeunes adultes et leurs familles, qui bénéficient des services d'aide à l'enfance et à la famille. Un traitement systématique des réclamations offre aux enfants, aux jeunes et aux familles l'occasion de participer activement aux processus internes, cela favorise la transparence et renforce la confiance en soi ainsi que le sentiment de pouvoir surmonter les défis ensemble. Il est particulièrement important de prendre en compte les personnes qui ne sont peut-être pas en mesure de formuler une réclamation de manière autonome, comme les nourrissons, les jeunes enfants ou les personnes ayant des difficultés de communication ou des déficiences intellectuelles. Dans ces cas, les avocats pour enfants ou les personnes de référence jouent un rôle crucial en tant que défenseurs des intérêts des enfants (Urban-Stahl et al., 2022).

La collaboration en équipe est primordiale, car elle permet de regrouper et de valoriser les compétences et expériences individuelles des membres. Les professionnels doivent toujours être attentifs aux besoins de ceux qui utilisent leurs services et créer un environnement qui favorise la sécurité et le bien-être. La supervision externe ainsi qu'une connaissance approfondie du réseau social sont des éléments clés de soutien pour les professionnels du secteur (Maywald, 2021).

3.3 Canaux de réclamation dans l'aide à l'enfance et à la famille

Dans le domaine de l'aide à l'enfance et à la famille, les bénéficiaires dépendent du soutien des professionnels, que ce soit en raison de leur expertise ou des ressources disponibles. Il est donc essentiel que les canaux de réclamation soient facilement accessibles et clairement communiqués. Les responsabilités doivent être clairement définies, et il est nécessaire de créer un environnement de confiance où les enfants et les familles se sentent en sécurité pour exprimer leurs préoccupations (Pamme, 2016).

Étant donné que les réclamations des enfants, des adolescents et de leurs familles peuvent être variées en termes de contenu, de raisons et de formes, il est nécessaire de proposer plusieurs canaux de réclamation. Ces canaux doivent être disponibles à la fois au sein et à l'extérieur des structures concernées. Les responsables doivent s'assurer que ces procédures de réclamation sont communiquées de manière claire.

Les procédures de réclamation internes comprennent la possibilité de s'adresser directement à un éducateur de confiance, à la direction de l'établissement ou à un interlocuteur désigné à cet effet, que ce soit par un entretien personnel, un courriel ou une boîte à réclamations (Urban-Stahl et al., 2022). De plus, le cadre de référence national de l'aide à l'enfance et à la famille (MENJE, 2021) prévoit le recueil de l'opinion des bénéficiaires de l'aide à l'enfance et à la famille en interne de manière régulière, afin d'évaluer la qualité des mesures d'aide prestées.

Pour les réclamations externes, plusieurs points de contact sont disponibles, spécifiquement destinés à protéger les droits et les intérêts des enfants, des adolescents et des familles. L'Office national de l'enfance (ONE) a la mission de veiller à la mise en oeuvre des mesures d'aide, de soutien et de protection autour des enfants, adolescents, jeunes adultes et de leurs familles. La Direction générale de l'aide à l'enfance et à la famille (DG AEF) est responsable de la réception et du traitement des réclamations liées aux mesures d'aides. Une autre instance est l'*Ombudsmann fir Kanner a Jugendlecher (OKAJU)*, une entité indépendante qui reçoit et traite les réclamations relatives aux droits des enfants.

- **ONE** : one@one.etat.lu (+352 247-73696)
- **DG AEF** : reclamation.aef@men.lu
- **OKAJU** : contact@okaju.lu (+352 283-73635)

3.4 Documentation et évaluation des réclamations

Une documentation précise et structurée des réclamations est cruciale dans le secteur de l'aide à l'enfance et à la famille afin de rassembler toutes les informations pertinentes. En procédant à une collecte systématique des réclamations, il devient possible d'identifier des schémas récurrents et de développer des solutions à long terme qui renforcent la protection des enfants et des jeunes. La documentation doit non seulement inclure le contenu de la réclamation, mais aussi le suivi des actions entreprises, les mesures adoptées et les personnes impliquées. Une évaluation régulière de ces réclamations permet de détecter les faiblesses de l'institution et d'encourager la mise en place de mesures préventives (Urban-Stahl, 2013).

La transparence et la confidentialité jouent un rôle crucial : les personnes concernées, en particulier les enfants et les jeunes, doivent pouvoir comprendre comment leurs réclamations sont traitées. En parallèle, leurs données sensibles doivent être protégées. En cas d'urgence, lorsque la sécurité de l'enfant est menacée, il est crucial d'intervenir rapidement, même si cela nécessite de déroger à la confidentialité habituelle des réclamations. Dans ces situations, il est essentiel d'expliquer clairement aux personnes concernées les raisons des actions prises. Cela permet de préserver la confiance et d'assurer la transparence tout au long du processus (Manzel et al., 2022).

De plus, la documentation doit être standardisée et vérifiée régulièrement pour garantir sa conformité aux exigences légales et aux directives internes. Les résultats des évaluations doivent être largement documentés et partagés avec toutes les parties prenantes.

Pamme (2016) propose les étapes suivantes pour évaluer les réclamations :

- 1. Évaluation des résultats :** L'objectif est d'identifier des possibilités d'amélioration et d'adapter les mécanismes de gestion des réclamations. Pour cela, les causes des réclamations ainsi que les motifs récurrents doivent être analysés de manière systématique.
- 2. Documentation des résultats :** Les résultats de l'évaluation doivent être soigneusement documentés et mis à disposition de toutes les parties impliquées ainsi que des responsables. Cette documentation doit contenir des recommandations claires et concrètes fondées sur les conclusions de l'analyse.
- 3. Utilisation des résultats :** La véritable force de l'évaluation des réclamations réside dans son rôle en tant qu'outil de développement organisationnel continu. Les réclamations offrent des perspectives précieuses sur les points de vue et les besoins des bénéficiaires, et constituent une source essentielle pour les processus d'apprentissage au sein de l'organisation. Grâce à cette analyse systématique et à l'apprentissage qui en découle, des actions ciblées peuvent être développées, contribuant ainsi à l'amélioration continue de l'organisation.

CHAPITRE 4

CONCLUSION

La gestion des réclamations représente une responsabilité centrale pour toute organisation travaillant avec des enfants, des jeunes et leurs familles. En ajustant continuellement les structures, en optimisant les processus internes et en offrant des formations spécifiques au personnel, il est garanti que les voix des personnes concernées sont entendues et que leurs droits sont protégés. Un système de gestion de réclamations efficace et durable doit constamment évoluer pour répondre à ces exigences.

Une gestion des réclamations réussie doit aller au-delà de la simple résolution des conflits, en créant un environnement ouvert, transparent et de confiance, où les enfants et les jeunes se sentent en sécurité pour exprimer librement leurs opinions et leurs besoins. Les réclamations offrent des retours précieux qui favorisent non seulement le processus d'apprentissage, mais aussi la participation active et la protection des droits des enfants.

Un dispositif de gestion des réclamations efficace renforce à la fois la participation et la protection des droits des enfants, en créant un environnement où les enfants et les jeunes peuvent exprimer leurs opinions et leurs besoins en toute sécurité. Cette atmosphère, qui favorise non seulement le développement des personnes concernées, mais aussi la relation avec les institutions, contribue en fin de compte à l'amélioration durable de la qualité des aides.



CHAPITRE 5

BIBLIOGRAPHIE

- AEF Social Lab. (2023a). *Rapport d'enquête : La protection c'est ... dans le cadre de l'implémentation du cadre de référence pour l'aide à l'enfance et à la famille. Rapport Juin 2023.* AEF Social Lab. <https://aef.lu/wp-content/uploads/2023/06/Rapport-denquete-La-protection-cest.pdf>
- AEF Social Lab. (2023b). *Rapport d'enquête – version détaillée : Des lettres pour l'avenir, dans le cadre de l'implémentation du cadre de référence nationale de l'aide à l'enfance et à la famille. Rapport Août 2023.* AEF Social Lab. <https://aef.lu/wp-content/uploads/2023/12/Rapport-Lettres-pour-lavenir-final-version-detaillee.pdf>
- Brückner, C. (2021). *Qualitätsmanagement und Fehlerkultur: Mit Fehlern gewinnbringend umgehen.* Carl Hanser Verlag.
- Comité des droits de l'enfant (2009). *Observation générale n°12. Le droit de l'enfant d'être entendu.* <https://www.right-to-education.org/fr/resource/comite-des-droits-de-lenfant-observation-g-n-rale-no12-le-droit-de-lenfant-d-tre-entendu>
- Conseil de l'Europe. (1950). *Convention de sauvegarde des Droits de l'Homme et des Libertés Fondamentales telle qu'amendée par les Protocoles n° 11 et n° 14.* <https://rm.coe.int/1680063776>
- Der Paritätische Bayern. (2023). *Das KJSG – Besserer Kinderschutz, mehr Partizipation und Teilhabe für ALLE: Ein Praxishandbuch zur Reform der Kinder- und Jugendhilfe.* Wahlhalla Fachverlag.
- Lellinger, D., & Peters, U. (2010). *Partizipation in den stationären Einrichtungen der Hilfen zur Erziehung.* Ministère de la Famille et de l'Intégration.
- Manzel, M., Tomaschowski, L., & Urban-Stahl, U. (2022). *Beschwerde und Ombudschaft in der Kinder- und Jugendhilfe.* Beltz Juventa.
- Maywald, J. (2021). *Kinderrechte in der Kita. Kinder schützen, fördern, beteiligen.* (2. Édition). Herder.
- Ministère de l'Education nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse [MENJE]. (2021). *Cadre de référence de l'aide à l'enfance et à la famille.* Direction générale de l'aide à l'enfance et à la famille. <https://men.public.lu/de/publications/aide-et-assistance/rahmenplan-de.html>

- Oppermann, C., Kuhls, A., Schröer, W., Winter, V., & Wolff, M. (2021). *Kultur der Achtsamkeit als wesentlicher Aspekt eines Schutzkonzeptes*. [E-learning Kinderschutz ECQAT Schutzkonzepte]. KJPP, Universitätsklinikum Ulm. <https://kinderschutz-im-saarland.de/course/view.php?id=134>
- Pamme, H. (2016). Umgang mit Beschwerden beim öffentlichen Träger der Kinder- und Jugendhilfe. Dans Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL) (Éd.), *Qualitätsentwicklung interner Beschwerdeverfahren bei den Jugendämtern in Westfalen-Lippe*, pp. 23–40. Druckerei Kettler. https://www.bildungsserver.de/onlineressource.html?onlineressourcen_id=50931
- Urban-Stahl, U. (2013). *Beschwerden erlaubt! 10 Empfehlungen zur Implementierung von Beschwerdeverfahren in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe*. Freie Universität Berlin. <https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/erziehungswissenschaft/arbeitsbereiche/sozialpaedagogik/dokumente/BIBEK-Handreichung.pdf>
- Urban-Stahl, U., Jann, N., & Bochert, S. (2022). *Beschwerdeverfahren in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe*. Ernst Reinhardt Verlag.
- Peters, U., & Jäger, J. A. (2021). *Sicherheitsorientierte Praxis in der Kinder- und Familienhilfe (SOP): Materialienheft*. SOP Netzwerk. <https://sopnet.org/wp-content/uploads/2021/02/Materialien-2021e.pdf>
- Wolff, M., Schröer, W., & Fegert, J. M. (2017). *Schutzkonzepte in Theorie und Praxis: Ein beteiligungsorientiertes Werkbuch*. Beltz Juventa.





LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enfance et de la Jeunesse

**LE GOUVERNEMENT DU GRAND-DUCHÉ
DE LUXEMBOURG**

**Ministère de l'Éducation nationale,
de l'Enfance et de la Jeunesse**

33, Rives de Clausen
L-2165 Luxembourg

www.men.public.lu
www.gouvernement.lu