



**REFONDER L'INTERNAT SOCIO EDUCATIF MEDICALISE  
POUR ADOLESCENTS POUR LES ACCOMPAGNER DANS LA  
CONSTRUCTION DE LEUR PROJET PERSONNALISE**

***Béatrice PREVET***

**2014**

*cafdes*



---

## R e m e r c i e m e n t s

---

Merci à :

Maxime, Romane, John, Florian, Aurélien, Manon, Renaud, Johannes, Dylan, Nathan, Fabien, Xavier et Bryan qui ne liront jamais cet écrit, mais sans qui il n'aurait pas d'objet.

A tous les professionnels de l'ISEMA qui ont su composer avec mes nombreuses absences et qui ont enrichi quotidiennement une démarche professionnelle.

A l'IFEN du Havre pour la qualité de son entourage et la richesse de ses intervenants.

A Philippe Dandeville pour ses nombreux, divers et précieux conseils.

A Thierry, Alban, Andréane, Léandre, Simonne et à tous mes amis qui ont su, avec patience, comprendre mon indisponibilité durant ces mois écoulés.

---

## S o m m a i r e

---

<b>Introduction .....</b>	<b>- 1 -</b>
<b>1 L'ISEMA : une structure au cœur de multiples enjeux .....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>1.1 Présentation du public accueilli .....</b>	<b>- 4 -</b>
<b>1.2 Tenter de définir les troubles de la conduite et du comportement.....</b>	<b>- 5 -</b>
<b>1.3 Enjeux des missions .....</b>	<b>- 11 -</b>
<b>1.4 Enjeu associatif.....</b>	<b>- 12 -</b>
1.4.1 L'association gestionnaire.....	- 12 -
1.4.2 Missions et valeurs .....	- 13 -
1.4.3 Modes de gouvernance .....	- 13 -
<b>1.5 Enjeux de l'appel à projet.....</b>	<b>- 13 -</b>
1.5.1 Enjeux de la demande .....	- 14 -
1.5.2 Enjeux législatifs .....	- 15 -
1.5.3 Enjeux des politiques territoriales .....	- 17 -
<b>1.6 Présentation de l'ISEMA.....</b>	<b>- 18 -</b>
1.6.1 Implantation géographique et architecturale.....	- 18 -
1.6.2 Les moyens humains.....	- 19 -
<b>1.7 Les enjeux de l'accueil.....</b>	<b>- 20 -</b>
1.7.1 Présentation des admissions .....	- 20 -
1.7.2 Accueil .....	- 21 -
1.7.3 Organisation.....	- 22 -
<b>1.8 Enjeux de partenariats .....</b>	<b>- 25 -</b>
<b>1.9 Synthèse de la première partie.....</b>	<b>- 25 -</b>
<b>2 La conduite du changement à l'ISEMA : comprendre pour agir et impulser la dynamique du projet personnalisé.....</b>	<b>- 29 -</b>
<b>2.1 S'appuyer sur le projet personnalisé comme levier de progrès pour les     bénéficiaires.....</b>	<b>- 30 -</b>
2.1.1 De l'intégration de la loi ou comment la transmettre.....	- 30 -
2.1.2 De la nécessité du lien ou pourquoi y penser.....	- 32 -
2.1.3 Du côté de l'ISEMA ou comment la loi peut s'énoncer.....	- 35 -

<b>2.2</b>	<b>S'appuyer sur le projet personnalisé comme socle de référence et de construction collective pour les pratiques des accompagnateurs dans le respect de la pluridisciplinarité.....</b>	<b>- 39 -</b>
2.2.1	Modèle institutionnel : entre relégation et inclusion, quelle place ?.....	- 39 -
2.2.2	Modèle professionnel : pluri, multi, ou transdisciplinarité ? .....	- 42 -
2.2.3	Du côté de l'ISEMA : Leviers et freins pour l'avenir .....	- 48 -
<b>2.3</b>	<b>Penser le projet personnalisé avec et pour l'adolescent comme premier lien pour « refaire société » et renouer avec le progrès attendu par l'adulte.....</b>	<b>- 48 -</b>
2.3.1	De la nécessité de l'ouverture .....	- 49 -
2.3.2	Du coté des partenaires : qui a besoin de qui ? .....	- 51 -
<b>2.4</b>	<b>Synthèse deuxième partie .....</b>	<b>- 53 -</b>
<b>3</b>	<b>TROISIEME PARTIE : temps de l'innovation ou comment faire autrement pour apporter une réponse plus satisfaisante et qualitative.....</b>	<b>- 55 -</b>
<b>3.1</b>	<b>Modifications organisationnelles.....</b>	<b>- 55 -</b>
3.1.1	Du côté des hommes.....	- 55 -
3.1.2	Du côté des outils au service du projet.....	- 60 -
3.1.3	Elaboration commune de critères d'évaluation.....	- 66 -
<b>3.2</b>	<b>Modalités d'inscription territoriale.....</b>	<b>- 69 -</b>
3.2.1	Projets de partenariats .....	- 69 -
3.2.2	Projets de collaborations institutionnelles.....	- 70 -
<b>3.3</b>	<b>Modalités d'admission et temporalité de l'accueil .....</b>	<b>- 75 -</b>
3.3.1	Commission quadripartite pour modifier le regard extérieur.....	- 75 -
3.3.2	Revoir la temporalité de l'accueil.....	- 76 -
	<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>- 81 -</b>
	<b>Liste des annexes.....</b>	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

ANESM : Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services Médico-Sociaux

ARS : Agence Régionale de Santé

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CEF : Centre Educatif Fermé

CHSCT : Comité d'Hygiène et de Sécurité des Conditions de Travail

CNED : Centre National d'Education à Distance

CNSA : Caisse Nationale de Solidarité et de l'Autonomie

ESMS : Etablissement Social et Médico-Social

ETP : Equivalent Temps Plein

GRETA : GRoupement d'ETAbissements publics

HPST : Hôpital Patients et relatif à la Santé du Territoire

IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales

IME : Institut Médico-Educatif

INSERM : Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale

IRTS : Institut Régional de Formation des Travailleurs Sociaux

ISEMA : Internat Socio Educatif médicalisé pour Adolescents

ITEP : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique

MDA : Maison De l'Autonomie

MDPH : Maison Départementale de la Personne Handicapée

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

UNICEF : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

URIOPSS : Union Nationale Interfédérale des Œuvres et organisations privées non lucratives Sanitaires et Sociaux

## Introduction

Paul VALERY dans un de ses poèmes a écrit :

*« Je suis comme tout le monde : je ne ressemble à personne ».*

Cette phrase pourrait être en exergue de tous les projets d'accompagnement des personnes pour signifier la difficulté de nos missions, à savoir rechercher la singularité de la personne dans une complexité apparente, dans un collectif qu'il soit institutionnel ou pas.

En effet, depuis la loi du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale, penser accompagnement personnalisé est devenu une nécessité.

D'une logique de structure, d'établissement, nous devons aujourd'hui réfléchir nos organisations en logique de service répondant aux besoins des personnes. Ce paradigme de pensée, dès que l'on commence à réfléchir à ce qu'il induit dans les prestations, a des conséquences directes pour toute Direction qui se doit d'offrir un processus garantissant l'effectivité de cette personnalisation. A partir d'une formalisation des accompagnements vont se décliner des besoins et une structuration de l'organisation à mettre en œuvre, à définir une stratégie, des prospectives.

Si l'on considère le projet personnalisé comme un projet de travail d'une équipe auprès d'une personne, ce projet s'inscrit dans un espace de travail à questionner.

Ce prisme de contribution des projets personnalisés au projet d'établissement me permet aujourd'hui de réfléchir aux changements à initier pour l'établissement dans lequel je travaille, l'Internat Socio Educatif Médicalisé pour Adolescents qui, pour un confort de lecture sera désigné tout au long de ce mémoire, par son acronyme.

L'ISEMA est un établissement expérimental.

L'ISEMA est pourvu de moyens en personnels conséquents.

L'ISEMA dispose en son sein de personnels issus du social mais aussi du sanitaire.

Les revendications récurrentes dans le secteur ne peuvent donc être opposées : les jeunes ont bien leur place dans l'institution, celle-ci a les moyens en termes de ressources humaines (postes et diversité).

Et pourtant...

Bien que récente, l'histoire de l'ISEMA est déjà conséquente et empreinte de malaises, de crises qui viennent signer une fragilité quant à son devenir.

Depuis juin 2013, j'y suis chef de service. Pour autant, cette réflexion sera bien poursuivie avec un positionnement de directeur d'établissement en questionnant l'existant afin de proposer les changements nécessaires à cette structure dans la perspective d'une poursuite de son activité à court et moyen terme.

L'ISEMA est né d'un appel à projet spécifique. Il ne répond pas à une orientation classique sur les champs de la protection ou du soin ; il ne se situe pas non plus sur le

terrain de la rupture comme peuvent être certains lieux de vie. Il n'est pas un lieu coercitif. Il n'est pas davantage un service d'accueil d'urgence.

Au-delà de ce qu'il n'est pas, il s'agit de définir ce qu'il est et ce qu'il vise. Ainsi, au travers une action renforcée tant au plan qualitatif que quantitatif, une mobilisation de l'ensemble des acteurs (usagers et partenaires), il cherche à réunir les conditions pour la mise en œuvre, l'élaboration d'un projet de vie digne, au bénéfice d'adolescents présentant de nombreux empêchements à s'insérer.

Cette expérimentation est entamée depuis février 2012 dans une petite commune du sud de la Manche, portée par l'Association Montjoie. Elle représente un véritable défi à relever au quotidien pour permettre à ces adolescents de trouver, ou plutôt de retrouver une capacité à s'investir quelque part.

Depuis une année maintenant de fonctionnement à taux plein<sup>1</sup>, il est possible de se pencher sur le fonctionnement établi, sa fiabilité et son utilité.

Les défis multiples et variés requièrent une organisation et une structuration au risque, non seulement de ne pas répondre à la mission assignée, mais aussi à celui de générer de nouvelles souffrances.

L'ISEMA ne peut être LA solution à l'ensemble des situations d'adolescents mettant à mal les dispositifs habituels, y compris dans le champ du soin. Les conditions de sa pertinence sont à mettre à plat dans les composantes que recouvre toute institution : l'organisation, le management et les individus. « *Au possible, nous sommes tenus*<sup>2</sup> ». En souscrivant à cette phrase de Martin HIRSCH, je relève l'enjeu de l'entreprise envers un public réputé difficile, confronté de surcroît à de multiples réponses institutionnelles, qui contribuent également à leur morcellement. De mes rencontres avec les professionnels de la structure ou de l'extérieur, ressort une remarque récurrente « *c'est vraiment un beau projet* ». Tout l'enjeu de ce mémoire est d'arriver à en démontrer sa pertinence, sa concrétisation dans un quotidien partagé, ses limites dans la perspective d'y amener des améliorations et/ou des réajustements.

En quoi l'ISEMA apporte-t-il une réponse au besoin des adolescents ?

En quoi les pré-supposés du projet (au sens programme) répondent-ils à la commande sociale ?

Les missions et objectifs assignés sont-ils pertinents, atteignables ?

Pour tenter de répondre à ces questions, je vais présenter dans la première partie de ce mémoire, la création de l'ISEMA, son environnement. Situer ce contexte territorial, social, législatif, associatif permet de situer les enjeux. La description du public accueilli tiendra

---

<sup>1</sup> Annexe 1 : suivi des effectifs.

<sup>2</sup> HIRSCH M., 2005, *Au possible nous sommes tenus. La nouvelle équation sociale*. Ministère de la santé et de la famille, commission « Familles, vulnérabilité, pauvreté », rapport 116 p. sur site [ladocumentationfrancaise.fr](http://ladocumentationfrancaise.fr)

une place particulière tant la pertinence des réponses à apporter est complexe et tant elle fait effet dans le réel que doit appréhender toute Direction.

On pourra constater que la problématique à laquelle est confrontée cette institution n'est pas celle de l'adaptation du public au projet, pas celle des moyens, mais celle d'un projet et d'un mode opératoire insuffisamment élaboré sur un socle commun qui nécessite aujourd'hui de le solidifier.

En effet, toute expérimentation présuppose un corpus théorique de départ bien défini, une bonne connaissance de l'objet pour qu'on puisse l'expérimenter et la part d'incertitude et d'inédit. A partir de cette première partie, je propose de réfléchir à la consolidation de cette expérimentation en ayant choisi le parti pris de penser au levier que représente la conception, la construction et mise en œuvre du projet personnalisé.

La deuxième partie apportera donc ces éléments nécessaires afin d'amener les éclairages théoriques incontournables pour appréhender la personnalisation de l'accompagnement dans un collectif pour ces adolescents aux troubles variés.

Dans cette partie, j'amènerai des principes de compréhension, des clefs théoriques puisés dans les recherches diverses que j'ai menées, qu'elles soient issues de lectures, d'expériences ou de rencontres.

Cette partie sera le socle de la démarche de changements que je crois devoir opérer pour que l'ISEMA représente un établissement sécurisé, repéré comme offrant un accompagnement de qualité et qui amène de manière cohérente des réponses pour le parcours de vie de ces adolescents. Grâce à tous ces détours théoriques, ces croisements avec l'existant, les changements, les aménagements seront étayés.

La troisième partie constituera donc la feuille de route pour la direction de l'établissement, au sens aussi littéral du terme, quel cap adopter et comment je propose de s'y rendre.

Introduire cette variable devra permettre d'en vérifier les effets attendus tout en contrôlant les autres.

La démarche proposée tout au long de ce mémoire a comme objectif de tenter de répondre aux questions suivantes :

**Quels changements essentiels sont à promouvoir pour garantir la qualité de l'offre de service ?**

**Comment argumenter auprès de l'environnement quel qu'il soit, les modifications substantielles pour la pertinence de la réponse ?**

**Quels leviers internes et externes sont opérants pour réussir cette démarche ?**

Une méthode rigoureuse est à poser pour commencer à mesurer les effets de cet internat.

L'étudier sous l'angle de l'accompagnement personnalisé m'a semblé un premier angle d'appréhension de l'objet correspondant à la fois, à la nécessaire refondation, mais également dans une démarche prospective et stratégique.

## 1 L'ISEMA : une structure au cœur de multiples enjeux

Sans usager, il n'existe pas de structure. Avant de décrire ces derniers et leurs besoins, il m'a semblé essentiel de fournir ici leurs définitions décrites dans l'appel à projet. En effet, c'est à partir de cette commande que l'association Montjoie a réfléchi et proposé le projet qui a été retenu. Nous verrons que certaines orientations ont été choisies, d'autres imposées. Certains écarts entre les présupposés d'actions et la réalité d'accompagnement sont parfois minces, d'autres se révèlent problématiques, voire incompatibles. Ainsi : *ces adolescents présentent des difficultés cumulées sur les plans psychologique, psychiatrique, éducatif, scolaire, familial, social, sous tendues par des organisations psychopathologiques diverses. Ces adolescents mettent en échec l'ensemble des dispositifs de prise en charge malgré l'énergie déployée par les professionnels et le travail en réseau partenarial et conjoint de l'ensemble des acteurs concernés. Ces adolescents, de 12 à 16 ans, très déstructurés et majoritairement déscolarisés malgré l'obligation scolaire, présentent des perturbations majeures du comportement qui traduisent des troubles de l'attachement et des difficultés de construction de la personnalité*<sup>3</sup>. Je propose dès à présent de présenter le projet tel qu'il a été pensé.

### 1.1 Présentation du public accueilli

Qui sont ces *adolescents très déstructurés et majoritairement déscolarisés, qui présentent des perturbations majeures du comportement qui traduisent des troubles de l'attachement et des difficultés de construction de la personnalité* ? Comment les définir pour ce qu'ils sont ? Un mémoire entièrement consacré à ce sujet n'y suffirait pas. Pour autant, il est indispensable de tenter d'en cerner les contours sachant qu'aucune école de pensée n'a encore réussi cette nosographie et que dans le langage commun du secteur, il sont nommés sous le terme « incasables » soit le *produit de l'inadéquation entre une personnalité et les ressources thérapeutiques héritées de la mentalité d'un moment*<sup>4</sup> ou aujourd'hui sous une terminologie plus acceptable, soit « public aux troubles frontières »<sup>5</sup> ?

---

<sup>3</sup> In appel à projet pour la création d'un ISEMA, septembre 2009

<sup>4</sup> FERRAND J.C., 1989, *Liminaire*, in CHARTIER J.P., 1989, *Les incasables : alibi ou défi*, Marseille, Edition du journal des psychologues.

<sup>5</sup> Terme qui a fait consensus dans le groupe ressource national sur les jeunes à difficultés multiples à l'interface des ESSMS. Source CNSA « projet ITEP »

## 1.2 Tenter de définir les troubles de la conduite et du comportement

Les adolescents orientés vers l'ISEMA présentent indéniablement des troubles de la conduite et du comportement. C'est d'ailleurs l'expression particulièrement aiguë de ces difficultés qui semble fonder l'utilité de ce dispositif, en ce sens que les structures du droit commun ne peuvent apporter de réponses suffisamment étayées sur les champs du soin, de la pédagogie, de l'éducatif et du travail d'accompagnement à mettre en œuvre dans une temporalité commune et simultanée.

L'adolescence est une période de remaniement sublimé par la puberté. C'est la période du NI/NI : ni enfant, ni adulte. Cet entre-deux suppose une perte de repères (pensées, corps) sans en avoir de nouveaux. Cette période qui n'est pas toujours une crise mais une recherche, se passe globalement bien pour la majorité de la population. C'est une phase de questionnements, d'angoisses, d'individuation, d'expériences, de recherches de repères et limites. Divisée entre l'envie d'assouvir ses pulsions et celles de se tourner vers les autres, divisée dans son choix d'objet (vers le même sexe ou dans la rencontre de l'Autre sexe), dans une oscillation entre régression (satisfaire sa famille) et progression (satisfaire le monde extérieur). L'adolescence est donc en soi une période de mutation, où de nombreux changements s'opèrent. Quand les déséquilibres sont trop forts, les repères trop flous, ces bouleversements peuvent définir un état de crise de déséquilibre temporaire marqué par des conflits internes et externes, des situations de stress, de demandes urgentes. A l'adolescence, l'agir prime sur la mentalisation que signifie « la mise en mots ». C'est cet agir qui se passe parfois avec violence sur soi-même ou sur les autres qui va venir convoquer les adultes et les réponses institutionnelles parfois.

On va alors parler de passages à l'acte, de pulsions, d'attaques du cadre, d'impulsivité, de refus de la frustration, de conduites d'échec, de labilité de l'humeur, etc. Face à ces manifestations parfois déroutantes, il est difficile d'y reconnaître des expressions, des symptômes de la souffrance du jeune. De nombreux auteurs ont expliqué mieux que moi tout ce cheminement qui ne conduit pas toujours vers les institutions. Les adolescents qui arrivent à l'ISEMA sont devenus troublants, voire dérangeants. Freud dirait qu'ils ont besoin plus que d'autres *de s'appuyer sur une autorité, et ce besoin est si impérieux que le monde se met à vaciller si cette autorité se trouve menacée.*

Ces troubles manifestent alors une tentative de s'affirmer, socialement inadéquate. Ils témoignent d'une souffrance psychique que le jeune ne peut pas nommer, ni penser, y compris lorsqu'une verbalisation perdure.

Ils entrent (péniblement) dans la Classification Internationale des Maladies (CIM V 10), dont la catégorie 5 ne liste pas moins de 23 symptômes qui traitent des troubles mentaux et du comportement. (Bagarres, tyrannie, cruauté, vols, mensonges, fugues, etc.). Cette approche est purement médicale et descriptive. Elle peut être complétée par une autre

classification, celle des troubles mentaux de l'enfant et de l'adolescent, (CFTMEA) qui, pour sa cinquième édition, a reçu l'agrément de la fédération française de psychiatrie. En se référant à cette CFTMEA<sup>6</sup>, la population de l'ISEMA relève essentiellement des *Pathologies Limites* qui *s'expriment à travers des manifestations très diversifiées, variables d'un cas à l'autre et qui peuvent se modifier dans le cours de l'évolution. Beaucoup se présentent sous l'aspect dominant de troubles de la personnalité qui occupent une place originale entre troubles névrotiques et organisation psychotique.*<sup>7</sup> Ces nosographies déjà ardues, se complexifient dès lors qu'il est nécessaire de repérer des facteurs associés (organiques et/ou conditions d'environnement).

Ces troubles peuvent être décodés comme la manifestation des difficultés de l'adolescent pour s'assurer de sa valeur. Il est évident que l'intérêt d'une classification psychopathologique n'est pas suffisant au regard du cahier des charges qui souligne l'intensité et le cumul des difficultés repérés comme dénominateur commun du public visé d'une part, ET par l'absence de structures adaptées et de partenariats suffisamment étroits pour offrir un dispositif adéquat d'autre part. Ce qui est certain, c'est que ces adolescents ont tous un point commun : leur rapport au monde, aux autres, à la loi. Ils sont peu armés pour pouvoir y faire face et réussir à s'orienter dans leur existence ; le plus souvent ils ont une structure de personnalité qui ne les aide guère à faire face au monde auquel ils ont à faire. Comme à l'ISEMA, l'école de pensée des thérapeutes est psychanalytique et Lacanienne, les compréhensions échangées sur ces adolescents procèdent davantage des explications autour du terme de « structure de personnalité », que sont la névrose, la psychose et la perversion. Essayer non pas de vulgariser mais de comprendre ce que ces concepts définissent, représente une nécessité pour avoir un langage partagé. Ces explications imagées permettent de saisir ces mécanismes si complexes.

La vie de chaque être humain est faite de rencontres, d'évènements, de choix (amoureux, professionnels, familiaux, relationnels). Chacun doit y faire face selon les outils ou armes dont il dispose. La manière, toujours unique, dont chacun fera face aux évènements de la vie est orientée, prédéterminée par une personnalité. Chacun d'entre nous se construit et s'oriente dans le monde selon une certaine façon, selon une certaine structure.

Pour expliquer cette question de la structure, j'ai choisi d'emprunter les métaphores tenues par Jacques LACAN qui donne l'image que chacun vient au monde avec un jeu de cartes, plus ou moins mauvais ; chacun a sa carte à jouer dans le jeu de la vie (ainsi, on n'a pas tous le même jeu, mais plutôt un jeu avec lequel il faut faire). Dans une partie, ce

---

<sup>6</sup> MISES R., 2012, *Classification française des troubles mentaux de l'enfant et de l'adolescent-R-2012*, 5<sup>ème</sup> édition, Rennes : presses EHESP, 127 p.

<sup>7</sup> Ibid., page 36

n'est pas tant ce que la donne contient, mais plutôt ce que l'on va en faire. Il est tout à fait possible qu'on ait une bonne donne, mais qu'on ne sache pas comment s'en servir et, à contrario, qu'on ait une donne mauvaise mais un savoir-faire qui permette de gagner la partie. Le jeu de cartes serait la structure, et le savoir-faire la façon dont chacun se débrouille pour faire face au monde qui l'entoure.

La métaphore du bloc de cristal utilisé par Sigmund FREUD est elle aussi parlante pour expliquer que tout sujet naît avec une structure préexistante, analogue à ce que l'on observe quand on jette par terre un cristal. *Il se brisera, non pas n'importe comment, mais suivant ses lignes de clivage, en morceaux dont la délimitation quoiqu'invisible, était cependant déterminée auparavant par la structure de cristal*<sup>8</sup>. La structure de personnalité serait du même registre : difficilement repérable dans un premier temps, mais pourtant bien présente. Face à un choc émotionnel, à un évènement important de la vie, la personne peut réagir en se « brisant », selon des lignes déjà prédéterminées. Ces « brisures » peuvent être vues sur le versant psychotique, névrotique ou pervers.

Il s'agit pour la personne qui doit se reconstruire de trouver une nouvelle façon de faire, d'inventer un nouveau savoir-faire pour réussir à s'orienter dans un monde dont les données et coordonnées ont été modifiées.

Les adolescents accueillis à l'ISEMA sont pour la majorité d'entre eux sur un fonctionnement psychotique, mais également sur un fonctionnement « anaclitique ». Il s'agit d'une pathologie actuelle qui « encombre » les dispositifs classiques et qui motive en partie notre structure. Ils sont moins surprenants et déroutants que les « psychotiques ». Pour ces jeunes *c'est la souffrance narcissique qui domine entre un moi nul et le moi grandiose, deux « moi » étrangers l'un à l'autre. Le rapport à l'autre institue le plus souvent l'objet dans un statut d'objet parental primitif, sorte de papa-maman archaïque et tout puissant chargé de combler la béance narcissique*.<sup>9</sup> Ces adolescents sont pris dans des mouvements pulsionnels, leurs actes irrésistiblement, précèdent leur pensée et barant leur conscience.

*Ce mineur incasable devient ce sujet dont la problématique subjective s'organise autour du Dénî, du Défi et du Délit. En cela nous ne pouvons faire l'économie d'une considération de la transgression, qu'elle attaque l'institutionnel, l'éducatif, ou le judiciaire, et au travers elle, de l'interprétation du lien social qui en constituerait l'objet par acting-*

---

<sup>8</sup> FREUD S. Nouvelles conférences, cité dans l'ouvrage de ROUZEL J., 2013, *La prise en compte des psychoses dans le travail éducatif*, Paris : ERES, 152 p.

<sup>9</sup> GABBAI P, Problématiques comportementales et psychopathologie dans les établissements sociaux et médico-sociaux, La Grande-Motte, Les Cahiers de l'Actif. N° 434/437, p.11

out<sup>10</sup>. Un autre auteur<sup>11</sup>, rajoutera un quatrième D, celui de délocalisation pour illustrer ce qui peut aussi caractériser ces adolescents, à savoir la notion d'errance, d'instabilité.

Leur capacité de destruction est phénoménale : qu'elle soit sur eux-mêmes, sur les autres ou sur les choses, l'attaque est surprenante, déroutante car incompréhensible. Ces répétitions de conduites d'auto-sabotages sont complexes et marquées de violence. A l'adolescence penser en faire l'économie est illusoire car cette période réactive des fantasmes de mort. Les rites de passage de l'état d'enfant au monde des adultes, s'ils ne sont plus symbolisés dans nos sociétés, n'empêchent pas cette recherche, qui pour certains adolescents fragilisés par des vécus « insécures » différents en font des adolescents que rien n'arrête.

Et l'adolescence est un moment charnière où va se révéler ce qui demeure de cette dépendance non résolue. Pendant cette période, de nouvelles distances s'élaborent parfois avec fracas, c'est le moment du panneau « Interdit d'entrer » sur la porte de la chambre, ce sont ces moments d'isolement que tout parent d'adolescent connaît bien : charmant avec la voisine, odieux avec ses parents ! Le seul moyen d'agir pour certains trop insécurisés est dans le négatif, l'autre est trop envahissant alors il est attaqué, bien que bienveillant et plein de bonnes intentions à son égard. Au moins, même dans ce sabotage, ils ont le sentiment de maîtrise, comme *Robin*<sup>12</sup> qui ayant volé le portable de la maîtresse de maison s'est enlevé la possibilité d'accueil dans sa famille relais, prête malgré tout à le ré accueillir s'il reconnaissait sa responsabilité : *l'adolescence est ce moment charnière , où le défaut des intériorisations va se révéler par une problématique de dépendance exagérée à l'égard de l'entourage, avec le risque que le sujet se protège de cette dépendance par un comportement négatif.*<sup>13</sup> Retenir que cet adolescent est vulnérable permet d'appréhender son accompagnement, tenter de construire la relation. Savoir également qu'ils sont dans l'impossibilité de demander, de mettre des mots, ce sont leurs symptômes qui parlent pour eux. *En l'absence de cette sécurité interne, ces adolescents sont prisonniers de leurs émotions et « manipulés » par l'entourage générateur de ces émotions. (...) Attendre en effet suppose une confiance suffisante dans les autres et en soi-même. On ne peut demander au funambule sur son fil d'attendre.*

---

<sup>10</sup> LIBEAU-MOUSSET L., WINTER A., 2008, *Les mineurs dits « incasables »*, Rennes, Institut de Criminologie et Sciences Humaines, 111p.

<sup>11</sup> SELOSSE J., 1991, *L'inquiétante étrangeté des incasables*, in Pain J, Villerbu L.M., 1997, *Adolescence, violence et déviances*, Vauchréien, Matrice

<sup>12</sup> Prénoms modifiés.

<sup>13</sup> JEAMMET P, *Libertés internes et libertés externes, importance et spécificité de leurs articulations à l'adolescence*, actes conférence du 23 juin 1989, Vaucresson.

*Vulnérables, ils se sentent dans un équilibre précaire et sous l'emprise d'une menace d'autant plus inquiétante qu'ils ne savent pas de quoi elle est faite*<sup>14</sup>.

Les adolescents de l'ISEMA ont eu à faire avec des insécurités dans l'enfance multiples et variées. Leur rapport aux autres en ont fait des exclus des familles, des familles d'accueils, des foyers, des ITEP. Leurs assises narcissiques sont faibles et la confiance en l'autre, en l'adulte, limitée, voire inexistante ; leur estime d'eux-mêmes est très faible et souvent ne se croient plus capables de faire ; s'engager dans des choix qui font plaisir et qui renvoient aux autres une image positive est une image nouvelle difficile à endosser. Ils sont habitués à ce qu'on s'occupe d'eux par leurs oppositions diverses, s'autoriser à aller bien peut représenter une perte d'une armure protectrice. *Il est toujours plus facile de revendiquer, voire d'exiger que cela change, que de se donner les moyens pour y parvenir.*<sup>15</sup>

Bien sûr les réponses à apporter face à ces manifestations de symptômes diffèrent selon la personnalité du jeune. On évoque des enfants aux « troubles frontières », au-delà de certaines on ne parle pas le même langage... Ils posent des actes délinquants, ils sont en grande souffrance, leurs relations sociales sont opposantes, voire violentes, ils sont auteurs mais aussi victimes d'une histoire marquée de carences, de maltraitances. Ils sont trop, ou pas assez pour être supportés. Aux frontières des cases établies, d'où leur dénomination également d'incassables, ils sont surtout vulnérables, à la limite de tout.

Avec ces adolescents, des mots, des attitudes ne peuvent être assimilés entre jeune et adultes, et entre jeune et jeunes. Ainsi à la question *comment ils ont fait pour mettre leur costume de tous nus ?*, la réponse à apporter à Mario, 16 ans à l'issue du visionnage de « *La guerre des boutons* » doit être prudente tant pour lui que pour les deux jeunes qui partageaient cet atelier de vidéo-paroles.

Ainsi donc à l'ISEMA, j'oserai dire que le mélange des genres existe, le mélange des manifestations également avec des grilles de lecture des mécanismes en jeu qui se devraient d'être différentes. Ce qui est commun pour l'instant, ce sont les relations difficiles, violentes entre usagers parfois : *Je ne suis pas fou comme cet en... de Florent moi !* Adopter des attitudes et réponses éducatives cohérentes pour les jeunes, pour ses collègues, construire des cadres qui fassent sens, sont autant de défis mis à mal. Fonder une pédagogie uniquement sur le rapport à la loi serait mise en échec, tant le langage ne peut être commun. Cependant, je retiendrai trois caractéristiques pertinentes pour penser l'accompagnement :

---

<sup>14</sup>JEAMMET P. *La psychopathie : les itinéraires de vie*, conférence des 15/16/12/2005, paris, actes, P71, [www-has-sante.fr](http://www-has-sante.fr)

<sup>15</sup>JEAMMET P., 2009, *Paradoxes et dépendances à l'adolescence*, Le temps d'arrêt, Bruxelles, Yapaka.be, 59p.

- cumul de difficultés, notamment au plan psychique générant des comportements compromettant les capacités d'insertion.
- impossibilité ou refus des structures habituelles à apporter une réponse.
- tensions surajoutées découlant de parcours chaotiques et émaillés de ruptures.

Au regard des jeunes accueillis, on peut constater que ces adolescents sont troublants, hors la loi, et dans un certain chaos. Ils sont en déficit d'attention, en hyperactivité et souvent impulsivité, agressivité et provocations diverses à l'encontre de toute tentative de contenance : je te mords/ je veux un câlin, je défonce les murs /je suce mon pouce...

*Ainsi handicap et conduites socialement hors-norme s'entrecroisent à des degrés divers au sein du secteur social et médico-social. Ainsi peut-on trouver un continuum :*

*-un handicap d'origine physiologique, sans écart aux normes sociales et psychologiques contemporaines ;*

*- un handicap d'origine physiologique, associé à un écart aux normes psychologiques contemporaines ;*

*-un handicap d'origine indéterminée, supposé, pour partie ou essentiellement, consécutif à un écart aux normes psychologiques contemporaines (ex : un trouble dit de l'attachement mère/enfant, un environnement familial dit pathogène) et se manifestant sous la forme de difficultés dans les apprentissages et/ou de conduites relationnelles inadaptées (caractéristiques population IME);*

*- une problématique supposée d'origine intrafamiliale, plus ou moins liée à des facteurs sociaux et se manifestant sous la forme de difficultés dans les apprentissages et/ou conduites relationnelles inadaptée, sans déficience avérée (caractéristiques population ITEP) ;*

*- une problématique supposée d'origine sociale (condition socioculturelle défavorisée), sans déficience avérée, caractérisée par des carences éducatives ou/et affectives chez les enfants et par la rupture des liens sociaux chez les adultes<sup>16</sup>. A l'ISEMA, cette hétérogénéité coexiste entre infirmité, invalidité d'une part, marginalité, exclusion d'autre part, tant au niveau du registre du handicap que de celui de l'écart à la norme sociale, inadaptation à la charnière de ces deux registres , les pouvoirs publics et les différents acteurs investis dans le secteur social et médicosocial, sont depuis longtemps à la recherche d'une dénomination catégorielle identifiant ce secteur dans une impossible unité de sens.<sup>17</sup> Arriver à dessiner les contours de l'exclusion sociale du handicap est, on le voit une entreprise difficile. Toujours est-il que leurs troubles sont invalidants puisque ces adolescents sont déjà exclus et difficilement supportés par les institutions qu'ils*

---

<sup>16</sup> DUBREUIL B., 2009, *Le professionnalisme en action sociale et médicosociale*, Paris : Dunod, 252 p.

<sup>17</sup> Opus cité

malmèment. Toujours est-il que malgré cette croisée de typologies, de souffrances à vivre ces adolescents requièrent une prise en charge globale, soutenue, portant sur la restauration de leur personne, le sujet, et touchant à la fonction d'apaisement, la fonction d'adossement et la fonction de contenance. Cet accompagnement globalisé peut-il cependant s'effectuer dans un même lieu ? La question mérite d'être posée dans la perspective d'une pérennité.

L'ISEMA doit en effet, leur permettre d'acquérir la capacité à se poser, pour s'opposer ensuite, et la certitude d'une fiabilité de l'engagement pour ensuite s'engager se projeter. Il s'inscrit dans les possibilités que préconise le rapport INSERM de 2005, sur la nécessité d'envisager une *prise en charge dans le cadre d'une pratique clinique mieux définie et pluridisciplinaire*<sup>18</sup>.

Un point commun à tous ces adolescents, hormis leur souffrance, est que l'intégration de la loi, des limites, des règles n'est pas opérant, qu'elle que soit leur personnalité. Par contre les ressorts d'intégration sont différents, et supposent une personnalisation de l'accompagnement pointue, malgré ou grâce à la collectivité.

Pour ces adolescents, l'ISEMA est missionné dans un cadre suffisamment précis avec des objectifs à atteindre. Quelles missions sont assignées à l'ISEMA ? Où l'établissement est-il attendu ?

### **1.3 Enjeux des missions**

Toujours en reprenant la référence de l'appel à projet, l'ISEMA<sup>19</sup> doit viser pour ces adolescents de 12 à 16 ans des deux sexes à :

- *exprimer sur un autre mode que la violence et le passage à l'acte leur vécu, leur ressenti, en utilisant des activités créatrices et d'expressions diverses.*
- *apprendre à connaître les limites par rapport à leur corps.*
- *apprendre le sens social et protecteur pour soi de la Loi.*
- *apprendre et d'intérioriser les interdits et les limites imposées par la Loi.*
- *améliorer leur estime de soi en les aidant à mieux se connaître et se reconnaître comme sujets adultes en devenir.*
- *apprendre à savoir donner et savoir recevoir.*
- *retrouver une appétence pour le savoir : ateliers techniques, médiation scolaire, stages en entreprise, contrats d'intégration progressive.*

---

<sup>18</sup> Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale, 2005, *Troubles des conduites chez l'enfant et l'adolescent*, expertise collective, Paris : INSERM, hdl-handle.net/10608/40, XIV-428 p.

<sup>19</sup> Missions définies dans l'appel à projet.

- *apaiser leurs tensions internes et de donner du sens à leurs comportements, à travers un suivi psychiatrique, psychologique, des prescriptions médicamenteuses, des psychothérapies individuelles, des groupes de parole...*
- *prendre en compte leur problématique dans le système familial par des interventions systémiques.*

Il est clair que certaines de ces missions relèvent de l'impossible au regard de la personnalité, de l'état, j'oserais dire, psychique dans lequel les jeunes arrivent et surtout au regard de la durée de séjour possible. En effet, l'accueil ne doit pas excéder un an, soit six mois renouvelable. Cependant nous voyons bien que ces missions relèvent bien du thérapeutique, de l'éducation, du rapport aux autres, à la loi pour créer des conditions de résilience ou *le fait de s'en sortir et devenir beau quand même, (qui) n'a rien à voir avec l'invulnérabilité ni la réussite sociale*<sup>20</sup>.

## **1.4 Enjeu associatif**

### **1.4.1 L'association gestionnaire**

L'association Montjoie, forte de ses expériences et dispositifs multiples en faveur des enfants et adolescents en grande souffrance, a souhaité poursuivre son action et étendre ses modalités d'accompagnement en répondant à un appel à projet sur un nouveau département, celui de la Manche. Elle élargissait ainsi son implantation, mais se positionnait surtout sur un projet expérimental et innovant. Forte de ses valeurs fondatrices qui affirment le droit au respect de l'Homme dans toutes ses dimensions, l'Association Montjoie est depuis 1947 un acteur engagé de la cohésion sociale. Son expérience, ses supports sont des atouts qui, au-delà de la rédaction du pré-projet, ont prévalu dans le choix opéré. Ainsi, elle a mis en place toute une logistique pour permettre l'ouverture de l'ISEMA, subordonnée au recrutement exigé d'un pédopsychiatre, en février 2012, soit deux ans après l'appel à projet.

L'association Montjoie tient son nom de cette maison fondée par quatre militants issus du mouvement scout et mus par la volonté de servir, en ces temps d'après guerre, le social en général, le respect de la personne et de sa socialisation.

La volonté associative est de faire évoluer son dispositif et ses modes d'organisation, afin de traduire son implication et contribution dans la définition des politiques sociales et médico-sociales. Son attachement à la création de l'ISEMA procède de ces volontés.

---

<sup>20</sup> CYRULNYK B., 2001, *Les vilains petits canards*, Paris : Odile Jacob, 279 p.

## 1.4.2 Missions et valeurs

*Protéger l'enfant. Accompagner l'adulte. Promouvoir la personne.*

Ces termes définissent autant la mission de Montjoie que le sens directeur de ses actions. Le respect de la dignité de la personne : être unique et ineffable qui revient à tout être humain du seul fait de son existence.

La socialisation de la personne au travers du soutien de sa capacité de se construire dans la relation à l'autre pour accéder à l'autonomie, à la liberté, à la responsabilité et donc plus largement à l'exercice de sa citoyenneté. Depuis sa création, la prise en charge de mineurs en difficultés constitue son champ originel. Montjoie étend aujourd'hui ses actions sur six départements à partir d'une Direction Générale basée au Mans. Ses actions ne se limitent pas aux mineurs, mais toujours au bénéfice de personnes en difficultés.<sup>21</sup>

## 1.4.3 Modes de gouvernance

Montjoie, association de type loi 1901, reconnue d'intérêt général rassemble des associés et des salariés autour de l'objectif commun d'œuvrer en faveur des publics les plus en difficulté.

Montjoie est attachée à son identité associative qui se traduit par la participation active des administrateurs bénévoles dans la gouvernance de l'association. Garant des valeurs promues, le conseil d'administration définit les orientations et décide des moyens. Des administrateurs valident les choix stratégiques au sein des instances associatives ; ils sont impliqués dans la vie des établissements grâce à la désignation d'administrateurs référents.

Une évolution de la « dirigeance » de Montjoie vient d'être validée en janvier 2014 s'inscrivant *dans le cadre d'une évolution sociétale et visant, cohérence, complémentarité d'actions des différentes structures*. Trois directeurs délégués dont le Directeur Général composent le « comité directeur ». Ainsi l'ISEMA est intégré au « Pôle Etablissements à encadrement renforcé » et le changement direct en est la nomination d'un Directeur de Pôle.

## 1.5 Enjeux de l'appel à projet

Montjoie a donc répondu à la pratique désormais du secteur social et médico-social, celle de l'appel à projet qui privilégie désormais un processus descendant au *risque de freiner*

---

<sup>21</sup> Voir site internet Montjoie pour une lisibilité complète de l'association : [www.montjoie.asso.fr](http://www.montjoie.asso.fr)

*la créativité et l'innovation*<sup>22</sup>. En l'occurrence, celles-ci ont été préservées, mais la logique d'appel à projet à créer un établissement ex-nihilo a été privilégiée.

### **1.5.1 Enjeux de la demande**

Le Conseil Général de la Manche, la Direction des Affaires Sanitaires et Sociales et la Direction interrégionale grand ouest de la Protection Judiciaire de la Jeunesse se sont réunis pour lancer cet appel à projet à destination *d'adolescents qui présentent des difficultés cumulées sur les plans psychologique, psychiatrique, éducatif, scolaire, familial, social, sous-tendues par des organisations psychopathologiques diverses*. Le département de la Manche, à l'instar du département d'Eure-et-Loir ayant décidé de se doter d'un ISEMA.

*Contrairement à un ITEP ou à une unité d'hospitalisation, l'ISEMA sera réservé aux adolescents bénéficiant déjà de mesures de protection et présentant de graves difficultés psychologiques et psychiatriques. En conséquence, le coût de fonctionnement fera l'objet d'une double tarification :*

- *un prix de journée hébergement supporté par l'Aide sociale à l'Enfance ou à la Protection Judiciaire de la Jeunesse selon le statut administratif du jeune.*
- *un forfait soins supporté par la CNSA (Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie) et couvrant les charges imputables aux soins, essentiellement pour les personnels soignants.*

*Le taux d'encadrement sera nettement supérieur à celui d'un ITEP permettant à la fois une prise en charge plus intense mais d'une nature globalisante (unité de temps et de lieu de soins, d'éducatif et de social). Soumis à l'autorisation du Préfet et du Président du Conseil Général de la Manche , l'ISEMA est prévu pour accueillir douze jeunes et devra fonctionner en continu tout au long de l'année ; il accueillera prioritairement des jeunes issus de la Manche ou de Basse-Normandie et des départements limitrophes pour les jeunes confiés par la PJJ.*

*Sa localisation sera sur la commune de Saint-Michel de Montjoie*<sup>23</sup>.

L'association Montjoie a répondu à tous ces critères et a donc remporté ce qu'il convient d'appeler ce marché. Elle signalait ainsi son arrivée sur un nouveau département, mais également son engagement sur un nouveau projet. Projet expérimental pour une durée initiale de trois ans, renouvelable deux avant agrément éventuel.

---

<sup>22</sup> UNIOPSS-URIOPSS, *Rentrée sociale des associations sanitaires, sociales et médico-sociales enjeux politiques*, Budget prévisionnels 2014, 126p. p.51

<sup>23</sup> Cahier des charges de l'appel à projet pour la création d'un ISEMA, septembre 2009

L'aventure de l'ISEMA Normand allait commencer, et en février 2012 l'équipe de l'ISEMA accueillait « son » premier jeune. Nous voyons que l'ISEMA se retrouve donc au cœur d'enjeux multiples au-delà de la population accueillie : enjeux pour une association de s'implanter dans un nouveau territoire, enjeux pour une région de créer un établissement novateur, enjeux pour un département de financer un projet coûteux, enjeux pour trois entités de travailler ensemble. A la croisée de différents contextes environnementaux, et législatifs qu'il convient maintenant d'explicitier.

### 1.5.2 Enjeux législatifs

La France a ratifié le 25 février 1996 la Convention Internationale des Droits de l'Enfant adoptée par les Nations Unies le 20 novembre 1959. Cette Convention est un ensemble de normes et d'obligations universellement acceptées et non négociables. Ces normes fondamentales, que l'on appelle aussi les droits de l'homme, définissent des droits et des libertés essentiels que les gouvernements doivent respecter. Elle irrigue les textes législatifs se référant à l'enfance. *Les quatre principes fondamentaux de la Convention sont la non-discrimination; la priorité donnée à l'intérêt supérieur de l'enfant; le droit de vivre, de survivre et de se développer; et le respect des opinions de l'enfant*<sup>24</sup>. L'enfant mineur est à protéger avant tout, et lui garantir l'accès à cette protection est recherché. Ainsi, l'enfant peut faire l'objet de différentes mesures de protection que l'on retrouve dans la dernière *loi réformant la protection de l'enfance*. Cette loi du 5 mars 2007<sup>25</sup>, dans un de ces attendus a permis la création de l'ISEMA. En effet, créer des accueils spécialisés pour les mineurs rencontrant des difficultés particulières (modification de l'article 22 du code de l'action sociale et des familles) inscrit une volonté d'innover et d'offrir ainsi un cadre légal à toute innovation au regard de besoins particuliers. Pour mémoire, cette loi donne au Président du Conseil Général la responsabilité de la protection de l'enfance sur son département. Il lui revient d'organiser les services et leur articulation pour concourir à cette protection. Ces services s'organisent autour d'un schéma départemental. La durée de ces plans est de cinq ans pour permettre, entre autres, des réajustements au regard de nouveaux besoins identifiés. La loi fait obligation à ces services d'identifier *toute information, y compris médicale, susceptible de laisser craindre qu'un enfant se trouve en situation de danger ou risque de danger*.

---

<sup>24</sup> *Convention internationale des droits de l'enfant*, sur site UNICEF, [www-unicef.fr/droit-enfant](http://www-unicef.fr/droit-enfant), 32 p.

<sup>25</sup> Un des promoteurs de cette loi est Monsieur Philippe BAS, sénateur du sud-Manche, ancien ministre (délégué aux affaires sociales-2005- Santé et des solidarités-2007).

La place de la famille est réaffirmée et l'associer aux aides proposées est aujourd'hui incontournable. Quand la famille n'adhère pas à l'accompagnement, que nous sommes au stade d'un danger avéré (ou non contrôlable), un signalement est effectué auprès du Procureur de la République. Il peut alors saisir le Juge des Enfants qui intervient au titre de l'Enfance en danger. (Loi de 1975, relative à l'assistance éducative (articles 375 à 375-8) du code civil).

L'intérêt de l'enfant prime et le Magistrat, qui peut prononcer et imposer diverses mesures de protection, doit chercher l'adhésion de la famille. Des mesures éducatives en milieu naturel (investigation, éducative), sont privilégiées. Mais le placement, soit l'éloignement de la « maison » représente parfois la seule garantie de protection. Cette décision est lourde de conséquences ; le législateur l'a délimitée en fixant des échéances de deux ans maximum. Dans les faits, des audiences annuelles permettent de réviser -ou pas- ces jugements. Selon les situations, leur contexte et leur gravité, les Juges fixent les droits des parents en matière de visites ou d'hébergement. Les institutions, telle l'ISEMA, se réfèrent donc aux attendus de ces jugements.

Cette primauté de l'éducatif se retrouve également dans la loi autour de la délinquance des mineurs. Au moment de sa promulgation par l'ordonnance du 2 février 1945, la France a certes besoin de prendre soin de ces enfants, il n'en reste pas moins, que malgré nombre de modifications, de volontés politiques diverses, cette loi signe toujours la part d'évolution possible pour un mineur, le reconnaissant éduicable. Le mineur a commis, un délit, voire un crime : le sanctionner est nécessaire, mais la société doit essayer de comprendre, de voir en quoi sa culpabilité peut être atténuée, et qu'en tant que sujet en devenir, il peut bénéficier d'aides. Ces aides sont diverses à l'instar de l'enfance en danger. Le placement en institution fait partie de la palette. Et l'ISEMA, en tant qu'établissement agréé par La Protection Judiciaire de la Jeunesse (PJJ) est à même d'accueillir un adolescent délinquant.

Il est toutefois précisé dans l'appel à projet, que cet adolescent doit être reconnu souffrant de troubles tels, que la saisine de la Maison Départementale de la Personne Handicapée doit valider cette orientation. Cette instance est récente elle aussi et s'inscrit donc dans l'évolution des politiques publiques. La loi du 11 février 2005 pour *l'Égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées* permet la reconnaissance de divers handicaps et donc le droit à l'accès à différentes compensations de ces empêchements. Le handicap est défini pour la première fois comme *une limitation d'activité ou une restriction de la participation à la vie en société en raison d'altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques*. La notion de handicap psychique est intégrée aux différents handicaps moteurs, intellectuels ou sensoriels. En

résumant, la maladie mentale n'est plus exclusive au secteur sanitaire mais entre bien dans le secteur social et médico-social.

Toutes préoccupations législatives sont bien de permettre à l'enfant, qu'il soit en danger, délinquant ou handicapé de renouer des fils qui lui permettront de s'inclure dans la société qui, quoiqu'il arrive devra lui faire une place, le prendre en compte. Ces jeunes partent dans l'aventure qu'est la vie avec moins de chances, plus de difficultés que d'autres ; les institutions pensées ont pour mission de corriger, d'atténuer, de faire vivre avec.

Cette lecture de l'enfant au cœur des dispositifs est traversée par les attendus de la dernière *loi rénovant l'action sociale*, dite loi du 2 janvier 2002-2. Le législateur a inscrit dans cette loi qui s'impose au secteur, l'obligation de garantir les droits et le respect des usagers. Il ne suffit pas de garantir ces droits mais pouvoir affirmer qu'ils sont respectés, promus et garantis, au besoin dans une adaptation de la structure d'accueil. Cette adaptation traverse des groupes de recherches, des instances qui relèvent du sanitaire ou du social. Néanmoins la réalité de ces adolescents est là pour nous rappeler leur demande d'aide dans une relation à l'adulte tourmentée.

### **1.5.3 Enjeux des politiques territoriales**

Une des orientations de la loi 2002-2 a été également d'harmoniser les offres de service au regard des territoires, qu'ils soient nationaux, régionaux et départementaux. L'ISEMA s'inscrit donc dans ce millefeuille administratif. Les établissements ou services relèvent de ces différents dispositifs : la création de l'ISEMA repose sur une volonté de combiner des prestations de ces divers horizons en un même lieu.

La PJJ est une fonction publique d'état. Notre interlocuteur est le directeur territorial de la direction interrégionale Grand Ouest, donc pour les départements bas-normands, mais aussi la Mayenne et l'Ille et Vilaine.

L'ISEMA s'inscrit au plan national dans le Plan Psychiatrie et Santé Mentale 2011-2015 qui vise à améliorer les réponses qu'apporte le système de santé aux troubles mentaux. C'est le premier plan postérieur à la réforme de l'organisation territoriale des politiques de santé et intervenant sept ans après la réforme de la loi du 11 février 2005 précédemment citée.

Avec la loi du 21 juillet 2009 portant réforme de *l'Hôpital et relative aux Patients, à la Santé et aux Territoires* (HPST), le décloisonnement est promu en affirmant une volonté de cohérence de l'action sanitaire et médico-sociale, notamment à travers une gouvernance unique avec la mise en place des Directions de l'Agence Régionale de Santé (ARS). Créées le 1 avril 2010, les ARS intègrent le secteur médico-social, en

intégrant également la prévention. Les ARS s'inscrivent dans le cadre de Plan Stratégique Régional et au travers de Schéma Régional d'Organisation Médico-sociale (S.R.O.M.S.) plus précisément. (L'ISEMA s'inscrit dans l'offre d'accompagnement médico-social des enfants en situation de handicap « troubles du comportement »). Enfin, le schéma directeur de la Manche (2011-2015) vient d'inclure l'ISEMA dans la déclinaison de ses offres de services dans son bilan intermédiaire (octobre 2013). Ce schéma enfance-famille-jeunesse a inscrit quatre axes d'interventions dont *un dispositif qui s'adapte et se diversifie*, où il est présenté dans le développement des formes alternatives à l'hébergement classique.

*En introduisant l'articulation entre les deux secteurs par la mise en place de réponses transversales aux secteurs sanitaire et social, le législateur montre clairement la nécessité de lever un obstacle important aux défauts de continuité de soins et de favoriser une bonne coordination des prises en charges pluridisciplinaires dans le cadre du projet d'accompagnement personnalisé.*<sup>26</sup>

Ainsi la récurrente phrase, *le jeune n'est pas à sa place ici, il relève d'ailleurs*, doit pouvoir trouver une réponse dans un espace qui résiste à la logique conventionnelle.

## **1.6 Présentation de l'ISEMA**

### **1.6.1 Implantation géographique et architecturale**

Pour remporter cet appel à projet, il était nécessaire d'accepter de l'envisager dans les locaux préexistants et répondre ainsi à un enjeu corollaire aux autres, à savoir investir un bâtiment inutilisé sur le secteur d'un des principaux acteurs du projet, en l'occurrence le sénateur Monsieur Bas, initiateur de la réforme de la protection de l'enfance. Ainsi, Montjoie, en collaboration avec la communauté de communes a réhabilité un immense bâtiment des années soixante, ancienne école. C'est un bâtiment de plus de 1500 m<sup>2</sup> sur trois étages, massif car en pierre du pays, le granit. Chaque jeune dispose d'une chambre individuelle avec salle de bain, et malgré la grandeur du bâtiment tous les espaces sont investis. Certaines pièces sont vastes, d'autres trop petites. Une impression de labyrinthe se dégage d'emblée car la circulation entre les étages peut se réaliser par deux escaliers. Si les normes de sécurité sont respectées, les normes pour accueillir un tel public sont plus aléatoires. Il y a peu de latitude pour faire évoluer l'aménagement, et des espaces se confondent, puisque tout peut se passer en chaussons !

---

<sup>26</sup> CONCHON RAIMONDI F., DAGREGORIO A., *Favoriser la fluidité des parcours de vie*. Les Cahiers de l'Actif, N° 446-447, 255 p. p.115

L'intérêt de l'implantation dans le village, outre le privilège de voir par temps clair le Mont Saint Michel est de ne pas provoquer de multiples tentations. Il n'y a aucun commerce et les voisins peu nombreux. Par contre, chaque rendez-vous nécessite du temps et des trajets conséquents : pas de réseaux de bus, la gare à 15 km, les commerces également. Cet isolement participe certes de l'apaisement mais complexifie à la fois les actes éducatifs mais aussi les recrutements.

### **1.6.2 Les moyens humains**

L'ISEMA est réputé pour disposer de moyens en personnels conséquents, supérieur aux ratios encadrement ITEP.<sup>27</sup> Ainsi, le ratio d'encadrement est de 2,3<sup>28</sup>. Ce ratio réputé conséquent le devient nettement moins dès lors qu'on intègre les contraintes (localisation, présence en continu des enfants).

Ce qui signe son originalité tient surtout dans sa composition. En effet, la notion de binôme soin/éducatif est une valeur forte du projet. Une infirmière est toujours présente à l'ISEMA, excepté la nuit. Actuellement quatre infirmières composent l'équipe médicale sous l'autorité fonctionnelle du pédopsychiatre. Une équipe de quatre éducateurs est affectée aux activités pédagogiques (sport, ateliers technique et « scolaire »). Je mets ce dernier avec cette restriction, car il ne s'agit pas d'un enseignant de l'éducation nationale, qui est absente du dispositif.

Six éducateurs d'internat se partagent des interventions entre 7h et 22H30, heure à laquelle deux surveillants de nuit prennent le relais.

Ce plateau éducatif est complété par un éducateur « référent famille » chargé des liens avec les familles des jeunes accueillis. Une psychologue à 0,75 ETP (Equivalent Temps Plein) complète la prise en charge thérapeutique. Une maîtresse de maison s'occupe de préparer les repas et n'a guère de temps pour réaliser ce que définit sa fiche de poste. L'ouvrier d'entretien à 0,50 ETP est aussi très accaparé, mis à contribution régulière pour réparer les dégradations récurrentes. L'accueil et le secrétariat sont assurés par deux personnes à hauteur d'un 1,5 ETP.

Un chef de service éducatif s'occupe de la coordination de ces différentes équipes et assure l'animation des différents projets. Tous ces personnels sont sous l'autorité hiérarchique du Directeur. Pour être au plus près de la réalité, il convient de rajouter les nombreux et divers remplaçants qui interviennent à l'ISEMA pour des Contrats à Durée Déterminée. Des postes initialement pourvus ne le sont plus (psychomotricien,

---

<sup>27</sup> In appel à projet.

<sup>28</sup> Annexe 2 : tableau initial des personnels.

psychologue) ou ne l'ont jamais été (orthophoniste, médiateur familial). Cette composition des professionnels est source de richesse, mais aussi de cohésion parfois chancelante. Le turn-over est déjà conséquent à tout niveau : en deux ans d'existence, l'ISEMA connaît son 3<sup>ème</sup> directeur, et 2<sup>ème</sup> chef de service, des démissions, ruptures ou arrêts longs. Les références pour l'accompagnement des jeunes sont ainsi lourdement mises à mal.

## **1.7 Les enjeux de l'accueil**

### **1.7.1 Présentation des admissions**

La triple habilitation de l'ISEMA lui confère un statut particulier en termes d'admissions. Celles-ci sont représentées sous la forme d'un schéma<sup>29</sup> fort incompréhensible au regard d'un profane et même d'un professionnel. En effet, à la création de la structure a été pensée une commission spécifique ISEMA. Elle est composée d'un responsable du conseil général de l'ASE de la Manche, d'un responsable de l'ARS et du Directeur Territorial de la PJJ. Cette commission se réunit environ à un rythme d'une fois par mois à Saint-Lô et statue sur des dossiers présentés par les différentes MDPH. Elle émet un avis et transmet alors la notification au Directeur de l'ISEMA, qui n'a comme seule latitude que de fixer les dates des entretiens pour l'admission.

Cette notification a une durée limitée de 6 mois. Le renouvellement, possible une fois pour la même période, procède de la même manière. L'ISEMA ne sollicite pas, ce sont les prescripteurs initiaux qui doivent reconstituer ce dossier qui repassera à cette commission. La direction de l'ISEMA ne sait quels dossiers sont refusés ou sur quelles bases ils reçoivent la validation. Il est arrivé qu'un jeune soit refusé par cette commission qui six mois plus tard statuera à l'inverse. La durée d'accueil a été pensée dans l'appel à projet sur des bases théoriques empruntées, a priori, sur celles des CEF.

N'oublions pas cependant que l'ISEMA est habilité justice. Ainsi un jeune peut être placé directement, que ce soit au civil ou au pénal. Il est prévu que si cette décision est prise, le magistrat doit solliciter alors un service social ou la PJJ pour constituer malgré tout un dossier MDPH. Avec cette habilitation, le territoire initialement bas-normand peut ne pas être un obstacle pour un Juge en mal de solutions pour un adolescent...

La tarification des prix de journée est supportée par les conseils généraux ou la PJJ (pénal). L'ARS procède par dotation globale envers l'établissement mais ne règle pas les frais de séjour. Cette nuance a son importance quand un enfant, confié à l'aide Sociale à l'Enfance, était accueilli auparavant en ITEP ou IME. Cette communication semble être

---

<sup>29</sup> Annexe 3 : schéma des admissions

perfectible car récemment, le renouvellement d'accueil d'un jeune a été mis en suspens suite au montant de la facturation au service du Conseil Général.

Il arrive que les services qui constituent des demandes nous contactent auparavant : nous n'émettons pas d'avis sur la faisabilité mais fournissons une lisibilité possible d'un accueil. Nous recevons donc une notification. Il revient alors d'organiser ce nouveau parcours.

Une date de premier entretien est fixée au cours duquel directeur, ou chef de service présentera la structure et recueillera l'avis du jeune et de sa famille. Cet entretien se réalise idéalement en présence de l'éducateur référent famille, de la psychologue, d'une infirmière et d'un éducateur. Le pédopsychiatre rencontre le jeune et ses parents en entretien individuel. A l'issue de cet entretien, une immersion de deux jours est programmée et la date d'accueil est fixée la semaine suivante. On peut ainsi dire qu'entre le premier contact et l'arrivée effective, il se passe une quinzaine de jours.

### **1.7.2 Accueil**

Le projet initial séquençait l'accueil en trois temps distincts spatialement. Ce n'est plus d'actualité. Nous gardons seulement une phase d'observation où le jeune ne prendra pas ses repas avec le reste du groupe mais avec un adulte.

Pendant environ un mois, chacun apprend à se connaître. L'adolescent est sollicité pour participer aux activités pédagogiques. Le rythme est différent selon chaque jeune selon son passé récent. Il a fallu quelques semaines à Yann ou à Flavien pour se réadapter après un séjour de plusieurs mois en unité psychiatrique, ou pour Romuald de s'adapter après trois ans passés au Sénégal... Cette phase d'observation réciproque devrait permettre de jeter les bases du projet d'accompagnement tel défini dans la loi du 2002-2. Cette formalisation n'a jamais existé en tant que tel à l'ISEMA. L'accompagnement a toujours été très individualisé, les objectifs et les actions à mener n'ont jamais vraiment fait l'objet d'un document signé par le jeune et ses représentants.

Des synthèses sont régulières mais les réunions de projet, si elles sont nommées ainsi, demandent une nette amélioration. Cette absence de formalisation fait partie des éléments qui contribuent également au malaise institutionnel. Ces synthèses sont clairement annoncées aux partenaires, aux familles, au jeune, aux référents. Chaque jeune à son arrivée, sait qu'il aura trois référents : éducateur, infirmière, pédagogique. En rajoutant, l'éducateur référent familles, cette articulation est complexe et génératrice d'insatisfactions dues à un manque cruel de temps de coordination. Entre deux et trois rencontres sont programmées sur la période d'accueil. L'invitation de la famille est systématique ainsi que celle des partenaires, mais d'autres institutionnels sont invités selon la situation du jeune. Parfois, il y a foule, parfois c'est un désert inquiétant, pour le

jeune surtout. Cette façon de procéder sera à élaborer différemment, car la nécessaire co-construction d'un projet pour le jeune et avec lui, n'est pas efficiente. Toutefois, la spécificité du public, sa fragilité nous obligent encore une fois à explorer et à chercher des outils de compréhension mutuels. L'objectif premier et commun à tous, est la notion d'apaisement des tensions. Le chemin pour y parvenir est individualisé mais l'ISEMA ne peut le prouver autrement que dans les écrits, bilans qui sont rédigés régulièrement. Les notes d'incident jalonnent elles-aussi la communication avec les partenaires.

### 1.7.3 Organisation

Tout peut se réaliser à l'interne. Une équipe d'éducateurs d'internat, pédagogiques d'infirmières, de soin est constituée pour permettre cette organisation. Ainsi en semaine tout un programme d'activités est conçu pour offrir à ces adolescents une palette d'activités qui vont venir soutenir les missions de l'ISEMA. Depuis mon arrivée, nous expérimentons une quatrième organisation en termes de moyens humains. Deux postes sont dénommés « éducateur scolaire ». En se référant à la convention collective nationale de travail, celle du 15 mars 1966 en l'occurrence, j'ai constaté que la qualification requise, un baccalauréat, non seulement ne peut venir pallier au manque d'un enseignant, d'où la nécessité d'un recrutement qui vise à chercher d'autres potentiels en termes de ressources et compétences personnelles.

Les plannings n'étaient pas cohérents; ils ont été modifiés plusieurs fois avant de trouver des rythmes et interventions pertinentes. Suite à des insatisfactions récurrentes, des zones d'insécurité subsistantes, de nouveaux plannings ont été travaillés avec l'aide du Directeur de Pôle et ont été proposés aux différents salariés avant d'être soumis au Comité d'Entreprise. Nous verrons dans la troisième partie comment je compte sécuriser davantage cette organisation dans la visée d'offrir une cohérence des actions et faciliter les croisements des différentes contraintes.

Tous ces changements, ces évolutions se sont réalisées avec une partie des personnels mais aussi avec de nouveaux, remplaçants ou titulaires.

Pour l'heure, seul un planning d'activités hebdomadaires en journée est proposé. Il se traduit par un tableau où se croisent les intervenants, les activités, les contraintes extérieures (entretiens, rendez-vous divers) et les jeunes<sup>30</sup>. Ce modèle qui n'est déjà plus le même que celui présenté dans le projet d'établissement pourtant rédigé en octobre 2013 gagnerait à être alimenté davantage par les projets de chaque jeune. Cette évolution signe certes la capacité d'adaptation, mais aussi la difficulté de trouver l'outil

---

<sup>30</sup> Annexe 4 : modèle planning de mars 2014.

idéal. Entre activités obligatoires et/ ou choisies, le curseur est changeant. Chaque jeune sait qu'il doit être inscrit, il ne peut rester à rien faire. C'était le postulat de départ qui rassurait certainement plus les adultes que les jeunes. Aujourd'hui si un jeune ne veut pas aller dans l'activité qu'il a choisie en début de semaine, il ne lui est rien proposé d'autres. Le risque que nous devons maîtriser est qu'il ne pénalise pas l'activité en question, ni ne perturbe pas trop les autres.

La question de la coordination de l'équipe pédagogique entre elle, avec celle du soin et de l'internat est constamment réinterrogée.

La question de la cohérence des activités proposées en lien avec les besoins de chaque jeune est également à revoir.

Ce rythme, cette scansion du temps pour mieux se repérer est nécessaire pour la (re)construction de ces jeunes. L'objectif, modulable dans l'appel à projet, est *à terme le retour dans un circuit ordinaire pour ces adolescents en rupture d'apprentissage.*

Je nuancerai fortement cet objectif au regard des parcours des jeunes accueillis.

Le chaînon manquant de l'Education Nationale ne facilite pas cet objectif, tant en termes d'évaluation de niveaux acquis, qu'en termes de validation d'acquis supplémentaires. Les éducateurs d'internat et les infirmières sont également présents sur ces temps de journée. Là encore des modalités différentes d'intervention, de collaboration émergent mais sont à formaliser davantage.

J'ai observé un manque de temps de concertation qui vient en partie expliquer des incohérences ou des engagements non tenus. Il est vrai qu'il est quasiment impossible de réunir tous ces acteurs ensemble car les jeunes sont toujours présents.

Les éducateurs d'internat et les infirmières interviennent sans l'équipe pédagogique le soir et les weekends. Il leur revient de proposer des activités, de soutenir les jeunes dans leurs tâches personnelles. Un rangement de chambre est pour beaucoup une démarche insupportable. Le comprendre ne doit pas signifier pour autant de le laisser vivre dans un désordre proche du chaos. Tous ces rappels au cadre, au soin, à vivre ensemble ne vont pas de soi. Des conflits surgissent fréquemment où insultes, menaces, coups fusent dont l'origine ne peut toujours être appréhendée par ces professionnels malmenés.

Les « règles du vivre ensemble » sont régulièrement revisitées, expliquées mais mises à mal normalement par les jeunes et de façon plus complexe par les adultes... Je rejoins Joseph ROUZEL quand il écrit qu'il a compris quel usage un psychotique faisait d'un éducateur : *une éponge d'angoisse. Il vous la refile, la transfère et ainsi s'en allège. Alors il peut dormir apaisé.*<sup>31</sup> L'éducateur, lui, n'arrive pas forcément à revenir travailler le lendemain ou de façon moins bienveillante....

---

<sup>31</sup> ROUZEL J., op. cité.

L'accompagnement thérapeutique est à destination des enfants. Ceux-ci savent qu'ils peuvent solliciter la psychologue et le psychiatre sur les créneaux qu'ils ont appris à connaître. Cet espace est majoritairement investi par les adolescents. Les entretiens de début d'accueil sont obligatoires ; il appartient à la psychologue de fixer ou non les suivants. Des échanges sur des manifestations, des symptômes relevés par l'équipe peuvent en effet venir alerter la psychologue et/ou le psychiatre à qui il est demandé des éléments de compréhension. Un espace animé avec une infirmière, permet également à la psychologue d'avoir accès aux jeunes dans un autre cadre que les entretiens duels. Là encore, des capacités d'innovation sont toujours en œuvre pour permettre d'atteindre ces adolescents qui n'ont pas toujours envie de voir un « psy » ! La psychologue, présente depuis le début, est vraiment partie prenante de l'accompagnement, n'étant pas dans la posture de tenir les entretiens uniquement dans son bureau. Le temps de l'ISEMA est aussi pour ces thérapeutes un moyen de venir affiner des diagnostics si délicats à établir sans une clinique du quotidien.

Depuis septembre 2013, des temps d'analyse de pratiques professionnelles qui se tiennent deux fois par mois ont été proposés. Ils ne sont pas investis par tous. Certains professionnels ne manqueront jamais, d'autres sont dans l'évitement évident. Espace prématuré, mal structuré ? Espace à réinterroger de façon certaine.

Des espaces d'expression des usagers ont été pensés depuis le début de l'ISEMA, espaces qui fonctionnent bien et sont pertinents. Ainsi avant les activités, un temps institué réunit jeunes et adultes, où le chef de service est présent, et où « l'humeur du jour » est évoquée et consignée. Un deuxième temps d'expression a lieu le jeudi soir . Les jeunes s'habituent ainsi à débattre en réunion, à s'écouter, à prendre la parole à l'occasion également d'informations ou d'évènements particuliers.

Avec cet accompagnement malgré tout personnalisé, l'orientation après ISEMA reste problématique et source de nouvelles angoisses pour le jeune mais aussi pour les professionnels. En effet, ils ont souvent exprimé leur scepticisme sur le bien-fondé d'un tel investissement si, à l'issue des 12 mois, personne ne pouvait répondre à la nouvelle problématique du jeune.

Sur quatorze sorties<sup>32</sup> de l'ISEMA, plusieurs se révèlent catastrophiques car non anticipées par les référents extérieurs. Les jeunes les moins abimés psychiquement donc socialement, ont pu être intégrés dans des ITEP ou des foyers. D'autres sont retournés chez eux sans solution, dans des familles d'accueil non prévues ou d'autres comme Yann entame son 19<sup>ème</sup> mois de présence tant les structures manquent. Il a évolué mais pas suffisamment pour intégrer un dispositif que ne trouvent pas les « référents » de l'Aide Sociale à l'Enfance. Pendant ce temps, malgré son faible niveau, Yann se rend compte

---

<sup>32</sup> Au 31 août 2014.

qu'il n'est désiré nulle part, ses angoisses certes mieux contenues qu'à son arrivée, sont réactivées et Yann contraint les adultes à le contraindre, à le tenir au prix de crises déstabilisantes pour tous. Qui pour éponger l'angoisse de qui ?

## **1.8 Enjeux de partenariats**

L'ISEMA se situe à la croisée de trois institutions qui, elles aussi, expérimentent. Chaque secteur a ses valeurs, ses habitudes, ses compétences et façons de faire. L'utilisateur doit être au cœur du dispositif mais notre dispositif est, lui, à la croisée des différentes politiques publiques et leurs déclinaisons institutionnelles. Les trois financeurs se réunissent une fois par mois pour l'instance d'admission spécifique.

L'interlocuteur privilégié est le directeur Enfance Famille du conseil général de la Manche qui préside cette commission. L'ISEMA n'y est non seulement pas présent mais n'a jamais été invité lorsqu'un renouvellement était sollicité par exemple.

La seule instance de concertation est le Comité de Pilotage qui se réunit environ deux fois par an. Les élus et les responsables de chaque entité sont présents, fixent l'ordre du jour aux représentants de l'association, soit des membres de la direction générale, du conseil d'administration et la direction de l'ISEMA.

A mon sens le comité de pilotage est davantage dans une posture de défiance, exigeant de nous des gages de qualité. Il est essentiel que je m'attarde sur ces demandes plutôt que de se prévaloir de constats qui renforceraient le renoncement.

L'association Montjoie avait été choisie pour son savoir-faire, ses capacités de réactions, de ressources et d'organisation. Ce professionnalisme mis en avant lors de l'appel à projet a été fortement entamé par ses choix faits en matière de management. Au-delà d'un discours et de postures énoncées, annoncer un troisième directeur en deux ans d'existence a entamé sa crédibilité. Aujourd'hui, une certaine défiance s'est installée propice à des tensions diverses et de multiples contraintes. La coopération qui devrait présider à ce type d'expérience est à recréer. Par ailleurs, Montjoie de par son éloignement ne fait pas partie du paysage local. Elle n'est pas présente dans les petits rouages institutionnels et sa participation, donc sa représentation n'est pas effective.

## **1.9 Synthèse de la première partie**

Il était évident que ce nouvel établissement prévu pour des adolescents les plus difficiles n'allait pas fonctionner sans difficultés ou ajustements. Le contraire était impensable. Il faut s'interroger sur plusieurs constats que j'ai pu cerner, mais aussi sur l'histoire de

l'ISEMA. Le passé est récent mais porteur d'incertitudes. Si je pense à la phrase d'Albert CAMUS<sup>33</sup>, *je pense qu'on a rajouté du malheur en nommant mal les choses.*

Les ingrédients essentiels d'un projet sont présents, mais leur liaison est par trop aléatoire pour prétendre à une efficacité.

Ainsi, les références théoriques utilisées ne sont pas suffisamment précises pour la nécessaire permanence de méthode.

Ainsi, le cadre général d'intervention socio-éducatif qui vient situer le possible et le non-possible, voire l'interdit pour définir l'espace de négociation et de transgression, n'est pas suffisamment clarifié.

Ainsi, la démarche d'accompagnement qui définit qui fait quoi et dit, est insuffisamment pensée et organisée.

Ainsi, le projet pour chaque jeune qui permet de porter et signifier le progrès, n'est pas suffisamment énoncé.

Les bases de ce projet sont fragilisées par ce contexte interne fragilisé. Cette insécurité est renforcée par les problématiques aiguës du public accueilli. Sortir du quotidien, de l'urgence, permettre à chacun de penser, se projeter est continuellement mis à mal.

Nous nous devons d'offrir cadre et structuration à des adolescents cruellement en manque et qui rejettent toute limitation. A certains moments paroxystiques, j'ai vu une équipe en miroir aux problématiques des jeunes, une équipe en manque cruel de repères et en grande souffrance donc difficilement mobilisable autrement qu'autour de la plainte : plainte envers les jeunes, envers les cadres, envers la direction générale, envers les partenaires. Même si j'ai tout à fait conscience que cette posture de victimisation évite aussi de regarder sa propre responsabilité, il faut savoir l'entendre mais surtout être en capacité de redonner un but commun, du sens en redonnant des règles, de la loi. Et aussi faire en sorte que l'équipe soit apte et prête à transmettre et donner cette loi.

Cette visée stratégique est essentielle et doit être soutenue par des actions claires et des discours porteurs de sens. Mais dans la configuration et l'organisation actuelle de l'ISEMA, même le Directeur devient fragilisé et ses objectifs relèvent du court terme ce qui représente un risque pour la structure car s'il y a bien une personne qui doit avoir une vision distanciée, prospective, stratégique, distanciée, c'est bien le Directeur qui ainsi amène le sens de la mission.

Je pars toutefois du principe qu'en analysant les contraintes et les paradoxes actuels, se dégageront des axes pour refonder le projet ISEMA. En effet, l'évolution de jeunes qui ont trouvé sur leur chemin des adultes qui ne les ont pas rejetés et ont construit avec eux et pour eux un avenir possible, suppose aujourd'hui de s'arrêter sur des fondamentaux de

---

<sup>33</sup> CAMUS A., janvier 1943, *Mal nommer un objet, c'est rajouter au malheur de ce monde*, Poésies 44

cet accompagnement personnalisé requis certes différemment selon les textes législatifs. En effet, même si la loi 2002-2 et la loi du 11 février 2005 ne parlent pas explicitement les termes de projet individuel ou personnalisé ( « *besoins et attentes des personnes, accompagnement individualisé et projet d'accueil et d'accompagnement* », articles 2, 7-2 et 7-7 pour la 2002-2 et « *besoins et aspirations de la personne et projet de vie* » pour la loi de 2005), qu'il n'est pas fait mention d'une obligation d'écrit obligatoire, le projet d'accompagnement proposé par les professionnels d'un service ou d'une structure suppose de penser une organisation, ses moyens et les objectifs recherchés. Il vient signifier un socle stable, sur lequel s'adosser et tout comme les limites pour les adolescents, permet de s'affronter et de définir ensuite une souplesse. Comment faire sens, lien et loi pour ces adolescents et les professionnels qui les accueillent ?

En amenant dans cette seconde partie des concepts théoriques, je serai alors en mesure d'amener des points de références nécessaires à une vision managériale. S'appuyer sur la fonction du Projet Personnalisé apparaît comme un levier de changement fondamental si l'on considère qu'il est en quelque sorte une déclinaison du projet d'établissement dans sa capacité à s'adapter à la singularité de chaque situation d'adolescent, mais aussi dans celle de mobiliser l'ensemble des moyens et ressources disponibles dans la structure et auprès des partenaires pour construire une réponse adéquate. Le projet personnalisé, co-construit, évalué par un ensemble d'acteurs devient une référence ; il détermine les actions menées, leurs responsables, fixe les engagements de chacun et inscrit l'adolescent dans un contexte bienveillant et marque les évolutions. Pour permettre ce support de réflexion et de processus de compréhension partagée, pour repérer les interfaces de dialogue, de médiation entre les parties et inscrire ainsi l'ISEMA comme une structure où les expériences sont analysées, ajustées, j'ai axé ma réflexion de cette deuxième partie autour de trois leviers : les besoins des bénéficiaires, l'accompagnement et le partenariat.

Ainsi appréhendé, le projet personnalisé deviendra alors par son introduction systématique, un des leviers permettant de solidifier cette expérimentation.



## 2 La conduite du changement à l'ISEMA : comprendre pour agir et impulser la dynamique du projet personnalisé

*Même si la théorie est entamée par les faits qui ne rentrent jamais dans les cases, même si la pratique présente des trous dans le savoir et le savoir-faire, des points d'énigmes qui font une trouée telle qu'on aimerait bien les combler avec les gros mots de la théorie et qu'entre théorie et pratique selon Joseph ROUZEL , ça ne communique pas<sup>34</sup>, il convient cependant de rechercher de penser l'institution, penser son positionnement, ses pratiques au regard des besoins de ses usagers. C'est ce que je propose dans cette partie afin que la refondation de l'ISEMA telle que je l'envisage prenne sens. Nous avons clairement repéré que ces adolescents sont autant perturbés que perturbants, troublés que troublants, que leur parcours de vie est chaotique et empreint de failles, de carences. Nous avons vu qu'un de leur seul point commun est leur rapport au monde, leur rapport aux autres, leur rapport aux règles. Cette intégration relève de diverses composantes, essentielles à questionner pour mieux les appréhender. Mais avant de développer ces axes, il me semble incontournable de me référer à l'Anesm et à sa recommandation de janvier 2012 sur *Les attentes de la personne et le projet personnalisé*, qui au-delà d'avoir retenu le terme désormais connu du secteur « projet personnalisé » a *proposé aux professionnels les principes, des repères et des modalités pratiques pour associer étroitement étape par étape, à la construction de leur projet, à sa mise en œuvre et enfin à son évaluation*. Présentement, je ne traiterai pas des modalités concrètes d'un projet personnalisé mais j'interroge l'optimisation de l'organisation, du fonctionnement tant du point de vue des usagers et de leurs familles que pour les professionnels pour favoriser et rendre possible et lisible cet accompagnement personnalisé.*

Il me semble cependant essentiel de retenir que le projet personnalisé d'un jeune est le delta entre les représentations des attentes et des besoins de la personne et celle des professionnels. Pour ce faire, il est nécessaire de réunir les conditions d'expression de chacun, en termes d'attentes, de besoins, de moyens. Le projet personnalisé est donc une co-construction qui tente de trouver un équilibre entre les différentes sources de tensions, entre les protagonistes et le projet devient, pourrait-on dire, un compromis acceptable. Pour l'établir, le faire vivre, l'évaluer, des conditions de dialogues réguliers sont à favoriser afin de suivre les évolutions de la personne. Créer les conditions de dialogue régulier pour co-construire le projet d'accompagnement relève de choix managériaux qui doivent permettre à une culture de s'installer. Les parties prenantes à un

---

<sup>34</sup> ROUZEL J., 2006/3, *Pratique éducative : comment ça s'écrit ?* Vie Sociale et traitement, n°91 p.42

réel projet étant nombreuses, tant à l'interne qu'à l'externe, le projet personnalisé mobilise et véhicule le savoir de l'institution ou du service. En appréhendant ainsi la conception de l'accompagnement et de sa déclinaison qu'est le projet personnalisé, celui-ci devient un réel levier pour lequel différents items sont à intégrer. J'ai choisi ceux qui me paraissent le plus importants à explorer au regard de la problématique des jeunes, de la structure et de son environnement.

## **2.1 S'appuyer sur le projet personnalisé comme levier de progrès pour les bénéficiaires**

### **2.1.1 De l'intégration de la loi ou comment la transmettre**

*La loi rédigée dans les textes (code civil, code pénal) définit ce que chacun peut et doit faire dans la société, désigne les places, les rôles de chacun, détermine les limites, énonce les droits et les devoirs qui s'imposent aux uns et aux autres dans tous les aspects de la vie sociale ; elle protège les plus faibles et vulnérables (et chacun à son tour est fragile à certains moments de la vie, en particulier pendant l'enfance, la vieillesse, au cours de la maladie). En prenant soin des plus faibles et en limitant les plus forts, la loi permet que la société humaine se maintienne, et se poursuive d'une génération à l'autre : la loi humaine n'est ni la loi de la jungle, ni la loi du plus fort.<sup>35</sup>* La loi énonce un ensemble de règles régissant un corpus social dont sa transgression entraîne le risque d'être sanctionné. Je ne pense pas nécessaire ici d'aller au-delà de cette définition simple voire simpliste. Il me semble plus intéressant de m'attarder sur les notions fondamentales de son intégration.

Nombre d'auteurs rappellent que cette intégration de la Loi, donc de l'Autre commence dès le plus jeune âge. Il est communément admis que c'est le nom du Père qui introduit ce rapport, non pas en tant qu'être physique mais symbolique de la différenciation entre le bébé et sa mère. Il suppose donc une triangulation des rapports et la signification du Non à la toute-puissance de l'enfant. Nous avons vu dans la description du public, que des attachements « sécurisés » doivent exister pour permettre l'accès à cet Autre, sans que l'impression de perte soit vécue dangereusement. Les interdits sont énoncés, dont celui originel de l'interdit de l'inceste qui en limitant *l'enfant l'oblige de trouver ou d'inventer des voies de dérivation à ses désirs.*<sup>36</sup> Nous voyons que la fonction parentale est essentielle, mais étayée, relayée par la société. Nul n'est censé ignorer la loi certes, mais chacun doit

---

<sup>35</sup> ROUBY A., 2012, *Eduquer et soigner l'enfant psychotique*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, 160 p.

<sup>36</sup> Ibid.

pouvoir s'y référer afin de pouvoir vivre avec les autres. Cet accès suppose des étapes successives dans la maturation d'un enfant.

Malgré la sanction encourue, chacun d'entre nous a, au moins une fois, réalisé sa petite transgression. Nous nous accordons tous en effet des écarts avec la loi, mais nous mesurons les risques et acceptons la sanction, a priori, sans trop de difficulté. Nous ne vivons pas avec cette peur mais privilégions le fait de vivre en société, avec nos semblables : la loi fait sens pour nous, adultes insérés socialement. Ce processus n'est pas automatique pour tout un chacun et certains êtres se révèlent plus vulnérables, soit l'intégration n'est pas acquise, soit elle est refusée, voire opposée. Les adolescents de l'ISEMA peuvent être sur ces deux registres selon leur personnalité mais toujours compliquée avec la phase adolescente, pubertaire où le corps se métamorphose, les repères changent le rapport au monde, aux autres, à la loi, à la règle.

La personne qui ne peut comprendre qu'un interdit peut la barrer, est en danger soit pour elle-même, soit pour les autres, elle ne peut, ne veut s'autocontrôler.

*Le processus d'adolescence implique la consolidation progressive d'une conscience morale autonome. (...) Néanmoins les adolescents n'éprouvent pas le même rapport au monde et aux autres que leurs aînés. (...) En conformité ou en opposition avec son héritage parental, il se construit son projet de vie personnel. Lorsque ce modèle est défaillant, au moins trois alternatives s'offrent à lui : le modèle de substitution, le modèle idéologique ou transgressif<sup>37</sup>. Ces alternatives qui s'offrent, supposent de pouvoir se référer à des modèles, à des rencontres, à des repères. Les adolescents savent exprimer facilement leurs droits, favorisés par la culture ambiante du droit à « avoir » de ce qui est exhibé dans leur environnement, posséder le dernier objet, la revendication du droit à « être » est moins récurrente et la notion de « devoirs » qu'implique le « droit » n'est pas souvent liée. C'est ce lien qu'y doit être travaillé avec ces adolescents. Au regard de la population accueillie, l'accès à cette compréhension diffère selon les personnalités. Pour ceux qui sont plus dans le registre de la psychose, la loi peut être persécutrice venant contraindre au détriment des autres, elle lui veut du mal en tant que sujet. Pour d'autres, la loi est un jeu qu'il faut contrer, détourner pour satisfaire une exigence immédiate. Ainsi les paroles de Max dénonçant haut et fort les manquements aux règles de Florent, *je n'aime pas les voleurs*, et qui dans le même temps détient le MP3 de Renan sans que cela ne génère chez lui le moindre sentiment de culpabilité : cet objet lui sert à écouter de la musique. La loi ne régule pas chez lui les rapports entre les uns et les autres. Le cadre interne des jeunes n'est pas suffisamment fort pour prendre appui dessus et c'est à cet endroit que l'institution peut venir suppléer à cette absence. Elle doit pouvoir venir borner,*

---

<sup>37</sup> HAESEVOETS Y.H., 2008, *Traumatismes de l'enfance et de l'adolescence : un autre regard sur la souffrance psychique*, Bruxelles : De Boek, 361 p.

cadrer le jeune pour réfréner ses envies et ainsi permettre de commencer à intégrer la loi au-delà de son énoncé.

*Celui qui a compris le sens de la loi ne la respecte pas uniquement parce qu'il a peur de la sanction, mais parce qu'il veut vivre dans la communauté humaine et la protéger : il a envie de la compagnie des autres, de leur amitié, de leur respect ; il accepte de faire passer ses désirs pulsionnels après les exigences sociales.*<sup>38</sup> Et quand cette compréhension n'est pas acquise, le ressort, fragile, qui peut faire office est la crainte de la sanction. Ce débat est récurrent dans les institutions telle l'ISEMA sur les sanctions à infliger, sanctions qui fassent sens pour des adolescents qui jouent en outre « au pas vu, pas pris ». Les discours éducatifs sont donc là pour donner des repères mis à mal et régulièrement attaqués. Entre deux agir « Action, réaction », la place à « réflexion » est à tenir. Le professionnel doit être en capacité d'élaborer des réponses structurantes, au risque d'une malveillance, au pire d'une maltraitance instituée.

### **2.1.2 De la nécessité du lien ou pourquoi y penser**

L'expression de ce mal-être est-elle vraiment inédite ? Puisqu'il est admis que chaque génération produit ses termes d'exclusion, peut-on vraiment parler de « nouvelles pathologies » ou plutôt de nouvelles manière d'être, dépendante du mode de vie actuel ? La question soulevée au cours d'un colloque de l'AIRe<sup>39</sup> entre sens donné par les professionnels ou expressions symptomatiques qui changeraient réellement, pose la question essentielle de l'adaptation des structures. Qui évolue plus rapidement ? Je pense qu'avec des adolescents, quels qu'ils soient, la nature même de leur tranche d'âge suppose capacité de réflexion et d'adaptabilité, car, par définition, l'adolescence amène à réinterroger les cadres.

*Ce qui guérit et apaise les adolescents borderline est le temps relationnel*<sup>40</sup> est une affirmation à laquelle je souscris. Dans cet article, il est souligné l'importance du *temps de l'accompagnement qui fait parfois toute la différence par rapport à ce qui leur a manqué dans leur enfance. Il suffit d'être là et de survivre à leurs attaques pour les voir développer des potentialités.*

Le lien attache, couple, bride, enchaîne, maintient, noue, rapproche, unit, assemble, rapproche, fixe, retient, relie une chose à une autre, un être à un autre. Tous ces verbes renvoient de facto à leurs contraires. Leur perception est par essence subjective, possible comme on l'a vu par une construction individuelle soumise à différents aléas. Les adolescents qui sont accueillis à l'ISEMA ont des liens aux autres perturbés puisque leur

---

<sup>38</sup> ROUBY A. *Eduquer et soigner l'enfant psychotique* », opus cité

<sup>39</sup> AIRe : association des ITEP et de leurs réseaux.

<sup>40</sup> Titre d'un article de Maurice CORCOS. ASH N°2839 du 27 décembre 2013

ressources internes sont fragiles, voire friables. Par conséquent leur façon d'être aux autres se traduit par des comportements où l'attaque du lien est quasi permanente. Que ce soit envers les adultes professionnels, leur famille, leur pairs, ils sont dans des extrêmes qui les cataloguent comme *incassables, in-intimidables, inéducables. Ils font figure, dans l'imaginaire social d'enfants désobéissants, indisciplinés, vicieux, turbulents, terribles, étranges*<sup>41</sup>. Ces représentations tranchantes et porteuses de pessimisme quant à leur devenir mettent à l'épreuve l'entourage quel qu'il soit et renouer un lien empreint d'empathie, de bienveillance se révèle un pari du quotidien. Derrière toutes les attaques, les destructions, il n'est pas toujours facile d'y trouver, d'y reconnaître une recherche, parfois, désespérée de reconnaissance. *Pourquoi, je vous ferai confiance*, est une question, souvent une affirmation récurrente dans les institutions qui accueillent ce type de problématiques. *Comprendre le maintien de la toute-puissance, chez ces enfants, comme tentative de se procurer par eux-mêmes le sentiment de sécurité interne qui leur fait défaut. Par là, ils tentent d'avoir la maîtrise sur le monde qui les entoure et de se protéger des vécus menaçants, de perte, d'intrusion, d'agression. Ils essayent d'éviter la dépression, phase qui permet pourtant l'évolution vers le renoncement. Le prix de cette tentative méritoire de faire face à la détresse, c'est le rejet qu'ils vont susciter.*<sup>42</sup> Se lier, établir une relation de confiance, représente chez ces adolescents un réel risque puisque jusqu'ici les adultes autour d'eux n'ont pas été fiables, les ont souvent trahis. Cette notion de trahison est elle aussi revisitée chez eux, renvoyant les différentes ruptures vécues comme autant d'injustices subies. Pour tenir, renvoyer la responsabilité sur les autres, en l'occurrence souvent les services de l'Aide Sociale à l'Enfance, est également un leitmotiv qui les dédouane de comportements qui les ont dépassés. Accueillir ces propos, ces explications suppose certes de les entendre mais de se positionner dans un continuum où le temps de maturation peut faire office de lien. Car qu'est-il visé dans la recherche de capacité à faire du lien ? Ces objectifs sont simples comme le précise Boris CYRULNYK quand il écrit que cette recherche ne vise pas à produire de l'invulnérabilité ou de la réussite sociale, mais tout simplement de *pouvoir s'en sortir et de devenir beau quand même.*<sup>43</sup> Des recherches en victimologie clinique ont effet démontré que les enfants traumatisés qui s'en sortent le mieux, sont ceux qui ont pu réussir à nouer des liens, à se lier affectivement, liens qui ont un effet structurant sur la personne ; arriver à concevoir un

---

<sup>41</sup> CAPUL M., 2013/4, Depuis *la guerre 1939-1945, des lieux pour enfants perdus*, Empan, n°92, p.19-24, DOI : 10. 3917/empa.092.0019

<sup>42</sup> Collectif AIRe, 2013/4, *Ces enfants, qu'est-ce qu'ils ont ? Qu'est-ce qu'on fait avec eux ?* Empan n°92, p.25-31.DOI 10 ; 3917/ empa.092.0025

<sup>43</sup> CYRULNIK B, 2001, *Les vilains petits canards*, Paris : Odile Jacob, 279 p.

avenir, à élaborer des projets dans un futur *qui ne sera pas fait que de deuils, de ruptures et de drames.*<sup>44</sup>

Cette proposition de soutien requiert une disponibilité d'esprit, une vigilance, un environnement suffisamment bienveillant, qui se décline et s'évalue dans les « petits riens » du quotidien. D'autant plus que ces jeunes ont du mal à se départir de leurs habitudes. Qu'est-ce que signifie aller bien ? Ainsi, Yohann après une phase où il a fallu contenir ses attaques envers les adultes qu'il s'empressait de mordre, de cogner, de se cogner pour prétendre être maltraité, a cessé ces crises. Il a commencé à s'inscrire dans des activités, à accepter les règles de vie qu'il fustigeait. Sa demande de bénéficier d'un weekend en gîte d'enfants a été entendue, d'autant plus qu'on était sûr qu'il s'y investirait. Il commençait à pouvoir dire ce qu'il reprochait à sa mère, si distante. Yohann, avec sa capacité de séduction étonnante, était apprécié de tous, y compris hors ISEMA dans ses lieux de stage. Il revendiquait avec fierté cette image de « premier de la classe ». Or depuis que nous lui avons annoncé que son projet de réorientation prenait vraiment corps, s'il n'a pas remordu ou tapé un adulte, il s'est de nouveau mis dans des conduites opposantes, des désirs de mort. Aller trop bien pour lui signifie une nouvelle angoisse. *Chez ces sujets, le drame est que le rétablissement des liens fait ressurgir la douleur des déceptions antérieures et, avec elle, l'attente à l'égard des objets avec ce qu'elle entraîne de dépendance et de passivité du Moi. C'est cela le risque du plaisir partagé : une dissolution des limites entre soi et l'autre. Avec la Haine, le Moi s'appuie sur l'objet mais en ignorant cet étayage, et il se perçoit actif dans son rejet et ses attaques. (...) C'est au moment où ils vont le mieux et commencent à s'ouvrir au plaisir partagé dans un lien de confiance trouvé ou retrouvé que le risque de rupture est le plus grand avec une reprise des conduites destructrices, voire une tentative de suicide.*<sup>45</sup>

Comprendre ces réactions comme des réponses à des souffrances suppose d'être soi-même armé pour le comprendre et ainsi transmettre du désir pour eux. Effectivement, les professionnels ne sont pas là pour les aimer, mais doivent faire comprendre qu'ils sont certes payés pour travailler mais qu'il s'agit bien un choix de leur part. Sans cette part d'engagement, d'investissement, il sera difficile de rester bienveillants, empreints de désirs pour eux ; comment résister à ces attaques et y voir une personne en recherche d'affirmation de soi, d'identité ? Comment comprendre que la violence, l'agressivité, l'auto destruction, sabotage ou fugue comme des symptômes qui appellent l'adulte en le repoussant ?

---

<sup>44</sup> Opus cité HAESEVOETS Y.H., 2008, *Traumatismes de l'enfance et de l'adolescence : un autre regard sur la souffrance psychique*, Bruxelles : De Boek, 361 p.

<sup>45</sup> JEAMMET P. *Paradoxes et dépendances à l'adolescence*, opus cité.

L'adolescence est le temps des paradoxes, d'un entre-deux où la recherche cohabite avec le rejet de l'autre, où le regard de l'autre est rejeté et recherché. Tenir la distance, la bonne distance, ni trop près, ni trop loin et que le temps relationnel puisse se construire pour arriver à ce paradoxe éducatif *ce dont j'ai besoin est ce qui me menace*.<sup>46</sup> Comprendre, résister et permettre ce passage parfois à ce prix fort est la mission des éducateurs qui vont partager cette tranche de vie subie par les uns, et choisie les autres. Comment rendre possible et pertinentes *les cinq dimensions qui caractérisent la prise en charge éducative que sont nourrir, apprendre, réguler, écouter et protéger avec l'espoir d'une vraie rencontre ? L'expérience de la sécurité peut se faire, à un moment donné du parcours d'un adolescent. Ce sentiment de sécurité permettra au jeune d'investir ce qui fait son histoire et l'actualité de sa situation, l'ici et le maintenant, tout en envisageant une projection possible sur son avenir*.<sup>47</sup>

### **2.1.3 Du côté de l'ISEMA ou comment la loi peut s'énoncer**

Cette élaboration, ne va pas de soi mais doit être promue par l'institution garante d'espaces suffisamment structurants pour parler ensemble des réponses apportées ou à apporter. Les professionnels de l'ISEMA ont été à ce point malmenés qu'ils ne se sentaient plus « faire autorité » ; pourtant « autorisés » à agir puisque professionnels employés, ils ne se sentaient plus « auteur » de leurs actes, soit agir avec discernement et responsabilité. *Les professionnels n'agissent pas de leur propre chef mais autorisés par une autorité supérieure, tout en prenant en compte la responsabilité de l'action à laquelle ils ont été autorisés*.<sup>48</sup>

Une confusion entre faire appel à un tiers nécessaire pour sortir d'un conflit et dire la Loi. Ce glissement signe à mon sens, un manque de cadre institutionnel n'ayant pas, ou insuffisamment créé, des dispositions claires pour signifier l'adulte quel qu'il soit, comme investi d'une autorité. Face à la loi, au règlement il est vain d'attendre que le jeune veuille bien les respecter, d'attendre qu'il soit en capacité de vouloir son bien (pour certains cette volonté ne sera jamais présente). D'autre part, une dimension pédagogique à rendre acteur le jeune dans l'appréhension de la Loi n'est pas négligeable. Ainsi défendre le point de vue légal, de changer de place entre victime de la loi et messenger de la loi peut l'amener à l'intégrer, à se la réapproprier. Et je rejoins Didier MAUGER quand il souligne que *les professionnels doivent s'accorder préalablement sur l'application de mesures*

---

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Opus cité, *Les mineurs dits « incasables »*

<sup>48</sup> BATIFOULIER F., 2011, *Manuel de Direction en action sociale et médico-sociale*, DUBREUIL B., *L'autorité du directeur*, Paris : DUNOD, 494p.

*partagées en gardant à l'esprit qu'il est essentiel de moduler l'application de la sanction à la nature de la transgression en veillant à la singularité de la problématique de l'enfant.*<sup>49</sup>

S'il est des situations qui appellent une réponse immédiate dans le souci de protéger le jeune de sa propre violence, de lui permettre de s'apaiser, il est essentiel de différer une sanction qui poursuit deux objectifs et une finalité : *permettre au jeune de cheminer sur les conséquences de ses actes, conférer à la sanction une dimension solennelle, grave, afin de marquer les esprits ; rassurer les acteurs concernant le traitement institutionnel des actes transgressifs.*<sup>50</sup> Ainsi, afin que cette mission qui nous est assignée d'intégration de la loi chez ces adolescents soit clairement instituée, des outils au service des professionnels sont à élaborer, des temps institutionnels également. Non seulement afin que les professionnels soient moins exposés à de l'arbitraire, à des réponses en miroir, autorisant une autonomie légitimée, mais encore afin que les jeunes rendus plus acteurs soient mis face à la question de la responsabilisation. Ce recours à un tiers institué doit cependant être en lien avec les besoins identifiés et les objectifs poursuivis de l'adolescent.

Ce recours au tiers, institutionnel, en l'occurrence est essentiel pour prémunir les professionnels d'une part de réactivité, de pouvoir palier à la violence qu'ils prennent de plein fouet.

La majorité des familles des jeunes accueillis à l'ISEMA se révèle être des familles gravement marquées socialement, culturellement, souvent démunies sur le plan financier et intellectuel. Ce sont cependant les parents, souvent uniquement la mère (père absent ou décédé.) et à ce titre sont à considérer même s'ils n'ont pas été suffisamment bons comme le dirait WINICOTT. Ces parents ont souvent été éloignés des décisions prises pour leur enfant, rarement associés. Leur précarité est un handicap supplémentaire pour atteindre leur enfant « placé » à grande distance de chez eux. Nous constatons des années de placement et les mères ne connaissent pas leur enfant et sont encombrées avec cet adolescent qui les perturbe. Du côté des enfants, même avec une mère si longtemps absente, voire maltraitante, l'attente est toujours là. L'accompagnement sera pour beaucoup d'apprendre à grandir sans cette mère, apprendre à ne rien attendre d'elle sans porter de jugement. Il ne faut pas oublier les enjeux propres à l'adolescence, à cette période critique à risques spécifiques. *A un paradoxe, il faut savoir répondre par un autre paradoxe. Parce-que ce dont ils ont besoin, est aussi ce qui les menace, il faut savoir leur prescrire et parfois leur imposer ce qu'ils n'oseraient pas se permettre d'acquiescer ni même de montrer qu'ils le désirent. A cette contrainte interne à la privation il*

---

<sup>49</sup> MAUGER D., *Structurer des réponses institutionnelles face aux débordements ou conduites transgressives des jeunes accueillis*. Les Cahiers de l'Actif N° 434/437,335p p.173

<sup>50</sup> Ibid.

*faut savoir opposer une contrainte externe porteuse de liberté potentielle. Mais à la condition d'éviter la confrontation en miroir à l'emprise réciproque. Elle n'est pas toujours évitable car il faut tenir dans la durée. Mais on l'évitera d'autant plus que ce qui nous fait imposer certaines limites n'est pas le désir d'être le plus fort mais la conviction, qui s'oppose momentanément à celle du patient, que derrière le refus se cache l'appétit et la peur qu'il inspire. Toujours le modèle de l'enfant qui se cramponne à sa mère et la peur de se perdre de la perdre s'il s'ouvre au plaisir de la découverte du monde. C'est à l'adulte le parti de la vie parce qu'il sait lui que c'est l'ouverture qui permettra à l'enfant de s'épanouir et de garder un lien de plaisir et non plus de contrainte avec sa mère.*<sup>51</sup>

Les objectifs communs du projet personnalisé peuvent représenter le levier de cette appréhension, entre l'idéal et le leurre, faire une place à des objectifs réalistes, partagés et surtout analysés. C'est un des paris de l'ISEMA pour ces adolescents inattendus pour lesquels il faut savoir voir un potentiel. Pour le dire autrement, il est nécessaire, de choisir, de trancher parmi des éléments, concrets, réels. Cet art repose sur des bases fondées sur des valeurs, sur de l'éthique.

En considérant l'origine du mot, latine ou grecque, il s'agit de la morale qui définit l'éthique. Aujourd'hui, nous pourrions convenir que la morale a à voir avec la morale établie, voire la moralisation. La morale désignant l'ensemble des prescriptions qui fonde une époque. L'éthique aurait davantage à voir du côté de l'interrogation sur ce qui fonde la morale, le choix de vie. Elle serait plus une science ayant pour objet le jugement d'appréciation en tant que jugement d'appréciation de distinction entre le bien et le mal, notions toujours relatives. L'éthique suppose de facto une altérité, une considération de l'autre comme le résume Paul RICOEUR « l'éthique c'est moi et l'autre<sup>52</sup> ». Dans cette recherche du préférable, il faut agir, décider pour permettre la liberté de l'autre. La déontologie renvoie à un collectif « nous », l'éthique se conjuguerait davantage à la première personne du singulier. *L'art du directeur consiste par conséquent à poser des choix et à affirmer des valeurs et des préférences. Ces valeurs sont souvent paradoxales : choisir entre le projet ou la gestion, répondre aux orientations de l'association mais aussi aux injonctions de l'autorité de contrôle. Ses décisions seront donc en rapport avec deux critères constamment mis à l'épreuve face aux exigences de son métier : celui d'une conception de l'homme et celui d'un véritable engagement éthique.*<sup>53</sup> Ou pour résumer, comment dans cette combinaison des injonctions, des orientations législatives, associatives, le directeur doit permettre aux équipes la capacité

---

<sup>51</sup> JEAMMET P., 2009, *Paradoxes et dépendances à l'adolescence*, opus cité

<sup>52</sup> VADELORGE S., juin 2014, *Genèse de la notion de projet dans la pensée humaine*, cours IFEN du Havre

<sup>53</sup> MIRAMON J.M., 2010/2 n° 78 *Le métier de directeur, toujours en devenir*, Empan, DOI : 10.391/empa.078.OO38

de penser encore et toujours à l'adolescent, fût-il insupportable et qui exige d'autant plus de cadre ? C'est bien là que l'institution est attendue pour incarner le cadre, la loi pour cet adolescent abandonnique. Le projet personnalisé en devient alors une illustration de son cheminement, de ses écarts, de son évolution, de ses incertitudes portées et référées par des professionnels. Ces êtres humains, s'ils ne sont pas là pour aimer, sont bien là pour dire et montrer à ces indésirables qu'ils comptent, que l'on prend soin d'eux, que l'on s'inquiète pour eux. Cette dimension est en effet indispensable : il ne suffit pas de décréter, d'interdire ou de sanctionner. Sans marque d'intérêt porté, ces enfants, car ils en sont souvent à ce stade de maturité, ne grandiront pas, car pour grandir, il faut à la fois se sentir aimé et avoir intégré la loi. Il est bien question de transmission et d'acteurs, en l'occurrence des éducateurs qui vont nourrir au sens étymologique du mot *educare* ou conduire hors si on se réfère à une autre acception latine *educere*. Les éducateurs vont donc nourrir au sens de savoirs, ces adolescents, donc répéter à l'envie pour qu'ils arrivent à intérioriser la loi. C'est par petites touches, successives qu'ils vont enrichir ainsi leur nouvelle carapace. La célèbre expression donnée par Françoise DOLTO du complexe du homard, qui, *quand il change de carapace perd d'abord l'ancienne et reste sans défense, le temps d'en fabriquer une nouvelle. Pendant ce temps-là, il est très en danger. Pour les adolescents, c'est un peu la même chose*<sup>54</sup> illustre ce passage, cette perte de repères, cette vulnérabilité extrême ou toute fragilité antérieure est laissée cicatrice ou traumatisme. Le Projet personnalisé ne peut-il pas alors être un des vecteurs au service de la création de cette nouvelle carapace ? Sur les chemins des différentes initiations, les transgressions, les rapports de force, les passages à l'acte peuvent être comprises comme autant de tentatives pour l'adolescent de se créer ses limites, mais surtout d'éprouver celles des adultes, en l'occurrence celles de l'institution dans laquelle ils vont vivre quelques mois. *Une telle « re-co-naissance » au moment de l'adolescence, longtemps envisagé comme une seconde naissance, rend compte assez justement des missions des éducateurs. Ces derniers suggèrent une rencontre et c'est à ce titre que le chemin de l'adolescence peut s'en trouver affecté mais il persiste ce reste : l'empreinte du passeur*<sup>55</sup>. Dans tous ces mouvements, cette notion de rencontres est essentielle, de la qualité de celles-ci naîtra ou pas, une estime de soi, une reconnaissance, une envie, une curiosité. A l'ISEMA, le jeune aura affaire à beaucoup de professionnels. Faire en sorte de créer les conditions de la rencontre sera à même d'aider dans la mise en œuvre du projet personnalisé.

---

<sup>54</sup> DOLTO F., 1989 1<sup>ère</sup> édition, *Paroles pour adolescents ou le complexe du homard*, 1992, Paris : Lgf, 186 p.

<sup>55</sup> LOMBARD M., *La tribu des adolescents*, Les Cahiers Dynamiques 1/2013, n° 58, p.133-142

## 2.2 S'appuyer sur le projet personnalisé comme socle de référence et de construction collective pour les pratiques des accompagnateurs dans le respect de la pluridisciplinarité.

*La pluridisciplinarité ne peut être définie sans faire référence aux concepts de morale, droit, déontologie ainsi qu'aux notions de bonnes pratiques et de responsabilité<sup>56</sup>. Et le questionnement permanent en est son essence. Une structure telle l'ISEMA qui évoque une autorité forte, la présence de cadre et de règles qui prévaudraient sur la compréhension des difficultés des adolescents, ne saurait être une institution soignante ou rééducative.*

### 2.2.1 Modèle institutionnel : entre relégation et inclusion, quelle place ?

Je ne peux faire l'impasse, sans pour autant avoir l'occasion de pouvoir développer de façon conséquente, la place représentée par la structure dans le paysage actuel des institutions : l'ISEMA est en soi le laboratoire de la convergence du sanitaire et du médico-social. Cette convergence est récente et ses modalités pratiques sont encore balbutiantes confrontées aux références propres à chaque secteur, pour qui l'incantatoire « décloisonnez, travaillez ensemble » se heurte à des logiques, à des jeux de pouvoir où le besoin de l'usager peut vite se dissoudre dans des querelles stériles. *S'il s'agit bien de faciliter la continuité de la vie des personnes accueillies avec des moyens institutionnels, organisationnels et techniques différents, la perspective est convergente.*<sup>57</sup> Les lois HPST, du 11 février 2005, du 2 janvier 2002 obligent à penser en termes de parcours, de continuité des soins avec articulation de l'accompagnement social. Ainsi, si en 1999, la prise en charge globalisée était remise en cause, il est nécessaire de lever les ambiguïtés des instituts de rééducation à multiples habilitations<sup>58</sup> (protection de l'enfance, handicap et justice), quinze ans après, l'ISEMA à triple habilitation, est créé. Il est nécessaire désormais d'être en capacité de *cerner alors les contours des compétences de trois types de décideurs : les ARS, l'Etat et les collectivités territoriales (surtout pour le supposé chef de file de l'action sociale qu'est le conseil général)*<sup>59</sup>. Ne plus privilégier un modèle ou un autre : un espace entre le cure et le care, entre le social et le sanitaire, c'est la définition du concept de santé publique qui sous-tend les finalités. La charte

---

<sup>56</sup> ANESM, juin 2010, *Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*

<sup>57</sup> PAPAY J., *Convergences, complémentarité et hétérogénéités des pratiques médico-sociale et sanitaires*, Les Cahiers de l'Actif n°438/439, 202 p. 81.

<sup>58</sup> Rapport de l'IGAS, SOUTOU-GAGNEUX, 1999 relatif aux instituts de rééducation qui se transformeront en ITEP en 2005

<sup>59</sup> JAEGER M. *Une politique incertaine entre convergence et dissociation du sanitaire et du médico-social*, Les Cahiers de l'Actif, n°438/439, 202p. , p.18.

d'Ottawa<sup>60</sup> pour la promotion de la santé, adoptée par l'Organisation Mondiale de la Santé le 21 novembre 1986 indique que *la santé ne relève pas seulement du sanitaire (...), que l'une des modalités des objectifs de santé est la « recherche d'un état complet bien-être physique et moral qui suppose de pouvoir notamment se loger, accéder à l'éducation, se nourrir convenablement, disposer d'un revenu, bénéficier d'un écosystème stable, compter sur l'apport durable de ressources, avoir droit à la justice sociale et à un traitement équitable.* A l'aune de cette définition, il est clair que chaque acteur est concerné dans les domaines de l'insertion, du social, de l'éducation, de la justice.

A l'heure de l'inclusion, du « hors les murs », l'ISEMA remplit les objectifs de cette définition universelle. A quel modèle se référer ? Un peu à tous certainement. Nous n'en sommes plus aux structures de relégation comme les colonies pénitentiaires, les asiles, les bagnes d'enfants ou autre déportation vers des ailleurs forcément loin de tout. Pourtant, la tentation est grande dans l'esprit collectif de cacher hors de sa vue les indésirables, les fous ou les délinquants. Les CEF ont soulevé à leur création bien des réprobations. Il est d'ailleurs intéressant de remarquer que l'utilisation des locaux de l'ISEMA avait un temps été pensée à destination d'un CEF. S'inspirer de leur évolution, leur adaptation tant du point de vue de l'organisation interne que leur visée rééducative peut donner des points d'appui et de vigilance pour l'ISEMA. En ce sens, l'association Montjoie a promu cette cohérence en créant un pôle « établissement contenant » dont le directeur est aussi celui d'un CEF. Savoir repérer les besoins en ressources humaines, les besoins en formation continue, les outils nécessaires à l'accompagnement, l'identification de bonnes pratiques sont autant de points de vigilance communs avec les exigences de l'ISEMA.

La durée de placement est identique soit un an maximum. Cette temporalité identique est cependant à questionner pour la structure. D'autant plus que les adolescents admis n'y sont majoritairement pas contraints au sens pénal, puisque qu'accueilli par « notification » à la demande des parents ou détenteurs de l'autorité parentale. Or il faut du temps pour la rencontre, pour arriver à *entendre l'autre comme quelqu'un qui a quelque chose à nous dire et qui possède en lui des capacités pour trouver le cheminement qui lui permettra de s'en sortir.*<sup>61</sup> La complexité des personnalités de ces adolescents troublés et leur parcours d'exclus liés à leur défiance du monde des adultes en font des sujets perdus dans leurs provocations diverses et angoisses handicapantes pour les liens sociaux. Ainsi, les spécialistes de la clinique s'accordent à dire qu'il faut du temps pour aborder ces jeunes et essayer de les capter. *Ce qui guérit et apaise les adolescents borderline, c'est le*

---

<sup>60</sup> Première conférence internationale pour la promotion de la santé, charte consultable sur [www.euro-who.int/fr/publications/policy-documents/ottawa-charterofhealth-promotion](http://www.euro-who.int/fr/publications/policy-documents/ottawa-charterofhealth-promotion), 1986,42k.

<sup>61</sup> TREMINTIN J, février 2005, *Pour une clinique de l'intervention sociale*, Lien social, n° 740.

*temps relationnel*<sup>62</sup> que les adultes, parents, professionnels doivent leur accorder. Cette notion de temporalité se heurte aujourd'hui aux contraintes budgétaires diverses où même sans tomber dans les excès du travail social ou thérapeutique qui ne s'évaluerait pas, force est de constater que certains curseurs institutionnels peuvent être non seulement en décalage mais parfois antinomiques.

Il y a donc lieu d'interroger cette injonction de durée d'accompagnement en se dotant d'indicateurs de parcours communs. La mise en œuvre d'un projet singulier d'accompagnement suppose des objectifs que l'on se fixe, des évaluations régulières, des réajustements permanents. C'est toute une démarche dynamique qui va donner du sens à l'accueil du jeune et donner des éléments de réponse à des affirmations récurrentes comme *je n'ai rien à faire ici, je n'attends rien de vous, ou j'ai hâte de me tirer d'ici !* Une formulation des objectifs, ce partage tant à l'interne qu'à l'externe de ce qu'on va poursuivre ensemble, essayer de mettre en place, d'atteindre, de dépasser parfois, procèdent d'une clarification de ce sens.

*Il ne devrait y avoir rien de problématique à se poser systématiquement une série de questions jugées a priori pertinentes au regard de la problématique du public concerné. D'une part, cela n'interdit pas de se poser des questions complémentaires. D'autre part cela ne suppose pas un traitement quantitativiste. (...) Un document organisé ainsi en rubrique correspondantes :*

- *Relations avec les professionnels*
- *Conduites dans des situations nouvelles*
- *Confiance en soi*
- *Motivation au travail*
- *Rapports au corps.*

*Il faut dépasser le fantasme de la grille, si commun au secteur social et médico-social. Une trame de questions et une grille de rubriques relèvent du même principe : analyser une situation en la décomposant. (...) Ce fantasme de la grille tient au refus de la quantification chez les professionnels. Là où les termes de trames et de question suggèrent une appréhension qualitative de la personne, les termes de grille et de rubrique suggèrent une appréhension quantitative. En réalité le débat n'est pas entre les termes précédents mais entre la caractérisation qualitative et quantitative. Et sur ce point il y a lieu d'être catégorique : une observation concernant l'humain est toujours qualitative. Elle peut faire l'objet d'une cotation par comparaison avec une référence elle-même qualitative, mais pas d'une quantification en soi. Il s'agit toujours de comparer la singularité d'une personne à une norme constituée socialement (morale, psychologique,*

---

<sup>62</sup> CORCOS M., décembre 2013, Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2839.

*juridique, etc.*).<sup>63</sup>En privilégiant cette appréhension humaine, singulière, on limite les leurs respectifs, tant du côté des bénéficiaires, que des professionnels. C'est une culture à impulser, malgré les résistances habituelles, mais dont les effets, bénéfiques ou non, deviennent en quelque sorte, opposables.

La notion de parcours de l'usager doit se heurter à des possibles, des évolutions. Est-il nécessaire de renforcer la place d'exclu ? Sincèrement je ne le pense pas ; cependant il convient de pouvoir soutenir cet entre-deux qui fonde l'espace du travail social. Avec ces adolescents, il faut être apte à renoncer à des normes et à le supporter professionnellement. Ainsi soutenir le projet de *Ninon* d'aller vivre chez sa *maman Paulette*, personne totalement étrangère à sa famille, en outre gitane sédentarisée, a suscité des controverses et autres débats internes, mais aussi avec l'ASE qui recherchait pour elle une énième institution. Adopter cette piste de singularité du sujet au détriment des modèles sociaux normatifs est une des pistes du projet d'accompagnement pour reconstruire ces adolescents. Promouvoir cette singularité dans un collectif est une ligne forte d'accompagnement des pratiques, qui peut être complexifié par la structure elle-même, comme le souligne Paul FUSTIER, *il est probablement plus aisé de travailler dans une institution légère proposant une prise en charge partielle que dans un internat effectuant une prise en charge plus totale car il est en effet plus facile de traiter le deuil de l'illusion à l'intérieur d'un cadre précis, qui affiche ses limites, sans la nostalgie de l'institution idéale qui fournirait des réponses complètes et parfaites à ce que l'enfant manifesterait comme besoin*<sup>64</sup>. Dont acte. L'ISEMA en tant que structure spécialisée doit rester une exception justifiée par rapport à la règle du milieu ordinaire. De ce fait, l'ouverture de l'établissement sur son environnement, avec le développement de partenariats et de conventions permettant la pluralité et la diversité des ressources, des opportunités pour les adolescents et leurs familles et des orientations doit être une stratégie mise en œuvre par la direction.

### **2.2.2 Modèle professionnel : pluri, multi, ou transdisciplinarité ?**

La pluridisciplinarité rassemble plusieurs disciplines dans une juxtaposition des données produites et sans nécessaire interactions entre les disciplines.

L'interdisciplinarité et la transdisciplinarité, souvent associées, impliquent le dépassement des frontières, parfois étroites, entre les disciplines et autorisent l'approche d'une

---

<sup>63</sup> DUBREUIL B. opus cité.

<sup>64</sup> FUSTIER P., octobre 2011, *Les corridors du quotidien*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : DUNOD, 169p.

problématique dans son ensemble, de façon globale, en reliant les disciplines pour les inscrire dans un contexte plus large et en créant de véritables synergies.

*Pour nous, à son insu, le psychopathe a été l'occasion de la création d'un authentique travail pluridisciplinaire et même d'un dépassement de la pluridisciplinarité que j'appellerai « trans-disciplinarité », car les soignants, les « éduquants », les enseignants qui arrivent à traverser la dépression d'équipe peuvent alors transformer leur pratique et leur formation. Cela veut dire qu'ils peuvent tous ensemble et de manière concertée se permettre de sortir du cadre habituel de leur exercice professionnel. Sans renier leur spécificité, la transdisciplinarité leur procure alors une plus-value d'efficacité. Des lecteurs de nos livres, des équipes au grand complet nous rendent souvent visite pour échanger sur des projets de prise en charges d'adolescents spécialement perturbés. Beaucoup s'étonnent, certains s'indignent de l'évolution de notre mode de fonctionnement. En effet, aujourd'hui, au service de soins et d'éducatifs spécialisée à domicile, tous les membres du personnel quel que soit leur statut officiel œuvrent et partagent réellement sur le terrain les difficultés du corps à corps avec le délinquant ou le délirant : les « psys » ne se réfugient ni dans leur bureau, ni dans la pratique de supervision d'équipe. Le directeur abandonne, pour un temps, son travail administratif pour suivre les adolescents difficiles et les travailleurs sociaux acceptent que les intervenants, d'une autre formation de base que la leur, aient des relations régulières et privilégiées avec « leurs jeunes ». De fait, les divers instruments de l'action éducative et thérapeutique sont devenus communs<sup>65</sup>.*

Ce modèle expérimenté à partir de vingt années d'activité dans des hôpitaux psychiatriques, dispensaires ou autres services de l'enfance, pose avec finesse les difficultés du quotidien qu'elles relèvent des problématiques aiguës des enfants ou des postures professionnelles. J'en retiendrai qu'il faut avoir cette capacité d'être toujours en veille, en curiosité intellectuelle partagée, au risque d'une usure prématurée, ou celui d'une forme de dépression d'équipe. Ce travail en commun ainsi promu, interne mais aussi externe, permet de valider la dimension partagée nécessaire à la mission d'accompagnement en situant chaque professionnel comme ressource d'un projet, de ses objectifs et qui, pour être efficient, doit être soutenu ensemble. En l'espèce, les quatre axes du champ d'intervention soin, éducatif, familial et pédagogique participent ensemble et/ou séparément aux objectifs du projet personnalisé de l'adolescent, dans une modalité d'approche et d'organisation sensiblement différent de celle utilisée habituellement. Face et avec des adolescents si abimés, se retrouver seul procède d'un risque majeur pour la survie de chacun. Plus avant, Jean-Pierre CHARTIER, précise ce que cette pluridisciplinarité vise. Ainsi, *l'intervention simultanée de plusieurs professionnels avec le*

---

<sup>65</sup> CHARTIER J.P., 2012/1, *De la pluridisciplinarité à la transdisciplinarité*, Cliniques, N°3.DOI :10.3917/clin.003.0096.

*psychopathe, comme avec tous les patients profondément régressés. En théorie, elle devrait permettre de :*

*-prendre en compte la réalité matérielle et sociale de la personne. Cette tâche est traditionnellement dévolue aux éducateurs et aux assistants sociaux ;*

*- maintenir, malgré la labilité de ses attachements et de ses rejets, la continuité d'une relation positive indispensable à son évolution ;*

*- diluer salutairement entre plusieurs intervenants le transfert massif qui, avec ces sujets, n'est pas un accident mais une constante du traitement. On devrait arriver ainsi à éviter la cristallisation passionnelle, ou la réduire si on n'a pas pu empêcher son apparition ;*

*- « tamponner » et désamorcer les désirs meurtriers du soignant le plus impliqué et lui permettre d'analyser son envie salvatrice corollaire de son agressivité destructrice en la parlant avec ses collègues.<sup>66</sup>*

Il s'agit d'unifier là où prédomine le morcellement et de créer entre les professionnels les conditions d'une sécurité dans l'exercice de leurs fonctions. Pour autant les spécificités issues des compétences de chacun ne sont pas niées ; elles constituent et balisent la démarche commune. *Il s'agit de savoir s'articuler et de faire équipe, d'avoir une capacité à aborder positivement, et dans une réflexion de travail, les conflits entre adultes, les divergences, la diversité des conceptions et des pratiques. A l'inverse les clivages vont replonger les jeunes dans des repères qu'ils connaissent et manient très bien, risquant de devenir à cette occasion les acteurs principaux, tandis que les adultes sont condamnés à l'impuissance et à la démission, voire à la violence<sup>67</sup>.* Le projet d'établissement évoque avec force la notion de « binôme soin/ éducatif », soit la présence simultanée d'un éducateur et d'un infirmier pour permettre cet accompagnement singulier en promouvant des modes de compréhension différents mais complémentaires. Si les professionnels du soin assument des tâches spécifiques dédiées à leur champ de compétences, ils participent pleinement à la vie de la structure dans une étroite collaboration, un partage du quotidien avec l'équipe pédagogique et éducative, soit par une intervention directe auprès des adolescents, soit par un travail de soutien. Ce choix démultiplie la dimension du soin en la faisant exister pour les jeunes (mais aussi pour les éducateurs), dans des lieux, des temps et des espaces qui ne sont pas nécessairement habituels pour eux. Je rejoins Marcel JAEGER quand il annonce que *dans la pratique, il est parfois difficile de séparer le champ de compétences d'un éducateur spécialisé de celui d'un infirmier<sup>68</sup> et que leurs interventions constituent un translateur permettant aux praticiens le passage*

---

<sup>66</sup> Ibid.

<sup>67</sup> Opus cité ROUBY, p. 30

<sup>68</sup> JAEGER M. *Une politique incertaine entre convergence et dissociation du sanitaire et du médico-social*, Cahiers de l'actif, n° 438-439, 202 p. p25

*d'un champ à l'autre, d'un réseau sémantique à un autre, sans qu'il y ait forcément acculturation des univers respectifs*<sup>69</sup>.

Cette hypothèse de départ constitue à mon sens un des leviers de l'ISEMA. Annoncé, il souffre encore d'insuffisance d'assise théorique confrontée à des vécus traumatisants insuffisamment repris institutionnellement. Ce collectif riche des compétences variées devrait pouvoir répondre aux besoins de ces jeunes fortement carencés pour qui le projet personnel se noie dans divers écrans qu'il convient de savoir parer.

*Parler de compétences collectives n'est cependant pas faire la somme des compétences individuelles. La compétence collective n'existe pas a priori. Elle est à construire de façon continue dans l'organisation du travail.(...) Elle repose sur les conditions suivantes : la modification des représentations concernant les cultures professionnelles et leurs acteurs pour le dépassement des cloisonnements, mais également sur l'acquisition d'un langage commun entre ces acteurs, l'acceptation de la dimension conflictuelle entre les acteurs au nom des territoires de légitimité de l'action, l'existence d'organisations et d'actions pertinentes concertées.*<sup>70</sup>Le directeur de l'ISEMA 28 a pour habitude de dire aux professionnels de la structure qu'il dirige « oubliez vos formations initiales » afin de promouvoir un accompagnement différent, en cassant les codes. Il est apte, lui, à proposer une alternative puisque qu'une théorie partagée, en l'occurrence, la pédagogie institutionnelle et systémique est la référence. Nous en serions davantage à l'ISEMA à ce que Bertrand DUBREUIL nomme *interdisciplinarité formative et spéculative*. En effet, je souscris totalement à son propos comme quoi *on apprend au travers la difficulté rencontrée. C'est ce qui conduit les professionnels du secteur social et médico-social à développer des savoirs faire relatifs aux problématiques des personnes accompagnées. Cette instance vise à les faire émerger dans une double perspective :*

- *Formative, notamment par la transmission aux nouveaux professionnels des compétences collectivement acquises par l'équipe ;*
- *Spéculative, en renouvelant les pratiques, en approfondissant la connaissance des problématiques du public, en élaborant des perspectives théoriques.*<sup>71</sup>

Organiser, permettre ainsi les conditions de cette synergie interne, afin que chaque professionnel contribue effectivement à la réflexion participe expressément du projet de l'ISEMA, donc de la responsabilité de la direction de créer ces conditions. Promouvoir une cohérence d'approche au bénéfice de l'adolescent et de son projet suppose des choix, des moyens, de la délégation pour l'animation et la production d'écrits, de sens.

---

<sup>69</sup> COUTURIER Y., 2005, *La collaboration entre travailleuses sociales et infirmières*. L'Harmattan, p. 11.

<sup>70</sup> BATIFOULIER F., 2011, *Manuel de Direction en action sociale et médico-sociale*, NOBLE F., 2011, *Diriger et manager une entreprise associative d'action sociale*, Paris : Dunod, 494p.

<sup>71</sup> DUBREUIL B., 2009, *Le professionnalisme en action sociale et médicosociale*, Paris : Dunod, 252 p.

*Une des premières conditions, c'est la diversité du cadre thérapeutique : diversité des soignants à l'intérieur d'une équipe, entre les lieux institutionnels, entre les modalités d'approches sociales. Cette diversité n'est pas l'anarchie et encore moins la concurrence possessive qui renvoient le patient à sa propre possessivité dévorante. Elle tire sa cohérence de la prégnance d'une figure médiatrice, responsable de la cohésion et de la continuité, support de la propre continuité narcissique du patient. Figure plus ou moins fétichisée, idéalisée ou déjà plus différenciée mais qui confrontée à d'autres figures soignantes facilitent une diffusion des investissements<sup>72</sup>.*

La force de l'ISEMA réside dans ses moyens humains, sa diversité des figures à opposer donc. Arriver à faire équipe, à coordonner pour assurer une cohérence et un cadre structurant est un ingrédient essentiel pour amener ces jeunes à mettre en œuvre un projet de vie personnel. *L'équipe, concept englobant ou traduisant la différenciation, « l'équipe éducative », « l'équipe médicale »..., montre l'existence d'une représentation associée à une identité professionnelle, fondée sur la réalité d'un corps disciplinaire ou d'une catégorie d'acteurs réunis par une même qualité, une même qualification ou ayant une socialisation commune. Au sein d'une institution, elle est élément de distinction, de communion et/ou collaboration. Elle correspond à un mythe fondateur qui vient structurer la pratique sociale. (...). Tout groupe social se développe à partir d'une « culture », définie comme un ensemble de valeurs, de normes intériorisées, partagées par ses différents membres, appréhendées et transmises au travers de l'histoire<sup>73</sup>.*

La construction d'une culture commune, d'un socle de valeurs s'élabore progressivement autour d'un objet commun. Cet objet à même de fédérer et de faire bouger les pratiques, l'organisation, pourrait être l'écriture d'un projet d'établissement. En l'occurrence, la nourrir par le sens de l'accompagnement de chaque adolescent représente une étape première qui, ensuite pourra nourrir de nouveaux écrits.

D'autant plus, quand on appréhende la complexité du public accueilli. Cette variable de la problématique des usagers est une constante. L'institution doit toujours être solide pour résister aux attaques de ces jeunes qui sont toujours dans la recherche de limites, de contenance. Les répercussions de ces phénomènes sur la cohésion, l'engagement des professionnels quotidiennement aux prises avec cette insécurité, cette violence ne doit pas être négligée. Les pratiques se doivent d'être professionnelles, c'est-à-dire reposant sur un corpus commun, un socle qui fasse référence au risque, au mieux de juxtapositions d'actes professionnels, au pire de réactions individuelles.

---

<sup>72</sup> JEAMMET P. opus cité

<sup>73</sup> LEFEVRE, opus cité

*Toute organisation de travail est animée par un imaginaire collectif qui soutient son dynamisme mais génère aussi des phénomènes mal contrôlés. La teneur des interactions développées au sein des établissements et services en fait des entités particulièrement vulnérables à de tels phénomènes. Les professionnels y sont aux prises avec de la souffrance, confrontées à la difficulté de vivre des personnes qu'ils accueillent ou accompagnent. Ils engagent leur personnalité dans la relation qu'ils établissent avec ces personnes. La spécificité de leur action mobilise les affects de façon beaucoup plus soutenue que dans d'autres secteurs d'activité professionnelle.(...)Le cadre symbolique, incarné par la loi, et l'ensemble des modalités de régulation formelle interne à l'établissement servent à contenir cet imaginaire, à en réguler le flux, afin qu'il soutienne l'action. Pour comprendre les dysfonctionnements observés, les insatisfactions récurrentes, les cristallisations conflictuelles et y remédier, il est souvent nécessaire d'examiner le niveau de cohérence des pratiques professionnelles avec le cadre symbolique de la mission.*<sup>74</sup>

Ces dernières peuvent perdre du sens au regard de ce que ces adolescents mettent en acte, leur capacité de violence dans une institution, qui en elle-même peut en générer. *De plus si l'institution est là pour aider les patients à trouver d'autres réponses que la violence, elle est aussi susceptible de les confronter à des facteurs générateurs de violence notamment en ne permettant pas la fuite et en les contraignant à des confrontations avec l'entourage. Il y a ainsi un jeu de miroir entre le fonctionnement mental du sujet violent et l'institution. La violence provoque l'institution, la déstabilise et met à l'épreuve sa capacité à se maintenir et à être thérapeutique. Mais l'institution est elle-même génératrice de violences parce qu'elle impose des liens et des contraintes auxquelles l'adolescent ne peut plus échapper par la fuite ; mais le sujet violent révèle facilement les failles et les dysfonctionnements de l'institution qui mobilisent ses potentialités de violence. Ce jeu de miroir et de ces effets de résonance témoignent de l'extrême sensibilité de ces sujets aux variations de l'environnement et par la même leurs difficultés à pouvoir contrôler leurs émotions. C'est l'entourage qui devient le lieu où se traite ce que l'adolescent ne peut pas contenir et organiser lui-même.*<sup>75</sup>

Il est évident qu'il faut que l'institution régule les pratiques, les réfère pour que les professionnels puissent s'y adosser. Vouloir aider un adolescent à trouver ses repères quant au sens de ses actes suppose que les professionnels s'appuient eux-mêmes sur des repères stables et sécurisants. Ils seront attaqués, mais le cadre doit tenir pour permettre cette attaque certaine.

---

<sup>74</sup> DUBREUIL B. opus cité

<sup>75</sup> Opus cité

Le bénéfice secondaire d'une dynamique interne étayée est aussi d'être plus « armé », plus sécurisé pour se tourner vers l'extérieur, qui suppose de donner à voir ce qu'une équipe est capable d'apporter en termes de perspectives, de postulats théoriques, de formulations. Aller vers l'extérieur expose, soumet aux critiques mais est une absolue nécessité, qu'il convient maintenant d'interroger.

### **2.2.3 Du côté de l'ISEMA : Leviers et freins pour l'avenir**

L'ouverture sur l'environnement quel qu'il soit, traverse tous les textes législatifs actuels, toutes les préconisations et autres recommandations officielles : nécessités de parcours, de cohérence, de rationalisation budgétaire dans un environnement de plus en plus contraint, de mutualisation mais surtout de légitimité. Comment assurer que le service, donc la plus-value apportée aux usagers est réelle si l'organisation est close et ne favorise pas dans ses choix des liens avec l'extérieur ? D'autant plus dans une institution telle l'ISEMA où le quotidien partagé éprouve les professionnels. En référence à José BLEGER, psychanalyste, l'ISEMA présente bel et bien le risque d'être affecté par sa « clientèle ». Il est donc bien de la responsabilité d'un directeur de mettre en œuvre ce cadre institutionnel propice à la clinique (« être au chevet ») et à une institution « suffisamment bonne ».

### **2.3 Penser le projet personnalisé avec et pour l'adolescent comme premier lien pour « refaire société » et renouer avec le progrès attendu par l'adulte.**

L'ISEMA regroupe dans un même lieu, hébergement, action éducative, médiation pédagogique et soin pour les adolescents et, par ailleurs, met en œuvre une action soutenue à destination des familles. Une telle qualité de moyens et de ressources est nécessaire pour une réponse adéquate à la détresse et à la complexité des problématiques pour lesquelles l'établissement est sollicité ; elle n'est pas pour autant suffisante si l'ambition et la perspective de travail visent une socialisation normalisée. L'ISEMA doit donc renforcer la pertinence de son action en recourant aux ressources environnementales. Il évite ainsi le piège de l'enfermement et de l'isolement qui présente le risque de pratiques totalitaires, accroît les risques de maltraitance et appauvrit l'offre de service.

### 2.3.1 De la nécessité de l'ouverture

La collaboration et le maillage avec différents réseaux doivent donc se développer. Certains partenaires sont incontournables, ou devraient l'être, comme la santé ou la scolarité. Réussir et rendre pertinent des actions ne se conçoit pas de façon isolée. Nous retrouvons cette nécessité dans les lois récentes (Loi du 2 janvier 2002-2<sup>76</sup>) ou encore celle de juillet 1989 (HPST) qui introduit des modalités de coopération entre établissements de santé et le secteur médico-social. Depuis maintenant trois décennies, soit depuis les premières lois de décentralisation, « partenariat », « réseau », sont autant de termes à intégrer à tout projet d'établissement. Penser qu'une institution peut répondre seule aux besoins des usagers serait proprement non seulement présomptueux mais suicidaire.

*Par intervention-« inter-vention » (venir entre)- nous entendons l'acte que le professionnel vient poser relativement à une situation problématique, elle-même prise au cœur d'un système complexe pluripartite. En cela, elle convoque le partenariat. (...) Les uns viennent éclairer des aspects de la situation et permettre aux autres une décentration des failles attaquées les concernant directement. (...) Ainsi définie, la dynamique implique plusieurs dimensions dans une articulation temporelle et institutionnelle qui permette à la fois de comprendre ce qui pose problème et d'aviser en fonction :*

*la dimension du souci ou ce qui importe puis ce qui convient de mettre en œuvre.*

*la dimension du savoir, à produire, à investiguer.*

*la dimension de la situation ou le temps du bilan, de la synthèse et par là même du diagnostic.*

*la dimension de la valeur ou le temps de l'expertise puis de la mise en lien auprès d'autres professionnels afin de soumettre du projet, de l'orientation<sup>77</sup>.*

L'environnement est bien appréhendé comme une ressource, un tiers qui vient trianguler des affrontements. Il peut être aussi un support à une curiosité ou à un intérêt personnalisé du jeune. *Cette thématique de l'ouverture est à la fois un moyen d'améliorer la qualité des prestations fournies et un principe de structuration des pratiques professionnelles. Elle contribue- avec la mise en place des projets personnalisés- à construire les nouveaux rapports entre personnes accueillies, établissements et équipes professionnelles. Ainsi la définit l'ANESM dans sa recommandation sur l'Ouverture de l'établissement à et sur son environnement.<sup>78</sup>*

---

<sup>76</sup> Articles L-312-6, L-312-7, L-6122-15 du CASF et du code de santé publique

<sup>77</sup> Opus cité, *Les mineurs dits « incasables »*

<sup>78</sup> ANESM, décembre 2008.

S'associer donc, au travers d'un partenariat, formel ou informel, c'est à la fois s'enrichir des contributions d'un autre tout en lui donnant l'occasion de développer de nouvelles compétences dans son propre intérêt. Quid de cette posture pour une association nouvelle sur un territoire, pour une structure qui se crée ex nihilo ? La notion d'environnement est dans le cas de l'ISEMA essentielle, pour se faire connaître, reconnaître et être identifiable comme un acteur du territoire. C'est une démarche qui n'a de sens que portée par l'association qui, même loin, doit insuffler cette dimension, la promouvoir. Amener ces jeunes vers l'extérieur représente un axe de leur projet personnalisé fondateur tant le regard des autres a pu être négatif. La rencontre toujours inattendue peut être un des vecteurs de résilience. Le territoire rural d'implantation de l'ISEMA, permet l'identification rapide mais subjective. Ouvrir à l'environnement permet de resituer, dédramatiser et d'apaiser des a priori.

En allant au-delà de cette notion d'ouverture, nouer des partenariats fait partie du langage commun, mais *qu'est-ce que ce partenariat dont tout le monde parle et que chacun semble (ou dit) essayer de pratiquer*<sup>79</sup>? Cette volonté ne se décrète pas mais doit être construite dans une démarche volontariste, où un travail en interne sur l'analyse des besoins, des pratiques, une identification des besoins est à mener. En quoi la structure a besoin des autres ? S'agit-il de renforcer une capacité d'action, de compétences, de champ d'actions ? S'agit-il de palier à une déficience en termes de moyens ? Préciser les motivations d'une recherche de partenariat en précise les limites également. Chacun doit avoir à gagner dans un partenariat dont je retiendrai cette définition, soit l'association d'au moins deux organismes dans le but de mener une opération ou des actions communes en vue d'objectifs qui sont à la fois communs et distincts. Un cadre interne suffisamment repéré pour susciter des conditions externes des futurs partenaires précède toute démarche. Car c'est à la fois s'enrichir des contributions d'un autre tout en lui donnant l'occasion de développer de nouvelles compétences. Toujours ce double mouvement qui est en œuvre, ou en prenant une formule plus triviale chacun est « gagnant, gagnant ». Deux niveaux d'objectifs peuvent être visés par des partenariats : le premier est institutionnel et vise à établir un climat durable de coopération devant bénéficier à l'ensemble des entités engagées dans la démarche. Le second est plus opérationnel qui favorise l'émergence et le développement d'effets réels et concrets pour les bénéficiaires. L'intention d'un partenariat peut être définie comme à la fois pouvoir étendre la pertinence du travail en intégrant des compétences extérieures et complémentaires aux

---

<sup>79</sup> DHUME F., 2001, *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales* », Actualités Sociales Hebdomadaires Professionnels :édition Amarre, 2<sup>ème</sup> édition 2010, 206p.

savoirs faire ; mais également contribuer aux objectifs des partenaires dans un échange, dans une altérité.

Travailler le « lien social » d'un projet d'un adolescent nécessitera parfois une compétence particulière, valable pour lui seul et à un moment donné. Appréhender cette nécessité mais surtout mettre en œuvre une action spécifique se réalisera par du partenariat, mais aussi par du réseau local tissé lui-aussi. Si je retiens que *le réseau est un ensemble de forme de relations entre acteurs qui peut s'établir sans contrainte* (statuts, hiérarchie, délais), cette capacité est également une composante d'un établissement en bonne santé. Si le réseau tient plus à des attitudes personnelles, des appétences, des connaissances, il doit être encouragé par une Direction qui, en ne laissant pas « carte blanche » promeut ainsi l'implication et la motivation de ses collaborateurs. En promouvant ces espaces d'initiatives, une institution promeut ainsi une dynamique de vie<sup>80</sup>.

Qu'ils soient sollicités ponctuellement ou régulièrement, des acteurs extérieurs participent à la pertinence du travail et à la réussite des actions entreprises car *il faut bien admettre que sur le terrain, chacun se rend compte de la complexité des situations et de son incapacité à tout traiter : la démarche collective apparaît nécessaire pour tenter de dépasser les limites individuelles ou institutionnelles.*<sup>81</sup>

### 2.3.2 Du côté des partenaires : qui a besoin de qui ?

L'ISEMA répond à une commande, il a été identifié des besoins et pour y répondre un lieu isolé avec tous les personnels possibles à l'interne. Dans son projet d'établissement, il est en conformité avec les préconisations puisque le partenariat est mentionné. Je considère en effet que *ces partenariats constituent des contenants externes, réduisent les risques de l'affrontement, diminuent leur intensité et permettent une restauration plus aisée des liens détériorés. (...) C'est en échappant à cette position de toute puissance institutionnelle que les ITEP évitent de renforcer le sentiment de toute puissance des jeunes*<sup>82</sup>.

De réels partenariats ne sont pas encore noués, ou ils en sont au stade embryonnaire. L'instabilité interne n'a pu permettre de prendre soin des ébauches, des premiers

---

<sup>80</sup> HELFTER C., 1/2008, *A la différence du « faire avec », dont le sens strict signifie « collaborer » mais qui sous-entend aussi un contexte vécu comme imposé auquel on se résigne au nom du principe de réalité, la « démarche » d'agir ensemble est voulue.* » « Travailler avec les autres », Informations Sociales, n°145, p.19

<sup>81</sup> Opus cité : DHUME F., 2001, *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales*

<sup>82</sup> Opus cité : *Ces enfants, qu'est-ce qu'ils ont ? Qu'est-ce qu'on fait avec eux ?* Empan n°92, p.25-31.DOI 10 ; 3917/empa.092.0025

contacts. La structure a effectivement besoin de ce maillage mais n'a pas encore su développer de réciprocité.

L'ouverture, à et sur, l'environnement prend progressivement sens pour les professionnels qui ont constaté les bénéfices directs pour les adolescents d'une ouverture apaisée vers des extérieurs divers. L'ISEMA n'est pas une structure fermée (les portes sont constamment ouvertes), pour autant il reste une énigme pour son environnement proche. Les institutionnels sont invités, les familles également régulièrement, mais il faut savoir nous trouver !

Des « partenariats » avec le secteur de la santé mentale ne sont pas suffisamment actés, et tiennent actuellement plus du « réseau » grâce à l'influence du médecin psychiatre. Une seule convention est signée avec une unité psychiatrique mais qui ne reçoit que des adultes ; chaque hospitalisation est problématique, entachée de suspicion de non seulement n'avoir pas su faire un travail, mais surtout une crainte d'abandon du jeune : la logique de place au lieu d'une logique de sens.

Que dire de l'éducation nationale absente du dispositif ? On ne devrait même pas à penser partenariat puisque l'instruction est obligatoire jusqu'à 16 ans. Or, elle n'apporte ni des moyens humains (heures d'enseignant), techniques (conventions avec un collège du territoire), ni effectue de contrôles d'acquisition de savoirs ou d'états nominatifs de présences des jeunes. S'il est certain que pour la majorité des adolescents rompre avec les exigences d'une scolarité procède de leur apaisement, comment concevoir le « faire société » avec l'absence d'un maillon aussi structurant que l'école ?

Face à ce mutisme de l'éducation nationale, qu'il sera nécessaire de rompre, il est à mon sens plus opportun de trouver des partenaires qui aideront par un autre biais à la reconnaissance de cette nécessité.

Des partenaires économiques locaux représentent de véritables atouts au plan pédagogique en permettant à des adolescents de mettre à jour leurs « talents ». Ces échanges ont vocation à permettre une réconciliation avec la connaissance et le désir d'apprendre souvent bien enfouis dans leurs multiples exclusions. A partir de ces mises en situation progressives, adaptées où le repérage de ce qui fait ressource chez chaque jeune, l'éducation nationale devrait pouvoir être sollicitée pour une seconde phase permettant une nouvelle forme de scolarisation. Cette étape présenterait différents intérêts : concrétisation de l'évolution du jeune et validation des efforts fournis, test des compétences et des capacités sociales de l'adolescent dans un contexte moins protégé qu'à l'ISEMA et enfin, renseignements des évolutions du projet personnalisé.

Comme il est précisé dans la recommandation de l'ANESM, *l'ouverture est une question transversale au projet d'établissement, c'est-à-dire qu'elle concerne l'ensemble de ses volets. A ce titre, elle doit être intégrée dans la stratégie de l'établissement. Elle impacte en effet la définition des missions et des prestations, la catégorisation des publics*

*accueillis, les modalités des actions et interventions proposées aux personnes, le choix d'implantation de la structure, son organisation et les pratiques managériales (...). C'est par le dialogue et le croisement des avis des personnes elles-mêmes, de leur entourage et des professionnels ( internes à l'établissement, libéraux intervenants dans la structure et partenaires) que sont prises les décisions liées aux risques à courir en terme d'ouverture. ces décisions font partie de la réflexion générale autour du projet personnalisé, et figurent dans le document support du projet personnalisé, afin de pouvoir suivre les actions et les évaluer, le moment venu.*<sup>83</sup>

Au regard, de ce résumé, nous percevons les interactions qui se créent, se provoquent entre une institution et son entourage, proche ou élargi, avec in fine le bénéfice pour les personnes accueillies en terme d'objectif individuel. Un collectif, une société pour tenter de devenir un adulte responsable, un citoyen à part entière.

## **2.4 Synthèse deuxième partie**

Dans cette partie, je me suis beaucoup référée aux diverses recommandations de l'ANESM. Si l'on considère par ailleurs que les *bonnes pratiques seront bonnes si elles sont susceptibles de faire rêver des équipes et des professionnels et de les mobiliser sur des projets et des innovations dans des organisations où le sens et la finalité seront considérés comme plus importants que les seules modalités organisationnelles ou fonctionnelles*<sup>84</sup>, il est alors fondamental pour tout directeur de saisir le sens des missions qui implique des objectifs partagés, assumés. A partir de cette réflexion, je mesure les écarts qui existent, subsistent ou se créent entre les missions assignées à l'établissement et leurs déclinaisons opérationnelles, tant à l'interne, qu'à l'externe. Le contexte de l'expérimentation ne permet pas de remettre en cause le projet dans sa globalité. Refonder est le terme qui indique le mieux selon moi le changement à promouvoir : entre reconstruire et repositionner en quelque sorte. Dans cet entre-deux se trouve alors l'espace d'une refondation nécessaire, qui sera traitée dans cette dernière partie.

*L'important n'est pas de prévoir l'avenir, mais de le rendre possible.*

Cette belle phrase de SAINT-EXUPERY pourrait être la devise pour refonder le projet d'accompagnement de l'ISEMA dans son contexte territorial.

La multiplication des moyens ne suffit pas à modifier les pratiques, poser et insuffler des valeurs, chercher un sens commun. Comment peut-on s'y prendre afin de réorganiser cet

---

<sup>83</sup> ANESM, 2008, *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement.*

<sup>84</sup> BATIFOULIER F., 2011, *Manuel de Direction en action sociale et médico-sociale*, LEFEVRE P., *Articuler utopie sociale, éthique professionnelle et efficience des organisations*, in *Manuel de direction* », Paris : Dunod, 494 p.

ensemble au service d'adolescents très cabossés et leur insuffler un avenir ailleurs ? Cet avenir imaginable se décline, se travaille à partir du projet personnalisé dès lors qu'il se réfère à des institutions, donc du sens.

Pour arriver à penser « projet personnalisé », il apparaît opportun d'apporter des changements conséquents tant à l'interne, qu'à l'externe.

J'ai relevé la complexité du public accueilli, certes attendu mais envers qui et pour qui les réponses à apporter sont sans cesse en questionnement.

J'ai également souligné la nécessité de trouver du sens aux actions à mener, avec des professionnels nombreux. Cet atout de départ peut vite devenir une faiblesse, suscitant des incohérences, voire de la maltraitance induite, si l'organisation reste en l'état. Que ce soit en termes d'organisation pure, qu'au niveau des outils du quotidien, penser projet personnalisé requière d'opérer des réorganisations opérationnelles et de donner des garanties.

Je crois avoir mis en évidence la difficulté de repérage d'une institution nouvelle sur un territoire. Sans réelle inscription, coopération, l'ISEMA ne pourra pas perdurer.

Nous avons repéré que cette difficulté devait trouver des réponses à tout niveau : associatif, échelon régional, départemental, entre les différents prescripteurs : être à la convergence de différents secteurs ne se décrète pas mais s'élabore à partir d'une envie mais avec autrui.

Créer les conditions d'une collaboration suppose de mettre à plat certaines procédures, d'en créer d'autres, d'autant plus dans la perspective de l'évaluation de l'expérimentation, mais aussi de son éventuel renouvellement.

Enfin, nous avons vu certains postulats de départ, qui méritent d'être interrogés voire remis en cause.

Ces différents niveaux de changements sont à penser et donc à mettre en œuvre dans une temporalité assez brève compte-tenu de la singularité de l'ISEMA et de son caractère expérimental.

Pour autant, ils sont à mon sens incontournables si l'ISEMA doit devenir un nouveau sigle du secteur, réellement porteur de plus-value pour un public vulnérable.

Les propositions de changement vont donc être développées dans cette dernière partie. Elles permettront de jeter les bases de perspectives à plus long terme, perspectives stratégiques indispensables à tout projet, toute structure, toute association.

### **3 TROISIEME PARTIE : temps de l'innovation ou comment faire autrement pour apporter une réponse plus satisfaisante et qualitative**

En se référant à cette définition d'innover comme quoi *ce n'est pas avoir une idée neuve, mais c'est arrêter d'avoir une idée ancienne*<sup>85</sup>, il est temps de promouvoir des changements plus en phase avec la réalité vécue et partagée. Comment renouveler, enrichir les pratiques ?

Le projet personnalisé doit constituer le fil rouge et la référence commune pour tous les professionnels concernés. Il vient définir dans un cadre partagé, les objectifs, les moyens, les délais de mise en œuvre et les critères d'évaluation de toutes les actions entreprises au bénéfice d'un adolescent, et au final, les modalités de son futur. Cette variable d'ajustement va servir ainsi les missions assignées à l'ISEMA, tant à l'égard des adolescents accueillis, des partenaires institutionnels que des responsables légaux et des familles.

Pour être en capacité de soutenir cet investissement pour le parcours d'un adolescent accueilli, encore faut-il promouvoir les conditions propres à œuvrer et assurer les engagements contractuels. L'expérimentation laisse cet espace possible pour argumenter des principes fondateurs, ou en l'occurrence refondateurs.

Ainsi pour rendre pertinent et opposable le travail effectué auprès et pour ces adolescents particulièrement abimés malgré leur jeune âge, je pense absolument nécessaire d'apporter différents changements propres à contribuer à cette refondation. Il s'agit bien de trouver des articulations pour tirer le meilleur parti de ce qui a été imaginé, pensé, tout en capitalisant ce qui a bien fonctionné. Cette construction, si elle doit suivre un plan, ne peut être linéaire, il faut bien toucher à des éléments, qui eux-mêmes vont impacter les autres comme dans un jeu de domino ou de poupées russes. C'est cette façon de dégager ces éléments entremêlés, imbriqués qui va me permettre d'avoir une vision managériale, stratégique et prospective.

#### **3.1 Modifications organisationnelles**

##### **3.1.1 Du côté des hommes**

Pour mener à bien les projets personnalisés tels souhaités, l'incantation ne suffit pas. Il est nécessaire de repenser l'organisation du point des vues des professionnels. Pour ces jeunes, il faut des adultes, des hommes aptes, sécurisés, autorisés pour faire ensuite

---

<sup>85</sup> Définition donnée par LAND Edwin-Herbert, Inventeur et physicien (1909/1991)

autorité. Mon souci est bien de mettre un terme, ou pour le moins de faire reculer l'insécurité, la plainte, et de promouvoir des articulations, une organisation qui soit non seulement repérée, mais solide où chacun sait ce qu'il peut faire et comment il peut compter sur l'autre. Les conditions de travail sont à revoir pour permettre cette sécurisation et ainsi promouvoir les repères essentiels et fondateurs. Réorganiser la composition de l'équipe, modifier la structuration des interventions sont donc des priorités. Ces changements à opérer sont à plusieurs niveaux, qui s'entrecroisent et ont des répercussions sur le travail de chacun : en agissant d'abord sur les conditions de travail, je vais diminuer des sources de tensions évidentes et ainsi les interlocuteurs des adolescents seront plus assurés et moins dans l'évitement. Favoriser de bonnes conditions de travail et le faire comprendre va procéder à l'apaisement d'un climat social repéré tendu.

Il est donc temps de trouver des temps de travail qui répondent aux besoins de chacun, jeunes et professionnels. J'ai mis en évidence dans les deux premières parties une faille dans l'organisation et la gestion des ressources humaines. Le turn-over impressionnant de la quasi-totalité des personnels, des temps repérés où la couverture éducative est défaillante qui contribuent à un manque de cohérence et ne favorisent pas les conditions de construction des projets singuliers des enfants.

Ce diagnostic, je l'ai soumis au Directeur de Pôle pour trouver ensemble les aménagements nécessaires.

Il n'est pas possible d'envisager de nouveaux recrutements au-delà du budget accordé : il faut faire avec cette enveloppe et le faire comprendre.

C'est ainsi qu'il est obligatoire de présenter les changements à opérer en évitant le leurre du *tout est possible*.

Pour initier un socle commun et un partage du sens, il est évident qu'il faut d'abord partir de la base organisationnelle pour trouver une structuration dans laquelle chacun se retrouve, se positionne en sachant où trouver l'autre.

Ce travail est d'ores et déjà initié tant il était urgent de pacifier l'ISEMA et ses tensions permanentes. Pour opérer ces modifications lourdes de conséquences, nous avons croisé les différents plannings et cherché auprès d'autres structures de l'association des modèles possibles. Avec le directeur de pôle, nous avons alors soumis différentes propositions.

Ainsi chacun a été invité à donner son avis sur des modifications d'emplois du temps dans ce cadre contraint où il était essentiel cependant d'entendre les dangers potentiels. Produire des plannings fonctionnels et prévisionnels est non seulement une obligation du droit du travail, mais permet de sortir de l'urgence quasi permanente et de commencer à trouver du temps pour penser projets.

Compte-tenu des besoins des jeunes, de la localisation de la structure, de la réalité du bâtiment, la nécessité de recourir à un nombre minimal de professionnels était une priorité absolue. Sur les plages horaires d'internat, l'amplitude est conséquente. Avec un collectif d'une dizaine d'adolescents tous demandeurs d'attentions particulières, le minimum d'adultes présents a été évalué avec le chef de service à quatre adultes au minimum en permanence.

Permettre de croiser des temps d'intervention permet non seulement de correspondre aux objectifs du projet, mais aussi de sécuriser l'encadrement.

Cette recherche d'optimisation devrait permettre désormais d'atteindre les objectifs de la mission avec plus de sérénité. Les éducateurs d'internat vont ainsi profiter d'un planning sur six semaines qui, s'il comporte davantage de temps de soirées, leur laisse des temps de récupération repérés et du temps disponible pour des accompagnements extérieurs nécessités par le projet du jeune.

Ce réaménagement horaire concerne tous les personnels.

A cet effet, il faut réorganiser les temps d'intervention de l'équipe pédagogique. Ainsi une semaine sur quatre, un éducateur interviendra sur la soirée. Cet adulte viendra certes renforcer le nombre d'adultes présents sur la structure ; mais cette présence spécifique aura comme corollaire de moins scinder les équipes et permettra une cohésion et des liaisons entre professionnels. L'expérimentation ne signifie pas de facto innovation mais en l'espèce, il faut sortir du cadre que l'on peut retrouver en ITEP par exemple avec une équipe dédiée à l'internat, une aux soins et l'autre à la pédagogie.

Cette permanence sur le temps d'une journée de toutes les spécificités est alors un réel atout pour favoriser la prise en compte des besoins, sans la scission entre les équipes.

Chacun sera alors à même de repérer les effets de groupes, les difficultés du quotidien pour un jeune à même d'avoir des répercussions sur le reste de la journée.

Favoriser ce croisement des interventions va éviter une juxtaposition des pratiques et permettre à chaque professionnel de saisir les effets dans le réel. Du point de vue des jeunes, leurs dispositions sont rarement linéaires et ils ne sont pas réceptifs à l'identique pour telles ou telles propositions éducatives ou pédagogiques.

Donner les conditions d'y être réceptif sur des temps différents mais repérés sera une opportunité supplémentaire pour ces jeunes qui ne programment pas leurs envies de dire leur malaise. Le croisement des professionnels susceptibles de répondre, d'entendre leurs souffrance sera une réelle plus-value. L'appréhension des problématiques sera alors enrichie de ces regards croisés.

Par ailleurs, l'éducateur pédagogique, de part sa spécificité, amène davantage un média éducatif repéré. Si l'inscription pour les activités de journée est obligatoire, celle pour la soirée devient une proposition. Ces adolescents ont pour beaucoup la peur du vide, ne sachant pas s'occuper tout seul, solitude rimant parfois avec effroi.

Les plannings réfléchis vont permettre en outre des temps de réunion, de préparations. En programmant ces espaces de réflexion, d'anticipation, l'impression de réaction laissera place à l'anticipation, au prévu, à la cohésion.

Avec ce cadre repéré, la souplesse sera alors possible sans avoir cette impression de flottements, de réactions, d'improvisation.

Le temps de réunion, animé par le chef de service va supprimer les motifs de plaintes légitimes de manque de temps de concertation. Le sens du travail et des actions auprès de chaque jeune sera ainsi optimisé.

Le planning de l'équipe infirmière était aussi insatisfaisant : temps non couverts le weekend et, durée de travail calée davantage sur l'intérêt personnel que celui du service.

Pour amener de tels changements, un management « concertatif » est préférable en annonçant clairement qu'au final la Direction tranchera et proposera une organisation, soumise elle aussi au Comité d'entreprise.

L'objectif est non seulement de proposer des interventions cohérentes dans l'intérêt du service, donc du suivi des besoins des jeunes, mais également d'aménager des temps de relais, de transmissions sécurisées.

Le planning des surveillants de nuits sera également légèrement modifié pour des questions d'amplitude et de cumul d'heures. Adopter des prises et départs de postes légèrement décalées devra permettre de répondre aux attentes du CHSCT, toujours en veille pour l'ISEMA mais aussi pour ces personnels au rythme de travail à surveiller.

Etre dans l'expérimentation permet somme toute des marges de manœuvre à ne pas négliger. Des hypothèses de départ en terme de ressources humaines s'avèrent être sinon sans fondement, du moins sans objet : des postes de travail ne sont pas ou plus pourvus. La pertinence de ceux-ci doit donc être considérée.

Un médiateur familial n'a aucune légitimité sur une structure telle l'ISEMA au vu de la durée de l'accueil, de la réalité des compositions familiales, où quand des jeunes bénéficient de droits de visite ou d'hébergement, il n'y a dans la majorité au mieux qu'un seul parent. (Une exception en deux ans et demi).

Au vu du marché de l'emploi en la matière, nous n'avons jamais pourvu les postes d'orthophonie et de psychomotricien même si les jeunes ont parfois ces besoins spécifiques. Les penser à l'intérieur de l'institution procède en outre d'un enfermement supplémentaire et l'accès aux dispositifs communs est préférable.

Les temps de psychologue et de psychiatre budgétés ne sont également pas totalement pourvus. *Le management d'un établissement suppose le développement d'une*

*organisation susceptible de réagir aux évènements, et l'adaptation des compétences pour conduire, animer un projet et gérer les différentes contraintes et opportunités.*<sup>86</sup>

Donc savoir repérer les nécessités et les adaptations créés par ailleurs une dynamique institutionnelle, toujours bénéfique. A partir des constats effectués, il est judicieux de s'interroger sur une transformation d'une partie de ces postes pour combler les manques et ainsi optimiser la structure. Dans la configuration de l'établissement, il faut avoir à l'esprit que des postes relèvent du budget « soin » et d'autres du budget « aide sociale ».

Au vu du turn-over, la pénibilité des postes est patente du côté des cadres également au regard des contraintes diverses, dont les astreintes ne sont pas les moindres.

Ainsi, il est pertinent de penser à la création d'un nouveau cadre intermédiaire. A l'instar de l'organisation des CEF, où l'équipe de Direction est composée d'un directeur et de deux chefs de services (pédagogique et éducatif), l'ISEMA aura à gagner avec une configuration identique mais spécifique en imaginant que le deuxième cadre intermédiaire puisse relever du soin, en l'occurrence un cadre de santé. En étudiant le budget de fonctionnement actuel, seule la création d'un poste d'infirmière coordinatrice est réalisable actuellement. Ce doublement des cadres intermédiaires du côté du soin permet de renvoyer tant à l'interne, qu'à l'externe une vision différente. Encore une fois, cet effet de balancier entre le prendre soin et l'énoncé de la loi est incarné dès l'organisation fonctionnelle. Cette volonté si elle est bien incarnée, et aménagée, procèdera en outre à l'assise du binôme éducatif/soin avancé dans le projet d'établissement. Pour éviter les clivages, il faut du partage, du tronc commun. En l'initiant ainsi, il irriguera les pratiques dans une volonté de prendre soin d'emblée signifiée.

En étudiant les compétences spécifiques internes, une infirmière possède ces pré-requis dans une expérience professionnelle antérieure. Reçue en entretien par le Directeur de pôle, cette dernière, engagée et motivée pour la sécurisation de l'ISEMA, va se voir attribuer ces fonctions. Le recrutement d'une nouvelle infirmière est donc nécessaire pour maintenir le roulement de l'équipe infirmière avec quatre temps plein. Informer l'ARS et les autres financeurs est incontournable dans un souci de coopération et d'information légitimes. Jusqu'à fin 2014, cette infirmière n'aura pas le statut de cadre, uniquement celui de coordinatrice avec des bonifications afférentes et une participation aux astreintes de direction. Pour que ce poste évolue vers un statut cadre, il est nécessaire d'en montrer les bénéfices. Des bilans réguliers en réunion de direction devront être rédigés pour montrer la pertinence de ce choix et des effets bénéfiques. Un recul de six mois sera certainement court pour en démontrer le bien-fondé, d'où l'importance d'un relevé des actions et

---

<sup>86</sup> LEFEVRE P., 2000, *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 305p.

relations créées par cette disposition. Un indicateur se dégagera des actions qu'elle aura pu initier en termes de préventions sanitaires, et des actions prévues.

Un autre sera de voir du côté des cadres et du bénéficiaire d'un partage d'astreintes différent.

Le demi-poste de médiateur relève lui du budget conseil général. Il peut se transformer en poste à temps plein de maitresse de maison. Ne pas oublier l'importance de personnes dites de services généraux est essentiel dans toute institution, et ces postes si spécifiques dans une institution qui accueille des enfants carencés ne sont pas à négliger. Jusqu'à fin 2014, encore une fois, cette fonction sera doublée pour satisfaire aux objectifs non atteints, ou partiellement. En intervenant les weekends, les plages horaires qui demeuraient fragiles seront désormais plus sécurisées par la présence d'un adulte qui permettra d'assurer des tâches avec plus de sécurité. Mais surtout, l'épuisement professionnel de la maitresse de maison va être évité car elle ne pouvait plus à elle seule remplir toutes les missions exigées par sa fonction : confection des repas, courses, entretien des cuisines, contraintes de l'hygiène mais également soutien aux jeunes.

Ces transformations ou créations correspondent davantage aux réalités et contraintes de l'ISEMA. Transformer ces essais en postes pérennes pour 2015 est annoncé et soutenir cette organisation dans les négociations budgétaires appartient bien à tout Directeur d'établissement qui est le responsable de la sécurité des personnes et des biens. Un des indicateurs des bénéficiaires sera de regarder du côté des arrêts maladie ou accidents du travail, ainsi que celui du turn-over.

Ainsi pour l'évaluation des trois années de fonctionnement, un autre organigramme<sup>87</sup> peut être proposé et soumis à l'approbation de ces trois autorités.

Sans méconnaître les contraintes budgétaires, il est nécessaire d'argumenter que pour certains publics, des économies apparentes coûtent à terme davantage, financièrement et humainement.

Les conditions de travail ainsi favorisées ainsi améliorées vont permettre de se pencher sur les outils nécessaires à l'action et à la mise en œuvre de la personnalisation des accompagnements.

### **3.1.2 Du côté des outils au service du projet**

#### **A) La référence**

La richesse de l'ISEMA annoncée réside dans la composition de ses personnels et du nombre conséquent de professionnels intervenants. Cette opportunité devient vite une

---

<sup>87</sup> Cf. annexe 6 : organigramme proposé pour 2014

contrainte qui crée de l'incohérence, préjudiciable à chacun, en particulier envers les réponses apportées aux jeunes. Entre l'équipe et le travail d'équipe, il existe un espace sans cesse en mouvement et pour lequel il est nécessaire de penser structuration. A l'ISEMA, même si l'histoire est récente, elle est déjà, on l'a repéré, compliquée en soi (notion de binôme éducatif/soin permanent), mais aussi par les réalités vécues.

Pour une prise en compte du projet du jeune, l'équilibre entre engagement individuel et contrôle collectif de l'action est très précaire. Individuellement, quasiment tous les professionnels sont engagés et motivés, mais leur structuration collective est défaillante et source d'insatisfaction, d'où l'obligation pour la Direction d'y remédier en structurant cette juxtaposition de professionnels vers un collectif cohérent. Pour réduire cet écart, le cadre institutionnel doit pouvoir être opérant et devenir un repère commun. Pour penser cette reconstruction, je crois pertinent de diminuer les sources d'insatisfaction perçues, préjudiciables à l'élaboration et au suivi des projets personnalisés, que constituent les références des jeunes. Procéder à une simplification est incontournable.

En effet, chaque jeune a quatre référents (famille, éducatif, pédagogique et infirmier) qui non seulement n'arrivent pas à trouver du temps de concertation tous ensemble (contraintes de temps essentiellement), qui ne peuvent être rarement présents ensemble aux réunions de projets et dont les bilans écrits reflètent en partie ces failles. Je propose de revoir ces dispositions qui, en outre, permettront une responsabilisation des professionnels et une meilleure expression des jeunes et de leur famille. Cette proposition de changement sera exposée en réunion institutionnelle après travail de concertation et de réflexion de l'équipe de direction. Je pense opérant que chaque jeune puisse avoir un référent que je nommerai « principal ». Ce terme évoluera certainement, mais pour l'instant je le préfère à celui de coordinateur qui dans notre convention renvoie à des suggestions financières. Dans mon esprit, il est clair qu'il n'y a pas de secondaires ou d'inférieurs, mais ce qualificatif reste celui qui me paraît, ce jour, convenir. Il reviendra à ce référent d'être présent aux temps de réunions de projet en ayant au préalable interpellé les autres référents dans une organisation à acter avec le chef de service et la coordinatrice infirmière. Parmi quels professionnels choisir ce référent principal ?

Je propose qu'il soit indifféremment choisi au sein de l'équipe infirmière et de l'équipe d'internat. L'offre sera ainsi possible parmi dix professionnels. Face à un effectif complet de douze jeunes, seuls deux éducateurs spécialisés auront deux référés. Cette distinction aura en outre le mérite de distinguer la classification contractuelle et ainsi de justifier par une charge de travail différente la différence statutaire. Comme je le soulignais plus haut, cette disposition aura le mérite de moins diluer les responsabilités, de faire du lien et de permettre des réunions de projet avec moins d'acteurs et comme le recommande l'ANESM de favoriser l'expression de la personne.

## B) La formation

Si je veux que cette construction prenne sens, elle a besoin d'une autre consolidation. Sans formation individuelle et/ou collective des Hommes, je risque la sidération, l'incompréhension ou l'épuisement qui ne participe pas alors de la construction des projets des jeunes. Sans plan de formation ambitieux, l'ISEMA ne survivra pas. Dans le souci de créer ce socle commun qui fait défaut, je pense qu'il faut être directif et ne pas attendre uniquement les souhaits de formation, qui classiquement émanent toujours des mêmes. Les budgets de formation n'étant pas en outre pléthoriques, cibler les contenus relève bien d'une vision managériale. Penser à mutualiser certaines formations avec d'autres établissements de l'association permet de réduire les coûts et contribue à créer une certaine appartenance. Ainsi j'ai sollicité le siège pour les diverses formations à la sécurité. (HACCP<sup>88</sup>, habilitations diverses, premiers secours). D'autres vont pouvoir être mutualisées à l'échelle du pôle avec les deux CEF pour la gestion des conflits. Cependant, au regard de la fragilité de l'ISEMA des contenus spécifiques sont à proposer, de façon directive. La première expérience de ce type de formation sur site commune à tous (psychopathologie de l'adolescence) ne doit pas rester unique mais bien s'inscrire dans un programme qui signe une vision et un sens que l'on veut soutenir et faire partager.

La cohésion d'un groupe ne se décrète pas mais se construit bien à partir d'expériences partagées, médiatisées. Un véritable plan de formation continue et repéré est à promouvoir. Même si l'expérience ne devait pas durer, il apparaît raisonnable de signifier cette volonté de formation permanente. J'imagine cette formation sous deux dimensions. La première sera d'organiser des formations sur site avec des thèmes récurrents dans un programme évolutif. Les effets sur un collectif de partager des temps communs, de mise à distance par la théorie n'est plus à démontrer. Par ailleurs, amener des savoirs permettra cette prise de distance et de réassurance individuelle et collective.

Le premier thème à étayer semble être la conception d'un projet personnalisé, au-delà de l'outil en lui-même.

Le deuxième thème à privilégier résidera dans la compréhension des troubles de l'adolescence, en lien avec un accompagnement institutionnel. La formation des professionnels d'une telle structure destinée à un tel public doit certes être évoquée, en termes de savoirs, mais aussi en termes de savoirs faire : savoir développer des stratégies, décaler des pratiques devant permettre de surprendre constamment l'adolescent là où il n'attend pas l'adulte, venant ainsi renforcer la crédibilité des adultes investis auprès de lui. Cette capacité de surprendre, tout en tenant le cadre, est certes

---

<sup>88</sup> HACCP : Hazard Analysis Critical Control Point

une posture mais elle doit être réinterrogée, alimentée, nourrie régulièrement pour garder cette aptitude à la surprise, à l'innovation.

Formation suppose aussi ouverture sur soi mais aussi aux autres : favoriser la participation régulière des professionnels de l'ISEMA aux différentes conférences, colloques régionaux nourrira en parallèle la dynamique de curiosité que je compte impulser. Ces inscriptions permettront en outre de véhiculer l'institution hors les murs et de participer ainsi à son inscription territoriale. Pour parvenir à ces fins, une veille active sur ces opportunités est à favoriser. L'équipe de Direction doit être à même de proposer donc d'aller chercher dans ses différents contacts ces occasions. En sollicitant et en faisant connaître nos dispositions en la matière auprès du territoire (ARS, PJJ, université, associations locales), il est tout à fait envisageable d'accéder à des temps de rencontres où les frais ne sont en outre pas conséquents, voire gratuits. Cette donnée est à prendre en compte quand on connaît les budgets contraints.

Il existe aussi des temps formateurs qui surgissent de rencontres, de partages d'expérience. Au regard des demandes d'admission qui nous parviennent régulièrement de toute la France, au regard des nombreuses recherches, il existe bel et bien une problématique spécifique actuelle pour ces adolescents aux troubles frontières, quels que soient leurs territoires d'origine. Même si l'ISEMA n'est pas encore un sigle, une nomenclature, d'autres structures expérimentent des réponses quasi similaires, du moins dans leur description.

En contactant, le Ministère des Affaires Sociales, j'ai eu l'occasion d'échanger avec une personne chargée de suivre ces différents dispositifs<sup>89</sup>. Certains en sont à leurs balbutiements comme nous, d'autres ont déjà avancé et dépassé les écueils que nous connaissons. Il me paraît alors raisonnable de bénéficier de ces expériences, d'abord dans un souci de partager, de confronter, de réassurer.

A partir de la liste ainsi fournie, aller rencontrer ces institutions qui expérimentent et cherchent à apporter des réponses à ces adolescents exclus de tout me paraît une démarche à initier.

Si nous avons reçu d'ores et déjà des délégations (ARS, PJJ et CG) du Nord et de l'Ille et Vilaine, il nous revient d'effectuer aussi cette démarche.

Après avoir sélectionné des lieux, il faudra organiser ces rencontres.

Là encore, cette rencontre doit être portée par un collectif, plus petit mais venant signifier encore une fois la volonté de donner des outils de compréhension aux collaborateurs.

Inviter à ces rencontres, le membre délégué du conseil d'administration de Montjoie permettra in fine de porter à ce niveau, les exigences qui ne manqueront pas de se

---

<sup>89</sup> Parmi la liste des structures en référence à l'article L.312 du CASF, il s'avère qu'une quinzaine de départements propose des alternatives pour ces adolescents en très grandes difficultés.

dégager. Favoriser la curiosité et en donner les conditions participant alors d'une volonté à la fois de réfléchir au projet et à sa pertinence, mais aussi de créer des conditions favorables à son efficience.

Déléguer l'organisation de ces recherches et des conditions de leur mise en œuvre ?

Le chef de service devra prendre ces contacts et sera à même d'organiser les absences des personnels qui viendront à ces rencontres.

A terme, j'imagine ainsi possible que l'ISEMA devienne lui aussi une entreprise apprenante et capable de transmettre ses savoirs faire :

Intervenir aussi bien dans les Instituts de formations dédiés (infirmiers, travailleurs sociaux) que venir en soutien à des équipes confrontées à des problématiques conflictuelles.

### C) Analyse des pratiques professionnelles

Un autre élément de cette refondation réside dans les espaces de réflexion dédiés aux professionnels. L'analyse des pratiques professionnelles a été mise en œuvre en septembre 2013. Le budget est prévu, la volonté de la direction également. Or, cet espace n'a pas fonctionné pour les raisons que je décris tout au long de ce mémoire, soit une équipe qui avait certes la volonté d'agir, mais qui n'avait pas le bagage professionnel et/ou l'expérience qui permettent de donner la cohérence et en l'espèce de se donner à voir. Je dois tenir compte de cet existant et procéder par étapes. Pour aider à remettre l'adulte dans cette fonction de prendre soin et de ne pas se sentir uniquement exposé, il faut passer en premier lieu par des temps d'analyses de situations.

Cette autre approche sera plus axée vers un processus de questionnement et non dans le fait de penser à une résolution des problèmes. Au-delà de la contingence matérielle (horaire) à prendre en considération, je dois avoir à l'esprit l'intérêt que chacun peut et doit pouvoir trouver dans cet espace. C'est la connaissance selon laquelle *un acteur ne peut accepter de perdre dans le court terme que si cette perte lui paraît momentanée et surtout qu'il peut espérer gagner par la suite*<sup>90</sup>.

Cette étape est indispensable pour que je puisse garantir que cette équipe énonce, transmette bien la loi, la porte au quotidien et fasse vraiment équipe structurante pour les adolescents. Je compte ainsi solliciter un autre intervenant qui permettra ce temps fondateur qui propose « un dispositif d'aide au changement. Ce dispositif sera plus cadrant, clarifié avec des exigences énoncées d'emblée et soutenu par une intervenante qui l'a déjà expérimenté auprès d'équipes diverses en crise. J'ai la chance d'avoir dans le budget cette ligne prévue. Au-delà de l'annonce, il faut là encore y redonner du sens et du

---

<sup>90</sup> CROZIER M. /FRIEDBERG E., 1992, *L'acteur et le système*, 1<sup>ère</sup> édition 1977, paris : Du Seuil, 500 p.

contenu. J'ai envie de voir l'institution progresser, de ne pas s'enliser mais bien de permettre cette articulation structurante. C'est un engagement fort qui souligne une volonté de prendre en considération les salariés en leur permettant à la fois de prendre ce recul absolument nécessaire, mais aussi de jeter les bases d'une appréhension commune et partagée.

#### D) Outils spécifiques

L'ensemble des modalités internes ne sont pas suffisantes pour garantir un cadre de référence, tant pour les professionnels, que pour les jeunes. J'ai souligné dans les deux premières parties que ces jeunes, quelles que soient leurs possibilités d'intégrer la loi, ont un besoin essentiel de s'y voir confrontés. La permanence du cadre, surtout s'il est attaqué leur permet de s'adosser pour réaliser leur propre valeur. Tout n'est pas permis à l'ISEMA, même s'il est communément admis de dire que les seuils de tolérance sont inversement proportionnels à ceux des exigences. Les outils actuels ne sont pas suffisamment partagés pour que chacun y trouve un sens commun. Ce manque produit des incohérences, de la souffrance au travail, de la rotation de personnels, en somme le cadre n'est pas suffisamment étayé et clair. Les règles de vie, régulièrement revisitées, laissent encore trop de marge avec ces professionnels.

Un outil en soi ne suffira pas, mais il participera à la refondation que je souhaite. Il convient d'en imaginer un qui fasse référence, socle. Ainsi, pour moins laisser de place à l'arbitraire et pour « faire équipe », un référentiel inspiré de ce qui se fait dans d'autres institutions permettra de s'éloigner d'un système de sanctions parfois arbitraires et/ou incohérentes donc ne participant pas à la maturation de l'adolescent. Nous l'appellerons le *Permiséma*.

Il sera issu d'un groupe de travail dédié, composé de différents professionnels : éducateurs, infirmiers, psychologue. Ce groupe devra finaliser une ébauche restée en l'état depuis un an et pour laquelle il n'y avait pas eu de volonté managériale claire. En effet, ce nouvel outil ne peut être plaqué et imposé sans un minimum de travail participatif et un engagement de la Direction.

Ce référentiel a mûri progressivement, et aujourd'hui j'estime qu'il est opportun d'y donner corps. Comme je le soulignais, il n'y faut pas y voir un outil miraculeux qui réglera toutes les incohérences. Mais sa mise en place et son suivi participeront d'une prise en compte du travail déjà élaboré mais aussi d'une rigueur et d'une responsabilisation de chacun. La création de ce permis a d'ores et déjà incité les professionnels à s'interroger sur les types de transgression, les réponses à apporter. Ce sera un outil de gestion quotidien qui devra être porté par tous et permettra des débats professionnels et non plus personnels mettant en lumière les –supposées- failles de l'autre.

En corolaire à ce référentiel, sera créée une « commission sanction », pour des actes les plus graves. Il s'agit de symboliser et de faire comprendre aux jeunes les échelles de réponses en usage dans la société dans laquelle ils sont amenés à vivre. L'objectif également recherché est de procurer un impact, des effets sur le collectif au-delà des instances actuelles.

Il est également nécessaire de penser à des sanctions positives pour signifier ce que l'on peut gagner dans la vie à acquérir de la confiance, de l'autonomie. Tous ces paliers institutionnels viendront de fait nourrir le projet personnalisé.

Dès que le groupe de travail aura finalisé les détails pratiques également, la date de sa mise en œuvre sera annoncée en réunion institutionnelle, ainsi qu'une date pour son évaluation. Je pense qu'il faut que cet outil voie le jour au vu du passé vécu, néanmoins, je resterai attentive à ce qu'il ne devienne pas auto-suffisant et le seul outil, forcément réducteur. Je vois bien le côté rassurant et fédérateur, mais je le considère comme un premier jalon, élément, que je porte pour permettre la modification des pratiques des professionnels de l'ISEMA. Les partenaires seront bien sûr informés de ce nouvel outil au service du projet du jeune. Cet outil interne<sup>91</sup> sera à croiser avec d'autres données importantes à relever, que sont des critères « objectifs » d'évaluation. En effet, je devrai veiller à ce croisement au risque de réduire les adolescents à leurs symptômes. Un outil n'est valable que s'il est ou demeure pertinent dans l'accompagnement proposé.

### **3.1.3 Elaboration commune de critères d'évaluation**

#### **A) Critères pour l'accompagnement à l'ISEMA**

L'intérêt d'une formalisation du projet personnalisé est de se décaler du quotidien et de repérer les acquis, les compétences. Face à de telles problématiques cumulées, le risque est grand de ne voir que les problèmes. Pour autant, les curseurs d'évolution se doivent d'être les plus objectifs possibles. Comment se rappeler que Yann n'arrivait pas à prendre sa douche alors qu'il détruit régulièrement des murs ou entre en conflit avec des jeunes et des adultes de façon violente et soudaine ? Pourtant, il y a six mois, des réflexions avaient été menées pour qu'il arrive à faire aujourd'hui cet acte du quotidien qui ne pose plus de problème...Comment signifier que c'est une progression qui se dissout dans les affres d'un quotidien toujours difficile pour cet adolescent ?

L'ISEMA est en effet attendu là : les adolescents ont-ils appris des règles de vie, peuvent-ils être inscrits ailleurs ? Cette évaluation est primordiale dès lors que l'on veut montrer l'intérêt d'un tel accompagnement.

---

<sup>91</sup> Cf. annexe 5 : document de travail, aout 2014.

Mais pour évaluer cette progression, il ne suffit pas d'un contrat de séjour, mais bien d'une évaluation plus fine de départ à intégrer au projet personnalisé. En effet, ce dernier traite des objectifs de la prise en charge mais ne comporte pas les engagements de l'utilisateur, qui peut refuser de le signer. Par contre, rédiger une synthèse, une grille non pas pour enfermer mais pour dégager une appréciation d'ensemble.

En proposant cette première « photographie », les enjeux seront davantage partagés et aideront à la construction du parcours du jeune.

Au-delà de ce repérage partagé de la problématique, il apparaît nécessaire d'élaborer un nouveau support qui fasse sens pour chacun.

Je compte sur les apports de la formation précitée, pour alimenter cette réflexion.

Un groupe de travail, tel celui organisé pour le *Permiséma*, devra être constitué.

Le chef de service avec le psychologue auront pour mission d'animer et de produire ce document. Sans être trop nombreux, ce groupe devra être composé de professionnels issus des différents champs originels. Je pense pertinent d'inscrire dans ce groupe un représentant des surveillants de nuit et une maîtresse de maison. A raison d'une session de travail une fois toutes les trois semaines sur une période de trois mois, étapes validées en réunions de direction, ce nouveau support devra être validé début 2015.

#### B) Critères pour aider à évaluer l'expérimentation

La grille outre le fait d'aider à la compréhension de la problématique de départ viendra étayer la rédaction des indicateurs de l'évaluation. Pour éviter la dispersion, la perte de temps, il est essentiel de se créer une grille d'évaluation en parallèle du projet personnalisé. En effet, dans le cadre de l'expérimentation, des tableaux<sup>92</sup> avaient été pensés pour faire valoir l'évolution du jeune. Ceux-ci sont en effet à renseigner pour fin 2014 et ne peuvent en l'état faire l'objet d'aucune modification car actés de façon empirique avec les présupposés de l'époque de leur conception.

Je vois dans la proposition de nouveaux items, une facilitation du recueil de ces données. Reprendre des mois après les conditions de prise en charge est fastidieux. Le préparer et préparer les équipes à cette nécessité est plus constructif.

Par ailleurs, en se l'appropriant et non pas en la subissant comme un exercice imposé, de nouveaux items pourront être mis en exergue, qui viendront davantage mettre en valeur la progression du jeune au regard de sa problématique. Dans ces tableaux, peu de place est laissée à la famille, à la dimension affective : le jeune ne peut être réduit à ses actes et il nous revient bien d'en affirmer la pertinence.

J'ai bien conscience du caractère expérimental, donc balisé par des attentes et interprétations différentes selon l'endroit où l'on se réfère, pour autant l'ISEMA doit

---

<sup>92</sup> Annexe 9 : tableau individuel d'évaluation

pouvoir aussi être force de proposition et mettre en lumière des points de vigilance, des impossibles mais aussi des points particuliers non imaginés avant la mise en acte de la structure.

L'ISEMA a été créée à partir de postulats, de conceptions différentes, qui confrontés au réel tiennent difficilement mais qui laissent l'espace à cette ouverture d'arguments issus de la pratique vécue. *La construction des formes d'organisation des pratiques doit se faire à partir du concret, c'est-à-dire en prenant sa source dans l'analyse et l'évaluation interdisciplinaire des situations problèmes rencontrées.*<sup>93</sup>

Cette compréhension de ce qui se passe à l'ISEMA est essentielle pour les enjeux de l'expérimentation certes, mais dans le même temps vis-à-vis de l'extérieur du quotidien.

Il est donc nécessaire de se doter d'outils complémentaires et qui viendront étayer, certes l'évaluation, mais surtout le projet du jeune.

Nous n'avons pas de choix autres que de reprendre les items retenus. Il n'est pas exclu d'en retenir d'autres ou de les appréhender différemment.

Il sera opérant de tenir des tableaux mensuels sur ce qui a fait la vie de l'adolescent ce mois échu. Ces indications ainsi renseignées nourriront les temps de réunion dégagées grâce aux réaménagements horaires, et surtout en les rendant lisibles pour les jeunes et leur famille, chacun pourra évaluer la progression et définir les objectifs du mois suivant.

Ces différentes photographies successives seront le témoin non seulement du temps passé à l'ISEMA mais des acquis réalisés, même et surtout s'ils sont minimes.

Je pense pertinent de renseigner trois grilles : soin, éducatif et pédagogique.

Lors d'une réunion institutionnelle, des propositions de grilles, préalablement travaillées entre le chef de service, l'infirmière coordinatrice, la psychologue et l'éducateur référent famille seront ainsi proposées sur le modèle d'une « grille test » initiée par l'équipe pédagogique.

La simplification proposée d'un éducateur référent principal procède de cette nécessité de traçabilité de ce qui se vit, se noue, se construit à l'ISEMA pour un jeune au-delà du bruit du quotidien.

Cet outil pourra certainement être renseigné différemment dans les prochains mois dès lors que chacun pourra s'approprier un logiciel qui est à notre disposition, à savoir ProGdis. Personne actuellement ne se sert de cet outil.

La Direction Générale de l'Association devra donc permettre à la responsable de cet outil de former les cadres, et les professionnels.

En participant aujourd'hui à cet accès et en ayant intégré les données minimales à renseigner, rien ne s'opposera en outre à ce que d'autres critères apparaissent.

---

<sup>93</sup> PAPAY J., *Convergences, complémentarités et hétérogénéité des pratiques médico-sociales et sanitaires*, Les Cahiers de l'Actif n°438 /439, p.89.

En amenant ainsi ces autres apports, éclairages différents, je compte ainsi éviter ou amoindrir les positions tranchées avec d'un côté l'autojustification pour nous, et du côté des financeurs les questions fermées.

## **3.2 Modalités d'inscription territoriale**

### **3.2.1 Projets de partenariats**

Penser qu'une structure peut répondre à elle-seule, est un leurre. Permettre un temps où cela est possible représente un atout dès lors que l'on se représente ce temps comme une parenthèse. *Rien ne se concrétisera dans les pratiques sans que les acteurs institutionnels et professionnels ne reconnaissent leurs limites propres et leur besoin de l'autre secteur.*<sup>94</sup> Evaluer la capacité de liens sociaux, la compétence à acquérir de nouveaux savoirs, la capacité de résistance aux exigences extérieures sociales font partie des axes d'accompagnement de ces jeunes. Leur inscription dans des espaces de droit commun doit être facilitée. Si cette volonté est en œuvre à l'interne, encore faut-il que l'extérieur soit prêt à accueillir ces jeunes connotés. L'ISEMA, perdu dans ce bocage normand, fait encore figure de structure mystérieuse pour l'environnement local. Je ne suis pas sûre qu'il soit bien identifié par les riverains et les habitants du canton. On y voit de la vie, des voitures, des nombreux adultes, des véhicules de secours parfois, qui laissent plus place à des imaginaires, forcément avec plus d'a priori négatifs que positifs. Penser et soigner cette communication fait partie intégrante d'une structure telle l'ISEMA. Cette communication se réalise aujourd'hui au cas par cas, au gré des rencontres, des échanges divers.

De la compétence de quelques professionnels, ont pu être trouvés des lieux de stages, des partenariats ponctuels ou des participations à diverses manifestations culturelles. Tous ces liens n'ont procuré que de la satisfaction pour les jeunes, fiers d'avoir été bénévoles dans un festival, fiers de ramener du fromage de chèvre ou des sculptures réalisées ailleurs. Ces partenariats, ces inscriptions sont encouragées et les projets allant dans ce sens sont soutenus.

Pour à la fois entretenir ces liens, les valoriser mais aussi se faire connaître, instituer des temps formels est désormais une étape supplémentaire à instituer. Cela demande de l'investissement mais produira en outre de la cohésion bénéfique à l'accompagnement. Je reste persuadée que de petits temps préparés apportent beaucoup à une institution.

---

<sup>94</sup> Ibid.

Celle-ci avait été inaugurée avec des officiels, une porte-ouverte à destination des institutionnels a eu lieu. Il est temps de penser à faire valoir notre image locale et de créer un évènement qui se devra d'être régulier.

Ainsi, en créant ce temps, en invitant nos partenaires que j'appelle du quotidien, l'image de l'ISEMA sera moins floue.

Associer les jeunes à cette démarche d'ouverture et de donner à voir ce qu'ils sont capables de faire fait également partie d'un projet d'accompagnement qui vient signifier une place dans la cité.

Un dimanche après-midi permettra aux différents partenaires de stages de venir.

Permettre également sur ce temps au maraicher, fromager, potier, centre équestre, etc. avec lesquels nous travaillons, de profiter de ce temps pour se faire connaître. Cette manifestation sera une opportunité pour faire revivre ce village endormi et ainsi participer à une inscription dans le réel d'un territoire.

Préparer cette action suppose d'y nommer des référents qui, avec la coordination du chef de service, et/ou de l'infirmière coordinatrice auront pour tâches de fédérer et de distribuer les rôles.

Inviter les parents également participerait d'une prise en compte. Toutefois, dans la configuration actuelle, il n'est pas certain que ce soit bénéfique pour les jeunes. En effet, les droits de visites sont essentiellement médiatisés (en juillet 2014, une seule mère possède des droits de visite et d'hébergement, les autres n'ont que des droits de visites médiatisées et ponctuels dont certains n'usent pas). Je ne crois pas utile de renvoyer au collectif des jeunes, leur manque, leur quasi abandon en permettant la venue d'une seule maman.

Cet échelon particulier n'est, à mon sens, pas à négliger, pour assoir et inscrire l'ISEMA dans le paysage local.

### **3.2.2 Projets de collaborations institutionnelles**

Inscrire l'ISEMA dans le paysage bas-normand ne se réalisera qu'à partir de coopération, de communication, d'échanges à tous niveaux. Cette inscription ne se décrète pas mais doit se construire en investissant différents espaces stratégiques. Il ne s'agit pas seulement d'une opération de communication mais bien d'une exigence pour le parcours des jeunes accueillis. Si le travail éducatif et thérapeutique peut se réaliser en construisant des liens le long de leur accueil, il demeure un écueil d'importance qui concerne la sortie de l'ISEMA. L'ISEMA est réputé pour avoir des jeunes difficiles, qui ne rassurent pas les institutions. Les représentations sont tenaces, l'image de l'ISEMA déjà écornée, parfois à juste titre, parfois à tort. Pour remédier aux craintes suscitées par le

« label » ISEMA, donner à voir, chercher des appuis extérieurs représentent un enjeu, un défi à relever. Faciliter une continuité dans les parcours, devrait être le postulat surtout pour ces adolescents dont le parcours est déjà semé de ruptures diverses et variées.

#### A) Recomposition du comité scientifique

Un comité scientifique avait été pensé en amont de l'ouverture. Ce comité ne s'est pas réuni depuis. Une interrogation des partenaires à son propos est légitime. Je pense pertinent non seulement de le faire revivre mais surtout en profiter pour revoir sa composition. L'Association Montjoie étant hors des réseaux bas-normands, il est stratégique et efficient de solliciter des personnalités locales pour le composer. Outre l'effet recherché d'atténuer cette vision d'une association lointaine, solliciter des professionnels qui eux-mêmes peuvent essaimer au sein de leur propres réseaux me paraît fondamental. Je pense à solliciter des professionnels de différentes institutions, telles l'université, les associations, les centres de formation qui eux-mêmes me proposeront d'autres personnes ressources et ainsi de suite.

Solliciter ces professionnels réputés localement sera stratégique pour se nourrir de leur expertise certes, mais aussi pour solliciter les réseaux qu'ils possèdent inmanquablement, dont ils font partie. L'erreur serait de composer ce comité de personnes « étrangères », car l'ISEMA se priverait alors de ces relais nécessaires.

#### B) Participations instances régionales

Il faut arriver à inscrire l'ISEMA dans la filière des réponses possibles aux difficultés des adolescents. Le directeur devra être présent lors des réunions régulières auprès de l'ARS. A la fois pour faire valoir son établissement, mais aussi pour mieux connaître les différents ITEP et IME de la région bas-normande.

L'objectif est certes une meilleure connaissance des dispositifs, mais j'y vois également l'occasion de réfléchir au parcours en amont et en aval.

Notre absence à ces concertations régulières régionales tenait peut-être à notre statut expérimental. Pour le dépasser, il nous faut être reconnu là également.

Des informations sont à recueillir, des messages à faire passer tout autant.

#### C) Coopérations institutionnelles

L'ISEMA est isolé. On mettra cet isolement sur sa brève existence et sur le fait qu'il soit instruit par une association horsain.

Il est nécessaire déjà que l'ISEMA soit dans la légalité c'est-à-dire que l'Education Nationale soit présente. Même si un des leviers pour les jeunes accueillis, réside dans le fait qu'il n'y a pas d'exigence de scolarité, il est évident que le premier rappel au cadre, à la légalité tient dans cette inscription. Cependant si ce blocage devait continuer, il sera

nécessaire d'actionner d'autres leviers, plus politiques pour faire valoir ce droit à l'instruction.

Si pour la plupart des jeunes accueillis, leur orientation passe par les dispositifs spécialisés tel ITEP ou IME, si certains ne pourront même pas y prétendre tant leur pathologie les empêcheront, il n'en reste pas moins qu'il est nécessaire de valider des acquis.

J'ai bien conscience d'être en position paradoxale en soutenant d'un côté la nécessaire introduction de la loi, mais d'un autre en représentant une institution hors la loi, du fait de l'absence de l'éducation nationale. L'école fait société, ne pas y être participe de la désinscription sociale. Même si je sais que l'école représente pour ces adolescents une réelle souffrance, que des paliers sont encore nécessaires, je ne peux renvoyer qu'ils sont hors la vie, hors parcours. Sans renoncer à cette collaboration, je dois réfléchir et bien remettre l'enfant en situation d'apprendre, et de progresser. Des inscriptions au CNED devront être systématiques et possibles, donc facilitées en ayant le souci de ne pas mettre l'enfant en difficulté en l'inscrivant dans un niveau accessible. Ainsi, l'école sera présente, dans l'optique de l'après ISEMA et cette autre manière de faire pourra être étayée avec un partenaire qu'est le GRETA. Ainsi, les jeunes ne pâtissent pas des querelles institutionnelles et pourront être inscrits dans un parcours personnalisé mais surtout reconnu et validé.

Une convention pourra être signée avec le GRETA d'Avranches en sachant que dans ce partenariat chaque partie peut y trouver intérêt :

L'ISEMA pour permettre une réinscription extérieure et une validation d'acquis.

Le GRETA, en accueillant ainsi des jeunes d'une institution optimise son implantation, donc ses moyens.

La rencontre de ces publics, encadrés, sera à même de faire partage, de confrontation aux expériences, aux savoirs de l'autre. En résumé, cela participera aux représentations de chacun sur autrui.

Toujours dans cette perspective de réorientation et d'inscription dans un territoire, il convient de penser à des partenariats avec les ITEP du ressort territorial.

Nouer ces partenariats permettra d'évaluer avec plus de finesse l'adaptation d'un jeune avec les exigences de ces structures.

Non seulement, l'identification ISEMA sera ainsi atténuée et des a priori encore tenaces pourront être levés. Mais surtout, le jeune pourra se confronter à un ailleurs plus sécurisé, car progressif et balisé. Les ruptures jalonnent les parcours de ces adolescents exclus ; organiser ensemble, avec leurs parents une nouvelle étape serait un idéal à atteindre.

Ces conventions pourront permettre de dire les possibles ou les exigences à acquérir avant de penser un tel dispositif. Dans ces partenariats, chacun est ainsi rassuré, sachant qu'il ne représente pas la seule alternative mais s'inscrit dans des possibilités sécurisées.

Par ailleurs, l'ITEP le plus proche de l'ISEMA possède en son sein des ateliers que nous ne pouvons mettre en œuvre, tels l'accès aux attestations de sécurité routière avec une personne dont la qualification en monitorat d'auto-école autorise ces apprentissages.

Il en existe certainement d'autres qui ne pourront émerger qu'à partir de la concrétisation de ces partenariats.

Pour parvenir à cette palette de dispositions ponctuelles, je crois opportun d'organiser des temps de rencontre entre directeurs d'établissement mais aussi d'associations.

Cet axe sera à présenter lors du dernier comité de pilotage pour la poursuite de l'expérimentation.

En amont, une rencontre avec le responsable de la MDA, est un préalable pour délimiter les termes et les responsabilités de chacun dans un tel montage.

Nous avons repéré que si la vie institutionnelle peut être en elle-même thérapeutique, elle peut aussi devenir problématique et source en soi du malaise du jeune. Vivre en continu dans un collectif ne participe pas constamment de l'apaisement : certains jeunes n'ayant aucune ressource familiale peuvent être à même de rester une année complète sans sortie. S'ils nécessitent un environnement sécurisant, certains sont bien à même de pouvoir vivre ailleurs un temps repéré. Cet ailleurs possible participe alors de son évolution et de sa capacité à s'adapter à un autre environnement.

Des solutions en gîtes d'enfants sont ponctuellement trouvées. Elles se font à notre initiative en fonction des -minces- possibilités régionales.

Inscrire sur le projet personnalisé ce recours dès que le jeune en a les capacités permet de signifier ce besoin de réinscription commune et tempère le sentiment de relégation.

Formaliser avec d'autres partenaires serait là encore pertinent, et chacun aurait à gagner de ce partenariat.

Je pense ainsi aux lieux de vie qui existent dans le sud Manche qui sont au nombre de trois. Prendre des contacts officiels, les inviter à l'ISEMA permettra de jeter les bases d'une collaboration ponctuelle ou pérenne selon les situations et leurs capacités d'accueil respectives.

Comme dans tout partenariat, il faut considérer l'intérêt de l'autre également. N'ayant aucune difficulté de recrutement, ces lieux de vie auront certainement à gagner d'une mutualisation ou d'offres de prestations en termes d'activités proposées à l'ISEMA.

Sans verser dans un systématisme impossible, présenter qu'une alternative peut être possible inscrira davantage l'ISEMA dans ce que j'appellerai la « filière adolescente » du département.

L'idéal serait aussi d'avoir un recours possible avec une famille d'accueil spécialisée. Face à la pénurie d'accueillants, cette piste, qui reste à explorer, ne pourra se réaliser dans l'immédiat. Mais encore une fois, elle pourra être inscrite dans le projet d'établissement pérenne.

Enfin, il existe un partenaire institutionnel inévitable dans la perspective de répondre aux besoins des adolescents. Il s'agit du milieu hospitalier spécialisé. La convention actuelle est très limitative et toujours sujette à caution, à suspicion. L'ISEMA doit pouvoir être adossé à un centre hospitalier spécialisé.

En effet, si la tolérance est grande, elle est parfois excessive et à terme pour l'adolescent peu réaliste.

Savoir qu'en cas de crise répétée, violente, un relais, même court peut être sollicité pour une hospitalisation, au besoin en milieu contraint, permettrait de signifier les limites et viendrait sécuriser chacun.

L'écueil régulièrement invoqué est la crainte d'être le dernier recours sans relais ultérieur. A l'heure de la reconfiguration des régions, il sera plus efficient de se saisir de la proposition de rapprochement vers l'hôpital de Vire, situé dans le Calvados. En effet, l'ARS a proposé au directeur de cet hôpital, lui-même inscrit dans la configuration de celui de Flers (Orne) de se rapprocher de l'ISEMA.

Cette proposition relève d'une demande particulière pour pallier au remplacement temporaire du pédopsychiatre. En l'organisant de façon intelligente, ce provisoire pourra durer car devrait permettre de réelle collaboration.

En instituant ce partenariat, l'objectif est à triple niveau :

Le premier concerne les jeunes qui seront mieux accueillis et donc pris en compte.

Le deuxième concerne les professionnels de l'ISEMA qui seront rassurés de savoir ce recours plus accessible.

Le troisième concerne l'image de l'ISEMA qui sera identifiée par les professionnels de santé d'un bassin étendu.

L'intérêt de l'hôpital est à voir certes du côté des usagers car il vaut mieux les appréhender ensemble avant, que seul plus tard. Mais à l'heure des contraintes budgétaires, voire des coupes sombres, l'hôpital pourrait se voir attribuer un temps de psychiatre lui permettant d'offrir un poste à temps plein.

Les modalités de cette coopération sont bien sur à formaliser avec l'accord de l'ARS et des autres financeurs.

C'est donc tout un panel de partenariats qu'il convient de signer ou d'acter dans la droite ligne de ce que recommande l'ANESM pour adapter les réponses aux besoins et compétences des usagers.

### **3.3 Modalités d'admission et temporalité de l'accueil**

#### **3.3.1 Commission quadripartite pour modifier le regard extérieur**

Tous ces changements ou modifications substantielles ne sauront prendre sens sans réfléchir au sens de la mission assignée à l'ISEMA et à des objectifs, parfois inatteignables.

La direction de l'ISEMA est absente de la commission d'admission.

Cette dernière a été spécialement créée pour l'ISEMA et statue sur des dossiers. Le fait que le directeur de la structure qui va accueillir le jeune en soit écarté est profondément déstabilisant compte-tenu des enjeux. Un directeur est responsable de son établissement, garant de la sécurité des personnes accueillies, de ses collaborateurs, et garant des pratiques de bienveillance.

Face à la complexité du public accueilli, des problématiques diverses et cumulées, le Directeur doit être en capacité d'énoncer les possibles, et d'argumenter les choix opérés. Cette mise à l'écart du processus d'admission est source de malaise et accentue les incompréhensions respectives. Ce malaise se ressent du côté de l'ISEMA, je peux imaginer qu'il en est éventuellement de même du côté de la commission. Sans dialogue et échanges clarifiés, les sources d'incompréhension sont multipliées. La convergence du sanitaire et du social ne peut prendre sens que si tous les décideurs ont un réel espace d'expression. L'absence de la direction de l'ISEMA invoque également un sentiment particulier d'être sous tutelle sans avoir de latitude. Sensation d'être un directeur en « liberté surveillée » est assez déplacée au regard du public accueilli. Participer à cette commission, y avoir une voix, a minima consultative, sera selon moi un premier signe de la maturité de la structure.

Nous savons tous que les établissements tels les nôtres ont une vie tumultueuse, faite de nombreux aléas, de rencontres parfois conflictuelles qu'il faut être en capacité de décrire, de composer. Jusqu'alors, la voix de l'ISEMA n'a été entendue qu'en creux, c'est-à-dire qu'en ne faisant état des difficultés et de demandes de surseoir à de nouvelles admissions. Participer à cette instance mensuelle permettra en outre de faire un état des lieux dynamique, de donner à voir les évolutions et de ne plus raisonner qu'en terme de places ou de dossiers.

En étant partie prenante, la clarification des missions et des objectifs de l'ISEMA sera recherchée. J'y vois un autre effet, essentiel à mon sens, à savoir aussi celui d'appréhender différemment les besoins du territoire mais aussi de recueillir au long cours des remarques et autres suggestions de progrès. Cette participation limitera également les effets désastreux des entorses actuelles au projet, comme des renouvellements

contraints, qui font violence aux équipes mais surtout aux jeunes, avec les effets désastreux in fine sur leur évolution.

Actuellement, les professionnels en amont de l'orientation vers l'ISEMA s'effacent bien souvent de l'accompagnement dès sa mise en place. Pourtant leurs contributions sont indispensables au travail à mettre en place, notamment dans la perspective de définir au plan local et dans l'environnement du jeune, ses conditions de vie, le rôle et la place des parents, après aussi son accueil. Ce « référent fil rouge » extérieur est pourtant mentionné dans l'appel à projet comme obligatoire. Garantir cet accompagnement comme un engagement indissociable de l'accueil devra être inscrit sur la notification.

Idéalement, il serait opportun de favoriser un travail en amont de l'accueil en offrant la possibilité d'une connaissance plus affinée de la situation du jeune, de sa famille et des professionnels ayant participé à son accompagnement. Ce repérage des ressources disponibles, au plan relationnel, dans l'environnement de l'adolescent permettrait de les mobiliser simultanément à l'accueil effectif du jeune. Cette action n'interférerait sur la prise de décision mais faciliterait grandement l'accueil et les objectifs à poursuivre. D'autant plus qu'actuellement le temps imparti à l'accueil est court. Que le renouvellement de la première période de six mois doit pratiquement intervenir à mi-parcours...

### **3.3.2 Revoir la temporalité de l'accueil**

Douze mois est la durée initialement pensée pour permettre au jeune de réintégrer un dispositif de droit commun.

Un an pour un adolescent représente une éternité.

Douze mois à l'échelle de construction psychique sont brefs.

Nous avons vu dans la deuxième partie que cette durée est courte au regard des difficultés de ces adolescents. L'ISEMA est ainsi défini autour de la brièveté et de la précarité de son accueil, comme vecteur d'efficacité de l'action ? Même s'il n'est pas question de s'installer dans un projet mais bien de réunir les conditions d'élaboration, de formalisation et de mise en œuvre qui sera élaboré par d'autres professionnels, force est de constater que cette durée n'est pas toujours adaptée au regard des problématiques des jeunes accueillis. J'ai tout à fait conscience que cette durée a également été pensée du côté des contraintes budgétaires. Le coût à la place est nettement plus élevé que dans un ITEP ou une MECS et que limiter la durée possible relève aussi d'un souci de ne pas gaspiller l'argent public. C'est une donnée qu'il est nécessaire d'avoir à l'esprit et que chaque structure doit être à même de pouvoir justifier le maintien dans tel ou tel dispositif. Sans opposer l'argument facile que le prix de journée de l'ISEMA reste de toute façon moins cher qu'une journée d'hôpital psychiatrique, je pense cependant que l'argument de

temps peut être opposé pour soutenir un délai plus pertinent pour certaines problématiques.

Il est évident que selon différents paramètres, l'étendue du travail à entreprendre sera différente d'un jeune à un autre. Opérer ce travail d'évaluation rapidement sera à même de dégager et d'anticiper. En effet, à partir des éléments contextuels et des motivations qui ont conduit à l'orientation vers l'ISEMA, il convient, au plus tôt, d'arrêter la nature du projet à venir.

S'agira-t-il d'un séjour de « répit », prévoyant un retour probable dans la structure antérieure ?

S'agira-t-il de réunir les conditions de faisabilité d'un projet envisagé ?

S'agira-t-il d'être la seule alternative face à une « impasse » constatée sans perspectives identifiées ni ressources mobilisables ?

Cette réflexion initiale et rapidement réalisable déterminera le contexte général d'intervention et balisera les étapes et la durée. En participant à la commission de façon régulière, nous pourrons signaler les cas de figure et argumenter un accueil plus long, autrement qu'actuellement où le curseur d'une année renvoie pour certains à une nouvelle impasse, car malgré une évolution, aucune structure n'est encore susceptible de les accueillir. Ce temps éducatif, thérapeutique de 24 mois est d'ailleurs le temps possible de l'autre ISEMA...



## **Conclusion**

Créer un établissement requiert du temps, des fondations, de la construction pour qu'il puisse vivre pour les usagers à qui il est sensé offrir une plus-value.

L'ISEMA arrive bientôt au terme de son expérimentation initiale.

Je pense avoir mis en évidence au cours de ce mémoire ses atouts et ses faiblesses.

La force du public accueilli n'avait certainement pas été suffisamment appréhendée et les équipes mal préparées.

Pourtant, le public accueilli, est bien celui pour lequel l'ISEMA a été pensé.

Mais en mettant en évidence les capacités d'attaque du cadre de ces adolescents malmenés par la vie, indésirables et inattendus, il était nécessaire de partir d'un paradigme pour imaginer l'efficience d'une telle proposition médico-sociale dans un territoire donné.

J'ai pris le parti de choisir celui de la personnalisation de l'accompagnement par la construction du projet personnalisé de ces jeunes aux troubles multiples et souvent définis uniquement ainsi.

A partir de ce postulat, j'ai pu mettre en lumière ce qu'il fallait apporter comme modifications, changement fondamentaux pour tendre vers une sécurisation de la structure et des actions à entreprendre. Le projet personnalisé est une déclinaison du projet d'établissement dans sa capacité à s'adapter à la singularité de chaque situation d'adolescent mais aussi dans celle de mobiliser l'ensemble des moyens et ressources disponibles dans la structure et auprès de ses partenaires pour construire une réponse adéquate.

La spécificité de la mission de l'établissement et sa finalité consistent en l'activation d'un projet d'orientation stabilisé et qui recueillent l'adhésion des protagonistes.

Cette mission implique donc que le travail mené à l'interne soit cohérent, prenne sens pour les professionnels et les jeunes. Ce travail quotidien ne devant en outre pas être isolé de l'environnement de l'adolescent et des ressources mobilisables pour lui.

La construction du projet personnalisé devant devenir une référence pour l'ensemble des acteurs, il détermine les actions à mener et qui doit les conduire, les engagements de chacune à fixer pour inscrire l'adolescent dans un contexte bienveillant et porteur d'avenir à son égard et qui, in fine, garantit la qualité du travail conduit.

Les changements proposés à opérer pour permettre cette acception de la personnalisation de l'accompagnement sont incontournables pour permettre cette dynamique.

En mettant en évidence le manque de socle commun théorique, le manque de cohérence ainsi induit, le manque de positionnement face à ces adolescents qui ne demandent que du cadre, le manque de structuration temporelles, le manque d'outils et d'élaboration

d'espaces communs, j'ai mis en évidence les failles internes risquant de devenir rapidement plus fortes que les leviers.

En restructurant cet interne à tous ces niveaux, je pense inscrire désormais l'ISEMA dans une démarche d'organisation institutionnelle qui témoignera de notre volonté de rechercher la meilleure adéquation entre les besoins des adolescents et de leur famille et les réponses proposées par l'établissement.

C'est une culture à impulser pour faire entrer chaque professionnel, quelle que soit sa fonction dans l'organisation du travail, dans une conscience de responsabilité à cet égard et de sa capacité à contribuer à la progression de la structure.

Par ailleurs, en prenant la dimension environnementale dans son acception la plus étendue, j'ai mis en lumière les points qui sont à intégrer pour favoriser la notion de parcours du jeune et éviter de nouvelles ruptures.

Eviter à tout prix un isolement supplémentaire au moyen d'actions de communication repérés, de participation à des instances régionales, de signatures de conventions et de partenariats locaux ou institutionnels, d'inscription dans un maillage institutionnel sont autant de nécessités pour prétendre apporter une plus-value à ces adolescents indésirables, à la marge.

Il faudra cependant à mon sens repenser le temps de l'ISEMA, sauf à accepter que certains adolescents n'auront qu'une année de répit, pour permettre qu'à minima le remaniement psychique souhaitable soit fondateur du remaniement comportemental.

Avec ces réajustements, l'évaluation de l'établissement sera plus affinée et les objectifs clarifiés. Les axes d'évolution et de progression seront plus efficaces et viendront nourrir la pérennisation et peut-être une modélisation du projet.

Dans cette hypothèse, il me semble d'ores et déjà opportun de réfléchir à des axes de développement en termes de dispositif.

Dispositif mobilisable dans le cadre des futurs schémas territoriaux des secteurs social et médico-social.

Dispositif pour offrir une ressource mobilisable pour des établissements confrontés à des impasses ponctuelles.

Dispositif au sein duquel est introduite une dimension préventive.

Quel qu'il sera, il devra être institué, fondé, car *toute formation humaine a pour essence et non pour accident de réfréner la jouissance*<sup>95</sup>.

---

<sup>95</sup> LACAN J., 2001, *Allocution sur les psychoses de l'enfant*, Autres Ecrits, Paris : Du Seuil, 209 p.

---

## Bibliographie

---

### OUVRAGES

BATIFOULIER F., 2011, *Manuel de Direction en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 494 p.

BERGER M., 2011, *Les troubles du développement cognitif*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 244 p.

BERGERET J., 1985, *La personnalité normale et pathologique*, 3<sup>ème</sup> édition 2013, Toulouse : ERES, 352 p.

BREUGNOT P., 2011, *Les innovations socio-éducatives*, Rennes : Presses EHESP, 315 p.

COUET D., PATURET J.-B., avril 2009, *Le métier de directeur*, 4<sup>ème</sup> édition, Rennes : Presses Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, 270 p.

CYRULNYK B., mars 2001, *Les vilains petits canards*, Paris : Odile Jacob, 279 p.

CYRULNYK B., février 2002, *Un merveilleux malheur*, Paris : Odile Jacob, 238 p.

DANANCIER J. mai 2007, *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, 196 p.

DUBREUIL B., février 2009, *Le professionnalisme en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 260 p.

DHUME F. 2001, *Du travail social au travail ensemble. Le partenariat dans le champ des politiques sociales*, Rueil Malmaison : Actualités Sociales Hebdomadaires, 206 p.

DUCALET P ; LAFORCADE M., 2004, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Seli Arslan, 335 p.

FUSTIER P., octobre 2011, *Les corridors du quotidien*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, 169 p.

FUSTIER P., mai 2008, *Le travail d'équipe en institution*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, 216 p.

HAESEVOETS Y.-H., Novembre 2008, *Traumatismes de l'enfance et de l'adolescence : un autre regard sur la souffrance psychique*. Bruxelles : De Boek., 333p.

JANVIER R., 2009, *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale*, Paris : Dunod, 200 p.

JANVIER R, MATHO Y., juillet 2004, *Mettre en œuvre le droit des usagers*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, 318 p.

LEFEVRE P., janvier 2000, *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 305 p.

LOUBAT J.R., février 2002, *Instaurer la relation de service*, Liège, Dunod, 258 p.

MIRAMON J.-M., MORDOHAY F.-O., 2003, *Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales*, Paris : Dunod, 152 p.

ROUBY A., 2012, *Eduquer et soigner l'enfant psychotique*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris : Dunod, 160 p.

ROUZEL J., septembre 2013, *La prise en compte des psychoses dans le travail éducatif*, Toulouse : ERES, 152 p.

### **RAPPORTS et RECOMMANDATIONS**

LIBEAU M., WINTER A., Avril 2008, Rapport final de l'Institut de Criminologie et Sciences Humaines, *Les mineurs dits « incasables », une analyse des facteurs de risques de vulnérabilité, des adolescents, à travers leurs parcours de vie et les prises en charges institutionnelles*, Rennes 2, 111p.

Recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux, ANESM:

- *Le questionnement éthique dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, juin 2010, 87 p.
- *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement*, 2009, 51 p.
- *Les attentes de la personne et le projet personnalisé*, 2009, 46 p.
- *Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses*, 2008, 38 p.
- *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur/jeunes majeur en cours de mesure*, 2013, 77 p.
- *Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil*, 2009, 47 p.
- *Missions du responsable de l'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance*, 2009, 46 p.

## **Revue**

*Transitions, continuité et rupture dans les parcours individuels de prise en charge : impacts sur les trajectoires de vie*, 2013, Les Cahiers de l'Actif, La Grande-Motte, N° 446-447,

*L'inexorable convergence du sanitaire et du médico-social : perspectives pour les associations*, 2012, La Grande-Motte, Les Cahiers de l'Actif N° 438-439,

*Troubles psychiques et « comportements problèmes » dans les ESMS : comprendre, observer, agir.* , 2012, La Grande-Motte, Les Cahiers de l'Actif N°434/435/436/437, 336 p.

*Les aspects du travail en équipe...ou les conditions d'une coopération efficace*, 2008, Les Cahiers de l'Actif, N° 382/383, N° 384/385, 301 p.

*L'inédit du projet*, 2002, Toulouse, EMPAN N° 45. ERES, 142 p.

*ITEP : repères et défis*, 2013, Toulouse EMPAN, n°92, ERES, 142 p.

*Clinique et management*, 2010, Toulouse, EMPAN, n°78, ERES, 176 p.

*Les enjeux de la pluridisciplinarité*, 2012, Cliniques, n°3, Toulouse : ERES, 208 p., via cairn-info

JEAMMET P., *Paradoxes et dépendance à l'adolescence*, 2009, Bruxelles, yapaka.be, 61p.

## ARTICLES

JEAMMET P., *La sanction en éducation*, 2005, Informations Sociales, n°127

*Violences en ITEP : la créativité des professionnels*, 2014, Lien Social, n°1237

*Pour réussir, le travail social a besoin vital d'engagement et de concertation !*, 2000, Lien Social, n°559

*La réhabilitation aujourd'hui : une dynamique renouvelée*, 2012, Pluriels, La lettre de la Mission Nationale d'Appui en Santé Mentale, n° 94-95, 15 p.

*Se reconstruire dans la stabilité*, 2014, Actualités Sociales Hebdomadaires, n° 2843 du 17/01/2014

*Du sur-mesure pour des jeunes en grande souffrance psychique cumulant les difficultés*, 2013, Actualités Sociales Hebdomadaires, consulté sur site [www.ash.tm.fr](http://www.ash.tm.fr) le 14/11/2013

CORCOS M., *Ce qui guérit et apaise les adolescents borderline, c'est le temps relationnel*, 2013, Actualités Sociales Hebdomadaires, n°2839 du 27/12/2013

ALECIAN P. *Je suis nomade*, 2008, La lettre de l'enfance et de l'adolescence, 2, n°72, p.11-18, [www.cairn.info/revue-lettre-de-l-enfance-et-de-l-adolescence-2008-2page11.htm](http://www.cairn.info/revue-lettre-de-l-enfance-et-de-l-adolescence-2008-2page11.htm)

ROUZEL R., *Pratique éducative : comment ça s'écrit ?*, 2006, Vie Sociale et Traitements, n°91, p.42-48 ; DOI : 10.3917/vst.091.0042

DUVERGE Y., HAIE M. *Penser la loi pour des adolescents psychotiques au sein d'une structure soignante*, 2004, La Lettre de l'Enfance et l'Adolescence, n°57, ERES, p.95  
DOI : 10.3917/lett.057.0095

## **CONFERENCES et SEMINAIRES**

KARSZ S., 2005, *Pour une clinique de l'intervention sociale*, consulté sur [www.tremintin.com](http://www.tremintin.com)

BEAUGRAND T, 2013, *Le travail institutionnel à la SEPT les Pléiades, à l'articulation de plusieurs champs d'intervention*, consulté sur site [wwwsept.lespleiades@adsea69.fr](http://wwwsept.lespleiades@adsea69.fr)

BIZEUL D., 2007, *Mauvais sort ou mauvaise volonté : les incasables des politiques sociales sont-ils responsables de leur situation ?*, Nantes, colloque international des 13, 14 et 15 juin 2007

## **SITES INTERNET**

ONED : [contact@oned.gouv.fr](mailto:contact@oned.gouv.fr)

CAIRN : [www.cairn.info](http://www.cairn.info)

ANESM : [www.anesm.sante.gouv.fr](http://www.anesm.sante.gouv.fr)

---

## Liste des annexes

---

Annexe 1 : suivi des effectifs (février 2012/ aout 2014)

Annexe 2 : organigramme initial

Annexe 3 : schéma des admissions

Annexe 4 : modèle planning activités

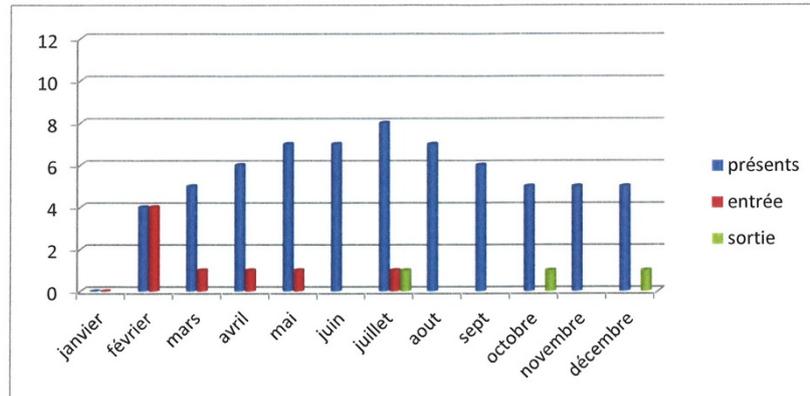
Annexe 5 : nouvel organigramme

Annexe 6: document de travail interne « *Permiséma* »

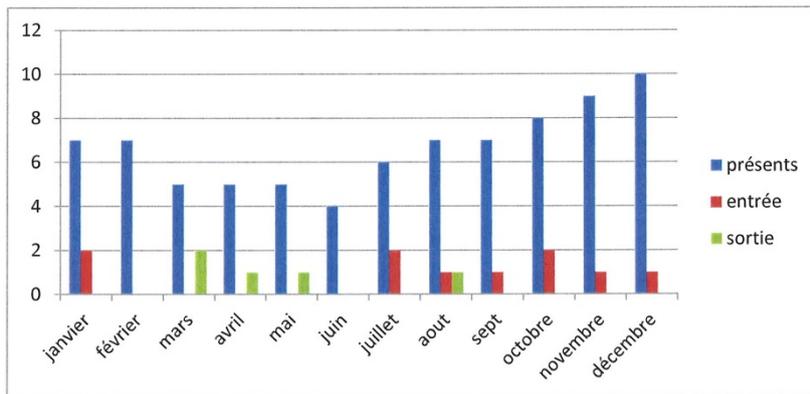
Annexe 7 : tableau indicateurs individuels

Historique des entrées et sorties

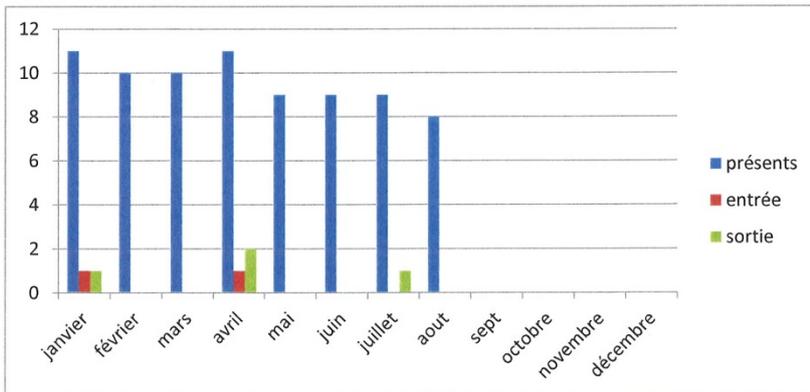
2012



2013



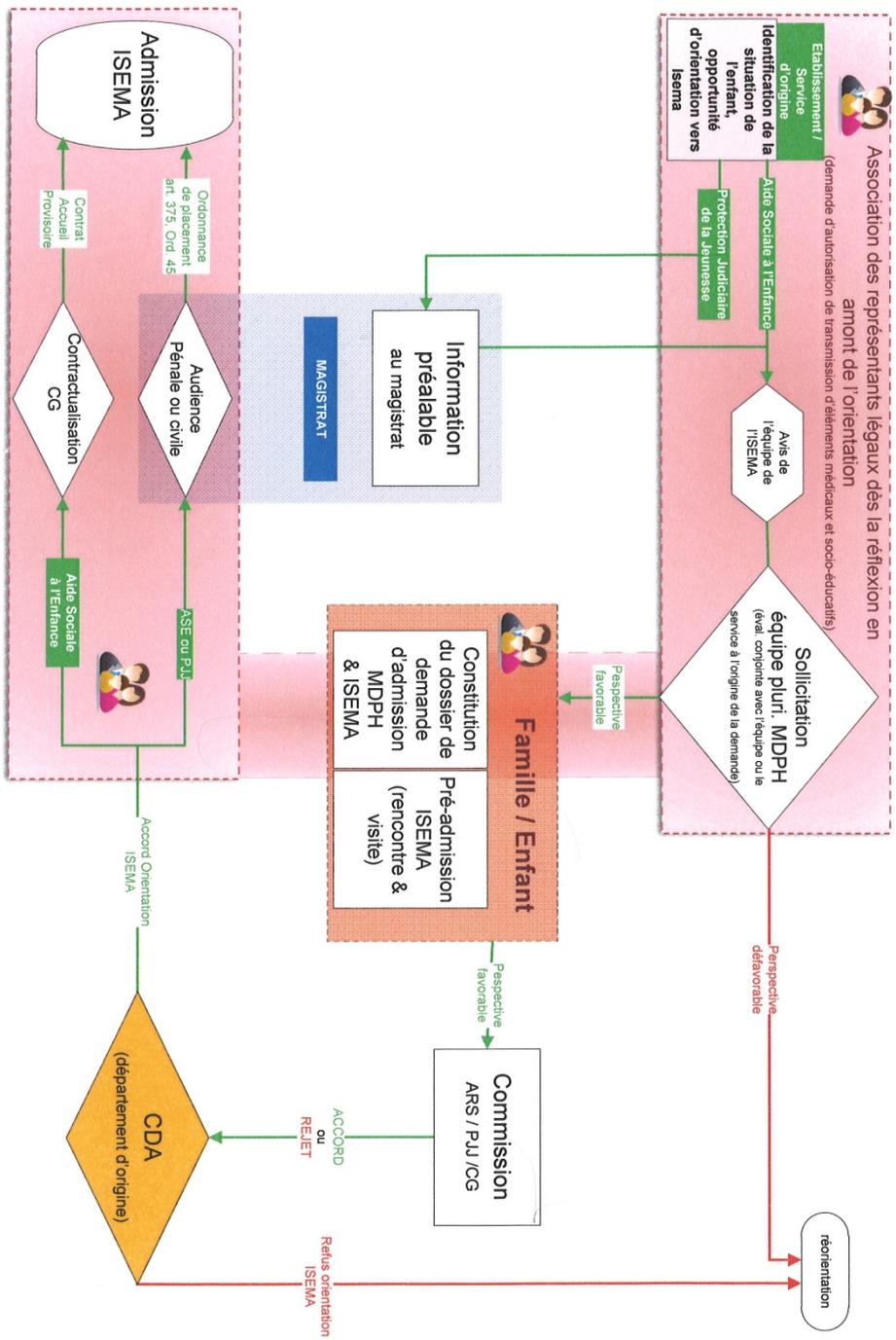
2014



PERSONNELS DE L'ISEMA									
ENCADREMENT		EDUCATIFS				SOINS		SERVICES GENERAUX	
Directeur	1 ETP	Educatuers (internat)	6 ETP	Surveillants de nuit	4 ETP	Pédopsychiatre*	0,5 ETP	Maitresse de maison	1 ETP
						Psychologue*	1,5 ETP		
		Pédagogique	4 ETP			Infirmières	4 ETP	Ouvrier entretien	0,5 ETP
Chef de service	1 ETP	Réfèrent famille	1 ETP	Médiateur familial°	0,5 ETP	Psychomotricien°	0,5 ETP	Secrétaire	1,5 ETP
						Orthophoniste°	0,5 ETP		
<b>TOTAL</b>	<b>2 ETP</b>	<b>TOTAL</b>	<b>15,5 ETP</b>			<b>TOTAL</b>	<b>7 ETP</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3 ETP</b>
<b>TOTAL PERSONNELS : 27,5 ETP pour 12 jeunes, soit un ratio d'encadrement de 2,3</b>									

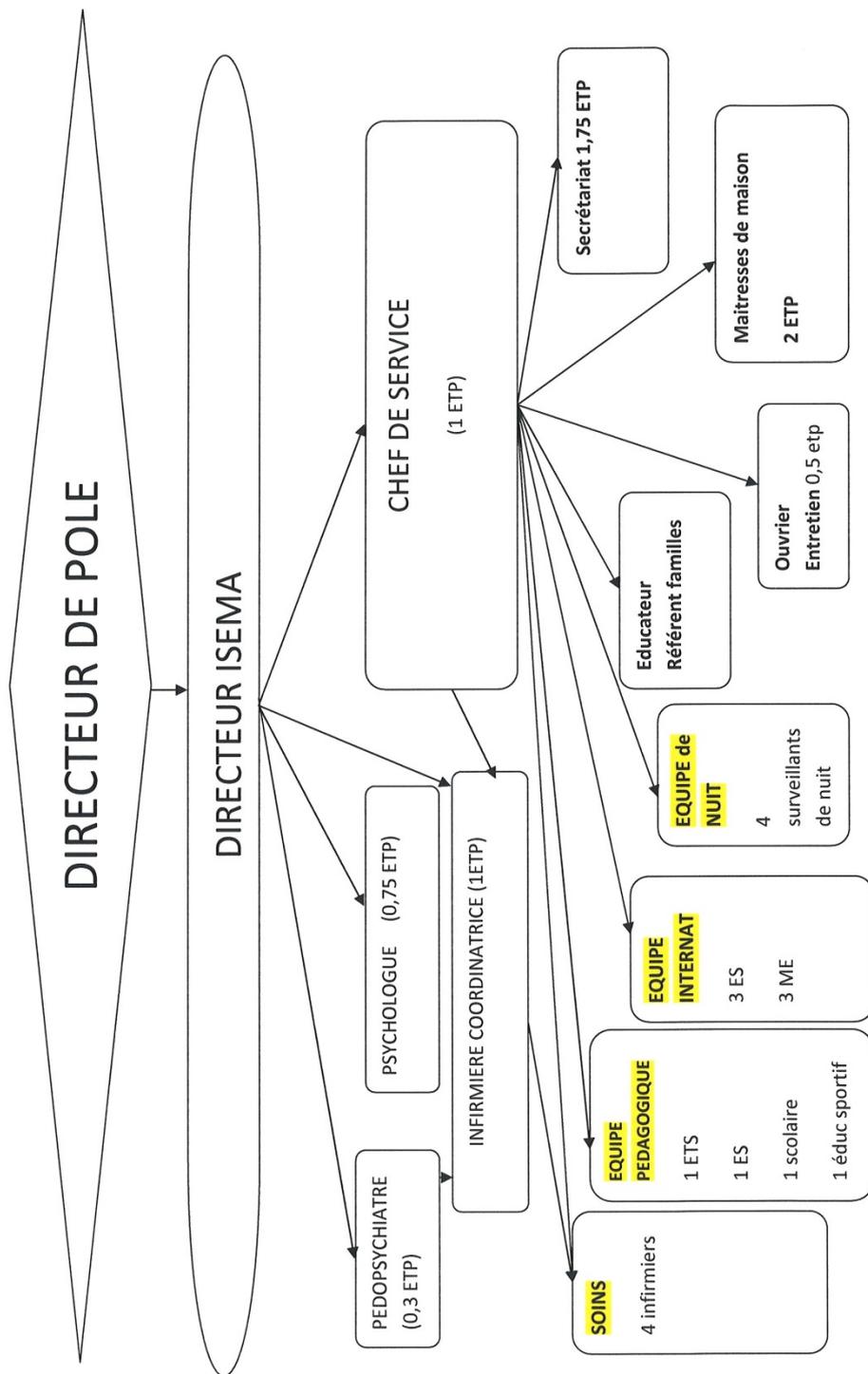
° : postes non pourvus

\* : postes pourvus partiellement

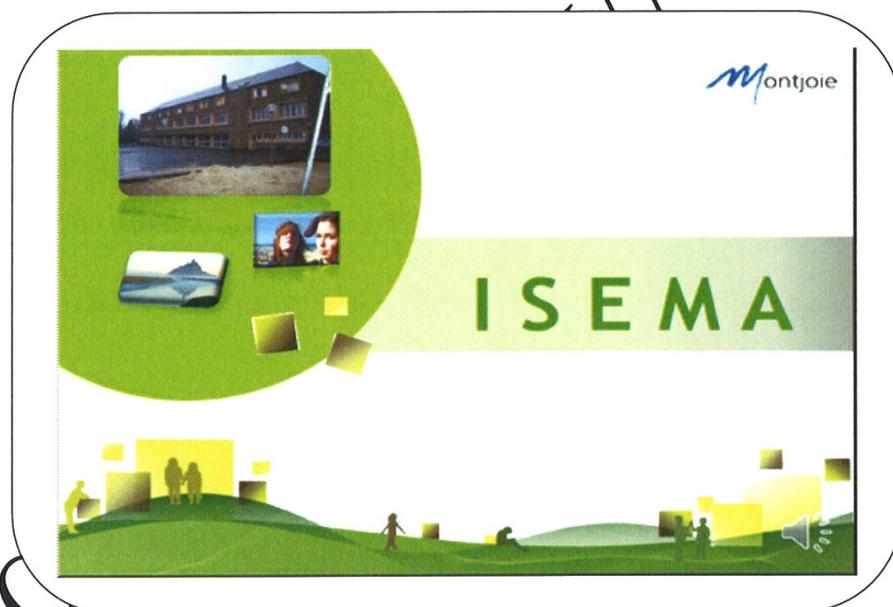


PLANNING HEBDOMADAIRE POUR LES ADOLESCENTS

SEMAINE N° : <b>13</b>	FABIEN	CHRISTOPHE	MATHEU	JEAN-PAUL	EDUC/IDE	RDV	RDV psy
LUNDI MATIN	PLANNING		PLANNING puis vidéo				
LUNDI APRES-MIDI	JEU DU DRAPEAU	FOOTBALL	jeu du DRAPEAU				
MARDI MATIN	STAGES		DECOUVERTE comme un cri jailli de la nuit:	Papillons de nuit :			
MARDI APRES MIDI	JARDIN=PERMETTE	TENNIS	REUNION	BRICOLAGE			
MERCREDI MATIN	CHEVRERIE		RAPPORTS de stage: <small>brevet</small>	EQUITATION			
MERCREDI APRES MIDI	NATATION		NATATION	POTERIE			
JEU DI MATIN	STAGES		ECRTURE RAP	BRICOLAGE			
JEU DI APRES MIDI	ESPACES VERTS		THEATRE St LO	VIDEO-PAROLLES ■			
VENREDI MATIN	MARACHER		AMENAGEMENT CUISINE	MEDIA THEQUE	COURSES WEEK- END		
VENREDI APRES MIDI	AMENAGEMENT ATELIERS	PECHE ETANG	AMENAGEMENT CUISINE	MUSEE 70eme			



## PERMISEMA



« Les balcons de la Baie »  
Saint-Michel de Montjoie (Manche)

**A l'ISEMA tu dois veiller à conserver tes acquis et tu peux en gagner d'autres.**

**C'est pourquoi le PERMISEMA est mis en place.**

Il est composé de 4 paliers qui te permettent d'acquérir des avantages.

- A ton arrivée, tu te situes au palier 2

Avec 35 points, tu resteras au minimum 15 jours le temps de l'observation.

Pendant ce temps tu peux gagner ou perdre des points.

- Le livret d'évolution t'explique comment gagner ou perdre des points.

- La descente ou montée de palier est actée en réunion d'équipe après totalisation, les points perdus et gagnés sont transmis le mercredi.

**PALIER 1**  
De 0 à 24 points



**PALIER 2**  
De 25 à 49 points



**PALIER 3**  
De 50 à 74 points



**PALIER 4**  
De 75 à 100 points



- Tous les soirs, un éducateur fera le point sur la journée avec toi et t'expliquera si tu as perdu ou non des points.
- Le mardi après-midi a lieu la réunion d'équipe. C'est à ce moment là qu'est décidé si tu gagnes des points.
- Le mercredi midi, au temps calme, un éducateur viendra t'informer de ta situation. En fonction des points perdus et gagnés, tu descendras, resteras ou monteras de palier.
- En fonction de ton comportement et de ton investissement dans ton projet, tu gagneras des points.
- Si tu ne respectes pas le règlement, tu perdras des points. Tu trouveras à l'intérieur du livret la grille d'explication.

## POINTS D'EVOLUTION

- **ATTEINTES A L'ORGANISATION**
  - Mineure (monter à l'étage sans éducateur, etc...) *entre 5 et 10 points*
  - Trouble (aller seul dans l'atelier, prendre la tondeuse sans permission, etc...) *entre 10 et 20 points*
  - Empêche (refus d'aller en activité, etc...) *entre 20 et 30 points*
- **ATTEINTES AUX BIENS**
  - Mineure *entre 5 et 10 points*
  - Moyenne *entre 10 et 20 points*
  - Grande *entre 20 et 30 points*
- **FUGUES**
  - Organisée *entre 20 et 30 points*
  - Autre *entre 0 et 15 points*
- **MENACES D'ATTEINTE A LA PERSONNE**
  - Physique *entre 15 et 30 points*
  - Morale *entre 15 et 30 points*
- **ATTEINTE A LA PERSONNE**
  - Physique *entre 25 et 50 points*
  - Morale *entre 25 et 50 points*

Pour les autres faits, en fonction de leur gravité et de leur fréquence, la commission sanction sera convoquée.



### **PALIER 1** entre 0 à 24 points

- Chambre à 20 h
- Poste radio sans CD
- Pas de sortie sur l'extérieur
- Tu manges seul à une table
- Pas de portable



### **PALIER 2** entre 25 à 49 points

- Chambre à 21 h 30
- Poste radio avec CD
- Sortie pédagogique
- Pas de sortie le week-end
- Tu manges sur le collectif
- Portable



### **PALIER 3** entre 50 à 74 points

- Stage
- Veillée le vendredi 22 h 30
- Sortie pédagogique et le week-end
- Tu manges sur le collectif



### **PALIER 4** entre 75 à 100 points

- Sortie exceptionnelle sur l'extérieur
- Autorisation pour un appel téléphonique à un ami médiatisé
- Obtention d'une deuxième veillée
- Manger entre jeunes du même niveau à une table sans éducateur
- Tu as la possibilité de t'acheter une revue





PREVET	Béatrice	Novembre 2014
<p align="center"><b>Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</b> <b>ETABLISSEMENT DE FORMATION : IFEN du HAVRE</b></p>		
<p align="center">Refonder l'Internat Socio Educatif Médicalisé pour Adolescents pour les accompagner dans la construction de leur projet personnalisé</p>		
<p><b>Résumé :</b></p> <p>Un nombre d'adolescents par leurs problématiques bruyantes et complexes met en échec les structures censées les protéger, les accueillir. Que se passe-t-il alors pour ces exclus, ces indésirables ? Dans le cadre d'une expérimentation régionale, une structure a été créée pour tenter de répondre à leurs besoins. Trois autorités se sont réunies pour lancer un appel à projet pour la création d'une structure à même d'accompagner dans un même lieu, une même temporalité ces adolescents indésirables ailleurs et aux parcours chaotiques. Relever ce défi d'accueillir ces adolescents ne va pas de soi quant il s'agit de passer du projet aux actes, de le faire vivre au quotidien. Dans le projet, l'accent avait été mis sur un nombre conséquent en termes de moyens humains, tant par leur nombre que par leur diversité professionnelle pour accompagner ce groupe de douze adolescents (tes) sur une année de leur vie. Après deux années de fonctionnement, si nous avons certes capitalisé des éléments positifs, certains travers propres au travail social ont ressurgi et aujourd'hui il est nécessaire de penser à refonder les modalités de sa mise en œuvre. L'établissement a en effet besoin de retrouver une assise plus solide pour prétendre apporter des réponses à ces adolescents. L'un des outils de cette réorganisation est la construction du projet personnalisé qui présente dans son contenu le fait de travailler sur trois domaines que sont la loi, le lien, le sens. Cette considération requiert en effet différentes dimensions en termes de structuration interne, externe, d'outils à instaurer, à créer pour donner le sens à cette démarche. Ces projets doivent être portés par une équipe dont le directeur est le garant. Cet ensemble doit être cohérent, partie prenante, de telle sorte que ces adolescents puissent à nouveau un jour, refaire société, famille, être attendus quelque part.</p>		
<p><b>Mots clés :</b> Adolescents, troubles, limites, projet personnalisé, accompagnement, loi, sens, cohésion, stabilité, cohérence, bienveillance, socle commun, organisation, partenariats, expérimentation.</p>		
<p align="center"><b><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></b></p>		