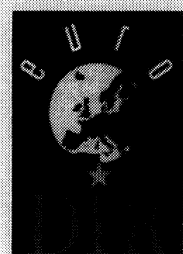


Restructurer l'offre de service d'un établissement expérimental pour mineurs et jeunes majeurs en grande souffrance psychique

Jean-Michel MEUNIER

2014

caldes



**Restructurer l'offre de service d'un établissement
expérimental pour mineurs et jeunes majeurs en
grande souffrance psychique**

Jean Michel Meunier

2012-2014

Remerciements

*A ma femme et mes enfants
qui ont eu la patience d'attendre,*

Aux adolescents d'ELIPS qui ont la vie devant eux...

Sommaire

Introduction	1
1- ELIPS, un établissement complémentaire dans le champ de la protection de l'enfance	5
1-1 Le cadre législatif au service des besoins des adolescents	5
1-1-1 Le champ de la protection de l'enfance : de l'enfant "objet" à l'enfant "usager-acteur"	5
1-1-2 La professionnalisation des lieux d'accueil non traditionnels	7
1-1-3 Les impacts de la récente réforme de la protection de l'enfance et ses rénovations	9
1.2 Les adolescents en grande souffrance : définition et réalités du phénomène .	12
1.2.1 L'adolescence en question : repères théoriques et historiques	12
1.2.2 Psychopathologie et troubles limites chez l'adolescent	14
1-2-3 L'ANESM : Un cadre de référence visant au décroisement et à la prévention de la violence	16
1-3 ELIPS, un établissement singulier : Une posture expérimentale assumée	17
1-3-1 La méthode expérimentale,	17
1.3.2 Influences, origines et héritages d'une organisation en constante évolution	19
1-3-3 Historique et évolutions de l'établissement : Une crise de croissance	20
2- Vers un accompagnement à la citoyenneté complexifié par les manifestations de souffrance psychique	22
2.1 ELIPS : Un établissement qui doit faire face à l'évolution de son public	22
2.1.1 L'organisation actuelle d'ELIPS : Des réponses éducatives pertinentes mais peu diversifiées	22
2.1.2 Evolution qualitative et quantitative du public accompagné par ELIPS	29
2.1.3 Identifier les attentes et les besoins d'un public multiforme	39
2.1.3.1 ELIPS, un établissement implanté sur un territoire	39
2.1.3.2 Une réponse institutionnelle est-elle possible ?	40
2.1.4 Repérer les limites du champ éducatif	41
2.2 Un environnement géographique et une architecture inadaptes générateurs de souffrance : le constat d'une absence de transversalité	41

2.2.1 Deux types d'environnements géographiques antagonistes : des effets contradictaires	41
2.2.2 L'architecture de l'établissement : une tentative de réponse aux problématiques insatisfaisante	43
2.2.3 L'environnement externe : un contexte favorable	44
2.3 Répondre aux besoins de socialisation du public par une action institutionnelle	45
2.3.1 Impacts des agissements du public sur l'organisation institutionnelle	45
2.3.2 Des jeunes "décrocheurs" qui restent sans activité en journée	48
2.4 La nécessité de restructurer l'offre de service pour répondre à l'évolution du public	48
2.4.1 Les hypothèses de résolution de la problématique	48
2.4.2 Une stratégie de changement.....	50
2.4.3 Une nouvelle organisation pour conduire le changement	50
2.5 Conclusion intermédiaire	51
3 Vers une nouvelle organisation pour garantir la qualité de l'accompagnement	52
3.1 Des interventions concrètes pour apporter des réponses à la problématique des jeunes présentant des difficultés multiples.....	52
3.1.1 Une restructuration complète du dispositif d'accueil	52
3.1.1.1 <i>Un changement architectural, environnemental et géographique : l'élan de la réorganisation.....</i>	53
3.1.1.2 <i>Réorganiser l'internat : un dispositif adaptatif, flexible et transversal.....</i>	56
3.1.2 La clinique de la concertation : une vision nouvelle du travail avec les familles	61
3.1.3 L'accueil des jeunes présentant des difficultés multiples : une histoire de partenariat.....	62
3.2 Garantir le financement du redéploiement à coûts constants	65
3.2.1 Le nouveau modèle avec le redéploiement.....	65
3.2.2 Le Financement.....	68
3.2.3 Les concertations préalables	70
3.3 Le management du changement : des choix stratégiques de direction.....	71
3.3.1 La méthode employée pour accompagner le changement.....	71
3.3.2 Les instances du projet de changement	72
3.3.3 Les outils et les leviers du changement	72
3.3.4 La temporalité du changement et son évaluation en étapes	75
3.4 L'évaluation en tant que ressource.....	77

3.4.1 La démarche	77
3.4.2 Analyser les Indicateurs et justifier leur choix	77
3.4.3 L'inscription de la qualité dans une démarche associative commune	78
Conclusion	79
Bibliographie	81
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

ANESM : Agence nationale de l'Evaluation et de la Qualité des Etablissements et Services sociaux et Médico-Sociaux

APAEHM : Association de Parents et d'Amis d'Enfants Handicapés Moteurs

ARS : Agence Régionale de Santé

ASE : Aide Sociale à l'Enfance

CA : Conseil d'Administration

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CFTMEA : Classification Française de Troubles Mentaux de l'Enfant et de l'Adolescent

CHSCT : Comité d'Hygiène et de Sécurité au Travail

CIM : Classification internationale des maladies

COPIL : Comité de Pilotage

CVS : Conseil de vie sociale

DSM V : Diagnostic and Statistical Manuel

ERP : Etablissement Recevant du Public

ESAT : Etablissement et Service d'Aide par la Travail

EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personne Agées Dépendante

ETP : Emploi Temps Plein

FDE : Foyer Départemental de L'Enfance

IME : Institut Médico Educatif

ITEP : Institut thérapeutique Educatif et Pédagogique

MAS : Maison d'accueil spécialisée

MDPH : Maison départementale des personnes handicapées

MECS : Maison d'Enfants à Caractère Social

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ONED : Observatoire National de l'Enfance en Danger

PJJ : Protection Judiciaire de la Jeunesse

RBPP : Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles

SESSAD : Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile

UEAJ : Unité Educative d'Accueil de Jour

Introduction

L'adolescence s'apparente à une violence en soi, une révolution de l'être qui convoque l'individu et parfois ses proches. Elle n'est pas nécessairement débordante ou explosive mais reste souvent incomprise des adultes qui voient en l'adolescent un autre étrange et étranger. Pour F. DOLTO, *"L'adolescent, lui, passe par une mue au sujet de laquelle il ne peut rien dire et il est, pour les adultes, objet de questionnement (...)"*¹.

Nos sociétés occidentales très normées, acceptent mal les différences et encore moins celles qui questionnent le risque. Elles tentent « d'aseptiser » par la règle, elles légifèrent pour protéger à tout prix dans un contexte rassurant et parfois jusqu'à l'irrationnel. Elles ne laissent aucune place aux rites et à l'expérimentation pourtant nécessaires au passage de l'enfance à l'adolescence. La crise d'adolescence est sans doute nécessaire et tous les adolescents ne la vivent pas mal.

Cependant pour certains d'entre eux, un contexte environnemental et familial délétère va les conduire à traverser encore plus difficilement cette période critique. Ces sujets présentent alors une incapacité à surmonter les maltraitances dont ils ont été victimes. L'entourage assiste ainsi à des manifestations de souffrance exacerbées qui viennent interroger la loi symbolique et la question du cadre auquel ils ne confèrent aucun sens. Ils mettent tout en échec et semblent ne rien accepter de l'autre avec lequel ils entretiennent une relation mortifère. La société tente d'offrir un cadre, « une case » mais l'institution telle que nous la pensons traditionnellement ne semble pas être une réponse adaptée tant les jeunes concernés éprouvent les plus grandes difficultés à s'y inscrire.

L'établissement expérimental ELIPS est reconnu pour la qualité de son accompagnement dans le secteur de la protection de l'enfance. Il a été créé pour répondre à une commande publique et son utilité sociale répond aux besoins des jeunes du département du Gard qui ne peuvent pas être accueillis en établissement traditionnel par la lourdeur de leurs troubles. Cependant, ELIPS est le témoin d'une profonde mutation de son public. Les adolescents qui lui sont confiés sont plus nombreux. Leur nombre a été multiplié par trois en cinq ans. L'âge des bénéficiaires a également évolué. La moyenne d'âge est passée de 18 à 15 ans sur les quatre derniers exercices. Parallèlement à cette évolution, les rapports d'activité de 2011 à 2013 font état d'une recrudescence de passages à l'acte violents, liée à un nombre croissant de jeunes présentant des difficultés multiples et parmi eux des jeunes révélant des troubles psychiques. L'accueil de ce nouveau public interroge l'offre de service de l'établissement et les professionnels sont troublés à leur tour face aux difficultés qu'ils rencontrent quotidiennement. Cette souffrance psychique qui est le catalyseur d'une crise

¹ DOLTO F., 1988, *La cause des adolescents - respecter leurs libertés et leurs différences* Paris Robert Laffont, p.14

qui s'étend à l'établissement, crée un décalage entre la capacité à venir en aide au public et le besoin de sécurité que ces adolescents sont en droit d'attendre.

Dans ce contexte, et de ma place de directeur, je m'interroge sur la manière dont nous pouvons accompagner cette souffrance et cette violence ainsi que sur les dispositifs institutionnels et inter-institutionnels à construire pour y répondre.

Au-delà de l'institution, c'est le système de protection dans son ensemble qui est en échec. Comme si la souffrance des jeunes devenait celle d'un Etat tout entier et dont ils sont objets de sollicitude.

Ces adolescents ne sont quasiment jamais dans une demande de soin ou de suivi psychologique. Par ailleurs, malgré des passages à l'acte délictueux, une sanction pénale est souvent inadaptée car ces jeunes ne relèvent pas d'une réponse unique, mais d'une globalisation de prises en charge élargie par le partenariat et le réseau. Lorsque qu'une orientation vers tel ou tel secteur est définie, l'institution qui accueille offre un mode d'accompagnement souvent incompris par ces publics. Cette non-adhésion entraîne généralement l'exclusion des individus qui à leur tour rejettent l'institution. Aucun dispositif ne semble pouvoir leur offrir une place de citoyen et c'est cette incapacité à répondre aux besoins nouveaux qui génère des ruptures de parcours chez les adolescents accompagnés.

Pour autant, nous évoquons des êtres dignes d'intérêt, des citoyens et enfants de la République. Submergés par leurs souffrances, ces jeunes manifestent leur mal-être tout en questionnant leur identité. Leurs comportements inadaptés, dont ils sont également les victimes, défient le cadre institutionnel et repoussent les adultes qu'ils côtoient dans leurs retranchements. Ils se manifestent parfois par de la violence et de l'agressivité, ils s'opposent au cadre et aux règlements. Ces jeunes demeurent en rupture avec le monde extérieur, la norme sociale établie ainsi qu'avec les institutions qui ont pour mission de les accompagner. Ils insécurisent les professionnels chargés de leur accompagnement par leurs comportements inadaptés et leurs troubles. Cependant, ces jeunes souffrent, et par la même, font souffrir leur environnement avec lequel ils ne font qu'interagir. Ils aspirent à intégrer la société dont ils font partie. Mais comment favoriser l'insertion pour autrui dans un monde dont ils sont le reflet en négatif ? Comment accompagner une population dont nous savons que, quelles que soient les modalités de prise en charge, les manifestations de souffrance vont désorganiser l'institution ?

Voici 8 ans que je dirige l'établissement expérimental ELIPS. De la place que j'occupe, je suis acteur et témoin privilégié des évolutions du public mais également des politiques publiques et des questionnements du secteur de la protection de l'enfance, en particulier

ceux qui concernent les adolescents « présentant des difficultés multiples² ». En ma qualité de directeur, je prends la mesure de l'évolution des besoins de l'établissement et du public. Ma mission consiste, entre autres, à construire, piloter et mettre en œuvre une offre de service adaptée en réponse aux problématiques observées. Je suis à l'origine d'une action collective qui tend à conduire d'une part, l'action en conformité avec le cadre réglementaire et les recommandations de bonnes pratiques professionnelles (RBPP) et d'autre part, gérer les risques, vers une adaptation nécessaire aux publics.

L'approche éducative de la problématique ne suffit pas. Des éclairages du point de vue du handicap, du soin, et de la justice s'avèrent nécessaires. La particularité du public induit également la posture d'humilité. Il est nécessaire d'adopter cette posture lorsque d'emblée « aucun dispositif n'est adapté pour répondre³ ». Le public, par ses pathologies, met en échec l'institution dans son effort de construction d'un accompagnement adéquat.

Pour tenter d'apporter un éclairage suffisant, je proposerai l'élaboration d'un cadre repérant, favorisant la construction psychique et l'élaboration intellectuelle chez des adolescents en grande souffrance psychique accueillis par un établissement expérimental relevant de la protection de l'enfance. Pour cela, je conduirai le changement institutionnel et favoriserai le questionnement des pratiques et de l'environnement. Repenser l'accompagnement éducatif d'ELIPS dans son ensemble constitue un préalable incontournable qui permettra d'apporter un cadre institutionnel rassurant et structurant pour les usagers et les professionnels.

Se faisant, l'analyse complexe des manifestations des troubles et les difficultés liées à l'accompagnement du public au sein de l'établissement nous conduisent à réfléchir aux limites de la prise en charge actuelle. L'inadéquation entre l'architecture actuelle de l'établissement ainsi que son organisation, d'une part et les besoins du nouveau public, d'autre part, constituent une base de réflexion à l'élaboration des hypothèses suivantes :

Il existe une discontinuité dans les parcours des jeunes liée à la multiplicité et à la complexité des problématiques. Cette discontinuité occasionne beaucoup de souffrance et génère des ruptures subies, dans la prise en charge de certains adolescents. L'expression du trouble n'est pas acceptable et précède souvent l'exclusion du jeune. Penser une continuité institutionnelle dans l'accompagnement des adolescents permettrait de rompre la spirale de souffrance. D'autre part, le public accueilli n'est plus le même et n'a donc plus les mêmes besoins. Face à cette nouvelle réalité, l'offre de service de l'établissement n'est plus adaptée. ELIPS possède deux unités distinctes d'accueil en internat. L'une d'elles, semble mieux « résister » face aux manifestations des troubles du public. Modéliser les modes

² ONED 12 décembre 2008, *les jeunes en difficultés multiples. Question de recherche et réponses pratiques*

³ Ministère de la santé et des solidarités, Guide pratique de la protection de l'enfance

d'accompagnement sur une même méthode permettrait peut-être de mieux répondre aux besoins du public.

Le nouveau dispositif visera à organiser l'accueil des jeunes présentant des symptômes névrotiques mais également des jeunes présentant des pathologies « limites » tout en intégrant la problématique du respect et de l'intégrité des différents types de population.

Dans la première partie, je préciserai le contexte d'apparition de l'établissement et ses valeurs.

Je proposerai ensuite d'éclairer mon propos par une étude approfondie de la population accueillie et des problématiques sous-jacentes observées. Je montrerai la cohérence entre, d'une part, les besoins des publics accueillis en garantissant les conditions d'un accompagnement individualisé de qualité tenant compte des attentes des adolescents accompagnés et d'autre part, l'utilité sociale de l'établissement ainsi que l'offre de service rendue possible par les politiques publiques.

Enfin, J'élaborerai un plan d'action constitué de nouvelles propositions qui seront les fondements de ma stratégie de direction. Sans éluder la question des contraintes, j'argumenterai la pertinence de repenser l'internat éducatif dans ces modalités d'accueil, pour les jeunes les plus en souffrance en montrant la difficulté de faire cohabiter les différents publics. Pour cela, je proposerai un nouveau projet architectural adapté.

Pour l'établissement que je dirige, l'enjeu de changement visera à conserver son identité propre. Il s'agira d'inscrire et faire connaître la singularité ainsi que la complémentarité de l'institution tout en intégrant et en développant le nécessaire réseau de professionnels.

Ce plan d'action vise à favoriser l'accès aux droits et à l'exercice de la citoyenneté des publics, « adultes en devenir » et dont les difficultés d'adaptation troublent l'institution.

1- ELIPS, un établissement complémentaire dans le champ de la protection de l'enfance

1-1 Le cadre législatif au service des besoins des adolescents

Depuis le XIX^{ème} siècle, le législateur a dû faire évoluer les politiques publiques du champ de la protection de l'enfance en fonction des évolutions sociétales. La protection de l'enfance évolue progressivement, de la charité avec l'accueil des orphelins vers un public d'enfants et d'adolescents victimes de carences éducatives. C'est le passage de l'assistance publique à la protection de l'enfance. Cette transition va générer dans l'esprit du législateur, un changement de statut des usagers et de leurs familles.

1-1-1 Le champ de la protection de l'enfance : de l'enfant "objet" à l'enfant "usager-acteur"

En France, l'histoire de la protection sociale est profondément ancrée dans l'histoire de la République. Les penseurs des Lumières ont largement contribué à la cause des enfants. Dès le XVIII^{ème} siècle, Jean Jacques Rousseau écrivait le premier traité consacré à l'éducation des enfants⁴. En 1789, l'Etat amorce son devoir de secours et organise la charité publique, jusqu'alors dévolue à l'Eglise.

Un siècle plus tard, pour la première fois, le 24 juillet 1889, l'Etat adopte une loi qui sanctionne les parents qui commettent une faute à l'encontre de leurs enfants. Cette loi va créer la procédure civile en matière de protection de l'enfance.

Avec la loi de 1889 sur la protection des enfants maltraités et moralement abandonnés et la loi de 1898 sur les mauvais traitements et négligence à l'enfant, le législateur va réellement se saisir de la question. A cette époque, la protection de l'enfance procède d'une forme de veille sociale et prend en charge une majorité d'enfants orphelins.

Les deux textes fondateurs des principes de l'« assistance éducative » sont à l'origine des placements dans le champ de la protection de l'enfance. Il s'agit d'une part de :

- l'ordonnance du 23 décembre 1958 relative à la protection judiciaire de l'Enfance et de l'Adolescence en danger, réaffirmée par la loi du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale (art. 375 et suivant du Code Civil). Le texte de 1958 introduit la notion « d'assistance éducative ».

⁴ Rousseau, J.J., 1762, *Émile ou De l'éducation*

- d'autre part, du décret n° 59.100 du 7 janvier 1959 relatif à la protection sociale de l'enfance en danger qui charge l'autorité administrative d'exercer « une action sociale préventive auprès des familles dont les conditions d'existence risquent de mettre en danger la santé, la sécurité ou la moralité de leurs enfants ».

Les années soixante-dix sont marquées par une période de tension sociale qui va, après les événements de mai 1968, augurer de profonds changements sociétaux.

La loi du 4 juin 1970 relative à l'autorité parentale vient marquer une profonde rupture avec le système de protection antérieur. Cette loi va prendre en considération la problématique familiale dans son ensemble et proposer une aide à cette dernière.

La loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales sera le texte fondateur de l'ensemble des établissements du secteur. Le législateur va définir un cadre institutionnel qui ne sera plus revisité jusqu'en janvier 2002⁵. Dans un contexte déjà marqué par la crise économique (suite aux chocs pétroliers), les établissements vont se professionnaliser en appuyant leur pratique sur ces politiques publiques. Par ailleurs, les nombreuses publications de l'époque notamment en ce qui concerne les concepts d'attachement en référence à des auteurs tels que D. WINNICOTT⁶, ou encore J BOWLBY⁷ vont fonder les pratiques institutionnelles notamment dans le champ de la protection de l'enfance.

Dans les années quatre-vingts, dans un contexte marqué par la décentralisation des pouvoirs de l'Etat vers les départements, la protection de l'enfance est confiée aux départements. En parallèle, on assiste à l'avènement d'une plus grande reconnaissance des libertés individuelles.

La loi du 6 juin 1984 relative aux droits des familles dans leur rapport avec les services chargés de la protection de la famille et de l'enfance marque une nouvelle logique d'action, prémices de la loi du 2 janvier 2002 réformant les institutions sociales et médico-sociales et centrée prioritairement sur les droits des usagers et de leurs familles.

Cette loi va considérablement marquer l'action auprès des publics dans les institutions sociales et médico-sociales. Elle réaffirme la primauté de la personne et inscrit les institutions qui ne l'étaient pas déjà dans une démarche d'amélioration de la qualité au service des usagers.

La loi du 10 juillet 1989 sur l'enfance maltraitée définit les modalités de prévention des mauvais traitements. Elle tend à concilier protection et droit des familles.

⁵ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

⁶ WINNICOTT, D.W., 1970 *Processus de maturation chez l'enfant. Développement affectif et environnement*. Paris Payot

⁷ BOWLBY J., 1978, *Attachement et perte*, Paris PUF

Le rapport ROMERO (2001) qui pointe la dichotomie entre famille et institution va augurer des politiques publiques en faveur d'une meilleure prise en compte des droits des usagers de la protection de l'enfance et de leurs familles. Au-delà de ce droit, il y a également la place donnée aux familles dans le rôle à jouer en direction des enfants. Ce rapport rappelle que le placement doit être l'exception.

Plus récemment, la loi du 2 janvier 2002 va réformer la loi de juin 1975 donnant un cadre juridique applicable dans tous les établissements sociaux et médico-sociaux. Elle instaure de nouveaux outils que l'on retrouve dans les différents champs et place l'utilisateur au centre des préoccupations.

La loi réformant la protection de l'enfance est votée le 5 mars 2007. Elle intervient suite à l'appel des 100⁸, dans un contexte de haute tension médiatique après les affaires d'Outreau, Drancy et Emile Louis. Elle aura pour enjeu de renforcer la prévention, améliorer le dispositif d'alerte et de signalement, et de diversifier les modes d'intervention auprès des enfants et de leur famille. Elle va placer « *l'intérêt de l'enfant* » au cœur du dispositif. Elle aura également pour ambition de renouveler les relations avec les familles.

Au cours de ces dernières années, le législateur abandonnera le concept « d'enfance maltraitée » au profit de celui « d'enfance en danger ». Les législations qui apparaissent après les années 2000 vont introduire la notion d'intérêt supérieur de l'enfant. La France rejoint alors, bon nombre de pays ayant ajusté leur législation sur la convention des droits de l'enfant adoptée par les nations unies le 20 Novembre 1989. Le législateur va également faire émerger les notions de « besoins » et de « respect des droits » qui vont devenir la pierre angulaire du travail en protection de l'enfance et permettre aux opérateurs de se positionner différemment avec les familles.

1-1-2 La professionnalisation des lieux d'accueil non traditionnels

Ces politiques publiques vont valider les établissements expérimentaux en tant que « dispositifs nouveaux⁹ ». Dans la loi du 2 janvier 2002, ils sont mentionnés au chapitre II : « *De l'organisation sociale et médico-sociale* », article 15 (et à l'article L312-1 du code de l'action sociale et des familles), alinéa 12 : « *Sont des établissements et services sociaux et médico-sociaux, au sens du présent code, les établissements et les services, dotés ou non d'une personnalité morale propre, (...) les établissements ou services à caractère expérimental* ¹⁰ ». L'enjeu consiste, au titre de l'aide sociale à l'enfance, à permettre l'accueil

⁸ L'appel des 100 pour le renouveau de la protection de l'enfance, lancé en septembre 2005, à l'initiative du président du tribunal de Bobigny.

⁹ Ministère de la santé et des solidarités, Guide de la protection de l'enfance Chapitre 2, p 7

¹⁰ Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

d'enfants, adolescents et jeunes adultes qui « mettent en échec les dispositifs traditionnels¹¹ ».

La loi du 2 janvier 2002 va donc entériner de nouvelles pratiques et modifier les comportements des opérateurs. Ce texte sera adopté à l'unanimité par les deux assemblées. Dépassant la simple révision de la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, le texte affiche clairement un objectif de modernisation et de redéfinition de l'action sociale et médico-sociale.

L'inclusion des lieux de vie et d'accueil ainsi que des établissements expérimentaux dans la loi de janvier 2002 et à l'article L312-1 du code l'action sociale et des familles va conduire à une reconnaissance de modes d'accueil non traditionnels. Ils sont soumis à autorisation en vertu de l'article L313-1 du même code. Cependant, ces établissements n'entrent pas dans la planification du schéma départemental car leur nature même s'oppose à toute programmation.

La loi réformant la protection de l'enfance sera, quant à elle, votée le 5 mars 2007, le législateur va « inscrire l'enfant au cœur du dispositif de protection et individualiser sa prise en charge¹² ». Le texte va préciser les nouveaux dispositifs d'accueil. Parmi eux, on retrouve les établissements et services à caractère expérimental, l'accueil familial spécialisé, l'accueil de jour, l'accueil modulable, l'accueil périodique, l'accueil exceptionnel ainsi que l'accueil d'urgence et l'accueil de mineurs en situation de rupture familiale (accueil de 72 heures).

Dans le texte de 2007, le législateur va également repréciser les modalités d'accueil et en particulier, l'adaptation de l'accueil aux besoins de l'enfant (par exemple, la proximité géographique des parents et des enfants est requise ainsi que l'adéquation entre les besoins de l'enfant et le projet d'établissement).

La volonté du législateur consiste alors à conduire les institutions à la transition d'une logique de structure vers une logique d'offre de service. Cette transition confère à l'enfant sous protection et sa famille une place de bénéficiaires d'une prestation de l'aide sociale. Pour autant, le paradoxe demeure entre la nécessaire adhésion de la famille et la protection de l'enfant en danger.

Grâce à ces textes, pour la première fois des lieux alternatifs et non traditionnels vont être reconnus par le législateur, marquant ainsi une ère de professionnalisation pour ces structures d'accueil singulières. Les établissements expérimentaux et les lieux de vie et d'accueil sont soumis à l'évaluation et aux règles de tarification. A ce titre, ils sont invités par le législateur à se doter des mêmes compétences que les établissements traditionnels. La qualification des professionnels est requise et l'évaluation visant à mesurer les écarts entre les objectifs fixés par l'établissement et ceux réellement atteints doivent être considérés.

¹¹ Guide de la protection de l'enfance chapitre 2, p4

¹² Ibid p4

Pour cela, l'établissement aura clairement rédigé son projet d'établissement, ses procédures, ces outils professionnels tels que le livret d'accueil, le contrat de séjour, le projet individuel d'accompagnement. Il aura également mis en place les instances participatives telles que le conseil de la vie sociale. Tous ces outils communs aux établissements (traditionnels ou non) requièrent la mise en place d'une logique organisationnelle qui faisait souvent défaut aux établissements expérimentaux et aux lieux de vie plus enclins à concentrer leur action dans le quotidien avec les usagers. Cette nouvelle posture institutionnelle aura pour effet d'apporter une vision plus globale du travail d'accompagnement éducatif dans ce type de structures qui, par nature, étaient focalisées sur le travail éducatif.

Le guide pratique de la protection de l'enfance, au sujet de la loi du 5 mars 2007, conduit, de mon point de vue, les établissements expérimentaux à mener une stratégie de complémentarité vis-à-vis des établissements traditionnels, dans l'accompagnement des usagers. Le guide parle « *d'élargir la palette des modalités d'accueil pour les adolescents et enfants pris en charge par l'aide sociale à l'enfance* »¹³. Il s'agit également de sensibiliser à une transversalité entre les différents secteurs sanitaire, social et médico-social, puisque le guide préconise un accompagnement mêlant une prise en charge socio-éducative et thérapeutique. Cette nouvelle posture du législateur doit être un outil supplémentaire visant, non pas à la création de nouveaux types d'établissements, là où les besoins sont en général largement couverts, mais plutôt à permettre une synergie entre les différentes compétences et secteurs. Le public des établissements expérimentaux du champ de la protection de l'enfance inclut des adolescents « *qui présentent d'importantes difficultés d'ordre comportemental auxquelles les établissements médico-sociaux classiques n'apportent pas une réponse suffisante* »¹⁴, ce qui lie fondamentalement ces établissements entre eux par la complémentarité de réponse apportée.

De surcroît, le guide indique clairement que les établissements et services expérimentaux sont destinés à accompagner des jeunes lors de « *périodes transitoires* » et donc avec le souci de permettre aux adolescents concernés de réintégrer leur structure initiale après la prise en charge ou de bénéficier d'une réorientation après une période de remobilisation.

1-1-3 Les impacts de la récente réforme de la protection de l'enfance et ses rénovations

Le dispositif de protection de l'enfance propose un système à double entrée. En effet, il intervient d'une part, dans le cadre administratif et d'autre part dans le cadre judiciaire. Le

¹³ Ministère de la santé et des solidarités, Guide pratique de la protection de l'enfance, p7

¹⁴ Ibid

cadre judiciaire étant lui-même scindé en deux parties, on retrouve deux volets : le civil et le pénal.

ELIPS est habilité à recevoir des bénéficiaires de l'aide sociale à l'enfance soit dans le cadre de placement au titre de l'article 375 du code civil (cadre judiciaire), soit au titre de la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance dans le cadre d'une contractualisation entre la famille et l'aide sociale à l'enfance (cadre administratif).

- Le cadre administratif,

Le code de l'action sociale et des familles charge le Président du Conseil Général du département de résidence de la protection administrative des enfants et des adolescents. Le service départemental de l'aide sociale à l'enfance intervient en cas de risque ou de danger avec l'accord de la famille, voire avec la demande des enfants lorsque ceux-ci atteignent un âge où ils sont en capacité d'objectiver leurs motivations. Cet âge varie entre 12 et 18 ans. On parle alors de « mesures administratives » et de « contractualisation ». L'accueil administratif vise à prévenir les situations de mise en danger des adolescents concernés, dans le milieu familial. La loi du 5 mars 2007 dispose que « *la protection de l'enfance a pour but de prévenir les difficultés auxquelles les parents peuvent être confrontés dans l'exercice de leurs responsabilités éducatives, d'accompagner les familles* ».

Les mesures administratives ont pour visée de soutenir les parents dans l'éducation de leurs enfants. Elles se traduisent par une action individualisée qui tend à prévenir la dégradation de la situation familiale. Certains parents semblent démunis face à la violence et aux passages à l'acte de leur enfant. Ils peuvent alors solliciter les dispositifs d'aide sociale de secteur. Les adolescents peuvent également alerter le dispositif.

Les mesures administratives visent à redonner leur place aux parents, à les soutenir dans la parentalité et à prévenir les situations de crise ou de conflits sans attendre que les problématiques ne soient trop ancrées. Différentes mesures éducatives peuvent être proposées par les services départementaux. Dans le cas d'ELIPS, il s'agit de placements en internat.

- Dans le cadre judiciaire, deux volets sont représentés :

Le volet pénal : Il est régi sous l'influence de l'ordonnance du 2 février 1945 relative à l'enfance délinquante. Il s'agit dans ce cas, d'une injonction suite à une infraction qualifiée de crime ou de délit. Le mineur concerné par l'ordonnance de 1945 est justiciable devant le tribunal pour enfants, les tribunaux correctionnels pour mineurs et la cour d'assises des mineurs qui prononcent « des mesures de protection, d'assistance, de surveillance et d'éducation »¹⁵.

¹⁵ Ordonnance n°45-174 du 2 Février 1945 relative à l'enfance délinquante, article 1 modifié par la loi n°2011-939 du 10 Aout 2011 article 24

ELIPS n'accueille pas de jeunes « placés » au titre de l'ordonnance du 2 février 1945. Cependant de nombreux jeunes confiés à l'établissement au titre de la protection de l'enfance, bénéficient par ailleurs de mesures judiciaires.

Le volet civil : Les articles 375 et suivants du code civil organisent la protection judiciaire des enfants et des adolescents. L'article 375 stipule que *« si la santé, la sécurité ou la moralité d'un mineur non émancipé sont en danger, ou si les conditions de son éducation ou de son développement physique, affectif, intellectuel et social sont gravement compromises, des mesures d'assistance éducative peuvent être ordonnées par la justice à la requête des père et mère conjointement, ou de l'un d'eux, de la personne ou du service à qui l'enfant a été confié ou du tuteur, du mineur lui-même ou du ministère public. Dans les cas où le ministère public a été avisé par le président du conseil général, il s'assure que la situation du mineur entre dans le champ d'application de l'article L. 226-4 du code de l'action sociale et des familles. Le juge peut se saisir d'office à titre exceptionnel. »*

Les jeunes accueillis dans le cadre de l'article 375 du code civil, sont confiés par le juge des enfants au Président du Conseil Général du lieu de résidence du jeune et de sa famille. Par délégation, le jeune est confié aux services de l'aide sociale à l'enfance. ELIPS intervient en qualité d'établissement soumis à autorisation.

Lorsque l'on évoque les enjeux de la loi de 2007, on distingue, selon l'observatoire national de l'enfance en danger (ONED), 7 objectifs fondamentaux :

- *« Un effort de clarification majeure des missions et du vocabulaire*
- *Une volonté de développer la prévention*
- *Organiser le signalement et la prévention*
- *Impulser le partenariat*
- *Placer l'enfant au cœur du dispositif*
- *Une prise en charge adaptée et diversifiée*
- *Renforcer les obligations de formation des personnels concernés »*¹⁶.

Après 2007, à propos du dispositif de protection de l'enfance, le législateur affirme la position centrale des services départementaux de l'aide sociale à l'enfance, faisant du Président du Conseil Général le chef de file de la protection de l'enfance. Les services de l'aide sociale à l'enfance interviennent en amont du système judiciaire. Ce dernier joue alors un rôle subsidiaire limité aux cas prévus par l'article L226-4 du code de l'action sociale et des familles¹⁷ en cas de non adhésion.

¹⁶ Source ONED *Les 7 enjeux de la loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance*. oned.gouv.fr

¹⁷ L'article L. 226-4 du code de l'action sociale et des familles prévoit que le président du conseil général avise sans délai l'autorité judiciaire si l'accord des parents ne peut être obtenu ou s'il apparaît impossible d'évaluer la situation de l'enfant.

La dualité du système français confère un rôle de prévention aux services de l'aide sociale à l'enfance et favorise l'adhésion des enfants et des familles en les rendant acteurs de leur propre projet d'accompagnement.

1.2 Les adolescents en grande souffrance : définition et réalités du phénomène

1.2.1 L'adolescence en question : repères théoriques et historiques

a) La place de l'adolescence dans la société industrielle

En France, c'est sous la troisième république qui va instaurer les lois scolaires en 1881, qu'émerge la notion d'adolescence comme âge spécifique de la vie. Cette période verra naître alors le concept de crise d'adolescence en miroir avec les peurs qu'elle génère. Dans l'année 1901, onze des dix-huit condamnés à mort étaient mineurs. Des psychologues, philosophes et sociologues, tels que Gabriel TARDE mettent alors en lumière les aspects environnementaux dans l'expression de la criminalité. *« Il n'est donc pas permis d'affirmer que tel homme, aujourd'hui voué au crime fatalement, l'eût toujours été et le sera toujours, parce qu'il est criminel de naissance. Personne, sauf quelques monomanes d'incendie ou de meurtre, ou quelques kleptomane, qu'il faut se garder de confondre avec les criminels-nés, personne ne naît tout exprès pour tuer, brûler, violer et voler son prochain¹⁸ »*. TARDE instaurera un discours scientifique en ce qui concerne la criminalité et les facteurs environnementaux en opposition avec les théories prônant l'atavisme. Il ouvrira ainsi la voie à un discours d'avenir et de prise en compte des besoins de la jeunesse, relayé par des psychologues tels qu'Edouard CLAPAREDE¹⁹.

Aujourd'hui, la mondialisation nous conduit à une vision plus globale de la société. Mais la notion d'adolescence doit toujours être contextualisée, tant il ressort que, comme l'avait démontré TARDE plus de 100 ans auparavant, la prégnance de l'environnement reste un corollaire à la psychologie humaine.

b) Souffrance psychique et phénomènes sociaux

Par ailleurs, il conviendra également d'interroger le contexte sociétal actuel qui ne laisse que peu de place à l'expression de la fragilité psychologique inhérente à la période de l'adolescence et déstabilisant encore plus fortement les individus les plus vulnérables. La question de l'intrication des manifestations symptomatologiques classiques de l'adolescence

¹⁸ TARDE G., 1890, *La criminalité comparée*, 37 p

¹⁹ E. CLAPAREDE 1873-1940 Docteur en médecine, directeur de l'institut de psychologie de Genève

plus ou moins visibles dans l'espace public, d'une part et l'évolution de la société vers plus de libertés individuelles, d'autre part, induit des difficultés de diagnostic et montre une interaction entre évolution sociologique et construction psychique des adolescents. On assiste là au paradoxe d'une société à la fois très répressive et très libérale. Elle ne laisse que peu de place à l'expression d'une adolescence structurellement en quête de lien plus que de conflits, en particulier dans l'espace public.

La question de la disparition des rites de passage et la question de la place (ou de l'absence de place) accordée aux adolescents dans nos sociétés modernes constituent un premier élément de réponse face à la souffrance liée à la crise d'adolescence

Pour Xavier POMMEREAU, « *Les rites dits « de passage » forment un ensemble spécifique. Ils préparent ou accompagnent le passage d'un état ou d'un statut à un autre. Dans une vie humaine, ils marquent évidemment la naissance, le mariage et la mort. Mais ils servent aussi à l'intégration des générations nouvelles dans une communauté donnée, à travers l'initiation, « passage » qui consacre l'accession à un état réputé supérieur de l'être. Seule l'initiation confère aux jeunes l'appartenance plénière à la communauté ; la circoncision et le baptême en sont des exemples bien connus.*²⁰ ». En l'absence de rite de « passage », les adolescents restent en quête de repères et voient leurs espaces de transition se réduire. On observe alors une période d'adolescence qui aura tendance à se prolonger.

Les adolescents connaissant des difficultés multiples se voient souvent privés des repères offerts par la scolarité traditionnelle. En l'absence de ces étapes reconnues par tous, ils connaissent souvent une première expérience de marginalité. Ils vont même parfois jusqu'à s'inventer des rites propres à leur univers et qui, à l'opposé des rites de passages, n'ont pas l'avantage d'avoir une visée intégrative par leur valeur de soumission aux anciens et aux règles sociales.

c) Repérages psychologiques

Pour M. RUFO, « *On envie aux adolescents leur jeunesse, riche de promesses, mais on oublie un peu vite que cette période de la vie est douloureuse, qu'elle est synonyme de perte : perte de la pensée magique de l'enfance, des illusions sur soi, sur le monde. C'est pourquoi l'adolescence constitue un terrain favorable à l'apparition de troubles psychiques exprimant la fragilité interne inhérente à cet âge, le doute sur soi, sur ses capacités à plaire, à aimer et à être aimé.*²¹ ». M. RUFO nous enseigne à quel point l'adolescence, période de plasticité par nature, reste une étape sensible dans le développement des individus, tant ils sont soumis de fait à une profonde fragilité.

²⁰ POMMEREAU X., 2006, *Ado à fleur de peau, ce que révèle son apparence* Albin Michel,

²¹ RUFO M., 2007, *La vie dans le désordre - Voyage en adolescence*. Editions Anne Carrière, Paris

1.2.2 Psychopathologie et troubles limites chez l'adolescent

a) De la crise ordinaire du cycle de vie à la manifestation des troubles

Les adolescents dont nous parlons sont à la fois sujets agissants et victimes de leurs actes et de leurs conséquences. Ils témoignent d'une souffrance aggravée qui s'exprime par des conduites à risques et des passages à l'acte.

Il est donc question, dans ce mémoire, d'adolescents exprimant une souffrance psychique qui rend impossible leur accompagnement. Ils répètent les mêmes souffrances quels que soient les établissements, les familles d'accueil ou les lieux de vie les ayant accueillis. Ils manifestent parfois une violence incoercible par son intensité rendant impossible leur insertion dans le groupe. Ils manifestent leur souffrance en causant des dommages aux biens et parfois aux personnes.

Ces jeunes manifestent une aversion pour ce qui symbolise l'institution. L'attaque de la symbolique institutionnelle est à relier à « *la violence fondamentale* ²² ». Le concept de violence fondamentale est une théorie mise en avant par J. BERGERET poursuivant une réflexion menée dans une correspondance entre A. EINSTEIN et S. FREUD au sujet de la guerre²³. J. BERGERET décrit la violence fondamentale comme la manifestation de l'instinct de vie en contraste avec la pulsion de mort. La violence apparaît comme un mécanisme de défense visant, non pas au plaisir, mais à la défense de soi. Il s'agit d'une tension vers la satisfaction du désir. La violence interpelle donc toujours le narcissisme de l'individu. En effet, lorsque l'enfant a vécu des carences précoces, il ne parvient pas à trouver l'objet qui apaise ses angoisses. L'autre devient menaçant et le sujet perçoit toute menace comme une atteinte de son identité, c'est à dire comme une atteinte de l'estime de soi. La violence intervient donc comme une défense contre ce qui est perçu comme une menace de l'identité. Mieux comprendre cette violence est indispensable à l'accompagnement de ce public atypique.

Les adolescents dont nous évoquons les difficultés couvrent un large spectre relevant des différentes nosographies psychiatriques allant de la névrose à la psychose. On trouve plus spécifiquement des individus dont les tableaux cliniques font état de manière explicite de pathologies limites, de troubles des conduites et des comportements, d'affections psychosomatiques, de variations de l'état normal. Certains jeunes souffrent également de troubles caractériels ou psychopathiques dont l'intensité se manifeste avec force et violence.

Les troubles observés résultent toujours, pour ces jeunes d'un environnement pathogène émaillé d'épisodes de maltraitance subie ayant fait le lit de désordres ou de dysharmonies.

²² BERGERET J. ,2014 *La violence fondamentale*, Paris Dunod

²³ Einstein A., Freud S., Fév. 2005 *Pourquoi la guerre ?* Rivages poche / petite bibliothèque,

La crise d'adolescence tient un rôle de catalyseur favorisant l'apparition de troubles psychiques. La consommation de substances addictives constitue également un facteur aggravant les troubles.

Il conviendra également de distinguer les pathologies telles qu'on peut les observer chez les jeunes qui sont accueillis par l'établissement, d'une part, et la souffrance psychique qui n'est pas une pathologie mentale à proprement parler, d'autre part. Cette souffrance prend une forme identique à celle de certaines maladies en provoquant des manifestations similaires comme par exemple les troubles caractériels ou psychopathiques. « *La souffrance psychique en lien avec la précarité et l'exclusion désigne en général une symptomatologie qui ne recouvre pas une pathologie mentale avérée, mais un ensemble de manifestations possibles : comportements d'isolement, échecs répétés, ruptures de trajectoires, conduites à risques, conduites addictives, violences contre soi-même et contre autrui ainsi que des ressentis d'abandon, de fatigue, d'épuisement, d'insécurité, de mésestime de soi, de dévalorisation et de honte, d'angoisse et de détresse psychologique.* »²⁴

b) Outils diagnostiques :

La classification internationale des maladies (CIM-10), est la classification de référence internationale. Cette dernière est établie par WOOD et publiée par l'OMS. Elle constitue une base commune et les autres classifications se réfèrent explicitement à elle.

La classification française des troubles mentaux de l'enfance et de l'adolescence (CFTMEA R 2000) a été élaborée par R. MISES, et ses collaborateurs.

Elle introduit la notion de « *dysharmonies de l'évolution et de la structure* » de la maladie. En d'autres termes, elle tient compte de la diversité des atteintes tant du côté des psychoses (dysharmonies psychiatriques) que du côté des troubles névrotiques.

Cette approche tient compte du sujet en lui donnant une place plus que de l'expression des symptômes.

Ces classifications ne sont que des commodités pour l'intelligence des professionnels intervenant auprès des publics concernés. Là où, une fois de plus, nous cherchons une case pour ce que l'on ne peut classer. Mais là encore, nous ne cherchons qu'à éclairer et non à classer. Ainsi le public d'ELIPS peut trouver place de manière transitoire dans cette classification. Le praticien chargé d'effectuer le diagnostic n'oubliera pas, l'extrême plasticité de l'adolescence en général et le sujet singulier qui est porteur de troubles.

En somme, on constate que l'approche diagnostique, bien que nécessaire, reste très complexe c'est d'ailleurs cette complexité qui en fait la pertinence. Le diagnostic influe de manière notable sur les comportements des professionnels de l'établissement. Le partage du

²⁴ Direction générale de la santé, direction générale de l'action sociale, oct. 2005. *Souffrances ou troubles psychiques : rôle et place du travailleur social* Disponible sur internet www.santé.gouv

savoir autour de la situation du jeune prend donc une place prépondérante. On ne peut considérer la pathologie, les troubles et les manifestations de souffrance, de la même manière.

Certaines catégories d'adolescents et de jeunes adultes sont plus vulnérables face à la maladie mentale, en particulier les populations en situation d'exclusion²⁵. Ce qui est le cas pour la totalité des jeunes accueillis à ELIPS. Par conséquent, « *on veillera à ne pas amalgamer évolution sociologique et troubles psychiques* »²⁶.

1-2-3 L'ANESM : Un cadre de référence visant au décroisement et à la prévention de la violence

Plusieurs recommandations ont été publiées par L'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et Services Sociaux et Médico-Sociaux (ANESM) visant en particulier le champ de la protection de l'enfance. Parmi elles, les thèmes abordés touchant la question du placement en institution nous intéressent. L'ANESM invite les directeurs d'établissement et de service à questionner l'éthique de la prise en charge. Pour ma part, il me semble important d'actionner les leviers du changement en m'appuyant sur ces recommandations. Elles ont pour effet d'instaurer un langage commun. Je m'appuie essentiellement lors de ce mémoire sur les publications traitant notamment de la question de la violence (recommandation publiée en juillet 2008)²⁷, de la bientraitance²⁸ (juillet 2008), de la prévention des risques liés à la maltraitance²⁹ (abordée dans les publications de 2008 et 2009).

Parmi les recommandations liées aux soutiens apportés aux professionnels, j'appuierai ma réflexion autour de celle concernant les conduites violentes dans les établissements recevant des adolescents publiée en juillet 2008. J'aborderai plus loin dans ce mémoire la question de la violence qui touche à la fois les jeunes et les professionnels qui travaillent sur l'établissement.

La recommandation de 2008 concernant « l'ouverture de l'établissement à et sur son environnement » constitue également un point d'ancrage à la réflexion ainsi qu'une stratégie incontournable de l'action, en particulier avec le public des adolescents en grande souffrance

²⁵ KOVESS MAFETY C., 2001 *Précarité et santé mentale*, in *Référence en psychiatrie*, éd. Doin,

²⁶ IGAS Enquête sur la prévention et la prise en charge des adolescents et jeunes adultes souffrant de troubles psychiatriques.

²⁷ ANESM., 2008, *Les conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponse*

²⁸ ANESM. 2008, *La bientraitance, définitions et repères pour la mise en œuvre*

²⁹ ANESM., déc. 2008, *Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance*

psychique. J'y reviendrai également lors de la mise en place du plan d'action. En effet, s'il est un public qui nous conduit à la recherche de solutions externes, celui des adolescents en grande difficulté est sur ce point remarquable. En effet, ils interrogent l'institution dans sa capacité à proposer et maintenir un cadre contenant. Les établissements doivent opposer des stratégies de coopération visant à maintenir un accueil dans la durée pour des adolescents aux problématiques complexes et qui ne peuvent s'inscrire dans le temps sur une même institution. Par ailleurs, et c'est une question liée à la problématique de ce mémoire, l'établissement, pour remplir sa mission, doit permettre l'accès à la citoyenneté des usagers de la structure malgré leur problématique. Il s'agit de faciliter l'accès des adolescents d'ELIPS à une ouverture sur leur environnement et aux ressources du territoire dans le but d'exercer leur citoyenneté.

1-3 ELIPS, un établissement singulier : Une posture expérimentale assumée

« *Toute expérimentation doit s'inscrire en complément du droit commun afin d'en corriger les lacunes. Cela nécessite une analyse fine de l'existant et de ses faiblesses*³⁰. »

Certes l'expérimentation s'inscrit dans une logique de complémentarité du droit commun ce qui ne l'exonère pas de ses propres lacunes.

1-3-1 La méthode expérimentale,

Parce que les jeunes accueillis nous conduisent à nous questionner sur nos pratiques, nous sommes amenés, à notre tour, à interroger l'offre de service et à l'adapter sans cesse aux besoins. Le point de départ de l'expérimentation est donc l'identification d'un besoin social pour un public donné sur un territoire déterminé.

L'expérimentation consiste à créer des variations dans nos pratiques éducatives et à en mesurer les effets. Les méthodes de travail sont présentées lors de colloques et la question du réseau est largement exploitée. La communication est, à mon sens, une des conditions sine-qua-non de l'expérimentation. La démarche expérimentale, tout comme l'expérimentation scientifique, n'a d'intérêt que si on l'inscrit dans une logique servant à produire des connaissances objectives. En effet, le produit de l'expérimentation n'a de sens que s'il est « exploitable » c'est-à-dire que si l'on peut le reproduire pour d'autres individus. Cette objectivité doit pouvoir se confronter à d'autres expérimentations. Un établissement

³⁰ Agence nouvelle des solidarités actives, *L'expérimentation sociale à l'épreuve du terrain Un bilan d'une décennie d'expérimentations sociales en France* p.18

expérimental doit donc, à mon sens, pouvoir échanger sur ses pratiques et communiquer. Sa pratique se compare à celle des autres et s'évalue en terme d'effets.

L'expérimentation s'inscrit dans un processus d'actions innovantes ou non et mises en œuvre en lien avec l'évolution des publics. Parmi ces actions, ELIPS utilise des médias que je décrirai dans la deuxième partie de ce document.

L'expérimentation réside à la fois dans l'adaptation ou la « sur-adaptation » nécessaire des pratiques éducatives aux difficultés des publics mais également dans la volonté du législateur au travers des politiques publiques de tenter d'apporter une réponse nouvelle à un besoin non couvert sur un territoire donné. A savoir, des modalités de placement adaptées pour des adolescents entre 13 et 17 ans qui ne peuvent pas être accueillis en établissement traditionnels tant leurs comportements et leurs modes de vie sont incompatibles avec la vie en collectivité. A la lumière de l'expérimentation sociale, on peut s'interroger sur la place de l'usager et le respect de sa place de citoyen. Sans doute, en premier lieu, faut-il accepter que notre pratique puisse être contestée et contestable. L'importance de l'évaluation en matière d'expérimentation reste donc prépondérante car elle viendra interroger le respect des droits des usagers quelles que soient leurs difficultés. D'un point de vue éthique, il me semble indispensable d'établir au préalable à toute action une charte de l'évaluateur, un cadre de référence adapté au cadre de l'expérimentation.

L'expérimentation ne peut s'effectuer que dans une dimension pluri-partenariale dense : les financeurs, l'expérimentateur, les évaluateurs mais aussi le public concerné.

Mais concrètement, qu'est-ce qu'un établissement expérimental ?

Si l'on considère la problématique des adolescents et jeunes adultes présentant des difficultés multiformes dans le secteur de la protection de l'enfance, le législateur invite l'ensemble des établissements à proposer une complémentarité indispensable à la prise en compte des « besoins fondamentaux » et à l'exercice de la citoyenneté de ces publics. Ces derniers ne trouvent pas leur place dans les établissements de grande capacité tant leur problématique interroge le cadre institutionnel et le collectif.

Victimes d'une image dégradée dans l'inconscient collectif et renforcée par le mode opératoire « violent » et/ou agressif dont ils sont coutumiers, ces publics doivent néanmoins être considérés comme fragiles et vulnérables. Cette vulnérabilité appelle à la responsabilité. L'établissement expérimental apporte donc une réponse toute singulière. Néanmoins, cette singularité ne peut et ne doit pas être satellisée. Tout l'enjeu pour lui est donc de proposer une réponse la plus adaptée aux besoins des publics en individualisant la prise en charge tout en inscrivant son action dans une logique de réseaux.

Les établissements expérimentaux deviennent donc, de mon point de vue, des acteurs privilégiés de la protection de l'enfance capables d'apporter une complémentarité nécessaire à certains accompagnements. Ils ne sont pas différents des établissements traditionnels dans leur organisation et leur mode de tarification. En se saisissant des opportunités offertes par les politiques publiques citées supra, ils bénéficient d'outils professionnels adaptés en mesure de répondre aux problématiques du public qui leur est confié. Ils ont pour mission de répondre à l'émergence de besoins nouveaux, à la croisée des différents champs sanitaire, social et médico-social.

Les publics confiés aux établissements expérimentaux appellent à une « adaptabilité » de la prise en charge institutionnelle, lorsque les individus accueillis présentent des difficultés qui ne leur permettent pas de parvenir à intégrer un cadre de fonctionnement préétabli. Cette notion d'adaptabilité de la prise en charge renvoie à une logique d'offre de service complémentaire. Dans la logique d'offre plutôt que de structure, c'est l'établissement qui s'adapte à la problématique de la personne accompagnée dans un cadre préexistant et non la personne qui doit intégrer le cadre proposé ou imposé par l'établissement. Les critères de non admission restent des éléments propres à chaque institution et l'accueil ne peut pas s'effectuer de manière inconditionnelle. Cependant, ces critères s'établissent moins en fonction de la structure institutionnelle qu'en fonction de la dynamique de groupe. Il va de soi qu'il est plus facile pour un établissement de petite taille de répondre à cette problématique, la taille induisant la flexibilité et cette dernière induisant l'adaptabilité.

Tout le paradoxe évoqué ici reste pour moi, en ma qualité de directeur, d'offrir aux équipes de professionnels un cadre suffisamment sécurisant afin de leur permettre d'apporter une réponse adaptée à la précarité et à la marginalité d'usagers aux parcours chaotiques. Le rôle de l'établissement expérimental consiste de mon point de vue à favoriser et maintenir une cohérence de parcours pour les adolescents en difficultés multiples.

1.3.2 Influences, origines et héritages d'une organisation en constante évolution

ELIPS est l'héritier des expérimentateurs des structures non traditionnelles. Il puise son action éducative dans les principes d'action proposés par, entre autres, Fernand DELIGNY et Maud MANONI. Tout en s'inscrivant dans un contexte sociétal et professionnel, ELIPS tente, dans son approche éducative, d'appréhender l'individu moins dans ses troubles et ses pathologies que dans ce qu'il est en tant que sujet.

L'éthique professionnelle d'ELIPS extrait ses sources dans les notions de la thérapie institutionnelle, mais également dans l'humanisme de l'éducation populaire. Depuis Saint

Alban³¹ et TOSQUELLES, dans les années 1940, des établissements proposent des modalités d'accompagnement dont la puissance humaniste tente de répondre à la spécificité du public accueilli.

ELIPS est caractérisé par une organisation présentant des compétences des différents champs sociaux, psychologiques, familiaux, sportifs, éducatifs, et pédagogiques. L'objectif commun des différents champs regroupés ainsi consiste à « prendre soin ». Chaque domaine de compétence fait partie d'un tout. On peut parler de paradigme d'un système **multifonctionnel** se construisant sur la multiplicité des rôles et des fonctions.

Ma fonction de direction prend ici tout son sens car il ne suffit pas de décréter la collaboration. Je dois penser le management des équipes et apporter un objectif, un sens commun. Je pilote l'interactivité c'est-à-dire la capacité à être en action thérapeutique ensemble et en commun pour lutter contre le morcellement de la prise en charge. Même si le temps de réunion institutionnelle s'avère indispensable, il n'est pas suffisant pour qu'une dynamique collective puisse s'actionner. Les parasites, les blocages et autres enjeux de pouvoir, nous les connaissons tous, sont autant de freins au travail en synergie au service des usagers. Le principe fondateur du travail de prendre soin à ELIPS réside sans doute dans la capacité des acteurs à investir intellectuellement et physiquement leur lieu de travail et donc, par conséquent, la question du management des équipes reste un enjeu de direction majeur.

1-3-3 Historique et évolutions de l'établissement : Une crise de croissance

L'établissement est créé en 2006 sur un modèle « expérimental ». Le Conseil Général accompagne la création de la structure pour répondre aux situations de jeunes en grande difficulté. Le dispositif doit permettre l'accueil de 7 mineurs qui ne peuvent être accueillis par des structures traditionnelles de type maison d'enfant à caractère social ou familles d'accueil. Il s'agit de jeunes en grande difficulté pour qui un accueil collectif n'est pas envisageable. Leurs difficultés d'adaptation sont telles que la manifestation de leurs souffrances met en péril toute tentative de socialisation. Ces jeunes mettent également en difficulté les familles d'accueil au sein desquelles ils rejouent souvent la problématique familiale se manifestant par des troubles de l'attachement en « attaquant » souvent le lien entre les individus.

Dès 2006, une autorisation provisoire de fonctionnement est délivrée par le Conseil Général du Gard dans l'attente d'une autorisation pour un « établissement expérimental ». Celle-ci est finalement délivrée par le CROSMS en janvier 2007 et l'établissement obtient rapidement

³¹ L'hôpital de saint Alban-sur-Limagnole en Lozère est souvent cité comme origine de la thérapie institutionnelle avec comme Fondateur François TOSQUELLES, républicain Marxiste, condamné à mort sous le régime de Franco.

une autorisation pour accueillir 10 jeunes. Cette extension d'agrément induit une réorganisation de la structure d'accueil sur le plan des équipes éducatives ainsi que sur le plan architectural. Les grands groupes présentant une réponse inadaptée pour le public, il s'avère très vite nécessaire de déployer un autre lieu d'accueil.

En novembre 2010, un nouveau projet est validé par le CROSMS comprenant l'accueil de 9 jeunes supplémentaires et le développement d'un nouveau projet en milieu rural. En janvier 2011, l'installation d'un nouveau site d'accueil à Beauvoisin dans le Gard, est effective. Des nouvelles organisations sont réalisées pour répondre aux besoins des publics.

Depuis 2011, la structure assiste à une mutation importante du public accueilli. Les jeunes sont souvent en grande difficulté sur le plan des passages à l'acte et la structure d'accueil n'a pas évolué en conséquence.

En 2013, l'association gestionnaire se désengage au profit d'une association du secteur médico-social : l'association de parents et d'amis d'enfant handicapés moteurs (APAEHM). Le transfert de gouvernance est matérialisé par un mandat de gestion puis une fusion absorption. L'APAEHM gère un Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT), un Foyer Occupationnel et une résidence éducative, un Institut Médico Educatif (IME) avec un Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD) et une Maison d'Accueil Spécialisée. La fusion est effective au 1^{er} janvier 2014

Cette nouvelle étape dans la vie de l'établissement est cruciale. Elle offre de nouvelles perspectives pour les adolescents mais également pour les professionnels. Ce repositionnement sur l'échiquier professionnel induit de nouveaux enjeux. Jusqu'en 2013, ELIPS était ainsi géré par une petite association « mono établissement ». Elle devait faire face seule à des problématiques complexes, tant du point de vue de l'accompagnement des usagers que du point de vue structurel (les deux étant liés). La fusion permet donc à ELIPS de viser une stratégie horizontale coordonnée par un siège associatif alors que l'établissement construisait auparavant sa pratique dans une logique verticale favorisant le cloisonnement. Des partenariats inter-établissements permettent d'envisager une transversalité au niveau des publics et des pratiques. Par ailleurs, la nouvelle logique structurelle permet aux professionnels d'envisager d'éventuelles mobilités. Le travail d'accompagnement à ELIPS est éprouvant et des personnels peuvent évoquer la nécessité de travailler avec un autre public.

Il faut noter également que l'APAEHM est une association de parents qui œuvre maintenant dans le champ de la protection de l'enfance. En qualité de directeur, je dois comprendre et tirer parti de ce nouveau paradoxe.

Après avoir décrit le contexte dans lequel l'établissement expérimental ELIPS évolue, je vais m'attacher, par le diagnostic à cibler la problématique. Cette dernière émane de l'accompagnement d'une population adolescente en grande souffrance psychique et dont les difficultés sont un frein temporaire ou définitif, partiel ou total, à l'accès à la citoyenneté.

2- Vers un accompagnement à la citoyenneté complexifié par les manifestations de souffrance psychique

Je présenterai dans cette partie, l'organisation actuelle de l'établissement dans ses modalités face à la problématique d'évolution du public. Je tenterai de dégager les principaux besoins des usagers afin de réduire les écarts entre ces derniers et l'offre de service. Je chercherai les réponses envisageables au regard du contexte juridique, économique environnemental et social pour en dégager des actions concrètes.

2.1 ELIPS : Un établissement qui doit faire face à l'évolution de son public

2.1.1 L'organisation actuelle d'ELIPS : Des réponses éducatives pertinentes mais peu diversifiées

Le projet actuel de l'établissement s'articule difficilement avec celui des onze maisons d'enfants à caractère social du département du Gard. Des coopérations sont présentes mais elles reposent sur une forme d'opportunisme et pas sur un réel partenariat. ELIPS accueille, « au coup par coup », des jeunes exclus de MECS ou des jeunes qui ont besoin d'une mise à l'écart temporaire. Pourtant l'établissement, possède des caractéristiques complémentaires qui pourraient être mises au service d'autres établissements.

ELIPS une identité atypique.

Chaque établissement est singulier. Evoquer cette singularité est une tâche rude, qui me conduit à une indispensable prise de recul ainsi qu'à adopter un regard objectif sur les autres. Dans le cas d'ELIPS, la singularité de l'organisation ne se situe pas à contre-courant des pratiques sectorielles. Au contraire, l'établissement est attentif aux questionnements du champ de la protection de l'enfance tout comme celui de l'éducation spéciale. Il témoigne des mêmes difficultés dans l'approche du public.

Force est de constater que des jeunes troublent les institutions. « *La situation des jeunes dits incasables se caractérise par de nombreuses ruptures de prise en charge. La question de la cohérence du parcours dans la succession de prises en charge est donc une question*

*centrale*³² ». C'est cette quête de cohérence et de continuité dans les parcours qui a toujours été le positionnement fondamental et éthique d'ELIPS vis-à-vis des adolescents confiés. Cette stratégie d'accueil basée sur les valeurs du projet d'établissement n'a pas été sans conséquence sur l'évolution du public lors des dernières années. Les choix qui ont été effectués sur le plan institutionnel sont marqués par une recherche ininterrompue de solutions adaptatives aux besoins des publics, y compris lorsque les passages à l'acte interpellent le cadre institutionnel. Ce positionnement aujourd'hui repéré par le service de l'aide sociale à l'enfance du département du Gard conduit les professionnels à identifier l'établissement comme étant un lieu « atypique ». Ce terme d'« atypique » est employé par le service du Conseil Général lui-même. Lors de mes recherches, j'ai pu rencontrer le cadre de direction chargé des établissements. Ce dernier définit l'offre de service d'ELIPS comme celle d'un établissement en capacité d'accueillir des jeunes ne pouvant être accueillis dans de grands collectifs et présentant des difficultés d'adaptation rendant la socialisation difficile voire, impossible. La singularité de l'établissement repose donc sur son projet pédagogique et dans les orientations stratégiques que j'assume en qualité de directeur. Les demandes d'admission se sont, au fil des années, essentiellement orientées vers un public en grande difficulté. L'établissement est donc confronté à des demandes croissantes d'accueil de jeunes ayant besoin d'un accompagnement spécifique et son organisation doit être revisitée.

ELIPS offre un accueil de type « familial » basé sur une co-construction de l'écologie quotidienne (le « faire avec »). L'habitat ne fait pas appel aux représentations « classiques » de l'institution. Il est celui que l'on retrouve dans les normes de la construction traditionnelle. Le cadre y est chaleureux et l'ambiance est celle d'une maison ce qui en fait un lieu à la fois contenant et rassurant. Les jeunes participent à la vie de la maison et chaque repas fait l'objet d'un atelier cuisine.

L'établissement demeure de petite taille ce qui induit un bon repérage des instances de l'institution par les jeunes ainsi qu'une dimension de proximité entre professionnels et adolescents. L'accueil proposé aux bénéficiaires est essentiellement centré sur l'hébergement en internat ce qui confère une place significative à l'architecture et l'environnement de l'établissement. L'établissement est réparti sur deux sites géographiques distincts. Le site de Nîmes accueille 10 jeunes et celui de Beauvoisin 9.

ELIPS offre un double accompagnement, sur le plan psychologique et sur le plan éducatif. Ce double engagement vis-à-vis des bénéficiaires se traduit par la présence au sein des équipes d'une psychologue. Cette dernière accompagne les équipes lors des temps de réunions et de coordination. Elle reçoit les jeunes en entretien individuel et participe au

³² ANCREAI Ile de France Cedias, juillet 2008, *Une souffrance maltraitée parcours et situations de vie des jeunes dits « incasables »*. Recherche réalisée pour l'ONED, le conseil général du Val de Marne et le conseil général du Val d'Oise p 62

dispositif de médiation. Un partenariat étroit avec la pédopsychiatrie permet également d'apporter un étayage pluridisciplinaire.

L'équipe pluridisciplinaire est composée d'un chef de service éducatif, d'éducateurs spécialisés, de moniteurs éducateurs, d'éducateurs sportif, d'animateurs, et d'une psychologue.³³

Parmi les spécificités d'accompagnement proposées par ELIPS, on trouve notamment :

a) La gestion du risque de passage à l'acte, le travail avec les troubles

Au-delà du caractère troublant, le public accueilli nous interpelle sur la notion de risque. Les passages à l'acte sont autant de points de vigilance pour le directeur. Je mesure ici la crainte des établissements à travailler avec ce risque dans un contexte où la société tout entière se rigidifie autour des thèmes de l'insécurité et plus encore face à la « judiciarisation » de l'espace public. Cette dernière a été le corollaire du passage à la notion de droit créance. Elle induit une posture de l'usager et de sa famille qui fait valoir ses droits et qui devient consommateur d'une prestation sociale à laquelle on peut prétendre comme un droit.

La gestion des risques est à aborder du côté des passages à l'acte et de la violence qui sont la manifestation nécessaire du symptôme liée à l'expression directe des troubles. Mais il ne faut pas perdre de vue, malgré la présence du risque, que la violence s'inscrit dans un processus évolutif des troubles des adolescents que j'évoque ici. Il ne s'agit pas pour autant de banaliser cette violence mais plutôt de s'interroger sur la façon dont nous pouvons accompagner les jeunes qui présentent des troubles. D.W WINNICOTT montre, dans l'expérience des enfants évacués des grandes villes anglaises durant la seconde guerre mondiale et confiés à des familles d'accueil, la nécessité pour le nouvel environnement de tolérer la haine provoquée par l'enfant carencé affectivement. J.Y. CHAGNON commente Winnicott : « *Il cherche une preuve que son tuteur a la capacité de la haïr objectivement. Il semble qu'il ne puisse croire qu'il est aimé qu'après avoir senti qu'il a été haï. (...) La finalité du comportement délinquant est de trouver une cohérence du cadre familial que celui-ci ne peut lui procurer (...)* » « *l'utilisation de la violence comme moyen de continuer à se sentir réel indique le risque encouru lorsque l'appel de détresse n'as pas été entendu ni la déprivation reprise et réparée.* »³⁴

Reste que, pour être acceptable, le risque doit être partagé avec l'aide sociale à l'enfance. L'établissement doit pouvoir être soutenu dans son action d'accompagnement des publics à risque. A ce titre, la communication avec le Conseil Général et en particulier les services de l'aide sociale à l'enfance est un support nécessaire à l'action expérimentale d'ELIPS. Pour les équipes, il s'agit d'accompagner cette souffrance mais également d'être accompagnées. Cette dualité est nécessaire au risque de voir les professionnels se démotiver ou pire encore

³³ Cf organigramme en annexe 1

³⁴ CHAGNON J.Y., *45 commentaires de textes en psychopathologies psychanalytiques* Dunod p202

s'aliéner et devenir maltraitants. L'analyse des pratiques et le soutien psychologique des équipes prennent alors une place prépondérante dans le projet d'établissement.

b) L'individuel et le collectif

Noël TOUYA et Bruno OTEIZA, nous rappellent que « *le collectif est la dimension « cadre » de l'accueil et de l'accompagnement en maison d'enfant à caractère social (MECS). Cela nécessite que la dimension groupale fasse l'objet d'actions éducatives spécifiques afin de garantir pour le collectif un niveau suffisant de cohérence interne, de confiance envers l'équipe éducative et de sécurité. C'est à cette condition que le groupal pourra être mis au service d'un travail de différenciation et d'individuation pour les personnes accueillies. Si la notion de collectif est aujourd'hui plus difficile à manier du fait d'un changement des mentalités et peut-être d'une évolution des difficultés présentées par les personnes accueillies, cette dimension comporte des atouts importants et précieux pour l'aide à leur apporter.*³⁵ ».

La dimension groupale est donc au service d'un travail d'individuation qui tend à accompagner les adolescents vers la quête d'autonomie tout en tenant compte de leurs vulnérabilités et de leur évolution. Mais comment permettre à des jeunes d'accéder aux bénéfices socialisants du groupe alors que c'est la relation à l'autre qui devient mortifère ?

Le site de Beauvoisin, comme sur le site de Nîmes, offrent à chaque jeune le bénéfice d'une chambre individuelle avec salle de bain et d'un espace de vie collectif. La dimension groupale est forte et largement mise en action par les professionnels. Cependant, la dimension individuelle n'est pas exclue. Afin d'optimiser l'action, il semble qu'une meilleure articulation entre l'individuel et le collectif permettrait aux adolescents de disposer d'espaces groupaux socialisants, d'une part et d'un espace individuel rassurant, d'autre part.

Pour aller plus loin dans la démarche, ELIPS doit se doter d'une configuration architecturale individuelle modulable prévoyant l'aménagement des espaces individuels comme des espaces de vie à part entière. Pour cela, certains jeunes doivent pouvoir confectionner leur repas dans leurs espaces individuels. Les adolescents pourraient ainsi bénéficier d'un réel espace personnalisé tout en restant à proximité de l'espace collectif socialisant et rassurant.

c) Apporter une continuité d'accompagnement dans un parcours chaotique

L'accompagnement des personnes vulnérables est pensé aujourd'hui dans une logique de parcours plus que dans une logique de projet. Cependant, le terme de parcours n'a pas de fondement juridique contrairement à celui de projet. Il renvoie néanmoins peut-être à une volonté des financeurs publics de financer des parcours davantage que des projets.

³⁵ BATIFOULIER F., TOUYA N., 2014, *Travailler en MECS*. Dunod, Paris, p 290

Sans être banalisés, les passages à l'acte font partie intégrante de la prise en charge dans la mesure où ils ne sont que l'expression de la problématique psychique du public. L'établissement ne peut pas tout et des limites s'avèrent nécessaires. Les jeunes doivent savoir que nous ne sommes pas les seuls à pouvoir nous occuper d'eux. Des séjours à l'extérieur du groupe sont nécessaires, des relais doivent s'organiser hors établissement mais la perspective d'un retour sur l'établissement dans l'objectif de réintégrer sa place doit être envisageable dans la mesure du possible. Au regard de la problématique du public, il me semble nécessaire d'interroger la question du parcours comme un élément de réponse.

d) L'éthique du « faire-avec »

Les institutions ont connu des changements fondamentaux sur le plan organisationnel. L'accompagnement d'hier se déployait sur « *un continuum temporel et permettait une stratégie éducative de type « vivre avec* »³⁶. « Le vivre avec » reste néanmoins le credo des lieux de vie et d'accueil « *dont les permanents travaillent 258 jours par an* »³⁷.

Plutôt que de parler de « vivre avec », j'emploierai le concept de « faire avec » pour définir le travail d'accompagnement en internat proposé à ELIPS. Cette prise en charge à dimension humaine affirmée par l'établissement est conditionnée par la stabilité des personnels éducatifs et l'investissement dont ils font preuve dans la suppléance familiale qui est la base du travail éducatif en internat. L'organisation du travail inhérente à l'ensemble des institutions induit une fragmentation du temps de travail. Le « faire avec » constitue une réponse institutionnelle pertinente dans le dépassement de la problématique du lien.

L'établissement ELIPS ne dispose d'aucun personnel technique : pas de cuisinier, pas d'agent d'entretien ni de maîtresse de maison ou encore de jardinier. Les actes de la vie quotidienne sont des supports de médiation et la relation se tisse dans une co-construction et une co-implication dans la vie quotidienne entre usagers et professionnels.

Le « faire-avec » convoque la question du lien à l'autre qui est une arme à double tranchant. Elle est à la fois indispensable et, en même temps, elle touche à l'identité du sujet. Chez les plus fragiles, ceux qui n'ont pas réussi à tirer profit des expériences de l'enfance dans une forme de satisfaction dans la relation à l'autre, on constate alors une forte dégradation de l'estime de soi. Cette dégradation va se manifester par des passages à l'acte et des actes transgressifs.

Le « faire avec » constitue donc un outil permettant le dépassement du paradoxe de la problématique de lien qu'il retisse dans la relation éducative et thérapeutique. Il crée les conditions de la résilience. Lorsque dans la relation à l'autre, l'adolescent « *bute sur*

³⁶ BATIFOULIERF., TOUYA 2008, *Refonder les internats spécialisés, pratiques innovantes en protection de l'enfance*, Dunod, p126

³⁷ Loi n°2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, article 24

*l'obstacle de déception ayant pris une valeur traumatique*³⁸ », il ne peut réinvestir le souvenir de moments de satisfaction. Le passage à l'acte en tant que réponse est alors donné comme un moyen de défense. On observe la plupart du temps, à ce stade, un conflit dans lequel l'adolescent peut opposer l'investissement à l'autre. Le « faire avec » permet de lier tout à la fois l'investissement de l'estime de soi et l'investissement de l'estime de l'autre.

e) La médiation comme dispositif de prévention et de soin

L'expérimentation et l'innovation sont liées. Cette dernière s'appuie sur des expériences éducatives et psychologiques nouvelles. *La médiation sportive*³⁹ et la *psychoboxe*⁴⁰ sont des dispositifs de prévention, d'orientation et d'accompagnement psycho-socio-pédagogique qui puisent leur déontologie dans la construction d'un dispositif de médiation selon les critères de René KAËS⁴¹ et la co-implication corporelle et la clinique REICHENNE⁴².

La médiation utilise l'activité sportive comme point d'ancrage pour en retenir les aspects symboliques et rituels. Elle propose un espace transitionnel repérant, régulier et circonscrit. Elle a pour objectif de permettre au sujet l'élaboration d'un discours sur lui-même, base de travail pour engager la clinique. Le support étant réputé suffisamment acceptable, l'adolescent va pouvoir s'autoriser à s'y inscrire, peut-être, sans mettre en avant les protections habituellement observées par la clinique.

Les objectifs de ce dispositif sont pour les participants de :

- Travailler sur les repères identificatoires et l'image de soi
- Travailler sur la fragilité et la vulnérabilité grâce à la prise en compte de la multiplicité des carences ou des traumatismes précoces vécus par leur moi
- Offrir un espace culturel suffisamment contenant, permettant l'expression et l'élaboration des difficultés psychiques avant qu'elles ne paralysent.
- Tenter de réduire le risque de décompensation psychopathologique
- Eviter la prise en charge médicale lourde ou offrir une possibilité de « sortie » de ce type de prise en charge.
- Repérer les adolescents dont l'importance des troubles ne peut plus se satisfaire d'une démarche préventive comme la médiation sportive.

La médiation est indispensable dans le dispositif d'accompagnement proposé par ELIPS car elle répond à la nécessité pour les jeunes accueillis de verbaliser une souffrance. Chaque

³⁸ BOTBOL M., ROMEAU A., CAMUS F., 2008/2 *Quand le lien à l'autre est à la fois le problème et la solution*, CAIRN, Les cahiers dynamiques n°42

³⁹ Dispositif intégré au projet d'établissement d'ELIPS en 2007 avec la participation de L. RAUFAST Dr en psychologie clinique

⁴⁰ Dispositif clinique élaboré selon les concepts de R. HELLBRUNN psychanalyste, psychologue clinicien

⁴¹ R KAËS 1976 *L'appareil psychique groupal*, Paris, Dunod ; et 1999 *Les théories psychanalytiques du groupe* Paris PUF

⁴² Wilhelm REICH a notamment développé des concepts de psychothérapies corporelles

semaine, la médiation sportive et la psychoboxe sont animées par les médiateurs et la psychologue tour à tour observateur ou médiateur d'un dispositif binoculaire. En tant que directeur, j'attache une importance fondamentale à ce dispositif qui pourrait être appliqué à de nombreux supports. La médiation est une réponse thérapeutique parfaitement adaptée à la problématique du lien et donc à la souffrance psychique.

Soutenir la souffrance psychique, c'est être en capacité de rencontrer le jeune dans sa globalité. C'est lui permettre d'exprimer sa souffrance tout en lui proposant un espace contenant et rassurant. En construisant la relation à l'autre par la médiation, les professionnels permettent aux adolescents, compte tenu de leur condition, d'investir d'autres objets et ainsi tisser d'autres liens.

Le déroulement d'une séance de médiation met en scène un simulacre d'activité sportive qui est en réalité un « cheval de Troie ». Ce déplacement permet aux adolescents de dépasser les obstacles narcissiques dans la question du lien. Le leurre que constitue la médiation permet à l'adolescent de se focaliser sur le plaisir du fonctionnement (en l'occurrence le foot en salle ou la boxe) et donc d'accepter la relation à l'autre car ne voyant plus la place qu'il prend. A l'issue de chaque séance, des entretiens cliniques individuels sont proposés en présence du psychologue et du médiateur.

f) L'institution thérapeutique

Cet aspect expérimental renvoie au chapitre (1.3.1). L'institution est soignante car « contenante » et bienveillante. Elle est productrice de lien. Mais toute la problématique de l'établissement est d'évaluer jusqu'à quel point l'institution peut aller alors même qu'elle accompagne des jeunes gens présentant des difficultés d'ordre psychopathique. Au sujet des actes que D. WINNICOTT nomme « *antisociaux* » là où la CFTMEA R 2000 emploie le terme de « *pathologies psychopathiques* », l'auteur souligne l'importance des facteurs environnementaux. Pour lui, les carences de l'environnement contribuent à l'étiologie de la tendance antisociale. « (...) *c'est parce qu'il a existé à un moment une bonne expérience primitive (qui a été par la suite perdue) que l'enfant est devenu capable de percevoir que la cause du malheur réside dans une faillite de l'environnement ; aussi il exige de l'environnement qu'il lui offre le remède ; l'environnement devra être mis constamment à l'épreuve, pour s'assurer qu'il est capable de supporter le comportement agressif, de prévenir ou de réparer la destruction, de reconnaître l'élément positif dans la tendance antisociale, de réifier le cadre qui a été brisé, de fournir et de préserver l'objet qu'il faut chercher et trouver ; c'est la stabilité nouvelle de l'environnement qui a une valeur thérapeutique* »⁴³.

⁴³ WINNICOTT D.W., 1969, *De la pédiatrie à la psychanalyse* Paris, Payot, p.183

C'est sans doute la question de la place qu'il faudra interroger ici dans l'injonction paradoxale de l'établissement à renvoyer des normes sociales là où les troubles génèrent de la souffrance. Il ne faudra pas non plus, sous prétexte de handicap et de souffrance, proposer un espace institutionnel en dehors de toute injonction sociale. Par ailleurs, l'acte thérapeutique institutionnel ne peut s'accomplir que dans le lien et ce dernier doit être établi de manière loyale pour être reconnu par les adolescents.

Les éducateurs d'ELIPS ne doivent pas non plus être négligés. Si l'on attend d'eux qu'ils soient bienveillants, ils doivent être soutenus et entendus. Lors des entretiens professionnels, il ressort systématiquement cette difficulté à supporter les conduites inappropriées des jeunes accueillis. Les causes de départ de salariés sont essentiellement dues à cet aspect du public.

L'analyse des pratiques permet un étayage des professionnels d'ELIPS. Il s'agit de les accompagner à renforcer leurs compétences, accroître leur degré d'expertise et développer une meilleure compréhension des actes posés par les jeunes accompagnés. Actuellement, une séance d'analyse des pratiques par mois est largement insuffisante.

La présence de la psychologue lors des réunions d'équipe est également un renfort dans la compréhension d'autrui. La présence d'un médecin psychiatre au sein de l'équipe me paraît être une nécessité pour une institution qui prétend accueillir un public présentant une grave fragilité qui se manifeste par des passages à l'acte violents.

De la place que j'occupe, j'observe que le soutien aux professionnels à l'aide d'un étayage thérapeutique reste indispensable. Le dispositif actuel est perfectible en ce sens. Je dois fournir aux équipes les moyens d'action suffisants à l'accomplissement de leur mission au péril de voir naître des injonctions paradoxales qui peuvent être la genèse d'une crise institutionnelle grave.

L'analyse du public montrera à quel point l'écart se creuse entre les moyens institutionnels et les besoins des personnes accompagnées.

2.1.2 Evolution qualitative et quantitative du public accompagné par ELIPS

De manière générale, les adolescents et jeunes adultes accueillis à ELIPS sont des jeunes aux difficultés multiples et aux comportements instables. La période de l'adolescence induit une dimension transitoire et évolutive de leur situation sociale et psychique. On observe que parmi les situations le plus complexes un travail commun des différents champs professionnels s'impose comme une nécessité tant ils troublent les professionnels qui les accompagnent.

On observera dans les chiffres⁴⁴ qui vont suivre que les troubles observés prennent leur source dans l'environnement proche. La fragilité familiale, la violence, la précarité, les accidents de la vie, la maltraitance sont autant de facteurs environnementaux à entendre comme étant fortement en lien avec le développement d'une vulnérabilité psychique de l'enfant qui, en fonction d'autres facteurs aggravants ou favorisant son évolution, conditionnent l'intensité de ses troubles à l'adolescence. Les pathologies d'origine organique restent marginales dans les établissements relevant de la protection de l'enfance, on retrouve cette tendance également à ELIPS.

2.1.2.1 Etude des données qualitatives du public en 2013

a) Les différents types de prise en charge

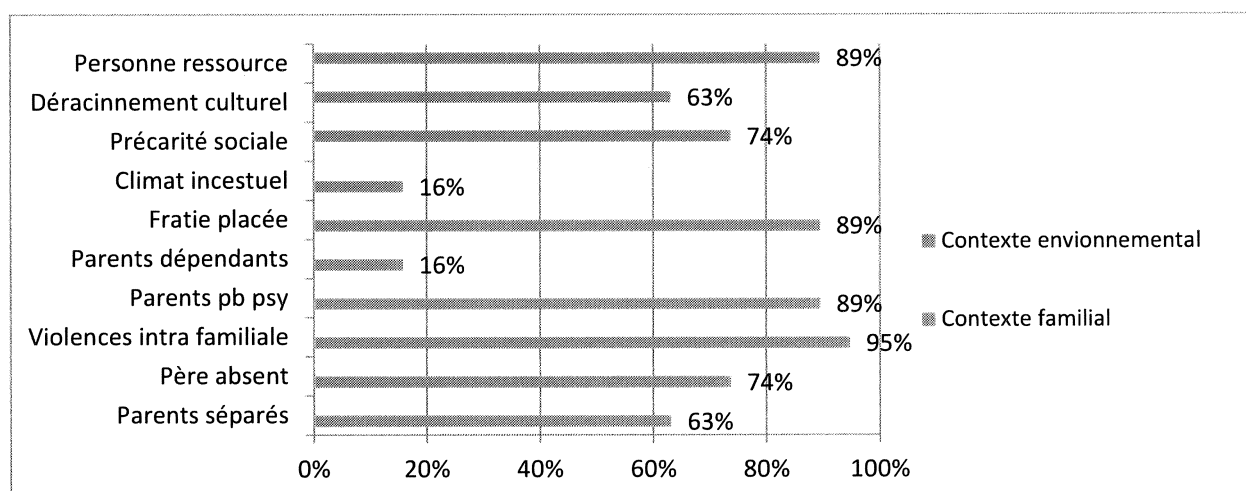
Les mesures sociales et judiciaires



Les difficultés rencontrées par les jeunes conduisent souvent à des passages à l'acte délinquants. De ce fait, 86% d'entre eux sont suivis par les services de la protection judiciaire de la jeunesse, paradoxalement, sans pour autant présenter des profils délinquants. La délinquance n'est pas représentée de façon massive dans leur comportement. Elle n'est que l'expression du trouble ou du mal-être. L'enquête IGAS de Février 2004 parle de « *troubles de la conduite délinquante ou criminelle des jeunes, dont nombre d'entre eux apparaissent souffrir de troubles psychiques dont les crimes et délits sont un mode d'expression* ». L'enquête met en lumière deux types d'entrée dans la délinquance parmi les jeunes présentant des troubles psychiques. D'une part, on distingue les jeunes faisant une entrée dans la psychose, en particulier la schizophrénie (cette catégorie est généralement peu représentée dans le champ de la protection de l'enfance) et d'autre part, le rapport mentionne les troubles caractériels et psychopathies. Cette seconde catégorie constitue l'essentiel des jeunes accompagnés par ELIPS et pris en charge par la protection judiciaire de la jeunesse.

⁴⁴ Rapport d'activité ELIPS année 2013

b) Le contexte familial, des critères de fragilité familiale,



Le contexte environnemental de l'adolescent peut être l'origine ou une source de renforcement du mal-être à la survenue de l'adolescence lorsque ce dernier n'est pas suffisamment sécurisant. Pour P. JEAMMET, les acteurs qui constituent l'environnement de l'adolescent jouent un rôle structurant. Ils sont tout autant « *un support de projection qu'un contenant à l'appareil psychique*⁴⁵ ». On constate, dans les relevés statistiques ci-après, l'effacement du père dans 74% des situations. Cette absence du père trouve des causes diverses (père ayant quitté le domicile, incarcération, décès, maladie...). Il est important de noter ici que tous les milieux sont touchés par la problématique de la souffrance psychique. Les facteurs de danger présumant l'apparition de troubles sont cependant moins liés à la situation socioprofessionnelle des parents qu'à des problématiques telles que les carences affectives ou les problématiques psychologiques rencontrées par les parents. Pour ce qui est des carences affectives, elles constituent bien évidemment le point central de l'orientation des jeunes à l'aide sociale à l'enfance. Quant aux problèmes psychologiques, on observe que 89% des parents connaissent des problèmes d'ordre psychique et 95% des jeunes ont connu des situations de violence au domicile. Par ailleurs, on constate que dans une grande majorité des cas, un parent présente une pathologie toxique, alcoolique ou une maladie grave. Ces pathologies rendent l'exercice de la parentalité difficile. Il faut noter également, un phénomène de déracinement culturel important, puisque 63% des jeunes accueillis par ELIPS connaissent cette problématique.

c) La scolarité, la formation professionnelle

On observe que 63% des jeunes accompagnés sont déscolarisés. Cette donnée pose la question de l'accès à la citoyenneté. Le phénomène de déscolarisation des jeunes accompagnés par ELIPS est un marqueur important dans leur parcours. Les manifestations des troubles ne permettent pas à ces derniers de suivre une scolarité classique. Pour autant,

⁴⁵ JEAMMET P., 2008 *Pour nos ados soyons adultes*, Odile Jacob

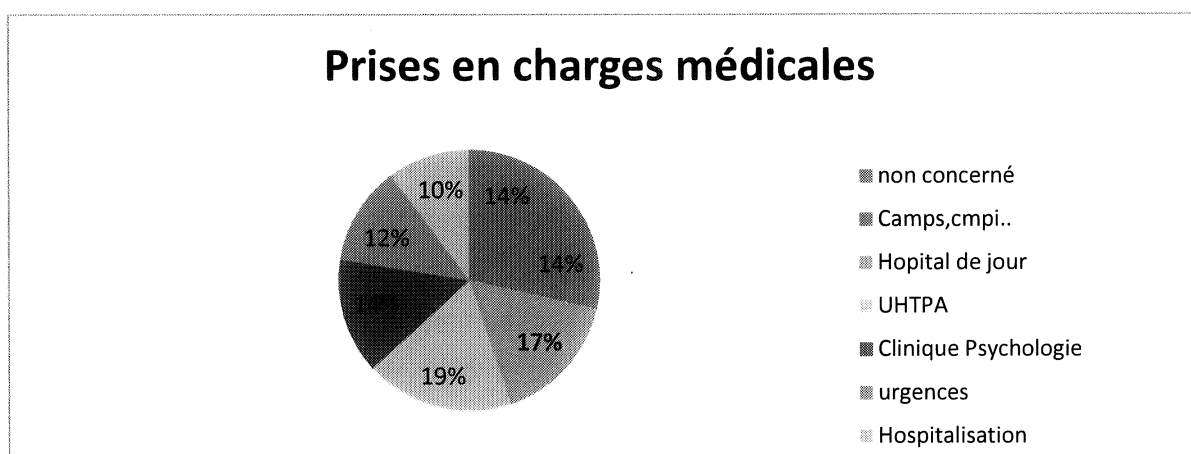
les évaluations neuropsychologiques montrent qu'il n'y a pas d'atteinte aux fonctions cognitives dans la plupart des cas. Ce n'est pas le rapport aux savoirs qui pose problème mais le rapport à l'institution. Or, l'impossibilité pour ces jeunes de suivre une scolarité classique est génératrice de disqualification sociale qui accentue la souffrance psychique et l'isolement.

La déscolarisation massive du public interroge également l'institution dans son organisation et dans ses compétences. Une quantité plus importante de professionnels est requise et des compétences techniques en terme d'animation et de médiation sont indispensables pour répondre aux besoins du public.

Lorsque des parcours scolaires sont possibles, ces derniers restent chaotiques et seuls 11% des adolescents d'ELIPS suivent des parcours « classiques » en collège ou lycée.

Les dispositifs relais de l'Education nationale constituent une bonne alternative pour certains jeunes. Cependant, ils sont sous-utilisés car ils refusent souvent les jeunes manifestant des troubles caractériels trop importants, d'une part et le nombre de places est restreint, d'autre part.

d) Le soin, les prises en charge médicales



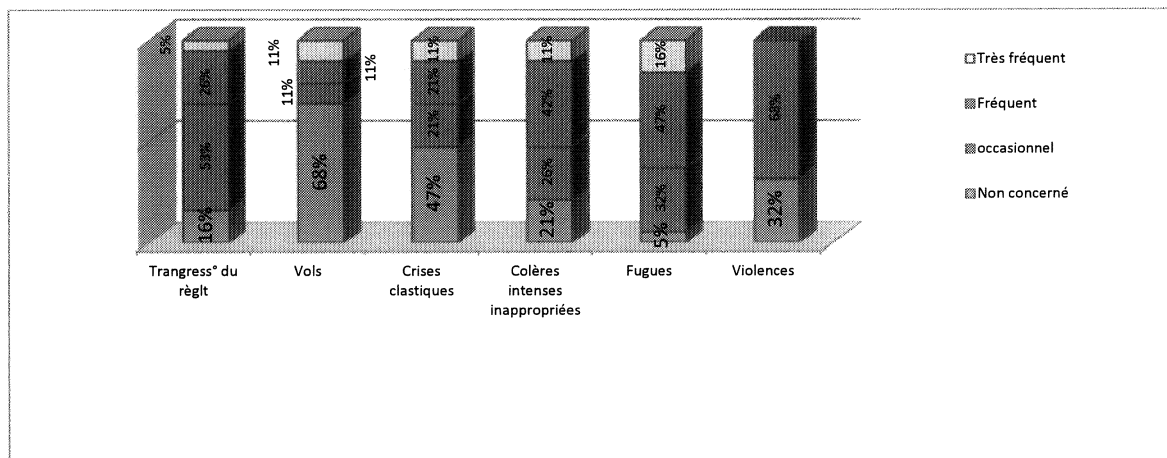
86% des jeunes accueillis par ELIPS en 2013 étaient concernés par le soin psychiatrique ou psychologique (Seuls 14% sont non concernés). Cette proportion importante montre la prévalence des troubles psychiques au regard des manifestations observées telles que les conduites délinquantes, le décrochage scolaire, la violence, les consommations de substances addictives...

On observe une grande diversité dans les prises en charges médicales. Parmi ces prises en charge, 66% sont orientées vers les services de pédopsychiatrie, 14% des jeunes concernés sont ou ont été suivis par des centres médico-psychologiques et 14% ont été admis en clinique psychologique. La prégnance des prises en charge pédopsychiatriques induit la nécessité de penser l'accompagnement vers le soin psychiatrique ainsi que la pertinence d'un partenariat avec l'hôpital et les ITEP.

e) Les manifestations de souffrance observées : descriptif des troubles

- Agir et passages à l'acte :

A Nîmes,



Les adolescents pris en charge par ELIPS, nous l'avons observé supra, vivent dans un environnement familial spécifique qui met en exergue de nombreuses fragilités.

La principale expression des troubles observés est caractérisée par des passages à l'acte divers auto ou hétéro-agressifs. Les adolescents accompagnés font la démonstration de leur mal-être en communiquant par des actes inappropriés, répétitifs et en opposition avec la norme sociétale établie et l'institution. Le trouble est donc générateur de « désocialisation » et devient stigmatisant pour le sujet.

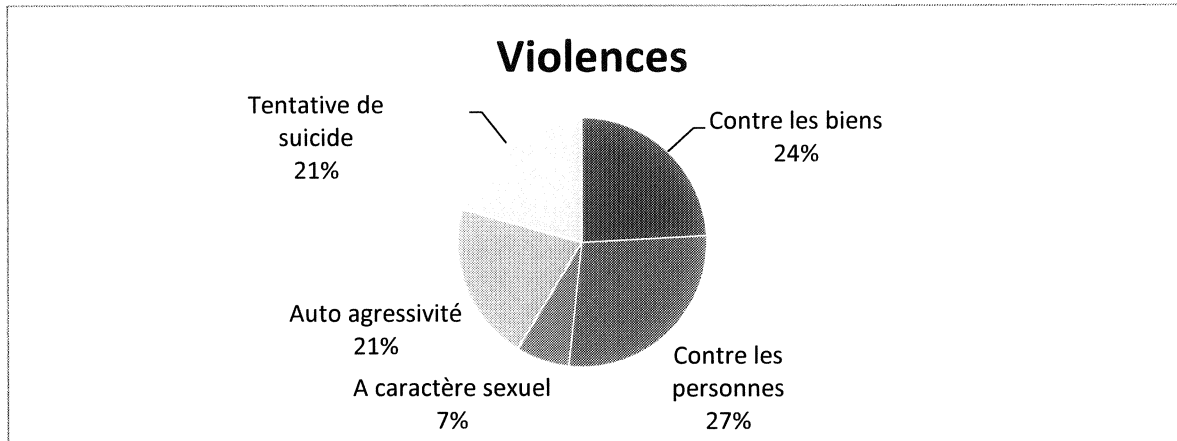
Les passages à l'acte fréquemment observés résident essentiellement en des transgressions du règlement, des crises clastiques, des colères intenses, des violences et des fugues.

Les fugues sont en réalité, la plupart du temps, des sorties sans autorisation. Elles sont diurnes ou nocturnes et concernent 95% des jeunes. Elles sont à relier avec l'incapacité des adolescents concernés à intégrer un cadre réglementaire (seuls 5% des jeunes ne sont pas concernés à Nîmes). Les fugues ne sont pas une fuite du lien mais plutôt une manifestation à caractère psychopathique. Elles participent du processus de transgression et de la non-reconnaissance de l'autorité ou du règlement intérieur de l'institution.

Les violences sont également fréquentes pour 68% des jeunes accompagnés par ELIPS. Il s'agit d'insultes, de menaces, de coups portés envers d'autres jeunes, envers les éducateurs ou d'automutilations. La violence se traduit également souvent par des dégradations qui surviennent lors de crises clastiques. Cette violence influe fortement sur le personnel qui, soit se mobilise fortement pour faire « bloc » et apporter une réponse éducative, soit se démobilise. Les risques psychosociaux sont prégnants face à ce phénomène et les personnels font parfois remonter leur incompréhension face à une certaine passivité de l'institution vis-à-vis de cette problématique.

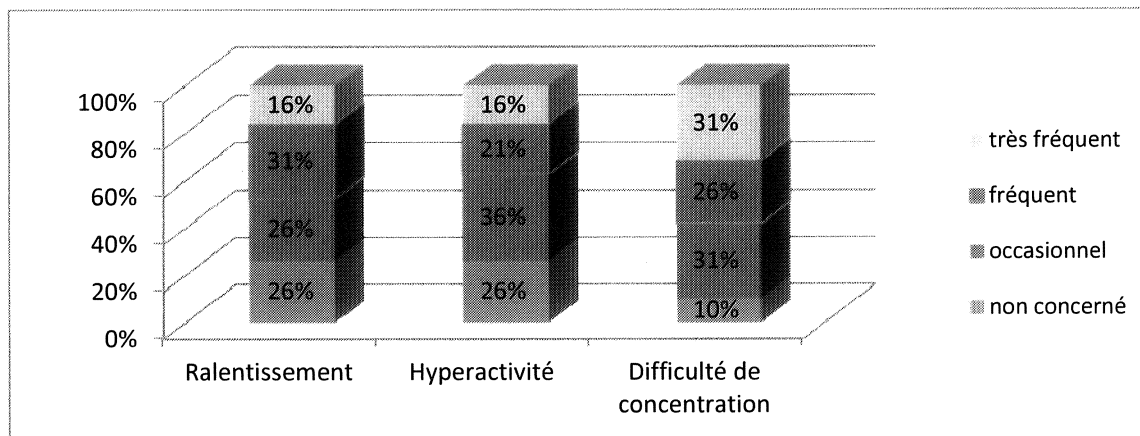
Les colères intenses sont distinguées ici des violences. Elles concernent 79% des jeunes, il s'agit de manifestations caractérisées par des crises de colère. Elle présente évidemment un caractère violent mais qui est à détacher de la violence fondamentale. Elles sont essentiellement à mettre en lien avec l'incapacité pour l'adolescent à gérer la frustration à un instant donné. On remplacera alors le vocable violence par celui d'agressivité.

- La violence :



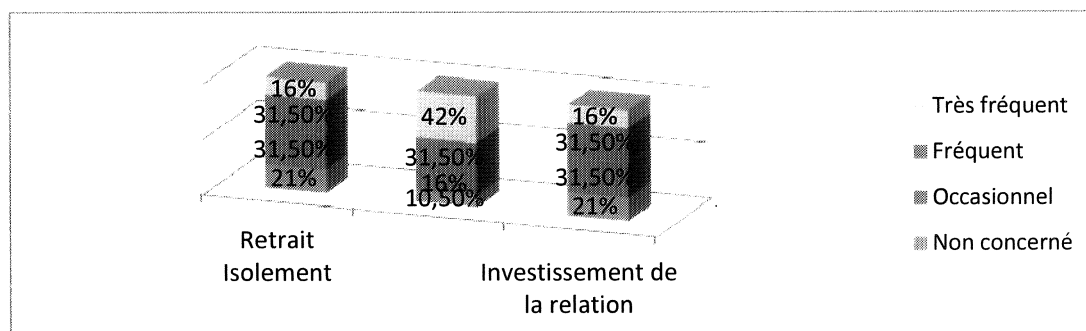
Elle est un mode d'expression du symptôme observée fréquemment. Elle est auto ou hétéro-agressive. Elle se manifeste à 21 % par des tentatives de suicide. Ces dernières peuvent être matérialisées par la prise de médicaments ou de substances toxiques, le fait de tenter de se sectionner les veines ou encore de se jeter sur la route. La violence auto-agressive se matérialise également par des scarifications et des mutilations dans 21% des cas. Dans 24% des cas, il s'agit d'actes tournés vers l'autre. Les violences sont alors dirigées vers les autres jeunes, les éducateurs ou animateurs ou encore d'autres personnes dans l'espace public. Les violences peuvent être dirigées contre les biens dans 24% des cas. Les jeunes dégradent essentiellement les murs en frappant avec le poing, les vitres ou le matériel tel que la télévision, les miroirs, les postes de radio ou encore le petit électroménager. Les violences à caractère sexuel sont présentes dans 7% des cas, elles peuvent se manifester à l'intérieur comme à l'extérieur de l'institution.

- Les troubles de l'activité



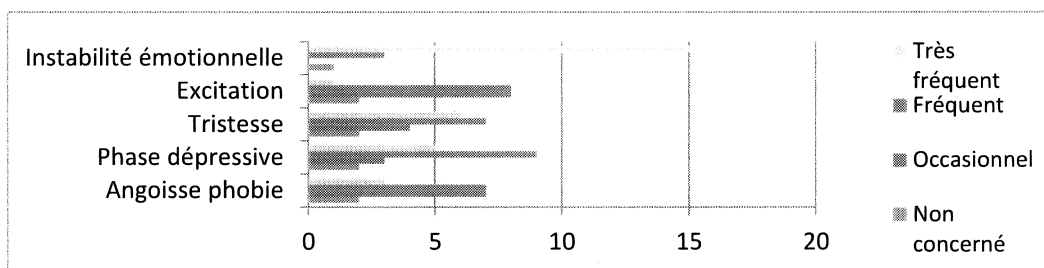
Très fréquemment, les jeunes sont victimes de ralentissements, d'hyperactivité et de difficultés de concentration. Parfois, ces trois données sont présentes chez un même sujet. Ces troubles de l'activité rendent la socialisation difficile et donc la scolarité souvent impossible (64% des jeunes accueillis sont déscolarisés).

- La Sociabilité



On constate de grandes difficultés de socialisation. Elles se manifestent par une propension à l'isolement ou au surinvestissement dans la relation. Les jeunes peuvent parfois rester de longues périodes sans sortir de leur chambre refusant tout contact avec l'extérieur. Au contraire, certains adolescents « collent » l'adulte et ne semblent pas être en mesure d'avoir une capacité à élaborer seuls. Dans les deux cas, ces phénomènes handicapent le sujet qui va s'enfoncer plus profondément dans sa souffrance et s'éloigner du monde réel. La déscolarisation en est une des résultantes.

f) Les difficultés sur le plan affectif

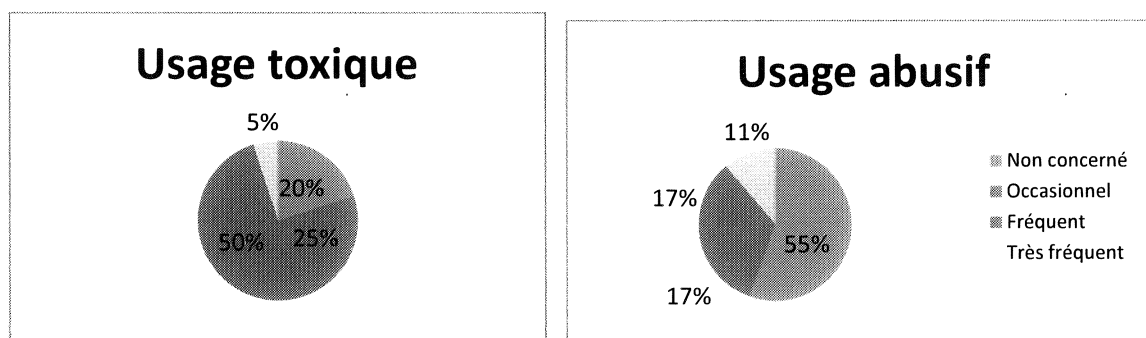


Sur le plan affectif, on observe une instabilité émotionnelle très fréquente. Les usagers d'ELIPS sont en proie à de nombreuses crises clastiques. Ils alternent des phases dépressives avec des manifestations de tristesse fréquentes et de sur-stimulation. Les jeunes peuvent être par instant portés par une euphorie nuisible à la dynamique de groupe. Puis, certains vont vivre des épisodes de profonde tristesse. Ces phases s'alternent parfois plusieurs fois dans la journée.

On observe également des manifestations d'angoisse fréquentes ainsi que des phobies diagnostiquées ou non. Les phobies sont souvent en lien avec le monde extérieur : peur de la foule, peur d'aller à l'école ou peur de prendre les transports en commun.

g) Les consommations de psychotropes

Elles se font sur un mode abusif dans une consommation massive et régulière ou sur un mode toxique avec une recherche d'effet rapide. Les deux modes peuvent évidemment se conjuguer.



Les consommations de substances psycho-actives sont fréquentes : 80% des jeunes accueillis sont concernés : 49% des adolescents en font un usage abusif et 75% un usage toxique. Ces consommations se manifestent essentiellement par le fait de fumer de la résine de cannabis. Parfois, les jeunes peuvent consommer des substances telles que la cocaïne. L'alcool est également présent mais le cannabis est consommé de façon massive. Cette consommation est à la fois symptôme et parfois facteur de risque aggravant le risque de décompensation. Le cannabis peut également être à l'origine des troubles observés : ralentissement de la pensée, indifférence affective, excitation ou inhibition.

Ces données montrent l'utilisation qui est faite du produit.

On observe une surconsommation de substances addictives chez les adolescents les plus en difficulté. Il semble que ces consommations induisent la volonté pour les adolescents concernés de soulager leurs angoisses comme pourrait le faire un traitement chimique.

La consommation de substances psychoactives joue un rôle majeur dans la survenue des actes violents sans pour autant qu'elle soit un facteur de risque absolu.

2.1.2.2 Evolution quantitative du public

Comme je l'ai décrit supra, l'origine des troubles psychiques chez l'adolescent est multiple. Les causes sont généralement environnementales et sont à mettre en corrélation avec des facteurs sociologiques tels que la crise économique, la perte de la prégnance de l'autorité parentale et en particulier la place du père ainsi que la mise en échec des vecteurs traditionnels d'intégration. ELIPS devient naturellement un observateur de la tendance sociétale. Il est également un interlocuteur privilégié du Conseil Général et voit naturellement ses demandes d'orientation évoluer. Elles sont le corollaire d'une société qui génère une exclusion massive et qui voit le lien social s'étioler en particulier dans les milieux populaires.

Sur le plan micro, ELIPS observe une forte évolution de son public au cours des 8 dernières années. L'évolution des caractéristiques de la population accueillie, traduit une augmentation générale des manifestations des troubles. Cette mutation du public est à l'origine de la relative crise institutionnelle traversée actuellement par l'établissement.

a) La capacité d'accueil de l'établissement,

Capacité d'accueil de l'établissement	2006	2008	2010	2013
	6	10	17	19

Sur le plan quantitatif, le nombre de jeunes accueillis a triplé en huit ans. Cette augmentation de la capacité d'accueil a occasionné de forts changements au niveau institutionnel. De nombreux professionnels ont été recrutés et les équipes ont dû être stabilisées. L'ouverture d'un second lieu a été nécessaire en 2010 afin d'organiser l'accueil des adolescents orientés. L'installation dans ces nouveaux locaux a été un surcroît de travail pour les équipes qui, rappelons-le, ne comportent pas d'agents techniques.

b) L'évolution du public en terme de mixité

Pourcentage de filles par rapport aux garçons	2006	2008	2010	2013
	0	7%	21%	25%

Le public est resté essentiellement composé de garçons jusqu'en 2008, aujourd'hui il est mixte dans une proportion variable (actuellement 1 fille pour 4 garçons). L'arrivée de la mixité au sein de l'établissement conduit les professionnels à interroger leurs pratiques. On ne travaille pas de la même manière avec un public essentiellement composé de garçons et avec des publics mixtes. La nature des manifestations du mal-être diffère inéluctablement. L'accueil de groupe mixte est donc l'occasion pour les équipes d'aborder les thèmes de la sexualité, des rapports sociaux ou encore des conduites à risque inhérentes à la période de l'adolescence.

La mixité présente un avantage certain dans la gestion de la vie quotidienne. Elle est apaisante pour la dynamique de groupe et régule les tensions du quotidien au sens qu'elle est souvent socialisante. Le rapport fille/garçon renvoie une image positive en miroir et soutend des comportements sociaux normatifs. Cependant, la mixité reste toujours délicate s'agissant d'adolescents présentant des troubles du comportement et de la conduite. La « narcissisation » des individus étant de mauvaise qualité, le lien social entre les individus peut être générateur de souffrances. Par ailleurs, les conduites à risque restent fréquentes et les professionnels doivent rester vigilants à la sécurité affective et physique de tous.

Moyenne d'âge du public	2008	2010	2011	2012	2013
Beauvoisin	15.3	14.2	15.3	15.1	14.9
Nîmes	16.7	17.3	17.9	18	15.1

On observe une baisse notable de l'âge du public de Nîmes. Cette baisse n'est pas conjoncturelle car elle s'inscrit dans le temps et n'est à relier à aucun événement. Elle est à mettre en tension avec les besoins exprimés par le Conseil Général. La tendance observée pour les diverses demandes d'admission poursuit la même courbe.

Le site de Beauvoisin qui, à l'origine, avait vocation à accueillir des adolescents plus jeunes voit la courbe des âges rester relativement stable.

c) Evolution de la proportion de jeunes consommateurs de substances psychoactives (alcool, cannabis, cocaïne, médicaments, autres)

Consommation / addictions	2008	2010	2012	2013
	49%	46%	77%	80%

Les consommations de substances psychoactives sont très fréquentes chez les jeunes accueillis au titre de la protection de l'enfance. L'augmentation de la consommation est à relier avec l'implantation géographique du lieu d'accueil situé sur Nîmes. Les jeunes accueillis viennent chercher dans le centre-ville de Nîmes les bénéfices socialisants de la délinquance. Les substances sont accessibles facilement et les tentations sont donc nombreuses.

d) Pourcentage de jeunes concernés par des déclarations de fugue

Fugues	2008	2010	2012	2013
	24%	26%	71%	95%

Le lieu d'accueil de Nîmes est également ici à mettre en cause. Les difficultés du public sont croissantes et le lieu d'accueil situé en centre-ville n'apporte pas suffisamment de contenance. Presque la totalité des jeunes accueillis par ELIPS sont concernés par des fugues (ces dernières sont en réalité des sorties sans autorisation). La structure de Beauvoisin, quant à elle, n'est pas impactée par ce phénomène. Ce constat laisse apparaître la « toxicité » de la proximité du centre-ville pour le nouveau public.

e) Dégradations volontaires commises par les jeunes accueillis ayant donné lieu à un dossier de sinistre auprès de l'assureur

Dégradations volontaires constatées sur l'année	2008	2010	2012	2013
	1	7	18	27

Les dégradations volontaires sont en forte augmentation. Elles mettent en lumière une des illustrations des manifestations bruyantes et spectaculaires des troubles observés. La violence, sur le plan institutionnel, génère de l'épuisement chez les professionnels mais elle est également génératrice de souffrance pour le public. Celui qui assiste aux scènes de manifestation de souffrance va être touché tout autant que celui qui passe à l'acte.

2.1.3 Identifier les attentes et les besoins d'un public multiforme

2.1.3.1 ELIPS, un établissement implanté sur un territoire

Le département du Gard compte une croissance démographique annuelle de 1.3% depuis 1999. Cette croissance reste très soutenue (+1.6% entre 2007 et 2009)⁴⁶ comme sur l'ensemble des territoires de la région Languedoc-Roussillon. Cet indicateur de croissance doit être minoré par un fort niveau de précarité. En effet, sur 112 084 familles recensées, on dénombre 26.3% de familles monoparentales (la moyenne nationale est de 20%). Le taux de pauvreté est de 18.1% pour un niveau de vie médian des personnes sous le seuil de pauvreté s'élevant à 747€ par mois. Le taux de chômage est également situé au-dessus de la moyenne nationale depuis plus de dix ans et s'élève à 12.7% au 31 décembre 2010 pour

⁴⁶ Schéma départemental de la petite enfance, de l'enfance et de la famille, du Gard 2011-2014, P9

une moyenne nationale à 9.3%. Le Gard se situe parmi les 9 départements français où le taux de pauvreté est le plus élevé⁴⁷.

Le département du Gard compte 11 maisons d'enfants à caractère social sur un territoire réparti géographiquement en quatre unités territoriales d'action sociale et d'insertion (UTASI). On retrouve une forte concentration d'établissements sur la commune de Nîmes. Sur les onze établissements, six sont implantés à Nîmes. Il existe donc de fortes disparités sur le territoire malgré des politiques publiques qui préconisent, lorsque cela est possible, la quête d'un lieu de placement à proximité du domicile familial dans l'intérêt supérieur de l'enfant⁴⁸. A ce titre, le schéma départemental de la petite enfance, de l'enfance et de la famille préconise « *d'adapter les réponses aux besoins existants sur les territoires en proposant des réponses d'accueil sur deux territoires déficitaires : l'Uzège Gard Rhodanien, et Camargue Vidourle*⁴⁹ » (territoire d'implantation de la structure d'accueil de Beauvoisin).

On dénombre également 23 lieux de vie et d'accueil et 390 assistants familiaux. Ces dernières accueillent 804 enfants (soit une moyenne de 2 par famille). Les lieux de vie et d'accueil, bien que nombreux, accueillent très peu d'enfants du département.

Au total, ce sont 1848 mineurs et jeunes majeurs de moins de 21 ans qui sont accueillis à la charge du département au titre de l'aide sociale à l'enfance.

2.1.3.2 Une réponse institutionnelle est-elle possible ?

Les adolescents accueillis sont confrontés à des angoisses massives générant des débordements pulsionnels importants. Ils relèvent des différents champs. Tantôt la psychiatrie semble compétente lorsqu'advient la crise, tantôt l'éducation spéciale et les ITEP paraissent adaptés pour proposer un accompagnement thérapeutique, éducatif et pédagogique mais nombre d'entre eux ne présentent pas d'altération des capacités cognitives et ne bénéficient pas d'orientation au titre de la MDPH. Les adolescents concernés conservent un rapport au savoir intact mais leurs comportements ne leur permettent pas de conserver le lien avec une scolarité classique et collective. La protection judiciaire de la jeunesse est conduite à les accueillir même s'ils ne sont pas des délinquants. Les MECS, les lieux de vie, les assistants familiaux sont désignés par les politiques publiques pour intervenir au titre de la protection de l'enfance même si les difficultés ne se limitent pas à leurs situations sociales. Les décisions initiant l'orientation vers tel ou tel champ appréhendent ces adolescents non pas dans ce qu'ils sont en tant que personne mais au travers des symptômes qui sont les manifestations de leur souffrance. Reste que leurs besoins sont multiples et une prise en charge spécialisée s'impose. C'est pourquoi la réponse interinstitutionnelle ne peut suffire tant la problématique du lien doit être

⁴⁷ Repères chiffre Languedoc Roussillon N°3 avril 2011

⁴⁸ Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance

⁴⁹ Schéma départemental de la petite enfance, de l'enfance et de la famille 2011-2014, P 56

appréhendée de manière singulière avec ces publics. Ils ne relèvent d'aucun dispositif en particulier et de tous en même temps.

Les politiques publiques « en tiroirs » génèrent des ruptures de parcours pour ces usagers qui présentent des problématiques complexes et multiformes. Nonobstant la volonté du législateur invitant les opérateurs à des coopérations dans la loi Hôpital Patients Santé Territoires, force est de constater que le système en « *tuyaux d'orgues*⁵⁰ » décrit par M. JAEGER, reste un modèle encore largement répandu.

2.1.4 Repérer les limites du champ éducatif

La souffrance psychique des adolescents, qu'elle relève ou non des nosographies psychiatriques évoquées supra, s'exprime par une altération dans les relations sociales. Par ailleurs, les violences auto ou hétéro-agressives viennent déstabiliser l'édifice institutionnel. Les professionnels expriment de l'incompréhension, de l'épuisement. Les schémas organisationnels du champ de la protection de l'enfance sont « bousculés » et ce sont les professionnels qui sont mis au travail d'une manière qui n'est pas conventionnelle pour eux. Ce changement dans leurs pratiques peut être perturbant tant il appelle à une capacité d'adaptation et tant il remet en question les socles des pratiques institutionnelles. Les professionnels peuvent se sentir insécurisés et leurs réactions peuvent être multiples. Des réactions violentes peuvent être observées. J'entends la violence au sens de la violence fondamentale : « c'est lui ou moi ! »

Il n'est pas rare d'entendre : « ce jeune n'a rien à faire ici, sa place est en psychiatrie ». La place, c'est bien de cela dont il est question. Quelle place pouvons-nous accorder à la pathologie en tant qu'établissement social ? On entrevoit là encore la nécessité de penser la prise en charge de manière décloisonnée.

2.2 Un environnement géographique et une architecture inadaptés générateurs de souffrance : le constat d'une absence de transversalité

2.2.1 Deux types d'environnements géographiques antagonistes : des effets contradictoires

Sur le plan géographique, l'activité d'ELIPS est scindée sur deux sites différents. D'une part, l'accueil de 9 jeunes est organisé en milieu rural à BEAUVOISIN dans le Gard (commune

⁵⁰ JAEGER M., 2012, *L'articulation du sanitaire et du social*, 3^{ème} édition Dunod, Paris

rurale située à environ 15 kilomètres de Nîmes). Il s'agit d'un mas agricole avec un tènement attenant de 5.5 hectares. Sur le site, une équipe pluridisciplinaire⁵¹ encadre un groupe d'adolescents mixte âgés de 13 à 16 ans. La prise en charge est basée sur la remobilisation sur le projet. Les jeunes sont accueillis lors de séjours de rupture, en accueil séquentiel ou encore en accueil de longue durée (sans date de fin de prise en charge programmée). Sur le site de Beauvoisin, l'équipe éducative montre une forte cohésion et une forte solidarité. La question du cadre est investie par les personnels éducatifs. Le travail éducatif s'effectue en cohérence avec les projets des jeunes. L'architecture des locaux semble très adaptée aux besoins des adolescents accueillis. Même si l'on peut observer des périodes de tension, les jeunes sont pour la plupart satisfaits de leur accompagnement et ont investi le lieu de manière massive. L'espace collectif est très vivant et la participation aux temps du quotidien y est forte. Les chambres sont personnalisées et l'espace extérieur est entretenu par les usagers accompagnés par les éducateurs (plantations, potagers, cabanes...) On peut constater que le groupe d'accueil est relativement stable (le rapport d'activité 2013 fait état de 7 entrées et 7 sorties dont 5 séjours de rupture) et les fugues peu fréquentes. Les fiches d'incident font état de quelques dégradations suite à des crises clastiques liées le plus souvent à la frustration.

Les professionnels déclarent, lors des entretiens annuels, être attachés à leur lieu de travail. Ils redoutent pour la totalité d'entre eux de se voir appliquer la clause de mobilité inscrite sur leur contrat de travail. Cette clause de mobilité intègre les différents établissements de l'association. Ils sont également en grande majorité réfractaires à l'idée de devoir travailler sur le site de Nîmes. Le rapport d'activité 2013 ne relate qu'un seul arrêt maladie de 10 jours pour une équipe de 7 professionnels travaillant sur un internat ouvert 365 jours par an.

Les activités sont nombreuses et investies par les jeunes. Elles sont ritualisées malgré la propension du public à être dans le refus systématique de toute forme d'activité et de tout changement en général.

D'autre part, le lieu d'accueil situé à Nîmes (préfecture du département du Gard, d'environ 150 000 habitants) propose divers modes d'habitat pour 10 jeunes. Tous sont implantés dans une résidence située dans un quartier populaire à proximité du centre-ville. L'habitat est réparti dans une résidence de "droit commun" c'est-à-dire un lieu où l'on retrouve d'autres propriétaires et locataires. L'établissement dispose de chambres individuelles, 2 appartements P3 et deux appartements P2 avec une cour commune à l'ensemble des résidents de la copropriété. Les adolescents accueillis ont entre 14 et 19 ans. Ce sont des garçons et filles, à qui il est proposé de travailler un projet d'accompagnement éducatif tenant compte de leurs difficultés et basé sur la quête d'autonomie. Ces derniers restent tout

⁵¹ Cf. organigramme institutionnel en annexe 1

de même très peu autonomes pour la plupart d'entre eux. La pluralité des professionnels est sensiblement la même qu'à Beauvoisin⁵².

Sur le site de Nîmes, on observe un fort « turn-over » : en 2013, quatre postes de l'équipe éducative ont été occupés par 8 personnes différentes. Les personnels montrent des signes d'épuisement. Les arrêts maladies et les accidents sont fréquents (97 jours d'arrêts maladie en 2013 pour 10 salariés). Le turn-over renforce les angoisses des adolescents qui ne voient pas dans les professionnels des êtres capables de les contenir.

En ce qui concerne les jeunes, on observe régulièrement des crises clastiques, des passages à l'acte, des dégradations et des incivilités. Les fugues sont quotidiennes.

L'implantation en centre-ville, dans une résidence de droit commun, pourrait présenter des avantages pour des jeunes autonomes ce n'est, malheureusement, pas le cas des adolescents accueillis par l'établissement. Les jeunes sont en prise directe avec la rue où ils vont parfois chercher les bénéfices socialisants de la délinquance. La consommation de substances psychoactives est également facilitée tout comme les fréquentations pathogènes. A Nîmes, ELIPS doit donc faire face à une forte concurrence de la rue dans sa mission de socialisation des publics. L'environnement proche de l'établissement implanté, pour une partie, dans un quartier populaire du centre-ville montre une alternative socialisante négative et ne permet pas de garantir l'accès à la citoyenneté.

La résidence est régulièrement le théâtre de nombreuses interventions des équipes de police et des pompiers, notamment sur des appels à l'initiative des voisins et pour des crises clastiques, des cris, des insultes, des incivilités. Les éducateurs ont régulièrement recours à de la contention ce qui occasionne beaucoup de souffrance pour eux ainsi que pour les usagers. Les éducateurs sont contraints d'intervenir sous le regard des voisins. Les interventions de la police ou des pompiers se font dans un contexte parfois subi par les équipes (à l'initiative des voisins). La promiscuité due à l'implantation géographique de l'établissement renforce le sentiment de toute puissance des adolescents qui voient les professionnels mal à l'aise dans les situations de crise.

2.2.2 L'architecture de l'établissement : une tentative de réponse aux problématiques insatisfaisante

L'architecture actuelle du site de Nîmes est inadaptée. Il s'agit d'une résidence de droit commun dans laquelle les copropriétaires se côtoient quotidiennement. Les jeunes mineurs demeurent, pour la plupart déscolarisés (63%). Ils restent oisifs sur la résidence en journée et peuvent être bruyants. Ils refusent de se lever le matin et veillent très tard dans la nuit ou

⁵² Cf. annexe 1

sortent du lieu sans autorisation. La proximité avec le centre-ville de Nîmes et le fait que l'établissement ne puisse fermer ses portes le soir confère un cadre d'accueil peu contenant. Cette situation génère de fortes angoisses chez les adolescents qui ne reconnaissent pas de cadre suffisamment contenant dans l'établissement. Ils ne perçoivent pas dans l'établissement un dispositif capable de les protéger d'eux-mêmes.

Les locaux du site de Nîmes sont vétustes et ne répondent pas aux normes « *établissement recevant du public* » (ERP). Le public accueilli présente un risque majeur en termes de sécurité incendie. Les adolescents doivent pouvoir être mis en sécurité y compris d'eux-mêmes.

Les personnels éducatifs qui sont pour la majorité très investis dans leur travail se sentent extrêmement frustrés dans la mesure où ils ne parviennent pas à mettre en place une action éducative satisfaisante car ils sont concurrencés par la rue. Les locaux ne sont plus adaptés et chacun indique, lors des entretiens effectués en 2013, une inadéquation du lieu aux problématiques rencontrées. Les membres de l'équipe éducative ont tous développé des savoir-faire de qualité mais se trouvent confrontés à un sentiment d'impuissance face à l'impossibilité de rivaliser avec l'environnement extérieur.

2.2.3 L'environnement externe : un contexte favorable

Les indicateurs contextuels concernant la prise en charge des jeunes en grande difficulté montrent un fort niveau de préoccupation des pouvoirs publics. Comme nous l'avons observé plus haut, les politiques publiques offrent un contexte de travail favorable. Par ailleurs, les revues spécialisées proposent une littérature abondante sur le sujet des publics présentant des difficultés multiples et en souffrance psychique.

Les jeunes présentant des difficultés multiples sont au cœur des préoccupations des différents secteurs. Le plan régional de santé indique dans sa dernière mouture la priorité à donner aux jeunes souffrant de troubles psychiques et en particulier sur la question de l'hébergement. Du côté des conseils généraux, une préoccupation majeure est donnée à cette problématique. On assiste à de nombreuses tentatives de développement de nouvelles structures destinées à accueillir les jeunes les plus en difficulté.

Comme nous l'avons vu précédemment, c'est le contexte institutionnel qui crée les ruptures de parcours tout autant que les problématiques des jeunes concernés. ELIPS est confronté à ce phénomène de la même manière que tout autre établissement, qu'il soit traditionnel ou non.

L'enjeu pour l'établissement consiste à apporter une réponse aux besoins des usagers qu'il reçoit. De la place de directeur que j'occupe, je suis attentif à la réduction de ce paradoxe et tenterai dans le plan d'action de réduire l'écart qu'il existe entre les besoins des adolescents accueillis et l'offre proposée par l'établissement.

2.3 Répondre aux besoins de socialisation du public par une action institutionnelle

Les jeunes accueillis par ELIPS ont connu des parcours chaotiques précédant leur accueil. Ils ont vécu dans de nombreux lieux de placements et connaissent bien le système de protection de l'enfance. Leurs parcours à l'aide sociale semblent être émaillés d'incompréhension tant ils ne donnent parfois aucun sens au dispositif d'accompagnement et au placement. Ils se vivent comme coupables d'une situation dont ils sont avant tout les victimes.

Leurs agissements mettent en difficulté l'institution interrogeant la poursuite de leur prise en charge. Leur histoire leur a montré que pouvaient s'interrompre à tout instant leur hébergement, l'accompagnement, l'école, le soin, le lien avec la famille, le lien avec eux-mêmes. Ces interruptions ne font qu'accentuer la problématique.

La crise dont les jeunes sont victimes ne peut être apaisée uniquement par leur éloignement de ce qui a fait leur souffrance initiale car certains facteurs viennent sans cesse la réactiver. L'histoire de la souffrance familiale ne s'arrête pas au seul moment de la séparation du jeune et de sa famille.

Ces jeunes ont besoin de stabilité mais leur souffrance est telle qu'elle met à mal l'institution au point de répéter l'instabilité. Ces ruptures de parcours stigmatisent l'enfant en le marginalisant dans un système établi, là où la cohérence voudrait qu'il ait accès à une continuité.

2.3.1 Impacts des agissements du public sur l'organisation institutionnelle

Concernant les jeunes relevant de pathologies psychiatriques, le rapport IGAS de Février 2004 met en lumière la problématique institutionnelle dans la gestion des adolescents présentant des difficultés multiples et en souffrance psychique. Car, en effet, ces jeunes qui sont souvent violents, perturbés sur le plan d'agir et submergés par leurs émotions, sont à la fois touchés par des désordres psychiques et rencontrent concomitamment des difficultés familiales. « (...) *pourtant (ils) ont besoin, en plus de leurs soins, comme tous les jeunes, d'un hébergement dans un environnement chaleureux et accueillant, d'une scolarisation*

adaptée à leur niveau et leurs attentes, d'une éducation spécialisée. Chaque institution tente ou a tenté de leur offrir dans sa propre sphère de compétence, l'ensemble de ces interventions, puis baisse les bras et tente de s'en décharger sur d'autres. C'est ainsi que s'installe une chaîne de relégations (...) cette piste de la relégation qui aboutit au centre de jeunes détenus ne fait que renvoyer aux jeunes en mal de limites et de protection, la fragilité d'institutions, qui chacune aurait aimé être le sauveur tout puissant.»⁵³

Les professionnels d'ELIPS sont confrontés directement à la problématique des jeunes qui sont accueillis mais c'est également l'établissement tout entier qui est touché. La crise traversée par les adolescents devient pour partie, une relative crise institutionnelle. Les effets du public sur l'établissement m'invitent, en qualité de directeur, à réorganiser l'établissement pour mieux répondre aux besoins du public qui ne trouvent pas de réponses suffisantes ou adaptées.

En effet, ces adolescents ont avant tout besoin de stabilité. Pour autant, l'on sait qu'ils vont sans cesse questionner le cadre et mettre en scène leur rejet de l'institution. Alors comment proposer un accueil bienveillant et rassurant inscrit dans une cohérence alors que toute l'institution va être confrontée au rejet de ces individus ?

Je reprendrais les propos du docteur Girard, chef du service de pédopsychiatrie à l'hôpital Carrémeau de Nîmes : « *Organiser l'accueil d'adolescents en grande difficulté, c'est envisager d'emblée l'impossibilité de remplir la mission seul, c'est également signifier à l'adolescent qu'il n'est pas le seul dont on prend soin et plus encore, que nous ne sommes pas les seuls à pouvoir nous occuper de lui.* ». Donc, pour mieux répondre aux besoins des adolescents accueillis, j'engage l'établissement dans un travail de réseau qui vise à atténuer les ruptures de parcours et renforcer l'action des différents intervenants dans l'accompagnement.

a) Travailler au quotidien avec le risque de passages à l'acte

Le travail d'accompagnement du risque de passages à l'acte produit des effets délétères sur les équipes de professionnels.

- Les violences physiques et psychologiques qu'il faut entendre comme un appel à être stoppé conduisent les professionnels à une forme d'épuisement. Ces attitudes sont souvent incomprises et pas suffisamment étayées (si ce n'est en séance d'analyse des pratiques). Des risques de maltraitance peuvent apparaître. Il n'existe pas actuellement de procédure de gestion de la violence. Les professionnels sont confrontés à tous les types de violences auxquelles ils ne savent pas répondre. Ceci amplifie un sentiment d'impuissance générant une mise à distance.

⁵³ Enquête IGAS, Février 2004, sur la prévention et la prise en charge des adolescents et jeunes adultes souffrant de troubles psychiatriques, p 7

- Des conflits hiérarchiques naissent tant les professionnels sont confrontés à des situations insolubles qui les mettent en défaut vis-à-vis de la mission institutionnelle et de leur propre fiche de poste. En réaction, ils se désolidarisent de l'institution qui ne leur offre pas les moyens nécessaires à l'accomplissement de leur mission. Ce mécanisme a été décrit par Pierre GREMION⁵⁴. Lorsqu'un acteur membre d'une organisation est en contact avec l'environnement et que l'organisation ne lui permet pas de résoudre les problématiques liées à cet environnement, il va se détacher comme pour crédibiliser sa position en opposition avec celle de l'organisation.

- La prise de risque demeure intangible dans le champ de la protection de l'enfance. Les transgressions interrogent les questions de la responsabilité et de la protection. La peur du risque pour les usagers et leur santé impacte directement les professionnels qui sont inquiets de commettre une faute professionnelle. Les adolescents sont quant à eux, insécurisés par la violence agie et la violence subie.

b) Evoluer dans un environnement instable et incertain

- Les crises clastiques surgissent de manière intempestive dans le quotidien des adolescents et des adultes. La venue des pompiers, de la police, du Samu génère des situations de souffrance et de malaise.

- Les locaux dégradés offrent une image inquiétante et négative de l'établissement pour les salariés, pour les partenaires et les nouveaux arrivants.

- Les conflits de voisinage sur la structure de Nîmes sont fréquents. Ils sont dus à la promiscuité liée à la configuration de l'architecture. Les habitants de la résidence aspirent à une vie paisible et ne comprennent pas que leur soit imposée la présence d'un « foyer » dans une copropriété « d'habitation bourgeoise ». Cette incompréhension conduit les voisins à dévaloriser le travail des professionnels qu'ils considèrent comme incompetents car n'étant pas en mesure de faire régner le calme et de maîtriser les adolescents.

Cette année, nous avons mené, sur le plan associatif, une démarche d'évaluation des risques psychosociaux avec le questionnaire de l'institut national de recherche et de sécurité (INRS)⁵⁵. A ELIPS, les professionnels sont unanimes. Les violences physiques et verbales sont le risque le plus souvent évoqué au chapitre des exigences émotionnelles. La tension avec le public et la confrontation avec la souffrance d'autrui sont deux risques qui ont le plus souvent été évoqués lors de l'enquête. L'ensemble du personnel a indiqué être confronté à ce risque et, lors des entretiens individuels, de nombreux salariés ont indiqué en souffrir fortement. De la place que j'occupe, je ne peux rester sourd à cette souffrance au travail.

⁵⁴ GREMION P, 1976, *Le pouvoir périphérique, bureaucrates et notables dans le système politique français*, Paris, Le seuil

⁵⁵ Cf. annexe 2 « Extrait de la grille INRS prévention des risque psychosociaux »

2.3.2 Des jeunes "décrocheurs" qui restent sans activité en journée

Les jeunes présentant des difficultés multiples se marginalisent par rapport aux différentes institutions. L'école n'est pas épargnée. Ils sont identifiés par cette institution comme « décrocheurs »⁵⁶. Le rapport de l'ONED met en avant la nécessité de travailler avec l'incapacité du jeune à rester en classe selon les rythmes de l'Education nationale et donc son inadaptation à l'école telle que nous la connaissons traditionnellement.

Par ailleurs, on repère un point de rupture avec l'institution scolaire qui correspond à l'âge de l'entrée dans l'adolescence. Parfois les troubles observés vers l'âge de 13 ans étaient inexistantes durant l'enfance et la scolarité se déroulait sans difficulté particulière. Rappelons-le, nous parlons ici de troubles « transitoires », très souvent liés à l'environnement et catalysés par la crise d'adolescence. Les adolescents concernés ont une capacité de résilience importante. L'enquête de l'ONED présentée lors de la journée du 12 décembre 2008 est accablante « (...) au moment de l'enquête, 6 jeunes sur 10 sont déscolarisés. En termes de parcours, 10 jeunes seulement (sur 75) n'ont connu aucune période de déscolarisation.⁵⁷ »

La question du décrochage scolaire peut être également vue en corrélation avec les ruptures d'établissements sociaux et médico-sociaux. Les changements d'établissements successifs ne favorisent pas l'intégration en milieu scolaire. Plus l'éloignement de l'école dure dans le temps, plus le risque de « décrochage » augmente. Les hospitalisations et les fugues sont également, on le comprend, incompatibles avec la scolarité ; elles créent des ruptures de parcours et marginalisent les publics.

2.4 La nécessité de restructurer l'offre de service pour répondre à l'évolution du public.

2.4.1 Les hypothèses de résolution de la problématique

Les hypothèses de travail ne se limiteront pas au prisme des dysfonctionnements institutionnels et inter-institutionnels. Je m'intéresserai en particulier aux conditions qui créent les ruptures de parcours et aux moyens à mettre en œuvre pour les éviter. Je tiendrai

⁵⁶ Journée étude ONED, 2008, *Les jeunes en difficultés multiples question de recherche et réponses pratiques*

⁵⁷ Journée étude ONED, 2008, *Les jeunes en difficultés multiples question de recherche et réponses pratiques* p 15

évidemment compte de la dimension « *lacunaire*⁵⁸ » de l'établissement car ce dernier ne peut pas tout. ELIPS est une institution lacunaire c'est-à-dire incomplète. Elle ne répond pas à toutes les problématiques et assume cette posture tout en cherchant perpétuellement à s'adapter au public accueilli et donc à combler ses lacunes.

Je proposerai une alliance avec les différents acteurs afin d'élaborer un accompagnement objectif, soucieux des individus plus que de leurs pathologies sans toutefois négliger ces dernières.

Dans la problématique actuelle, la tentative de réponse aux besoins du public, induit, selon moi, trois hypothèses de travail.

- Je propose qu'une logique de parcours à l'intérieur de l'institution ait pour effet de répondre à l'instabilité chronique à laquelle sont confrontés les adolescents qui nous sont confiés. J'envisage donc, après diagnostic effectué à l'admission du jeune, de proposer trois modalités d'accueil complémentaires : le service de Beauvoisin en collectif, le service de Nîmes en semi individuel et des appartements autonomes. Je fais l'hypothèse que si l'institution apporte aux jeunes un parcours d'accompagnement intra-institutionnel, cela aura pour effet d'atténuer les tensions et les souffrances.

- La seconde hypothèse tend à actionner le levier architectural. Les acteurs institutionnels ne parviennent pas à agir directement sur le comportement des adolescents. Je propose d'agir non pas uniquement sur les individus mais également sur leur environnement. Je propose donc que, si l'on modifie l'environnement et l'architecture dans laquelle les jeunes évoluent, on agira sur leurs comportements. Il s'agit donc, d'organiser un déménagement de la structure d'accueil de Nîmes, qui, comme je l'ai démontré, n'est plus adaptée au nouveau public. Une transversalité entre les différents lieux doit permettre l'application des modalités d'accueil proposées par la loi du 5 mars 2007 et ainsi de mieux répondre aux nouveaux besoins des publics.

- La dernière hypothèse consiste à modifier la posture institutionnelle d'ELIPS vis-à-vis de la problématique. Elle s'appuie sur le constat d'une pluralité d'interventions dans la situation des jeunes. J'ai la conviction que chaque intervenant dans la situation du jeune est nécessaire mais insuffisant. Je fais donc l'hypothèse que si l'ensemble des acteurs institutionnels concernés agissent en collaboration, cela aura pour effet d'atténuer la souffrance des adolescents concernés.

⁵⁸ S. HEUZE, 2012 *Réflexion sur les jeunes qui placent les établissements et services en impasses. Esquisse d'un dispositif d'intervention interinstitutionnel*. Disponible sur internet : <http://www.metis-europe.eu>

2.4.2 Une stratégie de changement

Parmi les hypothèses proposées, je choisirai de n'en retenir que l'essentiel. En effet, je ne dois pas dévier de ma stratégie de direction. Comme j'ai pu l'évoquer supra, j'assume l'orientation que j'ai fait prendre à l'établissement car il a vocation à répondre à des besoins clairement identifiés sur le territoire du Gard. Le schéma départemental fait état de nombreux jeunes traversant des parcours chaotiques et pour lesquels un accompagnement adapté est à construire. D'autre part, les établissements expérimentaux ont été pensés par le législateur pour répondre de manière spécifique et complémentaire à la problématique du public. Enfin, ELIPS au terme de son évaluation externe en 2016, devra justifier de son utilité sociale pour renouveler son autorisation en tant que MECS. Le corollaire de ce constat ne peut qu'être un choix en direction du public accueilli. Ce choix, pour être assumé, doit se doter de moyens et d'axes stratégiques. Ce sont ces axes qui formeront mon plan d'action pour les trois années à venir.

J'écarterai tout d'abord l'hypothèse d'une logique de parcours interne comme unique réponse. En effet, si l'on prend en compte la logique de l'évolution des problématiques des jeunes accueillis, on ne peut actionner de leviers en direction du public que si l'on change également son environnement. Conserver le lieu de Nîmes reviendrait à ne pas considérer les besoins tant, comme j'ai pu le montrer, le lieu est pathogène.

Toutefois, la logique qui consiste à proposer différentes modalités d'accueil institutionnelles et inter-institutionnelles, en intra ou « hors les murs » de l'établissement, sera retenue de manière transversale dans plan d'action proposé.

Mon plan d'action visera donc à modifier l'environnement des adolescents de la structure d'accueil située à Nîmes. Le choix stratégique d'un déménagement, n'exclura pas de repenser une nouvelle transversalité des différents lieux d'accueil afin de rester au plus près des besoins des usagers. Cette transversalité intégrera un partenariat externe ainsi que différentes modalités d'accueil.

2.4.3 Une nouvelle organisation pour conduire le changement

ELIPS doit faire face à l'évolution de son public tout en tenant compte du contexte dans lequel il se trouve. Mon plan d'action prendra en considération les réalités institutionnelles, de territoire ainsi que le contexte financier propre au département du Gard.

Pour répondre au mieux aux problématiques auxquelles il est confronté, l'établissement va devoir s'adapter. En qualité de directeur, je prends la mesure de cette évolution et je dois

proposer une vision admise par tous. Cette dernière tient compte de mes observations, mais également des regards des différents acteurs de terrains, qu'ils soient en interne ou en externe. Pour associer l'ensemble des acteurs, j'actionnerai les leviers du management et de la coopération.

2.5 Conclusion intermédiaire

En conduisant la politique de l'établissement en réponse aux problématiques des publics en difficultés multiples, j'effectue un choix assumé. Ce choix a conduit l'établissement ELIPS vers l'accompagnement d'un public singulier. Ce public est plus jeune qu'auparavant, moins autonome et globalement plus en souffrance. Les manifestations de souffrance génèrent une relative crise institutionnelle dans la mesure où elles sous-tendent une forme troublante d'instabilité générale. Ce phénomène est particulièrement observable sur la structure qui est située à Nîmes qui avait plutôt l'habitude d'accueillir des jeunes plus âgés et relativement plus autonomes.

En qualité de directeur je me dois de proposer un cadre de fonctionnement rassurant pour les adolescents accueillis mais également pour les professionnels qui les accompagnent. Je suis garant du bon équilibre institutionnel qui prémunit de toute forme de maltraitance et qui protège les professionnels.

L'objectif de la réorganisation ne sera pas de gommer les manifestations de souffrance ni la présence du risque inhérent à l'activité. L'objectif de ce projet réside dans l'amélioration et l'adaptation des conditions d'accueil du public dans un environnement acceptable et sécurisant pour tous. Mesurer la limitation des effets avant et après la réorganisation constituera une base d'amélioration pour autant que l'on considère que le public accueilli reste le même. Dans la mesure où le diagnostic touche l'ensemble du réseau, il faudra étendre l'évaluation à l'ensemble des jeunes du département.

3 Vers une nouvelle organisation pour garantir la qualité de l'accompagnement

Face à la complexité des troubles que je me suis efforcé de présenter dans ce mémoire, il ne saurait y avoir de réponses structurelles totalement adéquates qui feraient l'économie d'une action sur les comportements des professionnels. Notre activité est humaine avant tout, c'est pourquoi j'ai toujours envisagé la formation professionnelle comme un axe indispensable à la stratégie. Elle sera donc transversale aux actions menées. La dimension de réseau sera également largement évoquée. La réorganisation des dispositifs d'accueil d'ELIPS ne sacrifiera pas ce qui fonctionne au profit d'une nouvelle organisation. Il s'agira plutôt, d'une opportunité pour impulser une nouvelle dynamique institutionnelle. En somme, tout l'enjeu de cette réorganisation réside dans le double défi de conduire le changement induit par le nouveau projet, d'une part et de ne pas perdre les valeurs qui font la singularité de l'établissement, d'autre part.

3.1 Des interventions concrètes pour apporter des réponses à la problématique des jeunes présentant des difficultés multiples

3.1.1 Une restructuration complète du dispositif d'accueil

Depuis quelques mois, je constatais les prémices de l'apparition d'un « burn out » qui se généralisait à l'ensemble des salariés de la structure de Nîmes. Ces derniers évoquaient une perte de sens et me confiaient avoir le sentiment de ne pas avancer dans leur travail. Ils évoquaient également leur sentiment d'impuissance, en miroir avec la toute-puissance des jeunes : « A quoi bon continuer l'action si le jeune qui passe à l'acte reste impuni ? A quoi bon convaincre pendant des heures un jeune de ne pas sortir de l'établissement, quand il reçoit un message qui l'invite à sortir « fumer un petit joint » ou qu'un compère vient le chercher pour sortir, annihilant ainsi tout le travail effectué au préalable ? Comment continuer à agir quand les jeunes eux-mêmes, déclarent qu'ils ne se sentent pas en sécurité face aux tentations du centre-ville ? Toutes ces questions jalonnaient un quotidien qui devenait « pesant », pour les équipes éducatives d'ELIPS.

3.1.1.1 Un changement architectural, environnemental et géographique : l'élan de la réorganisation

La relation des adolescents à l'espace est complexe. Ils l'investissent souvent mais peuvent également le détruire. Lors des crises clastiques, ce sont généralement les murs de l'institution et les objets qui font l'objet de dégradations. Les coups de poing dans les portes, les vitres brisées, les murs tagués sont autant de stigmates des fréquents passages à l'acte. Cette ambivalence n'est pas dénuée de sens car il ne s'agit pas ici d'actes mus par une volonté de nuire. Au contraire, on peut parler de violence fondamentale. Ce n'est donc pas l'architecture elle-même qui est remise en question mais le narcissisme du sujet. Quel que soit le lieu d'accueil, il portera inéluctablement les stigmates des crises dont sont victimes les adolescents d'ELIPS. La question de la violence fondamentale doit être traitée par l'établissement, mais pas uniquement par le prisme architectural et environnemental. Bien évidemment, l'environnement joue un rôle sur le développement. Mais ce dont ces adolescents ont prioritairement besoin, ce n'est pas de murs mais de personnes pour les contenir et les soutenir. S'ils ne parviennent pas à trouver chez l'adulte, un « Autre » capable de tracer les limites, leurs angoisses seront telles qu'il n'y aura plus que les murs de la prison ou ceux de l'hôpital psychiatrique pour les stopper. Pour cette raison, j'écarte d'emblée, pour certains jeunes une modalité qui conduirait à proposer un studio en ville avec un suivi éducatif. Cette modalité d'accueil n'est pas adaptée aux publics les plus en difficulté. A ELIPS, elle correspond plutôt à un public plus autonome. Bien que cette solution de mise à distance soit parfois préconisée, je ne pense pas qu'elle soit bénéfique pour le jeune concerné lorsque sa souffrance appelle à l'engagement des adultes qui l'entourent. Pour ne pas reproduire les conditions de rupture de parcours, je préconise le maintien du lien (lorsque cela est possible), là où les adolescents nous convoquent dans notre capacité à tenir un cap car ils reproduiront les mêmes difficultés ailleurs, en famille d'accueil, en lieu de vie, en institution si le lien n'est pas tissé. C'est pourquoi, les modalités offertes par la loi de 2007 me semblent tout à fait adaptées à la problématique des jeunes présentant des difficultés multiples. Dans la limite objective, de ce que peut proposer un établissement lacunaire, je propose une continuité d'accueil et donc de lien, non plus seul, mais à plusieurs.

a) Une phase préalable à la mise en œuvre du projet : le déménagement :

Le déménagement d'une partie du site de Nîmes est inéluctable. Les adolescents n'y sont plus en sécurité et les adultes ne peuvent pas y travailler tant la rue et ses « tentations » sont proches. Le déménagement doit s'envisager dans un délai à court terme. Pour cela je dois saisir les opportunités. Voici un an que je travaille un départ du site de Nîmes. J'ai tout

d'abord, réalisé un diagnostic que j'ai présenté au conseil d'administration de l'association. Le départ a été validé à l'unanimité. Rappelons-le, les locaux sont vétustes et ne répondent plus aux normes ERP ; ce qui engage ma responsabilité ainsi que celle de la personne morale en cas de sinistre. J'ai effectué les recherches nécessaires avec l'appui d'une agence immobilière et trouvé un lieu tout à fait adapté. Les négociations de prix ont abouti, fixant le montant d'achat à 750 000€. Un compromis de vente est en cours de signature et les audits concernant la « sécurité incendie » et « l'accessibilité » ont été effectués par un bureau de vérification. Une demande d'autorisation de travaux sera déposée en mairie puis transmise à la communauté de commune du pays de Sommières.

Le conseil général a pour sa part, validé le projet à la condition qu'il n'entraîne pas de surcoûts au niveau du prix de journée.

Ce lieu est un gîte situé sur la commune de Congénies, village de 1600 habitants situé à 20 kilomètres de Nîmes et à 19 kilomètres de Beauvoisin. Il comporte 10 logements du studio au T3 et un logement T4 pour une surface totale de 650m², sur un site qui se trouve à proximité du village. Actuellement le lieu est exploité en « hôtel meublé ». Ce nouveau site offre aux adolescents d'ELIPS, le double avantage de ne plus être au centre-ville de Nîmes, sans en être totalement éloigné. Le lieu est largement accessible en bus et en train. Le gîte n'est pas non plus situé au cœur du village, mais en périphérie tout en étant très proche, ce qui limite les éventuelles difficultés de voisinage et de stigmatisation du public. Chaque logement est autonome et équipé d'une cuisine. L'appartement de type 4 est central, il offre un large espace de vie ainsi que des dépendances. Le déménagement a pour objectif de favoriser le bien-être de tous dans un espace à la fois contenant et rassurant. Il permet de protéger les adolescents tout en leur laissant place à l'autonomie et l'expérimentation.

L'environnement géographique du gîte de Congénies est également remarquable. Notons que le conseil général du Gard organise la protection de l'enfance de manière territorialisée. Quatre Unités Territoriales d'Action Sociales et d'Insertion (UTASI) couvrent l'ensemble des besoins sur le département. Le schéma départemental fait état d'une répartition inégale de l'offre d'accueil au regard des préconisations de la loi du 5 mars 2007 qui précise entre autres, le maintien de l'enfant dans son milieu naturel. Le gîte se trouve sur la même UTASI que l'établissement de Beauvoisin, géographiquement placé sur un territoire sous doté. La stratégie d'implantation sur cette zone du département renforcera le positionnement d'ELIPS vis-à-vis du financeur en répondant à des besoins qui ne sont actuellement, que partiellement couverts.

Mais le déménagement ne constitue pas un projet global suffisant pour répondre à la problématique rencontrée par ELIPS. De mon point de vue, il est le point de départ d'un projet de changement et vient acter les orientations que j'ai fait prendre à l'établissement. Il représente une opportunité pour repenser les modalités d'intervention ainsi que l'organisation institutionnelle. Le fait qu'il survienne concomitamment avec la fusion avec

l'APAEHM vient appuyer la dynamique de changement et le rend crédible et rassurant. L'établissement est en mouvement et cette restructuration architecturale augure des prémices d'un schéma rénové de l'organisation et du fonctionnement de l'institution. Il permet la matérialisation de l'idée de changement et induit une dynamique de projet sur le plan institutionnel.

Il va de soi qu'une solution purement matérielle ne peut résoudre à elle seule une problématique telle que, celle énoncée dans ce mémoire. Cependant elle induit un management par projets laissant plus de place aux différents acteurs institutionnels. Les salariés montrent leur attachement à leur travail et ce déménagement est vécu comme une attention particulière portée en direction des jeunes mais également envers eux-mêmes. Cette démonstration illustre le fort niveau d'engagement des équipes.

Le départ de Nîmes,

Le déménagement du site de Nîmes, répond au besoin d'éloignement du centre-ville. Il aura pour effet escompté, d'apporter un environnement plus serein et plus éloigné des tentations. Il permettra d'échapper à la promiscuité liée à la copropriété et à la stigmatisation systématique des adolescents lors des périodes de crise. Ce nouveau lieu doit rendre possible l'expression du symptôme par des locaux adaptés. Les manifestations bruyantes constituent une des caractéristiques du public. Ce nouveau lieu doit également permettre de protéger le groupe de l'individu en crise. A ce titre, les espaces individuels sont particulièrement adaptés. Lorsqu'un jeune va très mal il peut être isolé, et prendre temporairement ses repas seul, par exemple.

Préalablement au départ, j'ai consulté le comité d'entreprise qui a émis un avis favorable. Le compromis d'achat est actuellement en cours de signature sous clause suspensive de prêt et d'obtention d'un classement ERP⁵⁹ 5^{ème} catégorie. Les salariés d'ELIPS ont accueilli très favorablement ce projet de déménagement. Ils voient dans ce nouveau lieu un outil de travail adapté à leurs pratiques et une réponse institutionnelle adéquate.

Pour organiser le départ du site de Nîmes, je dois mettre fin aux loyers des logements actuels tenant compte d'un préavis de trois mois. Par ailleurs deux appartements dont nous sommes propriétaires sont désormais à la vente.

Nos bureaux qui étaient en location feront également l'objet d'un préavis de départ. L'APAEHM, qui est actuellement en restructuration pour la création d'un siège associatif propose la mise à disposition de bureaux pour la secrétaire comptable et moi-même dans leurs locaux.

⁵⁹ Etablissement recevant du public

3.1.1.2 Réorganiser l'internat : un dispositif adaptatif, flexible et transversal

La nouvelle installation à Congénies confère à ELIPS un outil de travail adapté. La phase suivante va donc consister à repenser et réorganiser les différentes modalités d'accueil en fonction des spécificités offertes par les différents lieux et les compétences et savoir-faire des professionnels.

Je redéploierais les moyens de l'établissement afin d'organiser un accueil qui tiendra compte des outils de la loi du 5 mars 2007, corollaire des besoins du public accueilli. Les modalités d'accueil en internat constituent un des points forts qu'ELIPS a su développer. Maintenir ce savoir-faire est logique dans la mesure où il correspond toujours aux besoins. Cependant, l'internat « classique », tel qu'il était pratiqué par l'établissement, ne proposait pas suffisamment d'options aux adolescents en particulier en cas de crise. Pour répondre aux nouveaux besoins, j'organiserais donc l'offre de service d'ELIPS sur trois sites différents : Beauvoisin, Congénies et Nîmes et mettrai en œuvre différentes modalités d'accueil.

a) Redéploiement en termes de places :

Le redéploiement des modalités d'accueil répond à la nécessaire adaptation de l'établissement aux problématiques nouvelles rencontrées. Il constitue des alternatives au « tout-internat » qui ne répond plus aux nouveaux profils des jeunes accueillis. Il s'agit d'un type de prise en charge plus souple qui s'articule autour d'un objectif individualisé et clairement énoncé dans le projet personnalisé. Il aura pour effet de réduire la taille des groupes, de mieux répondre aux attentes individuelles et d'apaiser la dynamique collective. Ces différentes modalités d'accueil seront validées par le projet d'établissement qui fait l'objet d'une réécriture complète depuis octobre 2013. Le projet tient compte des besoins de la population et s'appuie particulièrement sur les deux lois cadres que sont la loi du 2 janvier 2002 et la loi du 5 mars 2007 ainsi que les recommandations de bonnes pratiques professionnelles et le projet associatif de l'APAEHM. Des groupes de travail sont à l'œuvre et la rédaction s'achèvera en décembre 2014. Mais le projet ne serait qu'une déclaration d'intention s'il ne s'articulait pas avec les autres outils de la loi du 2 janvier 2002. Le contrat de séjour prendra, en particulier, une place primordiale dans l'accueil du jeune, tout autant que la procédure d'admission et la procédure d'accueil.

Pour ma part, je défends la singularité d'ELIPS dans son adaptabilité, dans ses modalités d'accueil et dans la qualité de l'accompagnement éducatif proposé. Pour aller au-devant des jeunes présentant des difficultés multiples, l'établissement doit être en capacité de co-construire avec le jeune et sa famille une projection de sa situation future aussi angoissante soit-elle. Cet accompagnement, en accord avec les politiques publiques, passe par une logique de parcours intra et interinstitutionnel. Pour cela, ELIPS va centraliser l'information et piloter l'accompagnement du jeune grâce au projet personnalisé qui garantira des

perspectives d'évolution et l'élaboration d'objectifs issus du consentement éclairé du jeune et de sa famille. Le projet personnalisé n'appartient pas à l'établissement mais au jeune. Il doit donc être partagé avec les différents intervenants et leurs familles dans le respect du devoir de réserve. Le projet personnalisé ne prend sens que s'il est bâti sur un diagnostic et que si celui-ci peut être mesuré et évalué. Jean René LOUBAT définit le projet personnalisé comme « *l'aménagement de la mission globale d'un établissement à chaque individu avec ses potentialités propres* ⁶⁰ ». En effet, l'établissement propose un cadre mais ce cadre, pour répondre aux besoins, doit être adaptatif. Le projet personnalisé, quant à lui, est la formalisation des objectifs à atteindre dans, ou hors établissement. Le chef de service éducatif est le garant de sa mise en œuvre. Il bénéficiera de l'appui de la psychologue dans l'accomplissement de sa mission.

Je produirai une note de cadrage à l'attention du chef de service éducatif et de la psychologue définissant les attentes et les rôles de chacun. Je prévois également deux réunions de cadre pour préparer la mise en œuvre du projet ainsi qu'une session de formation d'une journée sur le thème du projet personnalisé et des outils de la loi de 2002.

Par ailleurs, la pertinence des projets personnalisés sera réévaluée chaque 6 mois. Les indicateurs d'évaluation porteront sur l'atteinte des objectifs mais également sur la bonne compréhension du projet par le jeune et sa famille. Le niveau d'adhésion et d'implication sera également mesuré. La modalité d'accueil dont le jeune aura bénéficié sur la période pourra également être réinterrogée lors de cette évaluation. Elle sera mise en tension avec la fréquence des manifestations cliniques de souffrance. Je ferai également appel à une grille d'évaluation⁶¹ qui tient compte de l'évolution des comportements dans le temps et qui sera annexée au projet personnalisé.

Les référents de l'aide sociale à l'enfance interpellent régulièrement ELIPS dans sa capacité à proposer des places d'accueil pour accompagner des jeunes, sans limite de durée et sans exigence particulière au niveau des objectifs et du projet. Ils sont à la recherche de « places disponibles », souvent par défaut alors que la liste d'attente des jeunes bénéficiant d'un placement à l'aide sociale à l'enfance s'allonge de manière alarmante. D'après le chef de service en charge des établissements du Gard, le département s'inquiète de l'augmentation considérable des placements en internat alors que les effectifs des établissements sont au complet. Madame Dodivers, juge des enfants et présidente du tribunal pour enfants de Nîmes estimait, lors du colloque du 22 et 23 mai 2012 sur la loi du 5 mars 2007, que le nombre de placements judiciaires était en augmentation, malgré la subsidiarité du juge des enfants dans le placement à l'aide sociale à l'enfance. Cette augmentation, lorsqu'elle est

⁶⁰ LOUBAT J.R., 2000 *Elaborer son projet d'établissement Social et médico-social* Ed. Dunod Paris, p 123

⁶¹ Cf. Annexe 3 : « Grille d'évaluation du public accueilli »

mise en perspective avec l'offre disponible sur les territoires du département induit des orientations, non pas basées sur la spécificité de l'établissement, mais répondant à une logique de places disponibles à un instant T.

Un plan de communication sera élaboré dans le but de faire connaître les spécificités de l'établissement au service des besoins des jeunes accompagnés et de leurs familles.

- Une logique de parcours intra institutionnelle :

A Beauvoisin : La structure accueillera dans un cadre collectif au sein d'un mas agricole,

- Des séjours de « remobilisation » (5 places soit 1825 journées),
- Des séjours « longs » avec accompagnement éducatif (2 places, soit 730 journées),
- Des séjours de rupture ou de répit (1 place soit 365 journées)
- Des accueils séquentiels (0.5 place soit 182.5 journées)

Les places dédiées aux séjours de remobilisation et aux séjours longs sont bien évidemment modulables en fonction des besoins du public.

A Nîmes. ELIPS organisera des accueils pour des jeunes majeurs : 2 places (soit 730 journées), en FJT avec conventionnement. Le suivi sera effectué par un binôme composé d'une psychologue et d'une assistante sociale ou d'un éducateur spécialisé. Le contrat de séjour stipulera l'obligation d'être accompagné sur le plan psychologique à raison d'un rendez-vous chaque quinzaine et sur le plan social à raison de trois rendez-vous par semaine. Ce dispositif s'adresse aux jeunes dont la structure psychique permet ce type d'accueil. Une évaluation sera effectuée à l'admission et au cours de l'accompagnement tous les 3 mois. Ce type d'accueil visera à accompagner des jeunes plus âgés et qui expriment la nécessité d'acquérir une certaine autonomie. Les jeunes accueillis pourront réintégrer la structure de Congénies ou celle de Beauvoisin au besoin, à leur demande ou à la demande des équipes.

A Congénies. L'accueil sera basé sur une modalité innovante et complémentaire. Les adolescents seront accueillis dans des appartements individuels et bénéficieront sur le même site, d'un espace collectif. Ce mode d'accueil spécifique tient compte des besoins des adolescents qui tendent vers des demandes fortes d'autonomie mais qui ont besoin d'être soutenus dans leur fragilité par les équipes éducatives. Pour ces jeunes, la proximité des équipes éducatives est requise. Il s'agit de poursuivre le nécessaire travail d'autonomie tout en proposant un cadre protégé et rassurant. Le lieu d'accueil, tout comme celui de Beauvoisin s'efforcera d'estomper ce qui symbolise l'institution afin de proposer un cadre d'accueil à la fois sécurisant et chaleureux.

Les modalités d'accueil seront les suivantes :

- des séjours longs avec accompagnement éducatif en appartements individuels (7 places, soit 2555 journées)
- des séjours de rupture ou de répit (1 place, soit 365 journées)
- des accueils séquentiels (0.5 place : 182.5 journées)

Le site de Congénies permet également de proposer un dispositif nouveau que je nomme « Maison des parents ». Il s'agit d'un logement à partir duquel des parents qui bénéficient uniquement de droits de visite peuvent côtoyer leurs enfants. Cet espace de médiation avec les familles est pensé de manière à promouvoir les relations entre les adolescents et leurs parents, tout en offrant un appui éducatif. Les familles bénéficient de temps de médiation, mais également de temps « hors contrôle » de l'institution. J'utiliserai le dispositif de médiation déjà en place à ELIPS pour l'appliquer aux familles participantes. Par ailleurs, après avoir obtenu la validation du projet par l'aide sociale à l'enfance ou le cas échéant, par le juge des enfants, les familles pourront être hébergées sur ce logement qui est à distance du reste du gîte.

Un indicateur de réussite de ce programme, pourrait être le taux de retour en famille pour les jeunes qui auront bénéficié du dispositif et dont c'était l'objectif. Ce taux sera à mettre en corrélation avec le taux de rotation des jeunes sur l'établissement.

Le niveau de tension entre les adolescents et leurs parents pourra également être évalué ainsi que l'évolution des passages à l'acte des jeunes concernés par rapport à des jeunes n'ayant pas bénéficié du dispositif.

b) Descriptif des modalités d'accueil :

Les séjours longs avec accompagnement éducatif sont renouvelables chaque année. Cette modalité d'accueil s'adresse à des jeunes qui ont besoin d'un lieu stable sur lequel ils peuvent compter au moins pour une année malgré leurs difficultés d'adaptation.

Les séjours de « remobilisation » sont des séjours de 3 mois renouvelables 2 fois. Les jeunes intégrant ce dispositif ne possèdent pas de projet et demeurent en rupture avec leur lieu d'accueil habituel ou leurs familles. Ils bénéficient d'une période de remobilisation dont les objectifs sont contenus dans le contrat de séjour et le projet individuel d'accompagnement. Ils ont la possibilité d'être accueillis de manière séquentielle sur des périodes de trois mois. L'objectif de ce type de séjour est de permettre au jeune de construire un projet par la découverte du milieu rural. Un éducateur technique propose un accompagnement adapté à la vulnérabilité des jeunes. Les ateliers de remobilisation sont proposés par la structure de Beauvoisin. Il s'agit de taille de vigne, de chantiers

d'arboriculture, de petits travaux de maçonnerie ou de bricolage. L'action est centrée sur un travail de « *re-narcissisation*⁶² » utilisant comme support, des activités suffisamment acceptables pour le jeune. Le second objectif consiste à pouvoir réintégrer l'établissement ou la famille dans une nouvelle dynamique, riche d'une expérience positive.

Les séjours de répit ou de rupture : de 1 jour à 15 jours, s'adressent à des jeunes qui sont en crise sur leur lieu de vie habituel ou dont les équipes pressentent un potentiel passage à l'acte. Ils peuvent avoir besoin d'être mis en sécurité ou mis temporairement et immédiatement à l'écart du groupe de vie habituel, s'ils ont commis des violences sur des professionnels ou d'autres jeunes. Ces séjours sont destinés à des jeunes qui sont accueillis par des MECS ou le foyer de l'enfance, mais également à des jeunes qui sont accueillis par ELIPS. Ces séjours peuvent avoir lieu dans l'institution ou à l'extérieur. ELIPS a expérimenté des séjours en « camp nature » avec des adolescents en rupture avec des résultats encourageants. La relative précarité vécue lors du camp a tendance à décentrer le jeune de sa problématique, le temps du séjour. Elle lui permet de relativiser par rapport à son état de souffrance.

Les accueils séquentiels pour des jeunes hors institution sont également proposés par ELIPS. Ce type d'accueil est une modalité particulièrement adaptée aux jeunes qui ont besoin d'accompagnements multiples. Ils sont accueillis par un établissement toute l'année mais bénéficient de peu de ressources familiales, de réseau ou encore d'amis. Ils ont besoin d'autres lieux que leur lieu d'accueil habituel parce leur établissement est fermé ou bien pour « souffler », faire une pause où tout simplement partir en week-end ou prendre des vacances. L'accueil séquentiel leur permet de revenir régulièrement sur un lieu où ils ont leurs repères et où ils se sentent bien. Ils y ont leur place et se sentent attendus lorsqu'ils reviennent.

Le temps de journée organisé de manière à proposer des activités avec des contenus éducatifs aux jeunes qui sont déscolarisés.

Chaque modalité d'accueil correspond à un objectif différent et les besoins peuvent être multiples. Les adolescents qui sont accueillis ont parfois besoin que l'on travaille avec eux, un retour en famille. Les accueillir sur des périodes longues renforce leurs angoisses. Au contraire certains adolescents ont besoin de se projeter dans le temps et dans l'espace. Ils savent leur retour en famille impossible. Ils doivent savoir qu'ils peuvent compter sur l'institution malgré leurs difficultés.

⁶² Notion de psychiatrie : processus fondateur de la confiance en soi

En proposant différentes modalités d'accueil ELIPS répond aux besoins des adolescents mais il répond également à un besoin observé sur un territoire. Le nombre de jeunes pour qui un placement est prononcé et qui sont en attente d'un lieu augmente de manière inquiétante. Le Conseil Général est, par ailleurs, dans une situation financière délicate qui pourrait conduire à revoir complètement la politique d'accueil sur son territoire. En offrant des modalités d'accueil limitées dans le temps, cela permet de prévoir un « taux de rotation » plus important. Dans le champ de la protection de l'enfance, nous avons tendance à suivre les accompagnements le plus longtemps possible afin de sécuriser les parcours des jeunes. Si l'on limite le temps de l'accompagnement, l'on pourra alors mesurer objectivement le taux de sortie du dispositif de protection dans l'intérêt du jeune et de sa famille. Cela demande de questionner la notion de risque dans la famille pour certains grands adolescents. Les jeunes accueillis seront alors plus nombreux et les durées d'accueil moins longues. Si l'on observe de manière objective le coût d'une prise en charge à l'aide sociale à l'enfance, l'on constate un écart important entre le montant investi et les effets escomptés. On peut même parfois constater une dégradation de la situation, malgré le travail de qualité fourni par les établissements.

3.1.2 La clinique de la concertation⁶³ : une vision nouvelle du travail avec les familles

Pour que le nouveau projet apporte une réponse cohérente, et après m'être intéressé aux aspects environnementaux, je mettrai en œuvre des outils de travail thérapeutique avec les familles qui mobilisent le réseau.

Le projet personnalisé est au centre des préoccupations de ce plan d'action mais pour qu'il puisse être co-construit il faudra donner une place particulière au jeune et à sa famille. Je ferai donc appel à un dispositif innovant : la clinique de la concertation⁶⁴.

La clinique de la concertation constitue un dispositif thérapeutique collectif qui réunit les ressources autour des adolescents confiés. Il a été initié par le docteur Jean-Marie LEMAIRE⁶⁵ et trouve ses étayages dans l'approche contextuelle de BOSZORMENYI-NAGY⁶⁶ qui a été expérimenté lors des conflits sévères et sur des zones de guerre comme la Bosnie, le Kosovo ou l'Albanie. Selon Pierre Michard, *«avec la thérapie contextuelle, Yvan Boszormenyi-Nagy inaugure un nouveau paradigme en thérapie familiale : l'enfant n'est plus – selon la représentation en vigueur chez les psychanalystes – ce pervers polymorphe, tout-puissant, aux fantasmes incestueux et meurtriers, il est désormais capable de discernement,*

⁶³ Source internet <http://concertation.net/site/>

⁶⁴ Ibid

⁶⁵ Docteur JM LEMAIRE Neuropsychiatre, thérapeute familial, clinicien de la concertation, directeur du service de santé mentale du CPAS Flémalle et de l'institut Liégeois de Thérapie Familiale et Président d'Aide Psychologique Sans Frontière

⁶⁶ Boszormenyi-Nagy, 1991 *Thérapie contextuelle et unité des approches thérapeutiques*, revue Dialogue n° 111

de réciprocité positive (logique du don) ou négative (logique de représailles), d'engagement face à ses parents souvent vulnérables et en conflit. L'enfant parentifié, se pose en premier tribunal de l'humanité ; il tente de réparer, au-delà de toute dette, ses parents ou ses ancêtres maltraités par la vie, par l'histoire ou par leurs liens.⁶⁷ »

Ce dispositif tend à mettre en présence l'ensemble des ressources autour de l'adolescent et à les considérer comme fiables (famille, proches, établissements, psychologues, psychiatre etc.) Il s'agit d'un travail thérapeutique en réseau qui ne cristallise pas la famille autour de ses carences mais qui la considère comme une ressource capable de faire évoluer favorablement la situation. L'outil employé est le « sociogénogramme⁶⁸ ». Il s'agit d'un schéma composé de plusieurs couleurs qui permet de visualiser l'ensemble des ressources animées autour de l'enfant, lorsque la complexité de la situation est telle qu'elle déconcerte les professionnels et les familles tout autant que le jeune lui-même.

La clinique de la concertation est pratiquée dans le Gard par la communauté Coste qui est une MECS implantée à Nîmes accueillant 80 enfants.

Après avoir rencontré le docteur Lemaire, j'ai chargé la psychologue d'ELIPS, de préparer les équipes à cette nouvelle approche. Une formation financée par le plan de formation est prévue les 7 et 8 octobre prochains ainsi qu'une autre session de formation en novembre. Ce temps de travail est mutualisé avec la maison des adolescents. Cette dernière met à disposition une salle de travail pour trois journées et nous invitons cinq de leurs professionnels à participer. Ceux-ci sont eux-mêmes, mis à disposition par les différents établissements du département. Cette stratégie augure d'un réel travail de réseau et de la construction de pratiques communes respectant la pluralité de chacun.

3.1.3 L'accueil des jeunes présentant des difficultés multiples : une histoire de partenariat

J'emploie le terme de partenariat au sens de F. DHUME, car le projet que je pilote induit la nécessité pour les acteurs de se positionner dans une logique d'avantages réciproques et convergents. F. DHUME définit le partenariat comme « *une méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action – faire autrement ou faire mieux - sur un objet commun - de par sa complexité et/ou le fait*

⁶⁷ MICHARD P., 2005 *La thérapie contextuelle de Boszormenyi-Nagy Une nouvelle figure de l'enfant dans le champ de la thérapie familiale* ed. De Boeck

⁶⁸ Source internet <http://concertation.net/site/>

qu'il transcende le cadre d'action de chacun des acteurs -, et élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre.⁶⁹ »

Il s'agit d'une stratégie dans laquelle, il faudra dégager une convergence d'intérêt comme préalable à la politique partenariale. Chaque établissement du département accueille des jeunes présentant des difficultés multiples et tous recherchent des solutions, parfois dans l'urgence. C'est pourquoi je m'appuierai sur un réseau qui a déjà toute légitimité.

Les partenariats et les réseaux sont aujourd'hui une des préoccupations majeure des établissements sociaux et médicosociaux. De nombreux exemples de pratiques partenariales sont opérants. Cependant, comme le souligne Serge HEUZE « *lorsqu'il s'agit de jeunes présentant des difficultés multiples, on observe des résultats moins satisfaisants*⁷⁰ ». Il faudra donc penser un partenariat qui apporte des solutions plutôt qu'un maillage dans lequel chacun est pris par des injonctions qu'il ne peut soutenir.

Dans le département, le RESAGARD est un réseau de santé qui s'adresse aux adolescents et jeunes adultes âgés de 10 à 21 ans, en grande difficulté et concernés par des prises en charge pluri-institutionnelles. Il met en lien les différentes institutions dans une réflexion autour des difficultés rencontrées par les jeunes et leurs familles.

Sa création a répondu à la circulaire du 3 mai 2002 relative à « la prise en charge concertée des troubles psychiques des enfants et adolescents ».

Sur le plan clinique, ce dispositif propose une vision approfondie et partagée de la situation entre les acteurs concernés, un éclairage sur le parcours de vie, et l'actualité de la situation, ainsi que des alternatives aux modalités de suivi de la situation. Le RESAGARD propose d'élaborer un projet articulant les dimensions du soin, de l'éducatif et du social.

Sur le plan du réseau, RESAGARD est un lieu de réflexion, d'élaboration et d'échanges interdisciplinaires pour améliorer les connaissances et les pratiques en direction des adolescents en grande difficulté. Il constitue une base de données pouvant alimenter des recherches sur cette population.

En qualité de directeur d'ELIPS, j'ai participé en 2013 au comité de rédaction de la charte mettant en exergue les principes cliniques et éthiques du travail en réseau et j'ai intégré le comité de pilotage au sein duquel siègent l'ensemble des représentants de la pédopsychiatrie, de la protection de l'enfance et de la protection judiciaire de la jeunesse.

Ma stratégie consiste à utiliser ce réseau indépendant qui a légitimité à réunir les différents acteurs intervenant auprès des jeunes présentant des difficultés multiples. Lors des

⁶⁹ DHUME F., 2002 *Qu'est-ce que le partenariat ? Contribution à la construction d'un espace de sens*, ISCRA Méditerranée.

⁷⁰ HEUZE S., 2012 *Réflexion sur les jeunes qui placent les établissements et services en impasses. Esquisse d'un dispositif d'intervention interinstitutionnel*.

commissions d'admission à ELIPS, les partenaires institutionnels tels que la pédopsychiatrie, l'ASE, les MECS et le FDE, seront réunis à l'appel du RESAGARD pour siéger lors de cette instance. Ils pourront alors proposer la candidature de jeunes en quête d'un placement adapté. En retour, ils s'engagent à intervenir dans la situation et à être ressource dans la gestion de crise.

Pour apporter une réponse satisfaisante aux besoins des jeunes accueillis, je ne peux faire l'économie d'un partenariat avec les services de pédopsychiatrie. L'amorce de partenariat avec ce partenaire du secteur sanitaire réside dans les rencontres qui ont pu être organisées avec le service dans le travail d'accompagnement. ELIPS ne bénéficie pas d'un plateau technique très étoffé en terme de soin. L'établissement doit donc s'appuyer sur des réseaux qui sont indispensables à son action. La première étape dans la rencontre avec la pédopsychiatrie, s'est construite sur la question de la confiance mutuelle. Après avoir rencontré les deux médecins psychiatres de l'unité pédopsychiatrique du CHU de Nîmes, nous avons échangé nos projets d'établissement et confronté nos points de vue lors de réunions de travail. La naissance d'une collaboration s'est axée sur la question suivante : Que pouvons-nous, nous apporter les uns et les autres ? Pour l'heure je me suis positionné de la manière suivante : ELIPS offre des options de sortie de dispositif pour des jeunes sous protection de l'enfance ayant été hospitalisés. Pour clarifier ce volet, le chef de service de l'unité adolescent sera invité à la commission d'admission mensuelle d'ELIPS ainsi que d'autres partenaires convoqués par le RESAGARD. Pour sa part, le service de pédopsychiatrie apporte son soutien aux professionnels dans la gestion des crises, la prévention et le soin. La formation professionnelle en santé mentale pour les salariés d'ELIPS sera un axe majeur de notre collaboration. La mise à disposition de personnels hospitaliers a été évoquée. Actuellement, une convention faisant état des axes partenariaux demeure à l'écriture. Elle lie l'ensemble des établissements de l'association (qui, rappelons-le, œuvre prioritairement dans le secteur médico-social avec la gestion d'une MAS, en particulier) et le Centre Hospitalier Universitaire de Nîmes. Cette convention est un des effets indirects de la récente fusion. Les négociations avec l'hôpital, portent aujourd'hui sur l'écriture d'un avenant à la convention liant plus particulièrement l'unité de psychiatrie adolescente et ELIPS.

Pour mesurer la pertinence du dispositif, les indicateurs feront état du nombre de jeunes ayant été accueillis par l'unité adolescente et ayant fait l'objet d'une admission à ELIPS. Cet indicateur sera à mettre en corrélation avec le nombre total de jeunes accueillis. Nous pourrions également mesurer les prises en charges apportées aux états de crise et observer les réponses données par l'unité adolescente.

Des partenariats inter associatifs voient également le jour. En particulier lors des ateliers d'éveil aux pratiques agricoles et viticoles. Ces ateliers, qui faisaient partie de l'offre de

service déjà existante sont aujourd'hui renforcés par la présence de l'ESAT sur le site de Beauvoisin. En effet, suite à la fusion, j'ai établi une convention avec cet établissement afin de lui permettre d'exploiter le site agricole sur lequel nous nous trouvions. Actuellement, des groupes d'adultes handicapés travaillent quotidiennement sur le site, ce qui a pour effet de dynamiser le lieu. Par ailleurs, les moniteurs d'atelier de l'ESAT ont apporté des techniques et les travailleurs, une force d'action, qui faisait défaut jusqu'à présent. Cette dynamique permet aujourd'hui d'intégrer des jeunes accompagnés par l'éducateur technique pour une découverte du milieu agricole.

Un partenariat avec le centre de formation de Vauvert et le lycée agricole de Rodilhan (village voisin) ouvre également de larges possibilités d'apprentissage aux métiers du domaine agricole arboricole et viticole.

ELIPS, s'inscrit donc dans une logique de réseaux et je veillerai à ce que ces derniers ne soient pas un « kaléidoscope ». Pour cela les écrits doivent être formalisés, les référents désignés et les relations partenariales entretenues. Des conventions signées et réactualisées seront élaborées avec le plus grand soin. Des actions communes seront organisées.

Les formations collectives mutualisées constituent un excellent levier pour asseoir la cohésion du réseau. Les professionnels sont amenés à partager les mêmes bases de savoirs et les mêmes valeurs. Ils sont surtout conduits à mieux se connaître, ce qui augure de relations professionnelles de bonne qualité.

3.2 Garantir le financement du redéploiement à coûts constants

3.2.1 Le nouveau modèle avec le redéploiement

a) Redéploiement en termes de moyens humains :

La mise en œuvre de nouvelles modalités n'entraînera aucune embauche. Cependant je demanderai au chef de service d'élaborer un nouveau planning. Ce dernier sera travaillé selon les attentes du nouveau projet d'établissement et un cahier des charges que j'aurai rédigé au préalable. Il sera soumis aux représentants du personnel. Par ailleurs, certains postes seront redéployés :

- L'assistante sociale qui travaillait sur la structure de Nîmes interviendra à 0.35 Emploi temps plein (ETP) sur le dispositif des majeurs à Nîmes et à 0.65 ETP sur l'internat de Congénies.

- Un éducateur spécialisé de Beauvoisin intervient à 0.5 ETP sur le dispositif FJT pour accompagner les jeunes majeurs.
- L'éducateur sportif de Nîmes effectuera une soirée par semaine à Congénies et interviendra le reste du temps sur le dispositif de jour. Il en sera le coordonnateur. Il est le salarié le plus expérimenté d'ELIPS et s'investit pleinement dans le projet qu'il considère comme une évolution positive de l'offre de service et de son propre poste.
- La psychologue interviendra sur les trois sites ainsi que sur le dispositif de jour pour les temps de médiation, la clinique de la concertation, ainsi que sur la maison des familles.
- Un membre de l'équipe éducative de Beauvoisin sera détaché chaque jour sur le dispositif d'accueil en journée pour apporter soutien à l'éducateur sportif. Les plannings d'activité seront établis en fonction des compétences de ces derniers.

	Tableau des effectifs ELIPS actuels			Tableau des effectifs après la mise en place du projet				
	Nîmes	Beauvoisin	Effectif total	Nîmes	Beauvoisin	Congénies	Dispositif de jour	Effectif Total
Directeur	0.5	0.5	1	0.05	0.45	0.45	0.05	1
Chef de service	0.5	0.5	1	0.05	0.45	0.45	0.05	1
Psychologue	0.25	0.25	0.5	0.05	0.15	0.15	0.15	0.5
Secrétaire comptable	0.5	0.5	1	0	0.5	0.5	0	1
Educateur spécialisé	2	2	4	0.5	1.5	2	0	4
Assistante sociale	1	0	1	0.35	0	0.65	0	1
Educateur sportif	1	1	2	0	1	0.15	0.85	2
Educateur technique	0	1	1	0	0.8	0	0.2	1
Moniteur éducateur	1	1	2	0	0.8	1	0.2	2
Animateur	1	1	2	0	0.8	1	0.2	2
Apprentie éducateur	0	1	1	0	0.8	0	0.2	1
Surveillant de nuit	2	2	4	0	2	2	0	4
TOTAL	9.75	10.75	20.5	1	9.25	8.2	2.05	20.5

Une extension du temps consacré à la psychologue sera demandée au prochain budget prévisionnel. Cette extension est justifiée par l'augmentation des temps de médiation et de

sport thérapie ainsi que dans le cadre de la clinique de la concertation dans le travail en réseau avec les familles. Ces temps de travail s'avèrent essentiels dans l'offre de service d'ELIPS car ils constituent le volet soin et prévention psychologique des risques. Un poste à temps plein sera demandé 2016 (soit une augmentation de 0.5 ETP).

Les effectifs globaux sont maintenus au même niveau. Ainsi, le temps de travail est redéployé sur les différents services.

La question des déplacements sera abordée avec les salariés et les emplois du temps tiendront compte de cette contrainte. Les contrats de travail actuels comportent une clause de mobilité. Pour maintenir un dialogue social de bonne qualité, je ferais plusieurs réunions de communication et recevrai chaque salarié qui en aura fait la demande. Pour éviter des surcoûts en déplacements, les plannings n'imposeront pas aux salariés de travailler sur deux sites différents dans une même journée.

b) L'avis du financeur,

Nous interpellons régulièrement le Conseil Général sur la situation « tendue » que nous vivons à Nîmes. Des voisins se sont plaints directement auprès du service de l'aide sociale à l'enfance pour des nuisances occasionnées par notre activité. J'ai adressé plusieurs courriers faisant état des difficultés liées à la promiscuité de la copropriété ainsi que la difficulté à travailler avec le public en centre-ville. Le Conseil Général nous a toujours soutenu dans notre action, tout à fait conscient de la difficulté à intervenir avec le public des jeunes présentant des difficultés multiples. La direction enfance famille a pu faire de la médiation par courrier interposé avec les copropriétaires de l'immeuble. Pour ma part, je veille à maintenir un dialogue continu avec les voisins, je propose le plus rapidement possible des solutions dès lors qu'un incident survient (mise à l'écart immédiate du jeune, remboursement d'objets brisés, excuses formulées par le jeune en cas de comportement irrespectueux...). J'ajoute que des temps dédiés à la restauration du lien avec notre environnement ont été organisés comme par exemple, la fête des voisins, des expositions, ou encore des journées portes ouvertes.

Le départ pour Congénies est validé par le Conseil Général depuis Juillet 2014 et la mairie du village a donné son aval en septembre 2013 par courrier.

Pour le financeur, la logique est à court terme. Sa position est inconfortable. Il doit assurer une mission de service public avec des moyens réduits et une organisation interne complexe. Le phénomène des jeunes présentant des problématiques complexes est circonscrit à environ 25 à 30 jeunes sur le département. Les services de l'aide sociale à l'enfance, et en particulier la direction, sont plus souvent sollicités pour ces quelques

situations que pour l'ensemble des jeunes accueillis par le dispositif départemental. Dès lors, la prise en charge et l'accompagnement de ces jeunes deviennent une priorité pour le département. Cette réalité fait d'ELIPS, un partenaire incontournable malgré sa relative petite taille.

3.2.2 Le Financement

La période actuelle est à la réduction des déficits publics. C'est donc dans un contexte de crise économique que nous sommes contraints de travailler. Ce contexte ne doit pas nous faire renoncer à toute innovation, bien au contraire. En qualité de directeur d'établissement expérimental, je veillerai également à faire valoir le coût de cette innovation. Je proposerai des actions à « moyens constants » mais je démontrerai également aux financeurs que notre action a un coût. Pour l'heure la réorganisation de l'offre présentera les garanties suivantes au financeur :

- L'inscription dans une enveloppe financière sans surcoûts
- La stabilisation du ratio d'encadrement
- Le maintien du prix de journée au niveau actuel

Les MECS et le foyer départemental de l'enfance (FDE) sont confrontés à la même problématique qu'ELIPS. Un certain nombre de jeunes accueillis par leurs établissements mettent en difficulté le collectif et troublent les professionnels. Lors du comité technique mensuel, réunissant l'ensemble des directrices et directeurs de MECS et FDE, j'ai fait la proposition d'accueillir lors des séjours courts, en amont de la crise ou après la crise, des jeunes déjà accueillis en établissements. L'objectif est la mise à l'écart immédiate en réaction à un passage à l'acte ou en prévention. Après leur séjour, les adolescents concernés, réintègrent leur lieu d'accueil avec la sérénité acquise par la prise de recul de tous. La réponse formulée par les directeurs a été focalisée sur le problème du coût, malgré la nécessité. Pour répondre au problème de la double prise en charge, je propose que les établissements qui souhaitent signer une charte d'engagement avec ELIPS confient des jeunes en difficulté pour des séjours de rupture ou de répit sans facturation de prix de journée. En retour ELIPS pourra confier des jeunes dans les mêmes conditions. Pour que le partenariat puisse être envisagé, je solliciterai l'adhésion d'un nombre restreint d'établissements. Seuls ceux qui auront rédigé et signé la charte participeront au partenariat et s'engageront sur un nombre limité de places.

D'autre part, la vision à court terme du département induit une logique de coût à la place. En effet, le coût de la prise en charge d'un enfant peut être visualisée dans le temps, c'est-à-dire

au long de son parcours de vie. Les enfants que nous accueillons sont souvent pris en charge par l'aide sociale très jeune. Le coût de leur accompagnement, s'il est ramené à la durée est colossal. Dans un contexte contraint financièrement, le département sera, tôt ou tard, conduit à analyser le coût de la prise en charge dans le temps. Les doubles prises en charge induisent des prix de journée très élevés mais pour une durée très courte. Si l'on parvient à démontrer l'efficacité d'une double prise en charge tout en réduisant le temps d'accompagnement des jeunes, le financeur pourra alors l'accepter comme une dépense nécessaire.

Cette vision n'est pas consensuelle. Pour autant, elle ne remet pas en cause, le travail effectué par l'ensemble des établissements. Elle induit une vision différente face à un public, dont l'ensemble les acteurs s'accordent à convenir du fait qu'il a muté au cours des dernières années.

Le financement des parcours n'est pas une solution que je préconise. Ce type de financement pourrait induire qu'un usager aurait un coût et que l'établissement devrait facturer ce coût malgré les charges fixes, comme pour le cas des établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD). Les groupes 2 des charges afférentes aux personnels dans nos budgets prévisionnels constituant 70 à 80% du budget global, un tel mode de tarification engendrerait des déficits chroniques pour les établissements. Je pense néanmoins que pour diriger un établissement, nous devons être en capacité d'anticiper ce genre de problématiques. La tarification selon le parcours ou « à l'acte » sont des sujets qui préoccupent les financeurs publics actuellement.

a) Le financement du projet immobilier :

Le montant de l'achat souhaité s'élève à **750 000€**. Afin de calculer le montant annuel des dotations aux amortissements concernant cette immobilisation, une durée d'utilisation moyenne de 25 ans est choisie, ce qui porte le montant de la dotation à 30 000 €. L'amortissement sera par la suite, affiné par type de composants.

Les frais de mise aux normes ERP généreront une dotation aux amortissements de 2 000€ par an.

L'immobilier existant sera vendu et l'association espère ne pas générer de moins-value. Le prix de l'immobilier a considérablement chuté et le montant actuel des biens est estimé à leur valeur nette comptable, malgré les remboursements de capital déjà effectués.

Les montants des prêts contractés correspondent sensiblement aux montants des valeurs nettes comptables. L'association procédera donc au remboursement des prêts antérieurs.

Le mobilier de Nîmes sera réparti et/ou stocké

Projet actuel		Amortissements	Impact BP	Projet Futur	Amortissements	Impact BP
Immobilisations	300 000	27 416/ 9 ans	27 416	750 000	30 000/ 25 a	30 000
Frais de notaire	0		0	52 500	2 100/ 25 ans	2100
Frais ERP	0		0	50 000	2000/ 25 ans	2000
Charges financières	15 584		12 584	20 000		20 000
Locations	31 295		31 295	10 800		10 800
Surcoût carburant	0		0	3 500		3 500
TOTAL			71 295			68 400

Le montant total des marges de manœuvre dans le budget prévisionnel s'élève à 31 294 + 12 583 + 27 415 = **71 292€ par an.**

Le nouveau projet aura un impact moindre sur le prix de journée. Le coût total annuel est de **68 400 € par an**

3.2.3 Les concertations préalables

En premier lieu, il convient d'échanger au sujet du projet avec ma propre hiérarchie. Depuis la fusion avec l'APAEHM, nous avons un directeur général. J'effectuerai donc une présentation en coordination de direction et indiquerai mes choix stratégiques.

Les autres concertations concerneront

- Le conseil d'administration de l'APAEHM
- Le conseil général du Gard et plus particulièrement la direction enfance famille
- La mairie de Congénies

- Les Instances représentatives du personnel (Comité d'entreprise et délégués du personnel)

3.3 Le management du changement : des choix stratégiques de direction

J.M. MIRAMONT, nous enseigne que « *l'adaptation permanente des moyens à l'évolution des besoins de l'usager, place le changement au cœur de la vie des institutions. Les transformations mettent constamment à l'épreuve nos pratiques quotidiennes, notre conception de l'organisation* »⁷¹. A ce titre, la question du changement s'articule avec celle du management. Mon rôle consistera prioritairement à conduire les équipes vers ce changement grâce à une stratégie intégrant la participation de l'ensemble des professionnels.

3.3.1 La méthode employée pour accompagner le changement

Tout d'abord, l'établissement ELIPS s'engage dans un processus évolutif qui conduit à des changements structurels et organisationnels importants. Cette dynamique s'ancre sur de nouvelles valeurs associatives depuis la fusion avec l'APAEHM. Ces valeurs ont fait l'objet d'une large communication et ont été reconnues par l'ensemble des salariés d'ELIPS. Cependant, ce changement qui intervient dans une période où l'organisation a été largement modifiée, me conduit à manager dans la complexité. La fusion a généré une relative crise des valeurs tout comme l'évolution du public accueilli qui provoque une tension permanente chez les personnels éducatifs.

La complexité est inhérente à tous les établissements sociaux et médico-sociaux. Je ne dois pas la craindre, je dois surtout garder à l'esprit que l'établissement reste lacunaire, donc continuellement perfectible. C'est dans cette posture que j'inscris ma fonction en tant que directeur. Je suis garant de l'amélioration continue de la qualité et dois accompagner les professionnels à traverser ces changements en se les appropriant.

Pour conduire cette amélioration continue de la qualité de service, je n'emploierai pas tel ou tel type de management. En effet, circonscrire le management à une seule méthode ne peut servir la complexité. Je m'appuierai sur une logique de projet et m'attacherai à garantir la participation des acteurs institutionnels pour garantir leur adhésion et fonder un socle de valeurs communes ainsi que l'émergence d'un sentiment d'appartenance.

⁷¹ MIRAMONT J.M., Juillet/octobre 2002, *promouvoir le changement*, les cahiers de l'actif, n° 314/317
Jean Michel Meunier - Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique - 2014

3.3.2 Les instances du projet de changement

Afin de garantir la mise en œuvre de la stratégie contenue dans le plan d'action, je constituerai un comité de pilotage (COPIL) composé du chef de service, de la psychologue et de moi-même. A partir de ce dernier, des groupes de travail seront constitués. Ils seront transversaux et intégreront donc différents types de professionnels répartis par sites. Un intervenant extérieur apporte son soutien aux équipes dans l'écriture du projet d'établissement.

Le COPIL, en qualité d'instance technique, servira l'ambition du projet de réorganisation. Il assurera son maintien dans la durée et sa cohérence au regard des exigences du public.

En premier lieu, la poursuite de l'élaboration du projet d'établissement sera finalisée par les groupes de travail désignés, en particulier sur le thème des différentes modalités d'accueil. L'échéance de finalisation de ce travail est portée à décembre 2014. Par la suite, c'est le thème du projet personnalisé et du contrat de séjour qui seront mis au travail par un groupe projet pluridisciplinaire. Puis, la question de la place des usagers dans le dispositif d'accompagnement à ELIPS ne pourra faire l'économie d'un diagnostic sans cesse réévalué des manifestations de souffrance observées chez les adolescents accueillis. A ce titre, l'expertise de l'équipe pluridisciplinaire sera renforcée par des formations professionnelles.

Enfin, le travail avec les familles avec comme outil la clinique de la concertation fera l'objet d'une formation collective. A l'issue de cette formation, un groupe de travail sera constitué dans le but de rédiger une méthodologie d'action et ancrer cette pratique dans le dispositif institutionnel.

En qualité de directeur, j'assurerai le pilotage global du projet et veillerai à la transversalité de ce dernier. Le chef de service et la psychologue seront désignés comme référents des différents groupes de travail.

Un comité d'évaluation sera composé du directeur général et d'un intervenant extérieur et de moi-même, il veillera à garantir la qualité du processus d'élaboration et validera chaque étape.

3.3.3 Les outils et les leviers du changement

Le changement ne se décrète pas, il s'élabore dans une stratégie qui doit être construite par le directeur. Pour que ce changement ne soit pas incantatoire, j'emploierai donc des outils de management qui seront autant de leviers pour l'avancée du projet.

La réflexion interdisciplinaire et inter-services menée par les groupes de travail, aura pour objectif de renforcer l'émergence d'une culture commune, un socle commun de langage et de représentations conduisant à une dynamique thérapeutique institutionnelle. Il

renforcera la confiance des professionnels en leur conférant une compétence reconnue dans et à l'extérieur de l'établissement. D'une situation où ils se sentaient démunis dans l'accomplissement de leur mission, les professionnels d'ELIPS auront l'opportunité de devenir une ressource dans un domaine où chaque acteur de la protection de l'enfance se questionne.

La formation professionnelle sera le moteur de la connaissance. Les différentes formations sur site auront pour but d'offrir aux équipes des compétences techniques qu'ils pourront mettre en miroir avec leurs pratiques.

J'envisage de prévoir un plan de formation sur deux ans. Je consulterai l'avis des instances représentatives du personnel à cet effet. Ce plan intégrera une politique de formation de grande envergure qui s'adressera autant aux salariés d'ELIPS qu'au salariés des structures partenaires (ASE, MECS, FDE, MDA, Pédopsychiatrie...) La mutualisation de la formation avec la maison des adolescents, les différentes MECS du territoire ou encore la pédopsychiatrie favorisera l'échange entre professionnel et participera d'une reconnaissance commune. Je fais le choix de concentrer les crédits du plan de formation professionnel sur des formations collectives.

Les thèmes retenus pour 2015 et 2016 seront : les médiations, le « sport thérapie », la violence institutionnelle, la bientraitance, les troubles limites et psychopathologies chez l'adolescent, l'intégration des outils professionnels dans le projet et coordonner le parcours des usagers.

Les salariés participant aux formations seront chargés de faire un retour de leurs expériences et leurs savoirs acquis en formation auprès de leurs collègues n'ayant pas participé. Des supports écrits seront élaborés et validés par l'équipe de direction.

L'analyse des pratiques professionnelles, a toujours été présente à ELIPS. De mon point de vue, le positionnement de l'établissement en tant qu'institution « soignante », ne peut faire l'économie d'un travail d'analyse des pratiques de qualité. Pour l'heure, cette instance institutionnelle se tient une fois par mois sur les différents sites. J'envisage de mutualiser ce temps et ainsi proposer aux professionnels une analyse des pratiques plus fréquente à raison d'une séance chaque 15 jours. Ce temps thérapeutique est à mon sens indispensable à notre action. Par ailleurs, je souhaite proposer au conseil général le financement spécifique pour une analyse des pratiques individuelle en cas de passage à l'acte violent subit par un professionnel. Ce dispositif s'inscrira dans la logique d'un protocole de gestion de violence. Le surcoût est évalué à 1800 € par an, soit 10 séances d'une heure trente pour l'ensemble des salariés.

L'écriture d'un **protocole de gestion de crise en cas de passage à l'acte violent** d'un usager en direction d'un professionnel sera proposée aux personnels. Il inclura la sanction, la réparation, l'accompagnement du professionnel concerné et la prise charge psychologique du salarié. Par ailleurs, ce protocole inclura également une obligation de soin pour le jeune concerné. Le protocole de gestion de la violence sera présenté au comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail (CHSCT).

Lors d'éventuelles dégradations, le protocole « violence » intégrera dans la sanction infligée au jeune, une obligation de réparation. Je fais appel à un autoentrepreneur qui accepte d'effectuer les réparations avec l'appui du jeune concerné.

Le protocole « violence » constituera un volet du plan d'action mené en réponse à l'enquête sur **la gestion des risques psychosociaux, contenu dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUER)**. Une deuxième enquête sera réalisée en 2016 selon la même grille d'évaluation (INRS). Nous mesurerons alors les écarts entre les réponses formulées en 2014 et les réponses de 2016. Nous pourrions également mesurer les effets et la pertinence des réponses apportées dans le plan d'action. Une commission de suivi et de veille de la bientraitance sera formée. Son champ d'action sera associatif. Elle sera composée d'un médecin psychiatre, d'un psychologue, d'un personnel soignant, d'un personnel éducatif et d'un membre du conseil d'administration. Elle aura pour mission de repérer les incidents indésirables et la maltraitance. Elle sera également chargée de faire des propositions dans le cadre de la gestion des risques psychosociaux. Elle ne se rajoutera pas au CHSCT, elle aura pour mission, la veille en faisant transiter les fiche d'événements indésirable, d'une part et la proposition de solutions en lien avec la souffrance au travail. Elle formulera une fois par an, des suggestions de travail aux directeurs d'établissement.

Pour mesurer les effets des leviers du management sur les équipes, je retiendrai des indicateurs émergeant des entretiens annuels, des enquêtes liées aux risques psychosociaux, des questionnaires de satisfaction et des rapports annuels d'activité. Les indicateurs retenus seront :

- Le nombre de personnes ayant suivi une formation,
- Le taux d'absentéisme par motif,
- Les retards
- Les arrêts maladies et les accidents du travail,
- Le « turnover » des équipes
- Les fiches de signalement d'effets indésirables (qualité et quantité)
- Le nombre de plaintes judiciaire déposées contre les jeunes pour dégradation, violence, insultes...
- L'ambiance générale de travail

Le plan de communication : Pour P. LEFEVRE, « *Le directeur est un communicateur et la direction est communication. Diriger un établissement implique de faire la démonstration de sa compétence.* »⁷² J'ajouterai que la compétence, c'est à la fois la posture, le savoir-faire et le savoir-être. La posture puise sa légitimité dans la place que l'on nous confère dans l'organisation et qui est validée par le document unique de délégation. Le savoir-faire se construit avec le temps, l'expérience et la formation professionnelle. Le savoir-être quant à lui, est ce qui nous a conduits à la fonction de direction. Le directeur est un communicant car, pour que l'organisation fonctionne, l'ensemble de ces membres doit être persuadé de sa compétence. Le système de communication d'ELIPS repose, comme nous l'enseigne H. SAVALL⁷³, sur les quatre C : « la communication, la concertation, la coordination et la confrontation ». Je pense que, parce que la pensée, aussi prolixie soit-elle, ne communique pas et parce que la parole, n'est pas suffisante, seul un support écrit et partageable reste un modèle de communication efficace.

Le plan de communication que j'emploierai tiendra compte des nouveaux outils technologiques dont nous disposons et en particulier les réseaux informatiques. Ils présentent l'avantage d'être aujourd'hui accessibles par tous, de diffuser l'information en temps réel, et de manière ludique. Les supports choisis pour diffuser l'information seront en interne : Les réunions, le mailing et les notes de service. Je diffuserai également l'information sur une plateforme collaborative en ligne. Cette plateforme indique les réunions et leur compte-rendu ainsi que le planning et l'organisation du travail. La plateforme en ligne lance des alertes « flash » pour des nouvelles informations.

Pour la communication externe, j'envisage d'utiliser le mailing, le journal de l'association et le site internet.

Les indicateurs afférents à la communication seront le taux de participation, le niveau d'information, la quantité et la qualité des réponses.

3.3.4 La temporalité du changement et son évaluation en étapes

Lors de la réflexion qui m'a conduit à reconsidérer l'ensemble du projet d'établissement, j'ai pu mesurer les écarts entre ma vision et celle des équipes. La situation me semblait très électrique dans le travail avec les jeunes. Cependant, j'ai pu mesurer l'engagement des équipes dans le projet. Dès lors que j'ai commencé à proposer des temps de réflexion, les équipes se sont mobilisées immédiatement et ont pu formuler bon nombre de propositions.

⁷² LEFEVRE P., 1999, Guide la Fonction de directeur d'établissement social et médico-social, Dunod, Paris, 265 p

⁷³ Henry SAVALL professeur de gestion à l'université Lyon 3 et directeur de l'ISEOR

Par la suite, pour m'assurer de la mise au travail du projet, j'ai consulté les instances représentatives du personnel. Ces dernières l'ont immédiatement validé.

Deux réunions générales ont été programmées en mai et en septembre 2014 pour présenter le projet à l'ensemble du personnel. Ces instances ont permis de lever les doutes et de mettre en commun les observations et suggestions des équipes. Elles ont également eu pour effet de me permettre d'avoir une vision globale du positionnement des professionnels. Elles ont induit ma stratégie de management et m'ont conforté dans ma volonté de favoriser l'adhésion au projet par la communication de l'information.

La phase d'achat du site de Congénies a fait l'objet d'un rétro planning sous la forme d'un diagramme de Gantt⁷⁴

La validation des modifications des modalités d'accueil sera finalisée dans le projet d'établissement. Elle sera corrélée à l'installation dans le nouveau lieu. Le planning sera établi comme suit :

- d'Octobre 2013 à Décembre 2014 : Ecriture du projet d'établissement Les groupes de travail se réunissent une fois par mois.
- Mai 2014 : Présentation du projet de modification des modalités d'accueil au conseil d'administration par une note de cadrage contenant un pré projet : approbation du conseil d'administration par vote à l'unanimité le jour même
- Mai 2014 : 1^{ere} présentation aux équipes du dispositif de journée
- Mai / Juin / Juillet 2014 : Groupes de travail sur le dispositif d'accueil en journée avec le chef de service et l'éducateur sportif et la psychologue.
- Septembre 2014 (rentrée) : présentation aux équipes et mise en place du dispositif en journée
- Décembre 2014 : Finalisation de l'écriture du projet d'établissement contenant les nouvelles modalités d'accueil.
- Décembre 2014 : Avis du comité d'entreprise et validation par le conseil d'administration
- Décembre 2014 : Réunion générale de présentation des nouvelles organisations (nouveaux projet, nouveaux plannings...)
- Décembre 2014 : Présentation du nouveau projet d'établissement au conseil de vie sociale
- Janvier 2015 Présentation au Conseil Général lors d'une réunion de travail et aux partenaires par mailing et courrier. Présentation sur le site internet de l'établissement.
- Fin Janvier début, Février 2015 : Mise en application du projet

⁷⁴ Cf. annexe 5 « Diagramme de Gantt »

- L'année 2015 verra une « montée en puissance » dans la mise en action du dispositif.

3.4 L'évaluation en tant que ressource

3.4.1 La démarche

La démarche d'évaluation vise à l'amélioration continue de la qualité au service des usagers. Comme prévu à l'article L 312-8 du code de l'action sociale et des familles, ELIPS réalisera l'évaluation des activités et de la qualité des prestations délivrées, en 2015 pour l'évaluation interne et en 2017 pour l'évaluation externe. Notre démarche s'appuie sur les principes recommandés par l'ANESM et les politiques publiques.

Nous conduirons une évaluation transparente et objective qui s'attachera à recueillir la participation de tous les personnels de l'établissement.

La mise en œuvre fera l'objet de procédures écrites et sera accompagnée par un comité technique d'évaluation. Ce dernier sera composé du directeur, du chef de service, d'un représentant de l'équipe pluridisciplinaire de chaque service ainsi que la secrétaire comptable. Les points forts seront concentrés dans la notion de service rendu aux usagers. Il s'agira donc de veiller à ce que l'établissement assure prioritairement, l'accès aux droits, et donne des réponses aux besoins en corrélation avec les objectifs des adolescents accueillis ainsi que leurs familles. Le consentement éclairé des jeunes accueillis sera observé ainsi que leur degré de participation.

La méthodologie que je retiendrai sera celle de la « roue de DEMING » qui est une illustration de la méthode « PDCA » (planifier, développer, contrôler ajuster). Cette approche permet de garantir ce que les japonais appellent le « Kaizen⁷⁵ », c'est-à-dire une amélioration continue.

3.4.2 Analyser les Indicateurs⁷⁶ et justifier leur choix

En lien avec les différentes actions menées, je me suis attaché à décrire des indicateurs mesurant la qualité et la quantité à évaluer. En effet, les actions ne sauraient être déconnectées des indicateurs. Par ailleurs, ils doivent être choisis minutieusement et lorsque

⁷⁵ Mot Japonais, fusion des deux mots « Kai » et « Zen » qui signifient respectivement « changement » et « bon ».

⁷⁶ « Un indicateur est un outil qui permet de mesurer l'efficacité d'un dispositif mis en place »

<http://www.agrojob.com>

cela est possible on cherchera à les croiser. La pertinence de ces croisements ainsi qu'un regard sur leur évolution, apportera une cohérence au dispositif d'évaluation.

La pertinence du choix des indicateurs me permet de connaître ce qu'ils doivent apporter au projet, à savoir :

- rendre lisible le développement et l'évolution du changement attendu,
- mesurer l'efficacité et l'adéquation entre les besoins et l'offre de service,
- juger de la pertinence de la conduite du changement.

Pour servir l'évaluation, les indicateurs doivent être :

- pertinents, car en lien avec la mesure de ce qui est recherché
- significatifs, car les effets mesurés tendent à une amélioration globale de la qualité de l'offre de service
- réalistes, c'est-à-dire en lien avec les moyens dont l'établissement dispose
- simples, car ils doivent être compris par tous et faire l'objet d'un nouveau plan d'action visant à l'amélioration continue.

3.4.3 L'inscription de la qualité dans une démarche associative commune

ELIPS fait aujourd'hui partie d'un ensemble d'établissements gérés par une même association. Cette association se structure actuellement dans une logique de siège qui aura pour objectif de mutualiser et d'harmoniser les pratiques, dès 2015.

ELIPS devra donc s'appuyer sur un socle de compétences communes. Dans cette démarche, l'établissement visera à acquérir des savoir-faire issus du secteur médico-social notamment en matière de qualité.

Par ailleurs, l'association de parents joue un rôle non négligeable dans l'approche des usagers et de leurs familles. Une place particulière sera donnée à ELIPS, sur le plan associatif, afin de ne pas noyer notre action dans un ensemble de procédures inadaptées.

Tout en préservant notre singularité, je m'attacherai en tant que directeur, à tirer profit de cette situation nouvelle et atypique. Pour cela, je resterai particulièrement attentif aux principes contenus dans le projet associatif et dans les pratiques communes. Les liens de qualité établis avec le président, le directeur général et les directeurs d'établissement seront des appuis à ma démarche.

Cette approche me conduira, sans doute, à un échange réciproque.

Conclusion

Les récentes politiques publiques, en particulier celles du champ de la protection de l'enfance ont conduit les opérateurs à penser l'accompagnement des mineurs et des jeunes majeurs, moins dans une logique de projet que dans une logique de parcours. Or pour certains d'entre eux, la complexité de leur situation sociale engendre des ruptures de lien à l'autre qui fractionnent les accompagnements.

En qualité de directeur d'ELIPS, mes choix stratégiques s'ancrent dans la politique associative et dans des valeurs éthiques. Mon action vise à piloter et mettre en œuvre une indispensable adaptation de l'offre de service de mon établissement aux besoins singuliers des adolescents accueillis. Cette démarche d'accompagnement à la citoyenneté intègre la complexité et tient compte de l'humain.

L'adaptation du dispositif d'accueil d'ELIPS aux besoins du public en constante évolution nécessite un travail de réflexion ; une prise de recul nécessaire à la construction d'un projet qui relie un ensemble d'acteurs institutionnels et inter-intentionnels.

En réorganisant l'offre de service de l'établissement, je pilote un projet de développement qui a pour ambition de répondre aux besoins de socialisation d'un public complexe. Le travail avec les jeunes qui présentent des difficultés multiples nous montre nos limites dans notre posture d'aidant. Très régulièrement, je suis pris par le doute tant les difficultés semblent importantes et multiples. Mais ces interrogations me conduisent à toujours chercher, à aller plus loin, à adapter pour mieux reconstruire un établissement expérimental qui ne cessera jamais de changer pour continuer à délivrer une prestation de service adaptée.

Nos questionnements qui auparavant s'élaboraient dans le giron de l'établissement et pour lesquels nous constatons chaque jour nos limites, se partagent aujourd'hui avec d'autres acteurs du champ de la protection de l'enfance mais également du secteur médico-social et sanitaire. Des collaborations sont nécessaires et cette nécessité induite par les souffrances des adolescents nous conduit à tisser des liens entre professionnels. Parce que collectivement on devient plus fort.

Le management du projet est un point essentiel dans le pilotage de l'action car, comme dans toute entreprise humaine, il faut prendre soin des individus pour atteindre ensemble les objectifs, aussi abruptes soient-ils. Dorénavant, le paradigme de l'intervention sociale qui fait la force des équipes ne se conjugue plus seulement en interne, il vient aussi de l'extérieur et donne « du souffle » aux professionnels en revalorisant leurs actions.

La voie tracée par la loi du 5 mars 2007 marque le positionnement actuel des établissements du champ de la protection de l'enfance. Mais ce mouvement n'est pas encore à son apogée. Il se construit chaque jour dans la capacité des institutions à innover pour s'adapter. L'avenir reste donc encore à construire. Il se conjuguera pour ELIPS avec l'appui d'une association de parents qui gère des établissements du champ du secteur du handicap. Cette situation atypique induira des postures professionnelles singulières dont il est difficile aujourd'hui de mesurer la portée.

Par ailleurs, pour améliorer sans cesse son dispositif et mieux répondre à la question de l'accès à la citoyenneté de la population accueillie, ELIPS devra également penser une organisation plus structurée de sa prise en charge. Ainsi pour répondre à la problématique des jeunes déscolarisés, il sera nécessaire d'élaborer un projet d'accueil de jour concret qui s'inclura de manière pérenne dans l'offre de service. Ce projet sera construit dans une logique de réseau et avec l'appui du financeur.

L'avenir de l'établissement ELIPS sera peut-être, demain de faire le choix entre la posture expérimentale et celle de la modélisation de son action. Cette question aura sans conteste, un impact sur les populations accueillies.

Bibliographie

Ouvrages :

- DOLTO F., 1988, *La cause des adolescents - respecter leurs libertés et leurs différences* Paris Robert Laffont, p 14
- WINNICOTT D.W., 1970 *Processus de maturation chez l'enfant. Développement affectif et environnement.* Paris Payot
- BOWLBY J., 1978, *Attachement et perte* Paris PUF
- TARDE G., 1890, *La criminalité comparée*, p 37
- POMMEREAU X., 2006, *Ado à fleur de peau, ce que révèle son apparence* Albin Michel,
- RUFO M., 2007, *La vie dans le désordre - Voyage en adolescence.* Editions Anne Carrière, Paris
- BERGERET J. ,2014 *La violence fondamentale*, Dunod Paris
- EINSTEIN A., FREUD S., Fév. 2005 *Pourquoi la guerre ?* Rivages poche / petite bibliothèque,
- JEAMMET P., 2008 *Pour nos ados soyons adultes* Odile Jacob
- BATIFOULIER F., TOUYA N., 2008 *Refonder les internats spécialisés - Pratiques innovantes en protection de l'enfance*, Dunod, Paris p 126
- BATIFOULIER F., TOUYA N., 2014 *Travailler en MECS*, Dunod, Paris
- JAEGER M., 2012, *L'articulation du sanitaire et du social*, 3^{ème} édition Dunod, Paris
- LOUBAT J.R., 2000 *Elaborer son projet d'établissement Social et médico-social* Ed. Dunod Paris, p 123
- LEFEVRE P., 1999, *Guide la Fonction de directeur d'établissement social et médico-social*, Dunod, Paris, p 265

Revue, articles, mémoires, rapports :

- ONED 12 décembre 2008, *les jeunes en difficultés multiples. Question de recherche et réponses pratiques*
- Ministère de la santé et des solidarités, Guide pratique de la protection de l'enfance
- ANESM., 2008, *Les conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponse*
- Direction générale de la santé, direction générale de l'action sociale, oct. 2005 *Souffrances ou troubles psychiques : rôle et place du travailleur social*. Disponible sur internet www.santé.gouv
- Agence nouvelle des solidarités actives, *L'expérimentation sociale à l'épreuve du terrain Un bilan d'une décennie d'expérimentations sociales en France –*
- ANCREAI Ile de France Cedias, juillet 2008, *Une souffrance maltraitée parcours et situations de vie des jeunes dits « incasables »*. Recherche réalisée pour l'ONED, le conseil général du Val de Marne et le conseil général du Val d'Oise.
- M. BOTBOL, A. ROMEAU, F. CAMUS, 2008/2 *Quand le lien à l'autre est à la fois le problème et la solution*, CAIRN, Les cahiers dynamiques n°42
- Enquête IGAS, Février 2004, *La prévention et la prise en charge des adolescents et jeunes adultes souffrant de troubles psychiatriques*.
- DHUME F., 2002 *Qu'est-ce que le partenariat ? Contribution à la construction d'un espace de sens*, ISCRA Méditerranée.
- MIRAMONT J.M., Juillet/octobre 2002, *promouvoir le changement*, les cahiers de l'actif, n° 314/317

Lois

- Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale
- Ordonnance n°45-174 du 2 Février 1945 relative à l'enfance délinquante, article 1 modifié par la loi n°2011-939 du 10 Aout 2011 article 24
- Loi n° 2007-293 du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance

Articles internet

- HEUZE S., 2012 Réflexion sur les jeunes qui placent les établissements et services en impasses. Esquisse d'un dispositif d'intervention interinstitutionnel. Disponible sur internet : <http://www.metis-europe.eu>
- Direction générale de la santé, direction générale de l'action sociale, oct. 2005.
Souffrances ou troubles psychiques : rôle et place du travailleur social Disponible sur internet [www.santé.gouv](http://www.santé.gouv.fr)
- La clinique de la concertation. Source internet <http://concertation.net/site/>

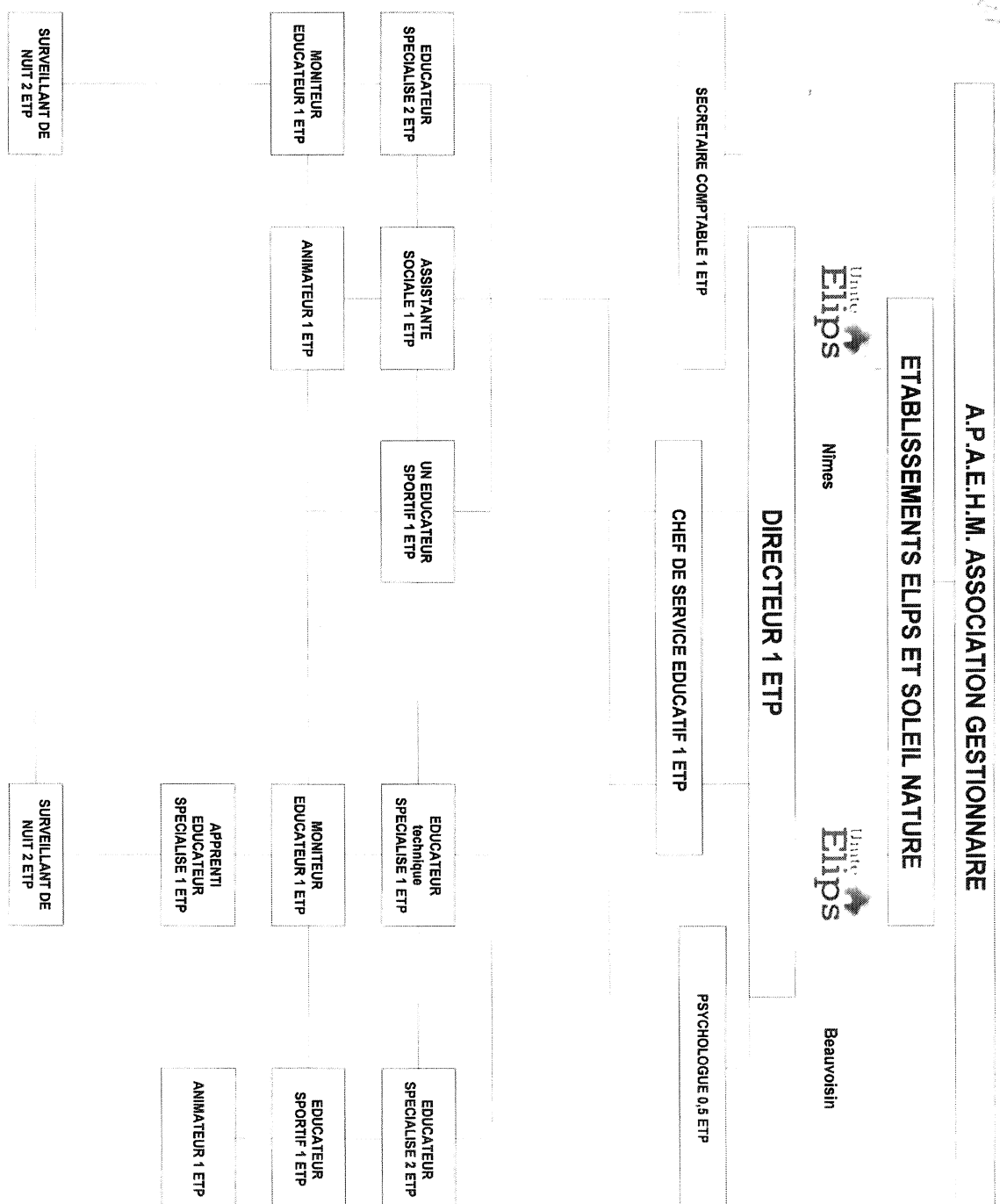
Schéma

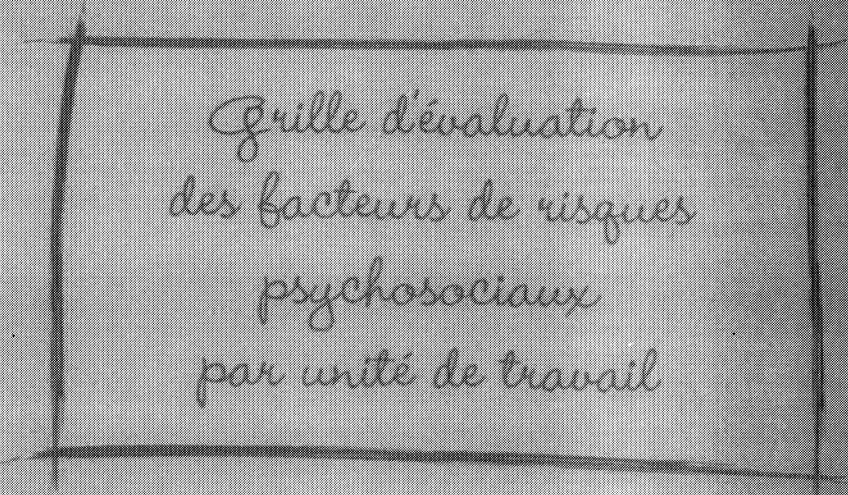
Schéma départemental de la petite enfance, de l'enfance et de la famille, du Gard 2011-2014

Liste des annexes

ANNEXE 1 : Organigramme du personnel	II
ANNEXE 2 : Extrait de la grille d'évaluation des risques psychosociaux	III
ANNEXE 3 : Extrait de la grille d'évaluation du public accueillie à ELIPS.....	V
ANNEXE 4 : Diagramme de Gantt pour l'achat du site de Congénies	VI

ANNEXE 1 : Organigramme





Grille d'évaluation
des facteurs de risques
psychosociaux
par unité de travail

Exigences émotionnelles

Certaines activités professionnelles ou métiers peuvent être éprouvants pour les salariés sur le plan émotionnel. C'est par exemple le cas des salariés en contact avec la clientèle, exposés parfois à des situations de tension épuisantes psychologiquement. Il en est de même pour les personnels dans les métiers d'aide, confrontés à la souffrance et à la détresse d'autrui (maladie, mort, précarité...). Si ces activités comportent des aspects gratifiants, elles imposent également bien souvent aux travailleurs de maîtriser leurs propres émotions et de faire preuve de contrôle de soi. Ces exigences émotionnelles induisent une charge mentale et psychologique forte dans la réalisation du travail.

	Jamais Non	Parfois Plutôt non	Souvent Plutôt oui	Toujours Oui	Commentaires (illustrations par des situations de travail, propositions d'actions...)
13. Tensions avec le public Les salariés sont-ils confrontés à des situations de tension (avec des clients, usagers, patients...) dont ils se plaignent ?					
La mauvaise qualité de service, des délais d'attente jugés trop longs, peuvent susciter le mécontentement du public et créer des tensions avec les salariés (altercations verbales et/ou physiques...). Ces heurts sont susceptibles d'avoir des répercussions sur le travail des salariés (interruption ponctuelle de l'activité, augmentation des erreurs, démobilitation professionnelle, dégradation du climat de travail, des relations professionnelles...).					
14. Confrontation à la souffrance d'autrui Dans le cadre de leur activité professionnelle, les salariés sont-ils amenés à devoir traiter la situation de personnes en souffrance (physique, psychologique ou sociale) ?					
Toute confrontation à la souffrance de tiers est coûteuse psychologiquement pour les salariés. Certaines situations de travail peuvent en accentuer la charge émotionnelle : manque de moyens pour venir en aide aux personnes en difficulté, absence d'issue face à leurs problèmes. Cela peut profondément ébranler les salariés et réduire leur investissement dans leur travail.					

ANNEXE 3 Extrait de la grille d'évaluation des critères de souffrance

Nom Prénom:

Sexe:

Né le:

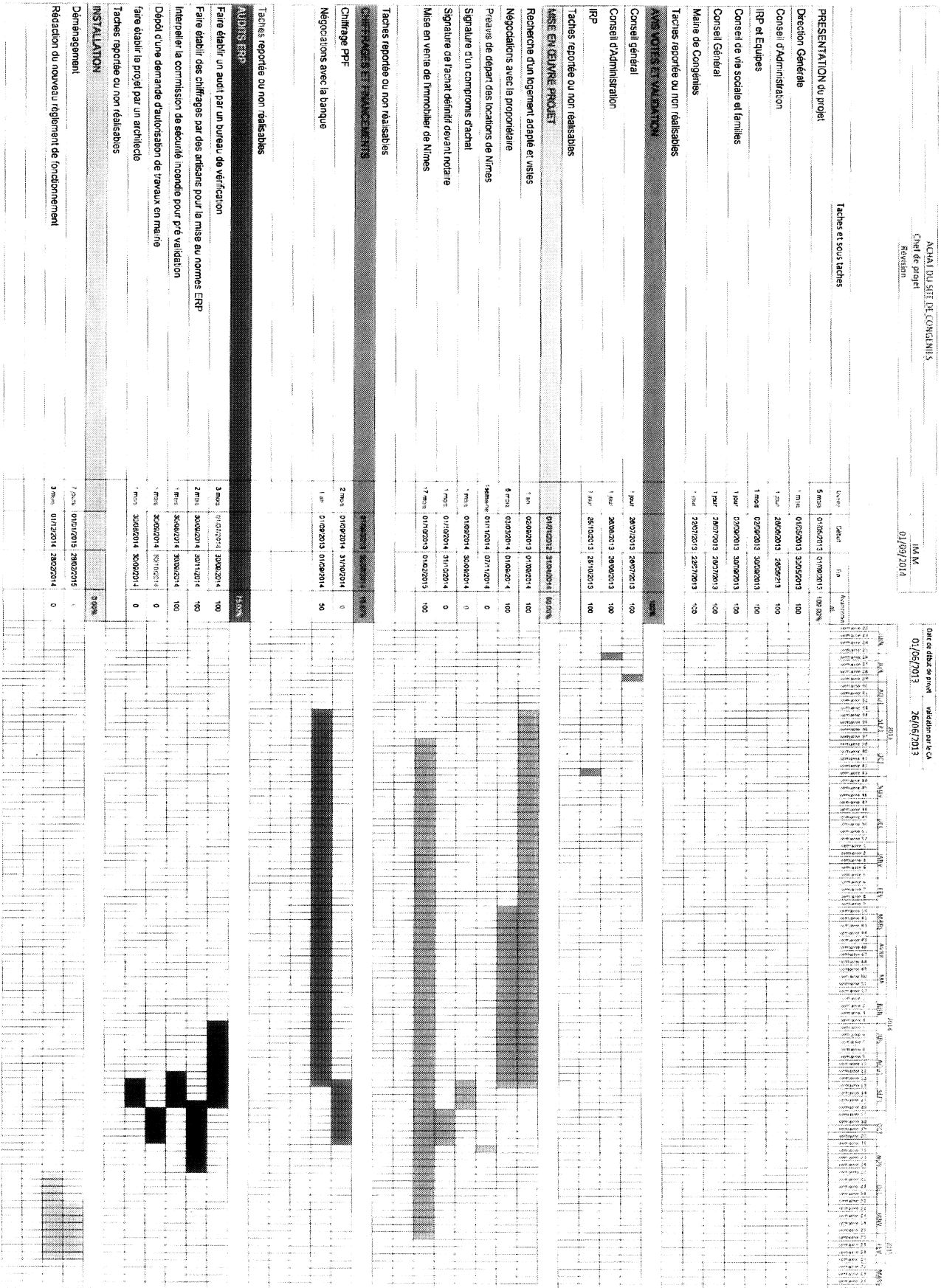
MANIFESTATIONS DE SOUFFRANCE OBSERVEES

MANIFESTATIONS DE SOUFFRANCE OBSERVEES																															
Concerné ou non, si oui, à quelle fréquence?	Agirs et Passages à l'acte										Troubles de l'Activité			Sociabilité			Affects				Conso		Expression Somatique				Autres				
	Transgression du règlement de fonctionnement	Fugues	Vols	Crise clastiques	Colères Intenses Inappro priées	Violence	Contre les Biens	Contre les Personnes	à caractère sexuel	Auto agressivité Mutilation Scarification	Tentative de Suicide	Ralentissement	Hyperactivité	difficultés de concentration	Retrait Isolement	Intolérance Frustration	Investissement de la relation	angoisse Phobie	phase dépressive	Tristesse	Excitation	Instabilité Émotionnelle	Usage Abusif	Usage Toxique	Endormissement diff.	Réveil Nocturnes		hypersomnie	Anorexie	Boulimie	Actes Saugrenues
A																															
A 1 mois																															
A 6 mois																															
A ... mois																															

Légende:

Très fréquent	3	Occasionnel	1
Fréquent	2	Non concerné	0

ANNEXE 4 : diagramme de Gantt pour l'achat du site de Congénies



MEUNIER	Jean Michel	Septembre 2014
Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRFFD Montpellier		
Restructurer l'offre de service d'un établissement expérimental pour mineurs et jeunes majeurs en grande souffrance psychique		
Résumé : ELIPS est un établissement expérimental du champ de la protection de l'enfance. Il intervient auprès d'adolescents confiés au département dans le cadre de placements au titre de l'Aide Sociale à l'Enfance. L'établissement, par son caractère expérimental et innovant s'est naturellement tourné vers l'accueil d'adolescents présentant des difficultés multiples. Cette évolution récente du public déconcerte les professionnels de l'institution. Les jeunes accueillis sont en grande souffrance psychique et interagissent fortement avec un environnement dont ils attendent qu'il soit contenant et rassurant. Cette problématique de relative crise institutionnelle va générer un repositionnement global de l'établissement. Pour s'adapter, ce dernier va modifier son architecture organisationnelle interne, et interroger sa place dans son environnement. En modifiant ces modalités d'accueil telles que le préconise la loi du 5 mars 2007 et en développant un partenariat efficace, ELIPS contribuera à l'amélioration d'une offre plus adaptée en réponse aux attentes du public.		
Mots clés : Protection de l'enfance en danger – Souffrance psychique – Troubles du comportement – Difficultés multiples – Maison d'enfants à caractère social.		
<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>		