

**ENSP**

ÉCOLE NATIONALE DE  
LA SANTÉ PUBLIQUE

**RENNES**

---

**Directeur d'établissement social et  
médico-social public**

*Promotion 2001 - 2002*

---

**REPONDRE AUX PASSAGES A L'ACTE VIOLENTS DES**

**JEUNES ACCUEILLIS EN URGENCE**

**L'EXEMPLE DU FOYER DE L'ENFANCE DE VITRY**

**Amélie LEBAS**

**Je remercie vivement le personnel du foyer de l'enfance de Vitry-sur-Seine pour son accueil chaleureux et son implication dans mon stage.**

**Une mention particulière à Denis Piton, directeur, à Patrick Duflos, cadre socio-éducatif ainsi qu'à l'équipe du GAO pour leur participation à l'élaboration de ce mémoire.**

---

# Sommaire

---

<b>INTRODUCTION</b>	<b>6</b>
<b>1. La prise en compte de la spécificité de l'urgence, un impératif pour la pérennité de l'institution</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Les services d'urgence, modes d'accueil par défaut</b>	<b>10</b>
1.1.1 Un contexte institutionnel générant de la violence	10
<b>A° Le placement en urgence est une violence</b>	10
a) les effets pervers de la procédure d'accueil d'urgence	11
b) la violence symbolique du placement	12
<b>B° Les enfants accueillis sont dans une période de crise</b>	13
a) pré- adolescence et manifestation violente de l'angoisse	13
b) de nombreux jeunes développant des troubles du comportement	14
1.1.2 Inadéquation entre le mode d'accueil et les problématiques des jeunes	16
<b>A° internat et passage à l'acte</b>	16
a) un lieu « actogène »	16
b) Un mode d'accueil vecteur de violence	17
<b>B° les ambiguïtés de l'accueil d'urgence</b>	18
<b>1.2 Le cadre institutionnel, outil de prévention de la violence à réadapter constamment</b>	<b>19</b>
1.2.1 La constitution d'une équipe spécifique à l'urgence	20
<b>A° une équipe diplômée et motivée à l'urgence</b>	20
<b>B° une équipe pluridisciplinaire</b>	21
1.2.2 Adapter le service aux spécificités de l'accueil d'urgence	23
<b>A° L'évaluation</b>	23
<b>B° L'Orientat</b>	24
<b>2 - La violence inhérente à l'urgence interroge le fonctionnement institutionnel</b>	<b>27</b>
<b>2.1 L'institution à l'épreuve de la violence</b>	<b>27</b>
2.1.1 La violence, symptôme analyseur du cadre institutionnel	27
<b>A° des explosions de violence conjoncturelles minant le cadre institutionnel</b>	27
<b>B° la violence, révélateur d'une crise structurelle</b>	30
a) l'épisode de crise de 1998 ...	30
b) ... opportunité à une refondation du GAO	31
2.1.2 Analyse théorique de la crise	34
<b>A° Apports de la sociologie des organisations</b>	34
<b>B° La gestion de la crise : manifestations et enjeux</b>	36
<b>2.2 La place du directeur : entre ferrailleur et maître d'œuvre</b>	<b>37</b>
2.2.1 Mettre un terme à l'escalade des émotions	38

<u>A° Un emballement au niveau de l'institution</u>	38
<u>B° Sécuriser le personnel</u>	39
2.2.2 Le directeur, garant de la gestion de l'après- crise	40
<b>3 - Apporter des réponses adaptées et cohérentes aux passages à l'acte</b>	<b>42</b>
<b>3.1 Doter l'institution d'outils et de dispositifs de réponses aux passages à l'acte</b>	<b>42</b>
3.1.1 Introduire la réparation comme mode de réponse aux petits délits	42
<u>A° Les limites du recours aux sanctions</u>	42
a) Le dispositif actuel	43
b) Impuissance de l'institution face aux actes répétés de petite délinquance	44
<u>B° la réparation, « la découverte de la responsabilité »</u>	45
a) Contexte et principes	45
b) Modalités de mise en œuvre	47
3.1.2 La cellule de crise, introduire l'institution dans le conflit	49
<u>A° Eviter un règlement des conflits en interne</u>	49
<u>B° La cellule de crise, principes et modalités de fonctionnement</u>	50
<b>3.2 Favoriser le traitement en réseau des situations de passages à l'acte</b>	<b>52</b>
3.2.1 Clarifier l'articulation entre réponses éducatives et judiciaires	52
<u>A° Existence d'un débat autour de l'utilité de porter plainte</u>	53
<u>B. Organisation d'une table ronde sur le thème du traitement des actes délictueux en foyer</u>	54
3.2.2 Des difficultés dans la mise en réseau du traitement des situations	55
<u>A. Rationaliser le circuit d'informations</u>	55
<u>B° La question de la mobilisation de la famille</u>	58
<b>Conclusion</b>	<b>59</b>
<b>Liste des annexes</b>	<b>63</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

- ASE : *aide sociale à l'enfance*
- CTP : *comité technique paritaire*
- FEV : *foyer de l'enfance de Vitry*
- GAO : *groupe d'accueil et d'orientation*
- OPP : *ordonnance de placement provisoire*
- RSU : *Relais social d'urgence*
- SAUME : *Service d'accueil urgence mères- enfants*

# INTRODUCTION

Quelles réponses peut-on apporter à la montée de la violence<sup>1</sup> et des délits dans les institutions relevant de l'aide sociale à l'enfance ?

Au cours de mon stage et des échanges que j'ai eus avec des directeurs et des équipes, j'ai pu constater que la multiplication des passages à l'acte des jeunes est une préoccupation partagée par la plupart des établissements.

Les foyers de l'enfance ont pour mission « *d'apporter un soutien matériel, éducatif et psychologique aux mineurs (...) confrontés à des difficultés sociales susceptibles de compromettre gravement leur équilibre* ». Ils sont chargés en outre de « *mener en urgence des actions de protection en faveur des mineurs* »<sup>2</sup>.

Or, une institution, impuissante à prouver à travers des réponses signifiantes et marquantes qu'elle est un espace de droit, ne peut remplir le rôle de protection, d'éducation et de régulation sociale qui lui est dévolu.

Le traitement des situations de violence est le fait des équipes psycho- socio- éducatives en charge des jeunes. Cependant, lorsqu'ils débordent la prise en charge au quotidien, ces actes subversifs contribuent à fragiliser le cadre institutionnel en jouant le rôle de révélateur des dysfonctionnements structurels.

Elève directrice d'établissement social et médico-social, souhaitant par la suite exercer ma fonction dans un établissement relevant de l'aide sociale à l'enfance, je traiterai du problème de la violence des jeunes dans ses conséquences en terme d'organisation et de gestion de crise.

Le choix de ce sujet s'est imposé dès mon premier jour de stage en septembre 2001 comme une préoccupation majeure des équipes. Au cours d'une réunion de bilan de l'année précédente, les éducateurs du groupe des jeunes de sept à douze ans ont fait état d'un accroissement des actes de violence et de leurs difficultés à adopter une action cohérente et adaptée en retour.

Ce travail d'analyse des situations de violence et des dispositifs de réponses mis en œuvre a constitué une des missions de stage qui m'a été dévolue par le directeur de l'établissement.

---

<sup>1</sup> La violence doit être entendue dans ce mémoire comme « *une situation d'interactions complexes engageant un ou plusieurs acteurs, caractérisée par des atteintes conscientes, diverses, efficaces de ces mêmes acteurs, par des processus dont la structuration peut être très fine. La violence est avant tout un mode de relation* », cité in Y.A. Michaud, La violence, collection Que sais- je, PUF, 1991.

<sup>2</sup> Article L221-1 du Code de l'action sociale et des familles, alinéa 1 et 3.

Pour des raisons matérielles, j'ai concentré mon étude du phénomène de violence sur un seul service de l'établissement, le groupe d'accueil et d'orientation. Cependant, les constats que je dresse en terme d'organisation et de gestion de crise ainsi que mes propositions d'amélioration ont vocation à s'appliquer à l'établissement dans son ensemble.

J'ai choisi d'aborder ce thème, au combien médiatique, en faisant abstraction du contexte politique et idéologique qui l'entoure.

Mon terrain d'observation a été le foyer de l'enfance de Vitry sur Seine dans lequel j'ai effectué un stage de neuf mois. Cet établissement public départemental participe à la politique d'aide sociale à l'enfance du département du Val de Marne. Il se compose de cinq services<sup>3</sup>.

L'institution comprend trois groupes qui accueillent des mineurs au titre de la protection de l'enfance :

<p><b>Le groupe des jeunes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- service encadré par un cadre socio-éducatif à mi-temps, six éducateurs, un psychologue à mi-temps, deux dames de service et une emploi jeune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- douze enfants de sept à douze ans</li> <li>- service de moyen long séjour (sur la base d'une année scolaire)</li> <li>- accueil temporaire reposant sur un contrat entre la famille et l'ASE ou bien garde provisoire suite à une décision du tribunal de grande instance</li> </ul>
<p><b>Le groupe des adolescents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- service encadré par un cadre socio-éducatif à mi-temps, sept éducateurs spécialisés, un psychologue à mi-temps et deux dames de service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- douze jeunes de treize à dix-huit ans</li> <li>- dix en moyen long séjour, en accueil temporaire ou en garde provisoire</li> <li>- deux en accueil d'urgence, exclusivement par décision judiciaire</li> </ul>
<p><b>Le groupe d'accueil et d'orientation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- service encadré par un cadre socio-éducatif, un psychologue à mi-temps, une assistante sociale, deux dames de service et en journée par un moniteur d'atelier et un éducateur scolaire (non présent en septembre 2002).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- huit jeunes de onze à quatorze ans</li> <li>- groupe d'accueil d'urgence, exclusivement par ordonnance provisoire de placement</li> <li>- sa mission : accueil, observation, évaluation et orientation</li> <li>- séjour de courte durée, deux mois, éventuellement renouvelable une fois</li> </ul>

<sup>3</sup> L'organigramme du foyer est consultable en annexe p 55.

Le foyer de l'enfance de Vitry comprend en outre deux services pour adultes.

<p><b>Le service d'accueil d'urgence mère-enfants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un cadre socio-éducatif à mi-temps, trois éducateurs spécialisés, un psychologue à mi-temps, une dame de service à mi-temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cinq femmes enceintes ou mères accompagnées de leurs enfants de moins de trois ans, ayant besoin d'une aide éducative et psychologique</li> <li>- service d'accueil d'urgence pour quinze jours renouvelables</li> </ul>
<p>Le relais social d'urgence</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un cadre socio-éducatif à mi-temps, deux éducateurs spécialisés, deux psychologues, deux assistants de service social (travaillant à tour de rôle), une dame de service à mi-temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intervient de dix-sept heures à neuf heures, les week-ends et jours fériés</li> <li>- accueil téléphonique, informer, évaluer les situations et éventuellement apporter une première aide à des familles en détresse</li> <li>- travail en relais des circonscriptions</li> </ul>

Le FEV n'est pas épargné par les épisodes de violence. Un recensement<sup>4</sup> entre janvier 2001 et juin 2002 fait état de quatre-vingt-dix-neuf actes de violence (verbale ou/et physique) dans les trois services accueillant des mineurs, soixante-dix-neuf provenant du GAO.

Les causes expliquant cette disparité entre groupe d'accueil d'urgence et groupe de moyen-long séjour en terme d'exposition à la violence trouvent leur origine dans le mode de fonctionnement du GAO.

Ce service accueille en urgence des adolescents en situation de crise. Sa mission est de proposer un séjour de courte durée destiné à évaluer la situation des jeunes et mettre en œuvre l'orientation.

La notion d'urgence omniprésente tout au long du placement au GAO est inadaptée à certaines situations que reçoit le service. Les passages à l'acte, actes impulsifs et agressifs, peuvent être analysés dans certains cas comme une réaction d'angoisse et de mal-être au placement.

---

<sup>4</sup> Ce recensement a été mené dans l'ensemble des foyers départementaux de l'enfance à la demande du Président du Conseil Général du Val de Marne.

Le rôle du directeur est de construire un cadre institutionnel adapté aux missions d'accueil d'urgence, qui permettra de limiter les souffrances engendrées par le séjour en institution et ainsi de prévenir les actes de violence. Il consiste en outre à mettre en place des outils et des dispositifs de réponses aux situations de passages à l'acte dans le but d'assurer la pérennité de l'établissement.

Ce mémoire se propose donc de décrire le phénomène de violence dans les groupes d'accueil d'urgence, d'analyser les conséquences de cette violence sur le management du directeur et enfin de proposer des outils d'amélioration des réponses aux passages à l'acte.

Cette étude repose sur la réalisation d'entretiens avec des professionnels<sup>5</sup> ainsi que sur la participation à des réunions d'équipe. Elle propose enfin une approche transversale de la question des violences en institution en se nourrissant de l'apport de disciplines aussi variées que la psychologie, les sciences de l'éducation, la sociologie des organisations ou le management.

---

<sup>5</sup> Après concertation avec le directeur et les cadres de l'établissement, il a été convenu que mon mémoire s'appuierait exclusivement sur des entretiens avec les professionnels. La participation des familles et jeunes accueillis n'a pas été souhaitée compte tenu de l'investissement trop important qu'elle représente pour les équipes.

# 1. LA PRISE EN COMPTE DE LA SPECIFICITE DE L'URGENCE, UN IMPERATIF POUR LA PERENNITE DE L'INSTITUTION

Le regroupement au sein de structures collectives de jeunes placés en urgence ne permet pas une prise en charge optimale de ces situations très spécifiques (1.1). La prévention des actes de violence repose donc sur la constitution d'un cadre institutionnel adapté à l'accueil d'urgence (1.2).

## **1.1 LES SERVICES D'URGENCE, MODES D'ACCUEIL PAR DEFAUT**

Le dispositif de protection de l'enfance val de marnais a choisi, à l'instar de la plupart des départements français, de regrouper les situations d'accueil d'urgence par classe d'âge au sein de services spécifiques. La violence, indissociable de ces modes d'accueil, est engendrée aussi bien par le contexte institutionnel (1.1.1) que par les jeunes eux-mêmes (1.1.2).

### **1.1.1 Un contexte institutionnel générant de la violence<sup>6</sup>**

La violence est une composante inhérente à la réalité du GAO. Elle est d'abord le fait des institutions puisque l'arrivée au GAO correspond à une décision de placement provisoire prise en urgence par l'autorité judiciaire (A). Elle est ensuite générée par les jeunes qui arrivent sur le service dans une période de grande souffrance, celle-ci se manifestant par des actes de violence (B).

#### **A° Le placement en urgence est une violence**

Le contexte entourant l'arrivée des jeunes au GAO est traumatisant pour l'enfant car il n'est ni préparé ni verbalisé et signifie un changement de vie radical (a). L'audience, en introduisant la loi dans des dysfonctionnements familiaux contribue à accroître cette violence renvoyée à l'enfant (b).

---

<sup>6</sup> La violence institutionnelle selon Stanislaw Tomkiewicz comprend « toute action commise dans ou par une institution, ou toute absence d'action, qui cause à l'enfant une souffrance physique ou psychique inutile et/ou qui entrave son évolution ultérieure », cité in Ministère de l'Emploi et de la Solidarité Prévenir, repérer et traiter les violences à l'encontre des enfants et des jeunes dans les institutions sociales et médico-sociales, Guide méthodologie, Editions ENSP, 2000, p 19.

a) *les effets pervers de la procédure d'accueil d'urgence*

Le Groupe d'accueil et d'orientation accueille exclusivement des jeunes admis à l'Aide Sociale à l'Enfance par ordonnance de placement provisoire. Leur arrivée dans l'établissement n'est pas anticipée. Face à certaines situations de mineurs en danger, le Procureur de la République ou le Juge pour Enfants peut prononcer une mesure d'ordonnance de placement provisoire sans convocation en s'engageant à recevoir l'enfant et sa famille le plus vite possible et à confirmer sa décision dans les six mois. Le laps de temps entre le jugement et l'arrivée de l'enfant dans son nouveau lieu d'hébergement est parfois de quelques heures. Celui-ci est conduit au foyer de l'enfance, traumatisé par les événements de la journée, sans aucun effet personnel. Son arrivée précède quelquefois l'envoi par fax de l'ordonnance provisoire de placement confiant l'enfant à l'ASE.

Le dispositif de protection de l'enfance en prévoyant le caractère immédiatement exécutoire de l'ordonnance de placement provisoire produit une violence supplémentaire à l'encontre de l'enfant. Celle-ci pourrait être atténuée par une meilleure appréciation du juge de l'opportunité de différer ou de reporter un placement<sup>7</sup>. De plus, cette procédure d'urgence provoque un emballement du dispositif juridico-administratif. Le procureur ou le juge en prononçant l'OPP confie le mineur à l'ASE.

De mesure d'accueil d'urgence, le placement devient alors une « *urgence institutionnelle* ». L'inspectrice de l'ASE du Val de Marne, chargée des accueils d'urgence dans le Val de Marne contacte les établissements du département susceptibles de l'accueillir immédiatement. Le GAO assure la majorité des accueils d'urgence des jeunes de onze à quatorze ans avec pour seul critère la capacité d'accueil. Lorsque celle-ci est dépassée, il s'ensuit des négociations quelquefois âpres entre l'inspectrice et les cadres des établissements chargés de l'admission. D'urgence institutionnelle, l'enfant est devenu « *la situation dont personne ne veut* », nouvelle violence institutionnelle.

La procédure d'urgence répond à la volonté de l'autorité judiciaire de mettre à l'abri un jeune présumé en danger. Cependant, ce placement à titre préventif est géré en urgence dans les services de l'Aide Sociale à l'Enfance. Le jeune qui demande la protection de la société vit son placement d'office comme une nouvelle agression. L'audience, qui se déroule quelques jours plus tard, n'a pas en général pour effet d'effacer la violence de la procédure.

---

<sup>7</sup> Klajnberg Marcel, « prévenir les violences en institutions : définition des complémentarités nécessaires », in IFREP, Violences et institutions, prévenir la répétition, éditions jeunesse et droit, 2001, p 45.

### *b) la violence symbolique du placement*

Pour les primo-arrivants dans le dispositif de l'ASE, l'audience chez le juge est bien souvent le premier contact de l'enfant et de sa famille avec l'institution judiciaire.

Elle est le moment où « *une parole de justice va être dite sur la vie familiale, où l'écart entre l'intime de la vie familiale et la Loi va être éventuellement mis à jour* »<sup>8</sup>. En cet instant solennel, l'enfant se trouve face à une alternative impossible. S'il dénonce les carences graves et maltraitances qu'il subit, il prend le risque d'être exclu du cercle familial. S'il nie les faits, il encourt le risque de perdre la protection de la société.

Les enfants dénonçant des violences familiales se sentent paradoxalement victimes d'une double peine. Leur révélation les conduit quelquefois à être séparés brutalement de leur famille pour être placés tandis que l'auteur des faits n'est pas immédiatement inquiété et reste dans son milieu de vie.

Au foyer de Vitry a été accueilli un jeune adolescent victime de mauvais traitements. Ses parents, suite au placement, ont rompu tout contact avec lui et se sentant menacés ont quitté la France pour le pays dont la famille était originaire, le laissant seul en France.

L'article 375-1, alinéa 2 du code civil dispose que le juge doit s'efforcer d'obtenir l'adhésion du mineur et de sa famille à la mesure décidée. Cependant, la décision de placement est presque toujours rejetée par la famille et par l'enfant. Elle est vécue par le jeune comme une agression qu'il subit et comme une injustice à l'égard de sa famille. Les raisons invoquées par le juge sont mal entendues ou mal explicitées, en des termes peu accessibles. Le dispositif de l'ASE est souvent incompris et l'établissement gardien considéré comme une « *institution raptieuse d'enfants* ».

D'une manière générale, la période d'admission n'est pas dénuée de violence symbolique. L'enfant est mis en contact avec différents professionnels dont il comprend mal la fonction : le référent de l'aide sociale à l'enfance, l'inspecteur, le directeur d'établissement, le cadre socio-éducatif, le psychologue.

Traumatisé par les événements qui ont entouré le placement, il est propulsé dans une vie en collectivité, au sein d'un groupe d'enfants souvent déjà constitué et encadré par une équipe d'éducateurs travaillant en relais.

De plus, il est mis en présence d'un public hétérogène. En effet, le GAO accueille indifféremment deux types de situations<sup>9</sup> :

---

<sup>8</sup> Fricoteaux Marc, « Face aux situations de violence quelle violence dans la séparation ? Comment limiter la violence dans les réponses ? », in IFREP Violences et institutions Prévenir la répétition, édition jeunesse et droits, 2001 p 63.

<sup>9</sup> Cette distinction est mentionnée par le directeur de l'établissement dans une lettre du 18 mai 1998 adressée au président du conseil général sur l'évolution possible du GAO.

- les accueils d'urgence motivés par le risque de danger ou un danger avéré encouru par l'enfant, dont le profil semble par ailleurs ordinaire. Ces accueils en urgence dans la perspective d'une protection donnent lieu à un projet d'accueil, d'évaluation et d'orientation rapide. L'équipe a pour mission de permettre à l'enfant de traverser le mieux possible cette période de crise et de lui permettre de s'engager au terme de son séjour au GAO sur de nouvelles bases.
- Les accueils motivés par une nouvelle rupture de l'enfant avec son lieu de placement parce qu'il présente des troubles graves du comportement voire de la personnalité.

Ces deux types de prise en charge nécessitent des modes d'accompagnement différents. La cohabitation de ce public hétérogène dont le seul point commun est l'état de grande vulnérabilité est inopportune et peut être source de violence.

### **B° Les enfants accueillis sont dans une période de crise**

Le placement au GAO correspond à la pré- adolescence, période de grande instabilité qui favorise les manifestations violentes du mal-être (a). Les événements ayant provoqué le placement trouvent souvent leur origine durant l'enfance. Certaines carences éducatives au cours du plus jeune âge ont pour conséquence des conduites violentes et asociales à la puberté (b) .

#### *a) pré- adolescence et manifestation violente de l'angoisse*

Le GAO accueille des jeunes de onze à quatorze ans dans une période de grande instabilité psychique. La plupart de ces jeunes ne parviennent à mettre des mots sur les événements précédant leur placement. De même, ils ne peuvent analyser leur vie au GAO qu'ils vivent comme la continuité voire l'aggravation de la crise qu'ils traversent. Submergés par cette douleur, ils expriment par des actes de violence l'angoisse qu'ils ressentent.

*« On ne m'a ni reconnu ni accueilli, je fonctionne avec une souffrance, et à une violence subie, je réponds par une violence agie »<sup>10</sup>.*

De plus, le placement au GAO intervient à cette période charnière qui marque la fin de la période de latence . Les difficultés intra-familiales trouvent en général leur origine durant l'enfance mais les conflits émergent de façon exacerbée avec la puberté.

*« Tout se prépare à l'enfance, tout se joue à l'adolescence »<sup>11</sup>.*

---

<sup>10</sup> Parole de prisonnier rapporté par J. Sélosse, cité par Pain J., « des violences institutionnelles en milieu scolaire, de la maltraitance scolaire et de l'abus symbolique », Rey C. et alii, les adolescents face à la violence, éditions Syros 1996 p 143.

<sup>11</sup> Settelen D., approches psychodynamiques des violences à l'adolescence », in Rey C., op.cit. p 36.

L'adolescence est une période de grands bouleversements complexes et profonds aussi bien physiques, hormonaux et psychiques puisqu'elle est une étape décisive vers la construction de l'identité du futur adulte.

Selon la psychologue du groupe d'accueil et d'orientation<sup>12</sup>, la tranche d'âge accueillie au GAO qui correspond à la pré-adolescence est une période où les jeunes sont dans une période d'hyperactivité motrice. Submergés par l'anxiété, les jeunes éprouvent un besoin accru de communiquer mais paradoxalement, leur langage courant devient impropre à exprimer ce qu'ils ressentent.

*« L'acte de parole oscille plus souvent et plus fortement vers ses extrêmes qu'à l'âge adulte : l'apparition d'un code linguistique (...) représente une de ces extrémités (...), l'autre extrémité s'exprime fréquemment sous la forme de « cris » du cœur et de l'affect »<sup>13</sup>.*

Cette hyperactivité est souvent alternée avec des périodes de grande fatigue et d'abattement, manifestation classique de la dépression chez l'adolescent.

Aussi, en passant à l'acte, c'est à dire en commettant un acte impulsif et agressif, l'adolescent *« exprime le besoin de se redonner un rôle actif qui contrecarre le vécu profond de passivité face au bouleversement subi. Il évite la prise de conscience qui serait douloureuse et facteur de dépression dans la mesure où elle ferait ressortir le caractère conflictuel de sa situation ainsi que sa solitude et le vécu de séparation »<sup>14</sup>.*

Au GAO, le passage à l'acte est compris comme une violence symptôme, le début d'une extériorisation de son mal-être qui pourra être travaillé avec l'aide de l'équipe éducative et le psychologue. Aussi, le passage à l'acte est analysé comme une manifestation normale de l'état psychique des enfants accueillis. Au contraire, la répétition est considérée comme pathologique.

#### *b) de nombreux jeunes développant des troubles du comportement*

Le GAO, en tant que groupe d'accueil d'urgence met en présence des enfants aux parcours et personnalités très hétérogènes. Sa mission est la prise en charge de mineurs ayant besoin de protection. Or, la réalité du service est l'accueil de jeunes en grande souffrance issus de milieux familiaux très carencés. Beaucoup connaissent des troubles du comportement, c'est à dire qu'ils commettent des actes impulsifs et agressifs parce qu'ils n'ont pas intégré un certain nombre de règles indispensables à la vie en société.

---

<sup>12</sup> Entretien du 13 mai 2002.

<sup>13</sup> Marcelli D. Braconnier A., « le problème de l'agir et du passage à l'acte », in Adolescence et psychopathologie, éditions Masson, 1995 p 89

<sup>14</sup> P. Jeammet cité par Marcelli D. Braconnier A., op.cit. p92

Durant l'enfance, le jeune enfant construit son rapport à l'autre par les limites que celui-ci pose à son désir de satisfaction immédiate et de toute puissance. Cette tâche est à la charge des parents ou de leurs substituts. L'enfant doit apprendre à obtenir la reconnaissance de l'autre comme condition nécessaire à l'obtention de la satisfaction, ce qui ne va pas sans risque de refus et de frustration. Cette découverte de l'autre comme sujet et détenteur d'une part de la satisfaction est une règle indispensable au « vivre ensemble » et cette réalité n'est pas toujours intégrée par les jeunes qui sont accueillis en foyer de l'enfance.

La conséquence est donc à l'adolescence « *des passages à l'acte d'appropriation de l'objet de satisfaction, de l'objet de plaisir par la force. Vol à la roulotte, violence contre le professeur qui a mis une mauvaise note, voire viol collectif, tous ces passages à l'acte dérapants témoignent de cette impossibilité de reconnaître l'autre comme sujet qui a le droit de refuser ce qu'il demande pour sa satisfaction personnelle* »<sup>15</sup>.

La non-intériorisation des limites a en outre pour conséquence la prise de risque du jeune adolescent (vitesse en moto, sports extrêmes, sexualité non protégée) dans un but de dépassement de ses capacités corporelles. L'adolescent ne reconnaît pas l'incapacité de son corps à lui apporter une satisfaction totale. Il s'agit donc pour le jeune de tester les capacités de son corps face à la vie et à la mort jusqu'à quelquefois atteindre la limite mortelle si un adulte ne pose pas un cadre.

Une autre manifestation des troubles du comportement est le refus de l'interdit. Le très jeune enfant vit « *dans un univers de magie et de toute puissance limitée dans l'irruption des autres, gêneurs, rivaux, ravisseurs acharnés des objets aimés* »<sup>16</sup>.

La période oedipienne oblige l'enfant à appréhender de façon indirecte sous l'égide de l'imaginaire les interdits fondamentaux (comme l'interdit de l'inceste, la différence des sexes et des générations) qui sont les règles structurant la vie en société .

« *C'est à travers la soumission imaginaire au père phallique et à sa puissance que l'enfant accède à la dimension symbolique de la Loi* ».

A l'adolescence, les interdits soutenus par l'imaginaire que l'on peut résumer par la peur enfantine du gendarme doivent être intégrés par le jeune comme des principes de base de vie en société.

Nombre d'enfants reçus au GAO développent des troubles du comportement parce qu'ils n'ont pas intégré la limite durant leur petite enfance. D'autres ont fait très jeunes l'expérience de l'abus d'autorité, reposant sur la loi du plus fort qu'ils ont intégré comme mode de

---

<sup>15</sup> Rey C. et alii, op.cit. p 31.

<sup>16</sup> Van der Borgh C. « problématique du placement : travail avec le jeune et sa famille », in Placés vous avez dit, méthodes actives et pratiques institutionnelles en maisons d'enfants, collection Matrice, 1997.

fonctionnement de la société. Ils ont subi ce simulacre de loi durant leur enfance. Aussi, ils sont décidés à abuser de leur nouvelle force physique pour prendre à leur tour le pouvoir. La prise en charge éducative au GAO consiste à inculquer aux pré-adolescents les règles indispensables à la vie en collectivité. De nombreux jeunes souffrant de ce trouble de la toute puissance refusent les interdits posés par les éducateurs, adultes ayant autorité sur eux.

### **1.1.2 Inadéquation entre le mode d'accueil et les problématiques des jeunes**

Le dispositif de protection de l'enfance prévoit dans le Val de Marne la prise en charge des jeunes accueillis en urgence dans des groupes d'accueil d'urgence. Le GAO est amené à accueillir des populations hétérogènes en grande souffrance pour lesquelles la prise en charge en collectivité est génératrice de violence (A). La mission d'accueil à court terme du GAO se heurte quelquefois à des difficultés d'orientation. L'allongement de la durée de séjour sur ce service est un autre facteur de violence ( B ) .

#### **A° internat et passage à l'acte**

La cohabitation en un même service de huit jeunes en grande souffrance tend à fragiliser le service (a) . L'accumulation, voire le télescopage des différentes problématiques ont pour conséquence des explosions de violence (b) .

##### *a) un lieu « actogène »*

Les foyers de l'enfance ont pour mission l'accueil de tout mineur ayant besoin de protection. Or, les groupes d'accueil d'urgence sont amenés à prendre en charge des jeunes ayant des problématiques spécifiques (troubles de la conduite et du comportement, enfants sur un versant délinquant, pathologies mentales) qui nécessiteraient une prise en charge adaptée. Dans le Val de Marne, les besoins en structures spécialisées sont flagrants. Seules neuf places en institut de rééducation sont proposées en internat aux adolescents de plus de douze ans<sup>17</sup>. La protection judiciaire de la jeunesse a connu durant l'année 2001-2002 des conflits sociaux endémiques dus aux négociations de la réduction du temps de travail qui ont quelque peu paralysé l'activité. Les services de pédopsychiatrie fonctionnent avec d'importantes listes d'attente. Leur intervention se limite en général au traitement de la crise

---

<sup>17</sup> Les instituts de rééducation ont des difficultés à travailler avec des enfants confiés à l'ASE. En effet, la situation familiale souvent très conflictuelle de ces derniers est en contradiction avec le projet éducatif des IR qui accorde une large place au travail avec les familles. De plus, les instituts de rééducation fonctionnent généralement en internat de semaine, ce qui contraint les instituts à rechercher avec l'ASE des solutions d'accueil en week-ends.

car leur capacité d'accueil ne leur permet pas une prise en charge à moyen terme des jeunes.

Le GAO a donc la charge difficile de regrouper dans un même lieu des jeunes en situation de crise dont les problématiques se cumulent ou se télescopent.

Les groupes d'accueil d'urgence présentent toutes les caractéristiques des « lieux actogènes », c'est à dire des lieux liés à une violence de « surspécificité » sociale pour reprendre l'analyse de Jacques Pain : un contexte sociétal en proie à une anomie sociale et à des mutations dont les effets semblent irréversibles, un espace urbain paupérisé et stigmatisé, un établissement ne maîtrisant ni ses admissions ni sa stratégie à moyen terme, des usagers en grande souffrance qui ne voient pas d'issue à leur placement.

*« Nous vivons dans un système nerveusement où règnent la volonté de pacification et la dénégation de la mort. Nous prétendons souvent restructurer des adolescents en difficulté dans des institutions défailtantes ... »<sup>18</sup>.*

Cette concentration de jeunes en grande souffrance pose donc la question du seuil de tolérance de l'établissement au-delà duquel « *il y a débordement d'une charge violente dont le flux ne peut plus être régulé* »<sup>19</sup>.

#### *b) Un mode d'accueil vecteur de violence*

Dans la plupart des situations, l'accueil d'urgence en internat apparaît comme un mode d'accueil inadapté voire vecteur de violence.

Chaque nouvel accueil réactive chez les jeunes accueillis la problématique de leur propre abandon<sup>20</sup>. Ces jeunes souffrent d'un défaut de points d'appui qui s'explique par la non-acquisition de certains repères durant l'enfance. Les groupes d'accueil d'urgence refusent aux jeunes la possibilité de s'attacher à un lieu et à des personnes puisqu'ils ne sont que des lieux de passage. Ils entretiennent l'angoisse de la séparation parce que la durée de placement est imprévisible de même que le lieu de destination.

La vie quotidienne au GAO démontre en outre le télescopage de certaines pathologies. Ainsi, la présence sur le groupe d'une jeune fille dépressive ayant tenté à plusieurs reprises de mettre fin à ses jours avait des répercussions très importantes sur l'état d'angoisse des

---

<sup>18</sup> Martin Didier, « violences, institutions défailtantes et « art de faire » des travailleurs sociaux », in Lagrange C. et alii, Violence, les travailleurs sociaux à la recherche d'un nouvel art de faire, éditions Matrice, 1999

<sup>19</sup> Extrait d'un écrit réalisé par la psychologue du GAO, « à propos du GAO, *ici et maintenant* », le 28 janvier 1999

<sup>20</sup> Entretien avec le cadre socio-éducatif le 20 juin 2002

autres enfants, mal-être qu'ils manifestaient par des actes de violence individuelle et collective.

Le jeune qui va passer à l'acte transfère sur ses partenaires relationnels d'aujourd'hui les expériences traumatisantes d'hier. Il a refoulé durant son enfance ses affects de rage, de haine et de honte qui vont émerger à nouveau lors de son passage à l'acte.

*« Au moment même du passage à l'acte, le sujet s'angoisse de voir s'effondrer son image narcissique très faible en tant qu'image intérieure et qui ne repose que sur le regard des spectateurs. Ainsi, l'écart se creuse douloureusement entre l'image qu'il voudrait soutenir de lui (idéale et grandiose) et l'image qu'il craint de révéler : impuissant, humilié, aujourd'hui comme hier »<sup>21</sup>.*

La confrontation de ces jeunes à la vie en collectivité réactive en miroir leurs difficultés relationnelles et leurs incapacités d'intégration sociale.

Enfin, les groupes d'accueil d'urgence, pour pouvoir perdurer, doivent imposer des règles de vie collective qui ont une fonction « contenante » pour les jeunes. Cependant, le fonctionnement très normalisant du service doit aménager des espaces dans lequel les jeunes pourront exprimer leurs affects.

*« Lorsque l'on sent qu'un jeune a besoin d'exploser, on le retient à trois éducateurs pour lui permettre d'évacuer ses angoisses »<sup>22</sup>.*

Ces manifestations d'angoisse sont fréquentes au début de la prise en charge au GAO. L'équipe éducative constate en général une amélioration du comportement après quelques semaines de prise en charge. Cependant, les passages à l'acte peuvent réapparaître et se multiplier lorsque le séjour au GAO se prolonge au-delà de plusieurs mois.

## **B° les ambiguïtés de l'accueil d'urgence**

La mission du GAO est l'accueil à court terme de jeunes en vue d'une évaluation de la situation et d'une orientation au foyer parental ou dans un service de moyen long séjour.

L'équipe éducative informe les jeunes à leur arrivée que leur séjour sur le groupe sera un passage vers une autre orientation.

Le jeune est donc invité à ne pas s'installer sur le service afin d'être disponible à un nouveau projet. Cette situation de stand-by est utile dans la majorité des situations car elle limite l'attachement des jeunes au GAO.

---

<sup>21</sup> Kammerer P., « un dispositif clinique pour faire des passages à l'acte le point de départ d'un travail psychique », in IFREP, Violence et institutions, prévenir la répétition, édition jeunesse et droit, 2001, p108-109.

<sup>22</sup> Réunion d'équipe du GAO du 11 janvier 2002.

Cependant, le service « *ne peut garantir un traitement de chaque situation dans le court terme* »<sup>23</sup>. Entre janvier 2001 et juin 2002, 24% des enfants ont prolongé leur séjour au GAO au delà de la durée maximale du contrat d'accueil qui est de quatre mois. 12% sont restés plus de six mois.

Dans ce cas, la mission d'accueil d'urgence devient inopérante. Au-delà de quelques mois, la prise en charge bascule dans du moyen séjour. Le jeune s'installe dans le service, investit les éducateurs et les autres jeunes accueillis.

Les passages à l'acte se multiplient lorsque le jeune ne pressent aucune issue à sa prise en charge et qu'il voit les autres enfants du groupe arrivés après lui être orientés rapidement.

« *L'allongement de la durée de séjour peut alors être vécue comme un échec personnel et devenir un élément anxigène pour l'enfant qui se sent singularisé comme non- orientable et donc non-acceptable* »<sup>24</sup>. Cette difficulté conforte leur conduite d'échec.

De même, l'équipe peut mal vivre cet allongement de la durée de séjour qui est alors perçu comme un échec de son savoir- faire. La dynamique de l'urgence, pour perdurer, impose un dispositif d'intervention solide et adapté aux spécificités de ce service.

## **1.2 LE CADRE INSTITUTIONNEL , OUTIL DE PREVENTION DE LA VIOLENCE A READAPTER CONSTAMMENT**

Le GAO, seul service du foyer de l'enfance accueillant des mineurs exclusivement en accueil d'urgence, a connu une crise institutionnelle grave en 1998-1999 qui a conduit l'ensemble des acteurs à une remise à plat de l'organisation de ce service<sup>25</sup>.

Le groupe d'accueil et d'orientation ne disposait pas d'un protocole de prise en charge connu et reconnu de l'ensemble des partenaires départementaux ni d'un dispositif spécifique à l'urgence avec des moyens matériels et humains correspondants.

En mars 2000 a été présenté en CTP le projet pédagogique du GAO, pierre angulaire du fonctionnement actuel de ce service.

Depuis deux ans, ce GAO « *nouvelle génération* », a permis une meilleure prévention des passages à l'acte violents des jeunes accueillis grâce à l'élaboration d'un cadre d'intervention adapté à l'urgence. Celui- ci repose sur la constitution d'une équipe développant un savoir- faire spécifique (1.2.1) et d'un fonctionnement de service répondant aux impératifs de l'urgence (1.2.2).

---

<sup>23</sup> Extrait d'un document interne « appellation GAO », rédigé par le directeur en avril 1999.

<sup>24</sup> Extrait d'un document interne rédigé par le directeur, op.cit.

<sup>25</sup> Cette crise institutionnelle sera analysée en seconde partie.

### 1.2.1 La constitution d'une équipe spécifique à l'urgence

Plus encore que les groupes de moyen long séjour, les groupes d'accueil d'urgence connaissent des difficultés de recrutement. Accueillant des jeunes adolescents en grande souffrance, le GAO est soumis à un rythme de travail soutenu, conformément à la mission de court séjour du service.

Aussi, la constitution d'une équipe compétente (A) et pluridisciplinaire (B) est un préalable indispensable au bon fonctionnement du service.

#### **A° une équipe diplômée et motivée à l'urgence**

Le travail d'urgence nécessite des qualités d'analyse et de reformulation des actes-symptômes des jeunes.

*« Face à un jeune dont le seul mode de communication est de donner des coups, c'est à l'éducateur de ne pas aller là où il veut l'emmener. Il faut exprimer par des mots les mécanismes inconscients qui l'animent à ce moment- là Une fois, un jeune était en train de me poursuivre avec un balai. Je lui ai dit, tu es en train de me menacer. Il s'en est rendu compte et a reposé son balai »<sup>26</sup>.*

Cette distanciation est en grande partie rendue possible grâce à la présence d'éducateurs spécialisés<sup>27</sup>.

*« La formation entre autre permet de penser autrement la violence qui n'est pas une agression dirigée contre les éducateurs mais le symptôme d'un trouble grave »<sup>28</sup>.*

Le travail de recrutement d'éducateurs diplômés mené par le directeur revêt donc une importance décisive. Depuis quelques années, le GAO ne connaît pas de réels problèmes pour constituer une équipe compétente et motivée. Cette situation s'explique d'une part par la politique de bourses départementale et d'autre part par l'attractivité que connaît le GAO.

Le département du Val de Marne développe depuis de nombreuses années une politique volontariste de bourses d'étude attribuées à des élèves éducateurs spécialisés. Cette opportunité est offerte à des éducateurs contractuels travaillant au sein des foyers départementaux depuis au moins une année scolaire sous réserve d'être admis au concours d'entrée d'un centre de formation. Le directeur de l'établissement rédige un rapport dans lequel il émet un avis. Le candidat se présente ensuite à une commission départementale, composée d'un responsable de la direction du personnel départemental, un responsable de

---

<sup>26</sup> Extrait d'un entretien avec une éducatrice du GAO, le 6 mai 2002.

<sup>27</sup> Un directeur d'Institut de Rééducation parle des difficultés à recruter des éducateurs diplômés ( 4/ 12 postes ), dans un entretien le 3 juin 2002.

<sup>28</sup> Extrait d'un entretien avec un éducateur du GAO, le 18 janvier 2002.

la direction de la prévention et de l'action sociale, un directeur d'établissement et un cadre socio-éducatif. Si la commission confirme l'avis favorable du directeur du foyer, l'élève éducateur obtient une bourse d'étude équivalente à un salaire d'éducateur contractuel pendant les trois années d'étude. A l'issue de cette formation, l'éducateur diplômé, après obtention du concours sur titre, s'engage à travailler cinq années pour le département du Val de Marne dont trois années en internat.

La commission d'attribution des bourses départementales est ouverte en outre à des personnes extérieures au département qui ont donné satisfaction à l'issue d'un stage dans un des foyers départementaux.

Cette politique de bourses permet de couvrir en partie les besoins en personnel du GAO.

« *Autrefois, travailler au GAO était la punition pour les boursiers revenant de formation* »<sup>29</sup>. Depuis quelques années, le GAO peut compter sur une équipe d'éducateurs solides, ayant choisi de travailler dans ce service<sup>30</sup>. Ainsi, le directeur a une certaine latitude pour intégrer dans cette équipe d'éducateurs spécialisés des contractuels ayant une expérience de l'animation et une connaissance des populations en difficulté qui auront vocation à terme de partir en formation.

La politique de recrutement est une préoccupation permanente du directeur d'établissement. Le turn-over à l'intérieur de l'équipe est important. Les éducateurs restent deux ou trois ans sur le service mais l'intensité du rythme de travail conduit à un épuisement ou à une saturation. Ce renouvellement oblige à un ajustement permanent mais favorise l'apport de personnalités extérieures.

### **B° une équipe pluridisciplinaire**

Le service du GAO fonctionne vingt-quatre heures sur vingt-quatre, trois cent soixante cinq jours par an. La plupart des jeunes accueillis rentrent très rarement ou ne rentrent jamais chez leur parents. Une pluralité des intervenants et des lieux de prise en charge permet d'atténuer l'isolement des jeunes et leur cloisonnement sur le lieu de vie.

En l'attente de l'audience avec le juge des enfants, ils vivent en immersion totale au GAO. La plupart des situations se caractérisent par de grosses tensions familiales voire d'une rupture plus ou moins avérée. Les contacts avec les parents sont donc irréguliers et peu fréquents.

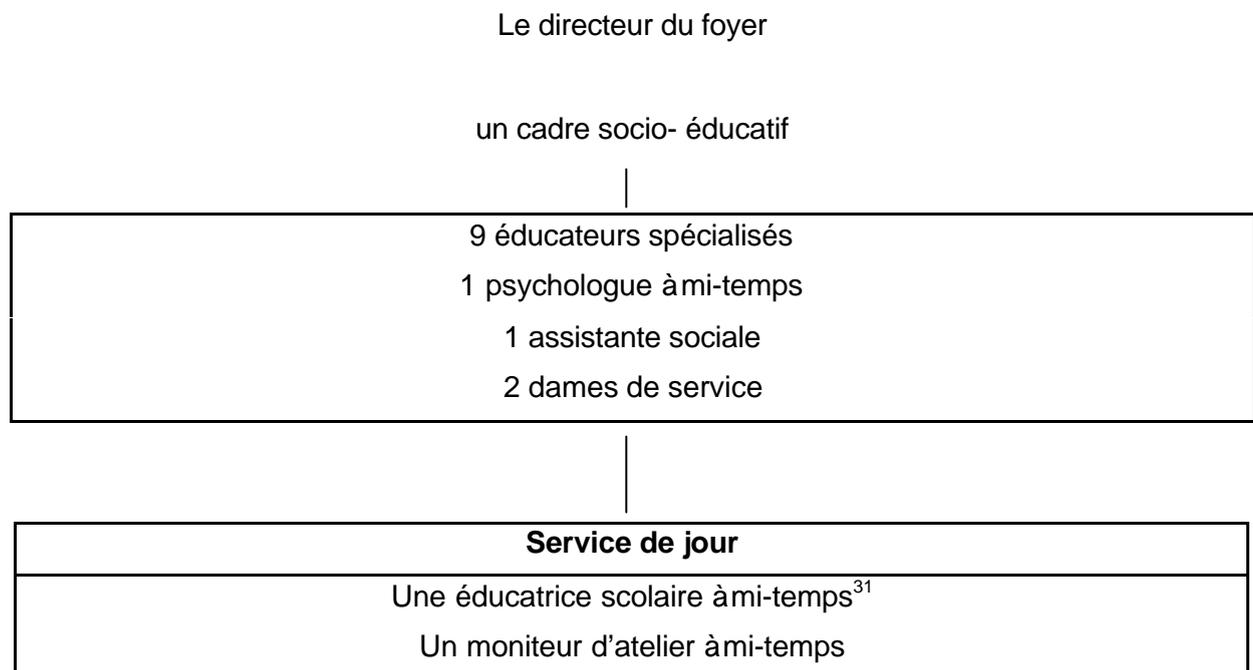
De plus, beaucoup d'enfants du GAO sont déscolarisés et donc inactifs dans la journée. La période d'admission n'est pas propice à la scolarisation. De plus, certains jeunes souffrant de troubles du comportement sont en rupture avec le système scolaire.

---

<sup>29</sup> Extrait d'un entretien avec une éducatrice du GAO le 2 mai 2002.

<sup>30</sup> Le lauréat du concours sur titre de juin 2002 organisé par le Val de Marne a choisi d'être affecté en septembre 2002 sur le service du GAO.

Ainsi, le GAO se compose d'une équipe pluridisciplinaire qui travaille en interaction pour apporter aux jeunes une prise en charge variée et adaptée aux rythmes de vie des jeunes.



L'organigramme du GAO a été profondément modifié en 2000. La réorganisation du service est intervenue parallèlement à la mise en œuvre des trente-cinq heures dans le département du Val de Marne. Le GAO a obtenu la création d'un poste de cadre socio-éducatif, spécialement affecté à ce service et d'une assistante sociale. De même, le projet pédagogique prévoit la création d'un service de jour, comprenant un moniteur d'atelier et une éducatrice scolaire, chacun à mi- temps.

Les ateliers scolaire et technique permettent une prise en charge différenciée d'avec l'internat.

*« Un même lieu géographique comme territoire de vie avec des espaces différenciés semble être une condition indispensable pour une prise en charge adaptée, permettant d'introduire du tiers et de favoriser la distanciation d'avec les problématiques ; les espaces différenciés étant les ateliers techniques et scolaires qui sont implantés à l'extérieur du territoire de vie, chacun dans un lieu distinct mais contenu dans l'espace du FEV »<sup>32</sup>.*

---

<sup>31</sup> Cette organisation sera revue en 2002-2003 puisque l'éducatrice scolaire part en formation en septembre et ne sera pas remplacée .

<sup>32</sup> Extrait du protocole de prise en charge de l'accueil d'urgence rédigé par les psychologues du foyer, au printemps 1998.

La négociation pour le passage au trente- cinq heures a permis en outre la création de deux postes d'éducateurs spécialisés. L'encadrement éducatif a donc été renforcé lorsque le groupe d'enfants est au complet sur le lieu de vie et durant les temps forts de la journée (repas, soirées ...).

« *Depuis que nous sommes trois éducateurs en soirée au lieu de deux, nous parvenons mieux à gérer les angoisses* »<sup>33</sup>.

Cette remise à plat de l'organisation du service participe à la prévention des actes de violence en ajustant les horaires éducatifs aux signaux d'angoisse, prémices aux passages à l'acte.

« *Les jeunes que nous recevons ne sont pas moins violents (si l'on compare avec la période de crise institutionnelle), ce sont nos réponses qui diffèrent* »<sup>34</sup>.

Disposant d'une équipe solide et complémentaire, le GAO s'est engagé dans une centration de son action autour de sa mission originale qui est l'accueil d'urgence.

## **1 .2.2 Adapter le service aux spécificités de l'accueil d'urgence**

Le GAO, en tant que service d'urgence, a pour mission l'accueil, l'observation, l'évaluation et l'orientation des jeunes qu'il reçoit. Pour mener à bien sa mission d'accueil à court terme, le service doit donc concentrer son action autour de quatre axes de travail. Depuis la refondation du service en 2000, le GAO s'est doté de procédures pour améliorer l'évaluation (A) et l'orientation (B) des situations.

### **A° L'évaluation**

La composition pluridisciplinaire de l'équipe permet une approche complémentaire des situations des enfants. Les réunions d'équipe hebdomadaires sont l'occasion de mettre en commun les observations des différents intervenants. Le cadre socio- éducatif est chargé de solliciter et de structurer les informations des différents partenaires. Au cours de la réunion sont arrêtées un certain nombre d'orientations qui permettront à chaque intervenant de s'appuyer sur ces objectifs pour l'accompagnement au quotidien de ces enfants. La psychologue du groupe joue un rôle décisif dans l'évaluation des situations. Elle apporte son éclairage des événements du quotidien et permet aux éducateurs de conserver la distance nécessaire à l'accompagnement pertinent des tensions, échecs ou manquements des jeunes.

---

<sup>33</sup> Extrait d'un entretien avec une éducatrice du GAO, le 2 mai 2002.

<sup>34</sup> Extrait d'un entretien avec une éducatrice du GAO, le 2 mai 2002.

L'équipe du GAO dispose de procédures d'intervention précises. Un protocole de prise en charge de l'accueil d'urgence, élaboré par les psychologues du foyer en 1998, structure les différentes actions durant le premier temps de l'accueil en urgence. Les premiers jours, le protocole préconise une concertation avec les référents de circonscription et la famille. Au bout d'une semaine, l'équipe du GAO, après avoir pris contact avec les différents points d'ancrage du jeune et identifié des partenaires extérieurs ressources, formule par écrit un projet d'accueil pour le jeune. Ce bilan sera discuté avec la famille, le jeune et le référent de circonscription.

Un éducateur référent au sein du GAO est nommé pour chaque jeune. Il est chargé de formaliser le bilan socio-éducatif.

Cet effort de rationalisation de l'action a porté ses fruits dans le travail quotidien d'évaluation au dire des éducateurs. Le projet de l'équipe est discuté avec le référent de circonscription lors de la synthèse. Le type d'orientation arrêté conjointement est ensuite présenté à l'inspecteur pour décision.

*« Nous avons une meilleure perception des jeunes dès le début. Nous avons progressé dans l'évaluation. Les référents connaissent très bien les dossiers ce qui nous permet de mieux les défendre en réunion de synthèse, avec les CMP ou les parents »<sup>35</sup>.*

L'enjeu est d'aboutir à un projet d'orientation plus en amont de la prise en charge afin de prévoir un laps de temps suffisant à la recherche de la structure adaptée.

Le travail d'évaluation mené par l'équipe du GAO a des répercussions très importantes sur la poursuite de la prise en charge à l'ASE.

*« L'évaluation que nous avons faite pour ce jeune s'est avérée mauvaise. Nous l'avons envoyé dans une institution qui n'avait pas la capacité à mettre en place une prise en charge individualisée. Aussi, son retour sur le GAO a été un échec complet et une souffrance pour lui. Il ne comprend pas pourquoi il revient sur le GAO. Que mettre en place pour lui ? On ne peut pas relancer le protocole d'accueil ».*

Le savoir-faire d'une équipe d'accueil d'urgence réside en grande partie dans la qualité de son évaluation, produite grâce à l'observation de l'ensemble des intervenants. Celle-ci se doit d'être relayée par une orientation rapide et adaptée.

## **B° L'Orientation**

La dynamique de l'urgence implique une orientation rapide des jeunes accueillis vers des structures en moyen long séjour ou vers des lieux d'accueil spécialisés.

Jusqu'en juin 2001, le cadre socio-éducatif et les éducateurs se partageaient les démarches de recherche d'orientation. Depuis un an, une assistante sociale a été embauchée à plein

---

<sup>35</sup> Extrait d'un entretien avec un éducateur du GAO, le 18 janvier 2002.

temps afin de créer et d'entretenir le réseau des partenaires. Elle participe activement à la recherche d'orientation et est l'interlocutrice principale des structures d'accueil (foyers, IR, lieux de vie, hôpitaux). Celle-ci travaille en collaboration avec le référent de circonscription auquel il incombe la responsabilité du lieu d'orientation. Le jeune donne son point de vue sur l'établissement envisagé à la suite d'une première visite.

Le GAO accueille les jeunes en urgence pour deux mois, durée éventuellement renouvelable une fois. Un contrat d'accueil entre le service, l'inspecteur de l'ASE, et la circonscription référente permet de fixer avec les partenaires des limites temporelles à la prise en charge et de rappeler les places et obligations de chacun à l'égard du jeune accueilli.

Entre janvier 2001 et juin 2002, le GAO a pris en charge 41 situations (56% de garçons et 44% de filles). Huit jeunes sont encore sur le groupe (le 28 juin 2002). La durée moyenne de séjour est de 2 mois et 12 jours .

Durée de séjour

Durée de séjour de moins de deux mois	17 soit 52%
Durée de séjour de 2 mois à quatre mois	8 soit 24%
Durée de séjour de plus de quatre mois	8 soit 24 % dont 4 ( soit 12 % ) plus de six mois

Répartition des orientations :

Institution de type foyer	15 soit 45 %
Lieu de vie	2 soit 7 %
Retour en famille	15 soit 45 %
Autre	1 soit 3 %

L'orientation de jeunes placés pour leur protection ne pose pas trop de difficultés grâce au tissu d'établissements associatifs et publics du département. Les difficultés d'orientation apparaissent pour les enfants ayant des troubles du comportement ou de la personnalité.

Ces jeunes ont quelquefois un parcours institutionnel déjà ancien, jalonné de ruptures de placements successives.

L'Ile de France en général et le Val de Marne en particulier connaissent une insuffisance de structures de type IME, IR ou de services de pédopsychiatrie accueillant en moyen séjour.

Les jeunes dont le séjour s'éternise au GAO présentent souvent ce profil inclassable d'enfants border-line. En grande souffrance en famille, ils connaissent des troubles du comportement voire de la personnalité et commettent des actes de petite délinquance. Ne correspondant à aucune catégorie, ils sont difficilement admis dans des établissements spécialisés.

La réalité d'un temps d'accueil qui se prolonge bien au-delà du contrat de séjour peut être source de violence institutionnelle pour le jeune.

*« Les deux premiers mois, le jeune qui arrive est déboussolé. Le travail du GAO est donc de le contenir et de lui permettre de se resocialiser. En général, au bout de deux ou trois mois, on constate un mieux social dans la relation à autrui et à l'adulte. C'est à ce moment que doit intervenir l'orientation . Sinon, l'enfant se perd et l'institution devient maltraitante <sup>36</sup>».*

Le contrat de séjour de deux mois est un engagement entre les institutions. Le GAO parle simplement aux jeunes d'une prise en charge de courte durée. Cependant, les jeunes vivent de façon très violente le prolongement de leur prise en charge au GAO. L'institution conserve un souvenir douloureux de quelques jeunes dont le séjour s'est éternisé faute de perspective d'orientation. L'un d'entre eux est resté par deux fois neuf mois au GAO.

Confronté à une situation sans perspective, les équipes sont découragées. Le jeune devenu « l'incassable » du service a multiplié les passages à l'acte (cleptomane, agression à l'égard des éducateurs ou de jeunes du groupe). Ces actes symptômes de la dégradation de son état physique et psychique ont miné le climat social au sein du service d'une part mais ont eu d'autre part un impact sur l'ensemble de l'établissement.

L'intégration du GAO au sein du foyer de l'enfance a des conséquences dans le mode d'organisation de la structure. L'histoire du GAO est marquée par des épisodes de violence successifs depuis son rattachement au foyer, qui ont longtemps pesé sur la vie institutionnelle. Actuellement, les crises structurelles ont disparu, en grande partie grâce à la mise en place d'un cadre d'intervention structuré.

Cependant, de par la nature même de l'accueil d'urgence, des explosions de violence conjoncturellement embrasent le GAO et provoquent l'emballement des dispositifs. La pérennité de l'établissement passe par la mise en place de réponses à la crise. Dans ce contexte, le rôle du directeur s'avère primordial.

---

<sup>36</sup> Extrait d'un entretien avec un éducateur du GAO, le 18 janvier 2002.

## **2 - LA VIOLENCE INHERENTE A L'URGENCE INTERROGE LE FONCTIONNEMENT INSTITUTIONNEL**

La multiplication des actes subversifs a pour conséquence un emballement du fonctionnement institutionnel (2 .1). Le directeur est en première ligne pour gérer les crises que traverse périodiquement l'établissement (2 .2).

### **2.1 L'INSTITUTION A L'EPREUVE DE LA VIOLENCE**

Les actes de violence, lorsqu'ils débordent la prise en charge au quotidien, contribuent à fragiliser le cadre institutionnel. Ils ne sont pas l'unique cause des crises institutionnelles mais agissent à la fois comme révélateurs de dysfonctionnements et facteurs déclenchants (2.1.1). L'analyse théorique démontre que les crises sont inhérentes à la vie d'une organisation, a fortiori d'une institution sociale. Elle doivent donc devenir une opportunité d'apprentissage (2.1.2).

#### **2.1.1 La violence , symptôme analyseur du cadre institutionnel**

Le foyer de l'enfance est menacé dans son fonctionnement quotidien par des actes transgressifs qui remettent en cause les fondements de son autorité (A). Récurrents, les actes de violence sapent les structures mêmes de l'action, jouant le rôle de révélateur des dysfonctionnements organisationnels (B) .

#### **A° des explosions de violence conjoncturelles minant le cadre institutionnel**

Le GAO subit régulièrement des poussées de violence. N'étant pas un groupe constitué, il est soumis à des départs et à des arrivées incessants de jeunes, conformément à sa mission d'accueil d'urgence. Il repose donc sur un équilibre précaire qui peut être remis en cause à chaque nouvelle arrivée.

Dans un groupe d'enfants, comme dans toute collectivité humaine, se joue toute une série de jeux de pouvoir et de conflit. La position du leader (souvent négatif ) et du bouc émissaire se dessinent en général. La prise en charge éducative passe donc par la sécurisation des jeunes accueillis et la protection des éléments supposés plus vulnérables.

*« La jeune A. a toujours été le bouc émissaire de X. Depuis le départ de celui-ci du GAO, on avait constaté un soulagement de la part de la jeune fille. Aussi, lorsque l'on a été obligé*

*d'accueillir à nouveau X après l'échec de son placement, elle a été très choquée et elle se renferme à nouveau sur elle-même* »<sup>37</sup>.

Des alliances de jeunes, informelles et sans lendemain s'opèrent autour de conduites délictueuses ou agressives.

*« Ils mettent en commun leur violence individuelle dans un regroupement fluctuant et ponctuel d'un trait qui les unit, une défense d'identité collective ou d'opposition à l'ordre »*<sup>38</sup>.

Divers facteurs peuvent en être la cause. Des jeunes dont le séjour s'éternise manifestent leur détresse de ce placement sans issue. Un enfant particulièrement déstructuré est placé au GAO. Ses manifestations de souffrance déclenchent une surcharge d'angoisse dans le groupe. Des jeunes en rupture de placement maîtrisant parfaitement les rouages de l'institution s'allient pour jouer des failles de fonctionnement de l'institution.

Dans ces moments de crise, la configuration du foyer de l'enfance de Vitry, situé dans un vaste domaine de trente-cinq hectares aggrave encore le caractère incontrôlable des comportements. Le territoire du domaine Chérioux n'a pas de frontières bien définies. Il accueille à la fois un collège, une université et une maison d'enfants à caractère social, offrant donc des multiples occasions d'actes délictueux. Le foyer lui-même est un lieu ouvert et le GAO n'est séparé des autres services que d'un palier<sup>39</sup>.

*« Le domaine Chérioux présente l'inconvénient de ne pas avoir de limites. En cela, on assiste à une faille du symbolique. Les enfants n'ont pas besoin de transgresser la règle en franchissant des barrières »*<sup>40</sup>.

Le rôle de l'équipe est de stopper l'engrenage des passages à l'acte en posant des réponses claires pour faire retomber la pression.

Les éducateurs du GAO développent une grande capacité de distanciation pour leur permettre de désamorcer les éventuels conflits. Constamment sur le qui-vive, ils se doivent de distinguer les actes qui relèvent de relations normales entre adolescents, à fortiori placés en foyers et ceux qui seront susceptibles de dégénérer en conflits voire en confrontations. Le travail d'urgence épuise physiquement et moralement les éducateurs qui subissent en journée une tension continue, difficilement canalizable en dehors de la vie professionnelle.

*« J'ai failli me faire étrangler, j'y pense encore »*<sup>41</sup>.

---

<sup>37</sup> Extrait d'un entretien avec un éducateur du GAO, le 18 janvier 2002.

<sup>38</sup> Extrait d'un document de travail élaboré par la psychologue du GAO, le 18 janvier 1999.

<sup>39</sup> Au cours d'un entretien le 3 juin 2002, un directeur d'IR a souligné le lien de causalité entre l'installation récente de clôtures pour encadrer les lieux de circulation et la diminution des actes délictueux.

<sup>40</sup> Extrait d'un entretien avec la psychologue du GAO, le 13 mai 2002.

<sup>41</sup> Extraits de la réunion d'équipe du 11 janvier 2002.

*« Je ne suis un punching ball ».*

*« La dernière fois, je me suis contenu, j'ai pris des coups mais la prochaine fois, je ne sais pas si je ne vais pas répondre ».*

Les éducateurs ont besoin de gérer leur propre violence, leurs propres émotions afin de ne pas déclencher l'affrontement et de ne pas reproduire le schéma que ces jeunes ont trop souvent connu dans leur milieu familial.

*« L'éducateur doit être mur et réceptacle. Il faut contenir le jeune en étant le plus doux et sécurisant possible. Mais c'est vrai que j'ai perdu mes illusions sur la mission de prise en charge non violente au GAO <sup>42</sup>».*

L'institution est dans l'obligation de tenir compte de la pénibilité de l'emploi et du phénomène d'usure rapide qu'elle engendre. Une supervision a été mise en place en 2001 avec une intervenante extérieure une fois par mois. Elle a lieu sur une plage horaire indépendante des réunions d'équipe et permet de parler entre collègues éducateurs du travail en équipe et de la gestion émotionnelle de certaines relations.

Le GAO subit journallement une tension entre la mission de composition, de construction du service et les actes déviants et antisociaux des jeunes, manifestation de leurs pulsions de décomposition.

En tant qu'institution sociale<sup>43</sup>, il a pour mission d'assurer la sécurité, la conservation et la transmission de règles et de valeurs. Cependant, il accueille des jeunes sans repère, sans ancrage qui par des actes de transgression répétés, remettent en cause cette fonction symbolique socialisante du foyer de l'enfance.

Pour survivre à cette action de sape exercée par les usagers, l'institution doit donc pouvoir s'appuyer sur un cadre d'action solide et suffisamment étayé. En effet, cet état de violence endémique agit comme un mouvement de fond, révélateur des dysfonctionnements organisationnels et des conflits humains que l'institution n'a pas su gérer au fur et à mesure.

---

<sup>42</sup> Extrait d'un entretien avec un éducateur du GAO, le 18 janvier 2002.

<sup>43</sup> Lagrange C., « L'intervention sociale entre risques et opportunités », in Lagrange C. et alii, Violence, les travailleurs sociaux à la recherche d'un nouvel « art de faire », Editions Matrice, 1999, p 93.

## **B° la violence, révélateur d'une crise structurelle**<sup>44</sup>

Le GAO depuis sa création en 1989 a connu des explosions de violence de façon récurrente qui ont conduit le service à intégrer la crise comme mode de fonctionnement. En 1998, le groupe d'accueil d'urgence a connu un ultime mouvement de violence (a) qui a mis à jour des dysfonctionnements structurels (b) .

### *a) l'épisode de crise de 1998 ...*

Le GAO se trouvait confronté à un groupe de jeunes manifestant dans leur grande majorité des troubles du comportement voire de la personnalité, pour lesquels l'équipe éducative ne trouvait pas d'orientation. Le groupe d'enfants s'est cristallisé autour de l'influence négative d'un des jeunes (resté sur le GAO un an et sept mois) dans une manifestation systématique d'opposition à l'autorité des adultes.

Face à l'épuisement de l'équipe éducative et de l'encadrement, les jeunes ont multiplié les actes de transgression et les fugues. Le groupe dans son ensemble a rompu tout lien avec l'école, se retranchant sur le service. Il compensait son désœuvrement de la journée par une suractivité la nuit.

Les éducateurs dépassés, confrontés à un phénomène d'usure multipliaient les congés maladie. Le cadre socio-éducatif, qui avait d'autres groupes en charge passait l'essentiel de son temps au GAO. Le directeur était sollicité régulièrement pour remettre de l'ordre dans le groupe, principalement à l'heure du coucher. Cet état de siège a duré plusieurs mois, le directeur alertant régulièrement sa hiérarchie de l'ampleur de la crise.

Le paroxysme de la crise a été atteint lorsque les jeunes se sont enfermés pendant une nuit et une matinée dans une chambre sans qu'aucun adulte ne puisse les faire sortir.

L'équipe encadrante présente au travail est passée de huit à trois. Soutenus par l'ensemble du personnel du foyer de l'enfance de Vitry, les éducateurs du GAO ont demandé à être reçus par l'administration centrale du Département.

Il a été décidé de procéder à une orientation des jeunes présents. Une autre mesure symbolique forte a été la fermeture du service pendant une journée<sup>45</sup>.

---

<sup>44</sup> Cette crise a fait l'objet d'un audit qui a été commandé au cabinet Techné Conseil par le service de l'enfance et de l'action éducative du département en juin 1998. Les développements qui suivront s'appuient sur l'analyse de ce document.

<sup>45</sup> Cette fermeture du GAO a fortement marqué les esprits à la fois à l'intérieur de l'établissement que parmi les acteurs du département.

Ce dénouement quelque peu dramatique de la crise endémique que connaissait le GAO depuis des années peut être analysé, selon nous, comme un passage à l'acte de l'établissement pour précipiter la situation vers un point de non-retour.

Depuis des années, le service survivait à ces soubresauts chaotiques grâce à des mesures d'urgence.

Il est à noter que les services d'accueil d'urgence ont longtemps focalisé les débats dans le Département. En effet, une structure d'urgence pour adolescents, le Parangon a fermé en 1990 après des épisodes de crise endémique similaires. Suite à cet épisode, l'accueil d'urgence pour adolescents a été réparti entre les différents services de moyen séjour du département.

Cet événement récent a selon moi eu un impact non négligeable dans la banalisation des dysfonctionnements du GAO.

Il m'est permis de penser que l'administration a longtemps refusé de prendre la mesure de l'ampleur de la crise parce qu'elle ravivait le traumatisme encore récent de la fermeture du Parangon, épisode vécu comme un échec collectif au sein du Département.

Cette crise a joué le rôle de révélateur des dysfonctionnements institutionnels et a été le point de départ d'une réflexion d'ampleur sur le devenir du service.

#### *b) ... opportunité à une refondation du GAO*

Cette crise ultime a été l'occasion pour le directeur du foyer de remettre à plat le fonctionnement du service.

Un groupe d'accueil d'urgence des onze-quatorze ans a été provisoirement rattaché au foyer de l'enfance de Vitry après la fermeture du Parangon, dans l'attente de l'ouverture de trois unités de vie territorialisées. L'arrêt de ce projet a contraint le directeur du foyer de l'enfance de Vitry à intégrer de manière durable ce service dans son établissement. Cette création empirique de service n'a pas permis au GAO de se doter d'un cadre d'action explicite.

Ce service, créé sous le sceau de l'urgence et marqué par l'échec de son grand frère le Parangon, a reproduit approximativement pendant neuf ans le scénario de ce dernier.

Dès sa création, le service ne parvient pas à créer un rythme de travail lui permettant de mener à bien la mission d'accueil d'urgence qui lui a été dévolue. Le tableau de la durée de séjour (ci- contre) l'atteste.

## Durées de séjour<sup>46</sup>

	1/15 jours	15 j à 1 m	1 m à 3 m	3 m à 6 m	6m à 12 m	12 à 18 m	+ 18 m	Total jeunes
1989	-	-	1	1	5	-	-	7
1990	4	2	3	7	4	-	-	20
1991	3	1	6	7	9	1	-	27
1992	10	1	9	6	2	-	-	28
1993	6	2	5	9	7	-	-	29
1994	6	3	8	6	6	1	-	30
1995	11	4	4	5	1	1	-	26
1996	3	3	5	3	4	1	1	20
1997	6	4	4	3	4	1	-	22
1998	-	-	2	5	3	1	1	12
Total	49	20	47	52	45	6	2	221
%	22%	9,5%	21 %	23,5%	20%	3%	1%	100

Le directeur n'avait que peu de maîtrise sur les admissions des jeunes qui sont de la responsabilité des inspecteurs de l'ASE.

Le GAO était habilité pour recevoir douze jeunes de onze à quatorze ans. Or, le taux d'occupation révèle un taux de remplissage bien inférieur (une moyenne de 7 à partir de 1995<sup>47</sup>).

L'analyse du tableau révèle les difficultés d'orientation que rencontre le foyer, certains séjours basculant de fait dans une prise en charge à moyen terme.

De plus, le GAO ne parvenait pas à constituer une équipe stable et motivée à l'urgence. Au total, 40 à 50 éducateurs se seraient succédés au GAO entre 1989 et 1998. Le passage par le GAO était considéré par la plupart des éducateurs comme un tremplin pour travailler dans les services moyen séjour du foyer.

Ce fort turn-over peut être analysé comme un obstacle à la constitution d'une identité de service et à une démarche d'élaboration de projet pédagogique spécifique à l'urgence. Le service n'était donc pas porteur d'une histoire autre que les crises successives qui ont jalonné ces neuf ans.

En 1998, sur les huit éducateurs du groupe, cinq étaient arrivés au cours des douze derniers mois. L'équipe éducative connaissait des dissensions sérieuses qui ont abouti à une scission en petits groupes.

<sup>46</sup> Techné Conseil, Rapport de Bilan Diagnostique, 1998, p 21

<sup>47</sup> Techné Conseil, op. cit., p 18

« Lorsque je suis arrivé au GAO, l'équipe était divisée. Certains éducateurs refusaient de travailler sur le même planning. L'un d'entre eux avait une personnalité très complexe et jouait le rôle de leader négatif »<sup>48</sup>.

« La plupart des membres de l'équipe voulaient partir l'année précédente mais n'ont pas pu le faire<sup>49</sup> ».

Cette crise de 1998 a agi comme révélateur de dysfonctionnements structurels dont les épisodes de violence réguliers étaient la manifestation. Les crises endémiques ont été traitées isolément, dans l'urgence. Le but était d'assurer la pérennité du service et à travers lui de protéger l'établissement qui était fragilisé à chacune des crises du GAO.

« Pendant des années, les cadres et moi avons tenu le GAO à bout de bras<sup>50</sup> ».

Cette crise sérieuse qu'a connu le service en 1998, pour éprouvante qu'elle a été pour les acteurs a eu pour conséquence la sensibilisation de l'administration du Val de Marne et l'inscription de la question de l'accueil d'urgence des onze-quatorze ans sur l'agenda départemental.

Le directeur du foyer de l'enfance a proposé en septembre 1998 un projet pédagogique pour le service. Parallèlement, le département commande l'audit de Techné Conseil.

L'administration entérine la nouvelle configuration qui est présentée en CTP en mars 2000.

Le GAO obtient la création d'un poste de cadre socio-éducatif à plein temps. Celui-ci a pour mission de doter le service des dispositifs et procédures permettant le service de se recentrer sur ses missions de service d'accueil d'urgence. En parallèle, le département recrute une inspectrice ASE, chargée spécialement des accueils en urgence. Divers groupes de travail sont mis en place pour élaborer des protocoles de suivi des prises en charge d'urgence commun à tous les acteurs du département (protocole d'accueil d'urgence départemental, diffusion de courriers type entre l'administration de l'enfance et de la famille, les circonscriptions et les foyers).

En définitive, la crise qui a ébranlé considérablement le cadre institutionnel du foyer ne se confond pas avec les épisodes de violence qui ont plutôt joué le rôle de révélateur des dysfonctionnements institutionnels.

Elle a permis d'impulser une nouvelle dynamique et de remettre à plat les pratiques et dispositifs. L'année de mon stage a été une période de consolidation pour le service. Au dire des éducateurs, « Les enfants ne sont pas moins violents, ce sont nos réponses (pour y faire face) qui sont meilleures<sup>41</sup> ».

---

<sup>48</sup> Extrait d'un entretien avec un éducateur du GAO, le 18 janvier 2002.

<sup>49</sup> Extrait d'un entretien avec une éducatrice du GAO, le 2 mai 2002.

<sup>50</sup> Extrait d'un entretien avec le directeur de l'établissement.

La crise du GAO est une bonne application des approches théoriques sur la gestion de crise qui considèrent cet épisode comme un levier de changement.

### **2.1.2 Analyse théorique de la crise**

Une compréhension plus affinée de cette crise rend nécessaire un détour par l'analyse théorique. L'approche sociologique permet de mieux cerner les fondements et enjeux qui animent le secteur social et qui donnent aux crises qui le touchent une dimension particulière (A). Les théories sur la gestion de crise permettent d'envisager les crises comme des épisodes inhérents à la vie d'une organisation, pouvant être vécues comme des opportunités de changement (B) .

#### **A° Apports de la sociologie des organisations**

Une institution se caractérise par la coexistence entre des tendances constructives et destructives. La crise apparaît lorsque les pulsions de décomposition entravent la représentation symbolique, fondements de toutes institutions sociales.

*« L'institution est gorgée d'imaginaire. (...) En terme de priorité logique, c'est l'imaginaire qui fait tenir l'institution ensemble. C'est parce qu'il est un espace transférentiel (où peuvent s'opérer des remaniements identificatoires), où se branchent désir et fantasme, que le lien institutionnel structuré est opérationnel<sup>51</sup> ».*

Un établissement social se structure autour d'un projet commun, d'un système de valeurs partagé par chacun de ses membres qui est suffisamment intériorisé pour devenir un moteur de l'action.

Eugène Enriquez<sup>52</sup> parle d'un fonctionnement à l'idéalisation, à l'illusion et à la croyance. L'idéalisation « est l'élément qui donne consistance, vigueur et aura exceptionnel à ce projet comme aux membres qui le portent ». L'illusion représente « la mise en place d'un dispositif symbolique qui permet la canalisation des désirs et qui évite toute interrogation sur la valeur de ceux- ci ». La croyance est nécessaire parce qu'un groupe « qui veut faire quelque chose doit y croire pour pouvoir rassembler toute son énergie pour le succès de son projet ».

---

<sup>51</sup> Declercq C., « Pratique de l'institutionnel et épistémologie des pratiques », in Pain Jacques et alii, Placés, vous avez dit ? méthodes actives et pratiques institutionnelle en maison d'enfants, collection Matrice, 1987, p 140

<sup>52</sup> Enriquez E., L'organisation en analyse, collection PUF, 1992, p 101

Les individus sont dans un mythe groupal, unis dans une œuvre généreuse qui les dépasse, ils vivent le groupe comme une matrice ne pouvant produire que du bon<sup>53</sup>.

Les établissements sociaux ont une fonction de régulation des désordres du lien social. La confrontation à la violence est mal vécue par les professionnels du secteur social car elle remet en cause la volonté de l'établissement de fonder un ordre, une organisation.

*« La pulsion de vie est ce qui préside (l'action des organisations). La pulsion sexuelle directe qui cherche d'abord sa satisfaction immédiate se transforme, au fur et à mesure de son mouvement d'extension en pulsion inhibée quant au but, en pulsion canalisée ou sublimée<sup>54</sup> ».*

Cependant, la pulsion de mort, définie par Freud comme pulsion de destruction du moi par le ça, est présente dans toute institution et coexiste avec la pulsion de vie.

La crise peut toucher les institutions sociales à l'instar de tous les secteurs professionnels mais elle prend une forme particulière, non moins dramatique.

*« Lorsque les structures sociales dysfonctionnent, elles n'exercent plus leur fonction de délimitation et ne font plus Loi, cela parce qu'elles ne sont plus étayées par des règles et des valeurs suffisamment opérantes, structurantes, humanisantes et faisant fonction d'une référence symbolique commune<sup>55</sup> ».*

La crise se manifeste en général dans le domaine social par des conflits. Ceux-ci sont d'autant mal vécus qu'ils apportent un démenti aux idéaux d'une cause transcendant les individualités. Elle est d'autant plus redoutable qu'elle ne peut trouver un exutoire ou un terrain d'affrontement dans l'activité professionnelle.

*« Lorsque les pulsions mortifères ne peuvent s'extérioriser dans une agressivité positive, une combativité saine comme dans une entreprise commerciale où l'on doit se battre contre des adversaires concrets (les concurrents), cela devient un désir refoulé. Une équipe qui assure seulement un service (public) ne se bat que contre les abstractions, la misère, la maladie, l'injustice... elle sera donc facilement sujette à l'angoisse. Et si cette angoisse n'est pas traitée, son poids risque d'augmenter avec la tentation de projeter les difficultés et les échecs sur autrui alors que chacun doit donner une bonne image de soi<sup>56</sup> ».*

Les conflits ne sont pas absents au sein d'un foyer de l'enfance. Cependant, ils doivent trouver à s'exprimer et à se résoudre à l'intérieur du cadre institutionnel. A fortiori dans un

---

<sup>53</sup> Perret H., Traitement d'une crise en milieu professionnel et associatif, L'Harmattan, 1999, p 147-148.

<sup>54</sup> Enriquez E., op.cit., p 136

<sup>55</sup> Lagrange C., op.cit. p 93.

<sup>56</sup> Perret H., op. cit. p 151.

foyer accueillant en urgence, lorsqu'ils affectent le fonctionnement du service, ils trouvent presque immédiatement leurs sanctions par des actes transgressifs des usagers.

Le cumul de conflits et de défaillances conjoncturelles peut faire basculer l'institution dans une situation de crise.

## **B° La gestion de la crise : manifestations et enjeux**

Les recherches théoriques ont principalement abordé la crise sous l'angle du secteur privé concurrentiel. Cependant, leurs résultats peuvent aisément être appliquées au domaine social.

La crise se définit comme l'ultime manifestation d'un processus cumulatif et continu de dysfonctionnements organisationnels.

*« Une accumulation d'événements probables au niveau d'une partie ou de l'organisation dans son ensemble et pouvant interrompre ses opérations présentes ou futures en affectant les individus et les communautés à un niveau physique, psychologique et existentiel »<sup>57</sup>.*

Il faut cependant se garder des mirages d'une analyse à posteriori d'une crise qui se focaliserait sur de prétendus signes avant-coureurs. Dans la plupart des cas, ces paramètres sont repérables dans des organisations n'ayant pas connu de crise.

La crise ne s'analyse donc pas de façon linéaire mais résulte d'un mouvement de fond qui cristallise brutalement un ensemble de dysfonctionnements que l'entreprise n'a pas pu gérer au fur et à mesure<sup>58</sup>. Elle déstabilise le cadre de référence qui prévalait dans l'institution et qui donnait cohérence à l'action. Elle est à la fois un bouleversement tangible des activités de l'organisation et un bouleversement de l'identité organisationnelle qui force les acteurs à interroger les fondements de leurs actions et de leur légitimité<sup>59</sup>.

De plus, elle place les dirigeants sur la sellette. Il s'agit pour eux de conforter leur légitimité en prenant des mesures (souvent symboliques) qui donneront au personnel comme à l'environnement une illusion de contrôle. Dans ce type de situation, les dirigeants sont souvent enclins à se réfugier dans des mesures classiques ou familières et à raisonner dans le court terme. La conduite d'évitement des situations de prise de décision fait courir le risque à l'entreprise de s'enfoncer dans une crise plus sérieuse.

---

<sup>57</sup> Pauchant T.C., Crisis management and narcissism, a kohutian perspective, 1988, p 49, cité par Roux-Dufort C, La gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations, De Boeck Université, 2000, p19.

<sup>58</sup> Roux- Dufort C., op. cit. p 23.

<sup>59</sup> Pauchant T.C. Mitroff I.I., Transforming the crisis prone organization, Jossey Bass Publishers, 1992, p 12, cité par Roux- Dufort, op.cit. p 41.

Si elle représente une menace pour la pérennité de l'entreprise, elle peut aussi s'analyser comme un levier de changements.

Edgar Morin a défendu l'idée que la crise peut être une opportunité d'apprentissage.

*« En période normale, l'organisation fonctionne selon des actions ou comportements programmés ou conditionnés par les procédures et les routines en place et par l'expérience accumulée dans la pratique de l'activité<sup>60</sup> ».*

La crise confronte l'organisation à une situation inédite qui la plonge temporairement dans un vide organisationnel. Cette force de décomposition peut s'avérer plus forte que le cadre organisationnel et avoir pour conséquence la désintégration de l'organisation.

En général, la gestion de la crise se limite à un retour du statu-quo. Les dirigeants traitent la crise comme un épiphénomène mettant certes l'organisation en danger mais présentant un caractère trop isolé pour remettre en cause le cadre d'action.

L'option progressiste, théorisée par Edgar Morin, considère la crise comme point de départ au changement et comme un révélateur de l'inadéquation du cadre d'intervention à l'activité.

*« Elle mobilise une valeur effectrice dans la mesure où le bouleversement qu'elle engendre mobilise en même temps des éléments de recombinaison et de transformation du système en faillite... Elle serait alors un processus de réorganisation ou de réaménagements des modalités d'organisation et de fonctionnement du système affecté ».*

Puisque la crise est inhérente aux organisations, elle peut devenir un outil de management entre les mains du directeur.

## **2.2 LA PLACE DU DIRECTEUR : ENTRE FERRAILLEUR<sup>61</sup> ET MAITRE D'ŒUVRE**

Le foyer de l'enfance de Vitry n'est pas confronté régulièrement à des situations de crise comparables à celle de 1998. Cependant, de par la situation des jeunes qu'il reçoit, il subit régulièrement des explosions de violence qui déclenchent au niveau collectif une forte émotion et un effet de surchauffe au niveau de son fonctionnement institutionnel. Le directeur est alors en première ligne pour sécuriser (2.2.1) personnel et usagers et veiller à la bonne gestion de cette alerte (2.2.2) .

---

<sup>60</sup> Morin E., Sociologie, Seuil, 1994, cité par Roux- Dufort C., op. cit. p 45.

<sup>61</sup> Cette formulation quelque peu fantaisiste signifie que le directeur est immergé dans le conflit.

## 2.2.1 Mettre un terme à l'escalade des émotions

Les passages à l'acte violents sont vécus comme les révélateurs d'un échec dans l'accompagnement éducatif. Ils suscitent donc un vif émoi dans l'institution (A). Le directeur intervient en canalisant cet émoi (B) .

### **A° Un emballement au niveau de l'institution**

Les actes de violence affectent l'établissement dans sa sérénité et interrogent le personnel dans la pratique.

L'intervention sociale a une double mission, à la fois de réparation et de régulation sociale.

*« Le travail social demeure chargé d'une double culpabilité : celle qui est liée à la fonction même de travailleur « du contrôle social » vécue comme honteuse puis celle qui appartient au système social au nom duquel il intervient et qui, soit par imprévoyance, soit par négligence et/ou par impuissance, a laissé se développer tel ou tel problème<sup>62</sup> ».*

Pour ces deux raisons, les faits de violence provoquent malaise et désarroi de la part des travailleurs sociaux. En effet, un acte de violence surgit rarement au hasard. Il met en jeu un contexte institutionnel, des relations inter- personnelles.

*« Ils peuvent donc se comprendre, en se référant à la théorie psychanalytique, comme le résultat transférentiel ou contre- transférentiel qui prend en compte la dimension fantasmatique qui sous- tend les échanges entre les protagonistes<sup>63</sup> ».*

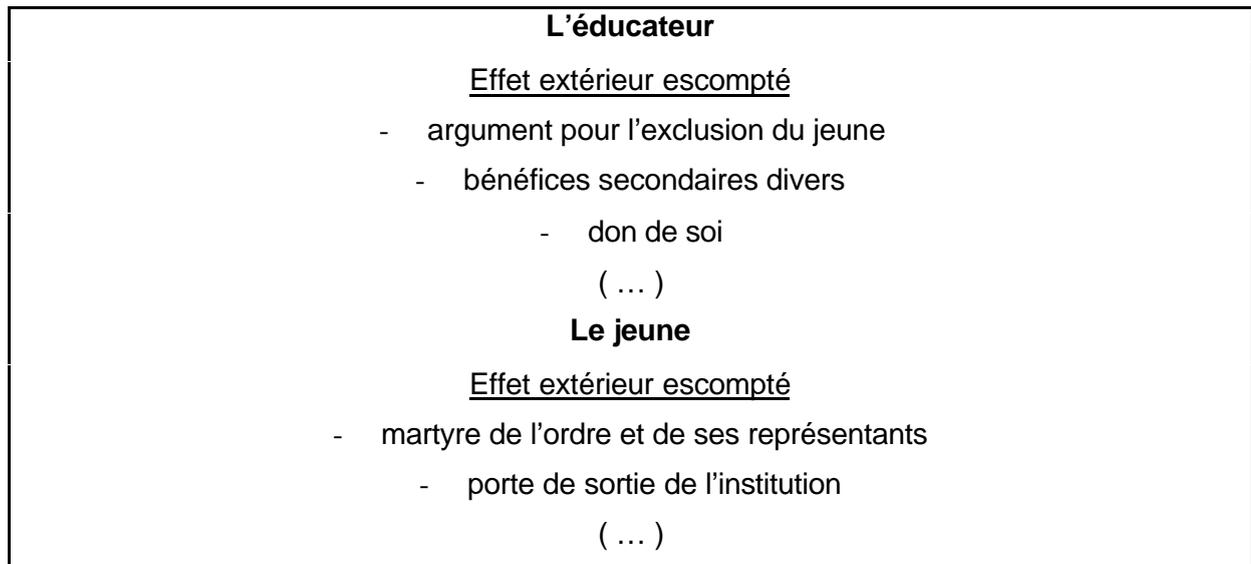
Les passages à l'acte obéissent souvent à une mise en scène qui a pour conséquence la capture de l'autre (l'éducateur comme le jeune). Autrement dit, un des protagonistes provoque son interlocuteur jusqu'à obtenir de lui la réaction impulsive qui servira ainsi ses intérêts conscients ou inconscients.

---

<sup>62</sup> Lagrange C. , op. cit. p 131.

<sup>63</sup> Hellbrunn R., Pain J., Intégrer la violence, éditions Matrice, 1992, p 54.

Joël Guillaume illustre ce principe théorisé par Jacques Pain par ce schéma<sup>64</sup> :



Le foyer de l'enfance de Vitry, établissement public, ne procède pas, sauf exception, à l'exclusion d'un jeune. Il s'agit donc de travailler avec le passage à l'acte.

Lorsque un acte de violence se produit, le directeur peut être sollicité à la fois physiquement et symboliquement pour stopper l'escalade des affects et rassurer personnel et usagers.

### **B° Sécuriser le personnel**

Lorsqu'un passage à l'acte violent survient dans un des groupes de jeunes, principalement lorsqu'il s'agit d'une agression à l'égard d'un professionnel, l'acte fait l'objet d'une large publicité et suscite de nombreux commentaires. Au foyer de l'enfance de Vitry, le secrétariat est un point de rencontre convivial entre les services et un lieu d'échanges informels. Il est donc un endroit privilégié pour capter les atmosphères et reconnaître les signes avant-coureurs d'une crise.

Le directeur est peu sollicité sur la prise en charge du quotidien qui est largement déléguée aux cadres socio-éducatifs. Cependant, il est en première ligne lorsque surviennent des impondérables. Face à une équipe dépassée par un événement, il se doit de faire la preuve de la légitimité de sa fonction et de son savoir-faire.

---

<sup>64</sup> Guillaume Joël, « pour une stratégie de la violence en institution », Hellbrunn R., Pain J., op. cit. p 129.

*« A chaque fois, le réflexe est d'avoir recours au chef. Le collaborateur arrive stressé dans le bureau de son chef qui est placé en position de recours suprême, véritable Deus ex machina censé résoudre le problème »<sup>65</sup>.*

Il s'agit donc de gérer la charge émotionnelle de la situation afin de sécuriser le personnel.

*« La place du directeur est d'amener l'éducateur à quitter l'état de vive émotion qui l'anime pour réintégrer le principe de réalité. Lorsqu'il arrive en disant qu'un jeune a tout cassé, je l'interroge pour qu'en verbalisant, il relativise de lui-même la situation »<sup>66</sup>.*

Dans l'urgence, le directeur a en général peu de solutions. Le membre de l'équipe a besoin avant tout de s'assurer qu'il est présent et tiendra sa place.

*« L'éducateur arrive à la fois avec sa peur mais aussi de façon inconsciente avec la peur d'avoir peur. Le directeur doit donc faire tiers sans perdre sa place de directeur »<sup>67</sup>.*

Face à une situation violente, le directeur évalue la gravité et l'opportunité d'une intervention afin de jouer le rôle de position tierce.

*« Il s'agit en un instant, de faire surgir une différence dans une situation bloquée, ce qui suppose une saisie immédiate, mais pas forcément consciente, des principales données situationnelles »<sup>68</sup>.*

Dans le cas d'une intervention directe face au jeune en crise, le directeur court le risque de perdre la maîtrise de la situation et donc la légitimité de son statut.

Dans l'urgence, le directeur doit démontrer sa capacité à une bonne distanciation, à prendre les décisions adéquates qui permettront de désamorcer la crise et de rompre avec la spirale des émotions. Cependant, en ce qui concerne la gestion de l'après- crise, il est important de responsabiliser chacun des acteurs qui retrouve sa marge d'action, le directeur se chargeant de superviser l'ensemble.

## **2.2.2 Le directeur, garant de la gestion de l'après- crise**

Lorsque la charge émotionnelle consécutive à la crise est retombée, le directeur est garant de la continuité de la mission et du respect des procédures. Lorsqu'un épisode de violence survient, l'institution a des obligations tant à l'égard du personnel que des partenaires extérieurs .

---

<sup>65</sup> Albert E., Emery J.L., Le manager est un psy, éditions d'organisation, 1998, p 53.

<sup>66</sup> Extrait d'un entretien avec le directeur du foyer de l'enfance, le 28 juin 2002.

<sup>67</sup> Extrait d'un entretien avec le directeur, op. cit.

<sup>68</sup> Tanvez G., « Le jeu de la violence », in Hellbrunn R., Pain J., op. cit. p 59.

Les explosions de violence ont des impacts non négligeables sur l'ensemble de l'équipe socio-éducative concernée et sur le professionnel impliqué en particulier.

La verbalisation du vécu de la crise et l'analyse en équipe de son origine et de son impact sont des préalables indispensables à la poursuite du travail éducatif.

De même, le foyer a un devoir d'information et de transparence des événements qui surviennent à l'intérieur de ses murs. Etablissement gardien, il est un échelon du dispositif juridico-administratif de protection de l'enfance.

Le foyer a tout d'abord des obligations d'information envers la famille. Les partenaires institutionnels ensuite, les inspecteurs de l'ASE, les référents et éventuellement le juge doivent être rapidement sollicités.

Le traitement de la crise sera décidé en concertation entre les différents acteurs. Il semble important que le foyer de l'enfance ne soit pas juge et partie lorsque surviennent des actes de violence dans ses murs. De même, l'orientation des jeunes est de la responsabilité des inspecteurs de l'ASE et de l'autorité judiciaire, le foyer n'étant chargé que du suivi psycho-socio-éducatif des jeunes confiés.

Le foyer de l'enfance de Vitry, en tant qu'établissement public, ne pratique pas l'exclusion des jeunes confiés. Il s'agit donc de travailler tant au niveau éducatif qu'au niveau institutionnel avec les passages à l'acte.

Au cours de mon stage, j'ai pu constater que l'institution d'une part et le dispositif de protection de l'enfance d'autre part étaient souvent en difficulté pour répondre aux actes transgressifs. Un sentiment d'impuissance se développe quelquefois parmi les équipes, avec confortant encore les fantasmes d'impunité de ces jeunes.

Parce que le séjour en foyer de l'enfance permet une première confrontation pour certains jeunes avec les règles et lois qui régissent la vie en société, le dispositif de protection de l'enfance se doit de répondre de façon adaptée et cohérente aux passages à l'acte violents des jeunes.

Au terme de cette réflexion sur le cadre institutionnel comme outil de prévention de la violence et sur la nécessité d'adapter le management à la gestion de crise, ma troisième partie proposera certains axes de travail à approfondir ou à explorer pour mieux répondre au cas par cas aux passages à l'acte violents des jeunes.

### **3 - APPORTER DES REPONSES ADAPTEES ET COHERENTES AUX PASSAGES A L'ACTE**

Deux axes de travail seront mis en œuvre, d'une part l'intégration de dispositifs spécifiques pour répondre en interne à ces passages à l'acte (3.1) et d'autre part une rationalisation du traitement inter- institutionnel de ces situations (3.2) .

#### **3.1 Doter l'institution d'outils et de dispositifs de réponses aux passages à l'acte**

En tant que directrice, je me propose au cours de l'année scolaire 2002- 2003<sup>69</sup> d'impulser au sein de l'établissement des outils permettant une meilleure réponse aux actes de transgression (3.1.1) ainsi qu'un dispositif permettant une régulation au niveau institutionnel des situations de passages à l'acte répétés au sein des services (3.1.2).

##### **3.1.1 Introduire la réparation comme mode de réponse aux petits délits**

Face à la multiplication des passages à l'acte de certains jeunes, les sanctions s'avèrent inefficaces (A). La pratique des mesures de réparation pourrait permettre de responsabiliser les jeunes en leur donnant la possibilité d'accomplir un acte positif pour la collectivité (B).

##### **A° Les limites du recours aux sanctions**

Le foyer est attaché au traitement individualisé des sanctions (a) . Cependant, face aux actes de transgression répétés, les équipes sont quelque peu impuissantes à donner aux sanctions toute leur portée éducative et dissuasive (b) .

---

<sup>69</sup> J'ai choisi de m'immerger dans la fonction du directeur que j'occuperai dans quelques mois en mettant en scène les axes de travail que je propose. Le déroulement des actions que je décris est donc virtuel.

### a) *Le dispositif actuel*

La vie quotidienne dans un foyer de l'enfance se compose entre autre d'une multitude de petites tensions, de provocations et d'incivilités de la part des jeunes accueillis. La question de la sanction des délits occasionnés à l'intérieur du foyer est un débat récurrent au sein d'une institution qui se veut éducative.

*« Si le recours à la violence est totalement proscrit, la sanction est indissociable de toute prise en charge éducative. Il s'agit là d'une question centrale dans une réflexion tendant à permettre des réponses institutionnelles non violentes face aux transgressions, voire même face à la violence de tel ou tel enfant placé »<sup>70</sup>.*

Le séjour dans un foyer de l'enfance correspond quelquefois à la première rencontre avec des règles de vie et avec une relation d'autorité pour des jeunes sur le versant de la délinquance. Confrontés à la Loi, celle du service comme celle de la société, ils tentent de l'annuler en lui substituant les règles du jeu qu'ils connaissent, celles de la loi du plus fort<sup>71</sup>.

D'autres jeunes accueillis au GAO expriment par des crises clastiques, par des dégradations de matériel leurs angoisses ou leurs troubles.

Un recours aux sanctions existe mais l'équipe du GAO est très attachée à une individualisation des réponses en fonction de la personnalité du jeune et du contexte.

Lorsqu'un jeune a commis un acte délictueux (bris de matériel ou vandalisme), il est en général reçu par le cadre socio-éducatif du service accompagné d'un éducateur ou si l'équipe en exprime la demande, par le directeur. A l'issu de l'entretien, une sanction peut être prononcée, les plus courantes étant la privation d'argent de poche ou de télévision.

Au cours de mon stage, j'ai pu constater l'application à plusieurs reprises d'une initiative innovante. Lorsqu'un jeune a commis une agression sur un autre jeune ou sur un éducateur, il règne dans le service une forte émotion et une certaine angoisse de la part des autres adolescents. Il est important à ce moment de briser la spirale de la crise en isolant l'enfant hors du groupe. A plusieurs reprises, le foyer de l'enfance a sollicité les autres établissements publics départementaux pour accueillir le jeune une nuit ou un week-end<sup>72</sup>. Cette mesure symbolique forte a pu être signifiante pour le jeune si elle a été suivie d'autres réponses de la part de l'institution (départ en séjour de rupture par exemple).

Parallèlement, le foyer, sous l'impulsion du directeur, est amené régulièrement à porter plainte en cas de vol et enjoint le personnel ou les parents à en faire de même lorsqu'il s'agit

---

<sup>70</sup> Klajnberg M., « prévenir les violences en institution : définition des complémentarités nécessaires », in IFREP, op. cit. p 48.

<sup>71</sup> En annexe p 60, nous avons choisi d'étudier une situation type d'un jeune accueilli au GAO pendant notre stage à travers deux axes : le contexte de ses passages à l'acte et les réponses de l'institution.

<sup>72</sup> Ce cas de figure s'est produit dans l'exemple type traité en annexe p 60.

d'agression physique. La rencontre avec la justice est quelquefois déterminante pour un adolescent mais les procédures sont longues. La sanction pour avoir un sens aux yeux des jeunes doit être une réponse directe au passage à l'acte. De plus, le foyer doit prouver par des réponses spécifiques qu'il n'est pas un espace de non-droit<sup>73</sup>.

Face à la multiplication des petits délits, dégradations de matériel, vols dans le service et dans le domaine Chérioux, l'institution est quelque peu impuissante à opposer à ces actes de transgression souvent gratuits des réponses éducatives significatives et marquantes.

#### *b) Impuissance de l'institution face aux actes répétés de petite délinquance*

Le recours systématique à la plainte n'est pas opportun en ce qui concerne les actes de vandalisme. Ces adolescents auteurs d'actes impulsifs ont besoin d'une réponse dissuasive immédiate. De même, ils sont souvent insensibles aux punitions.

*« A la manière des canards, les sanctions semblent couler sur eux sans les mouiller<sup>74</sup> ».*

Lorsque les mises en garde ne sont pas suivies de faits, un certain sentiment d'impunité se développe chez ces jeunes qui bravent le monde des adultes à la recherche de limites qui mettront fin à leurs fantasmes de toute puissance.

Les coûts engendrés par le remplacement du matériel ou les réparations suscitent l'indignation chez certains membres du personnel, notamment administratif et technique, choqués par le gaspillage et l'apparente impunité des jeunes.

Parce que le séjour dans un foyer de l'enfance a avant tout une visée éducative, il est nécessaire de donner aux jeunes la possibilité de se responsabiliser et s'ouvrir sur l'altérité.

Le recours à la mesure de réparation nous semble répondre à cette exigence dans la mesure où elle est *« une proposition, une invitation faite à celui qui a transgressé, qui a rompu le pacte de faire quelque chose de positif, quelque chose de bien pour répondre des actes qu'il a commis et qui ne sont pas acceptables<sup>75</sup> ».*

L'équipe éducative n'est pas opposée aux mesures de réparation. Dans les foyers d'hébergement, *« la pratique empirique de la réparation est ancienne et fait partie des démarches et stratégies éducatives ordinaires (...). Il s'agit le plus souvent de répondre aux problèmes disciplinaires les plus courants, en intégrant la proposition de réparation comme*

---

<sup>73</sup> La question de l'articulation des réponses éducatives, administratives et judiciaires sera abordée en seconde partie de ce chapitre.

<sup>74</sup> Vaillant M., La réparation, de la délinquance à la découverte de la responsabilité, Gallimard, 1999, p 83.

<sup>75</sup> Vaillant M., « La réparation, découverte de la responsabilité » in Vaillant M. et alii, Nouvelles problématiques adolescentes, Pratiques institutionnelles en recherche, L'Harmattan, Sciences criminelles 2001, p 81.

*une sanction à visée médiatrice et restauratrice pour le jeune et pour le groupe. Il s'agit également d'intégrer la démarche réparatrice dans de nombreuses situations de crise ou de tension afin de passer le cap en maintenant trois objectifs principaux : détourner la violence en utilisant son énergie, éviter que quiconque perde la face, maintenir l'équilibre du groupe<sup>76</sup> ».*

La pratique de mesure de réparation a déjà été expérimentée de façon ponctuelle au foyer. Nous avons pu constater au cours de notre stage qu'un jeune du GAO ayant agressé l'éducatrice scolaire a réalisé, avec l'aide du moniteur d'atelier, une maquette en bois. Lorsque celle-ci a été achevée, il l'a offerte à la professionnelle qui l'a exposée dans l'atelier scolaire.

Je propose donc ici de sensibiliser les équipes à l'intérêt de la mesure de réparation et de leur proposer certains outils permettant de la mettre en pratique.

### **B° la réparation, « la découverte de la responsabilité »<sup>77</sup>**

Les mesures de réparation participent à la responsabilisation des jeunes en leur donnant l'opportunité de réaliser un acte positif (a). J'ai choisi en tant que directrice d'impulser un chantier de réflexion avec l'ensemble du personnel sur ce thème (b).

#### *a) Contexte et principes*

La réparation est une mesure appliquée de plus fréquemment dans le domaine de la justice. La circulaire de 1993 vient préciser son originalité. Elle intervient à trois titres :

*« - vis à vis des mineurs auteurs des faits, pour qui cette mesure, tout en étant une réponse pénale, revêt un caractère éducatif certain. Elle permet en effet de leur faire mieux comprendre la portée de leur acte, et s'appuie sur leur propre capacité à réparer le tort causé à la victime.*

- *vis à vis des victimes qui trouvent ainsi une réponse rapide et adaptée aux dommages subis.*
- *vis à vis de l'environnement qui peut être associé à la mise en œuvre de cette mesure, ce qui peut contribuer à modifier sa perception de la délinquance des mineurs<sup>78</sup>».*

---

<sup>76</sup> Vaillant M, La réparation, op. cit. p 72.

<sup>77</sup> Nous empruntons ici le titre du chapitre de M. Vaillant dans l'ouvrage collectif paru chez l'Harmattan.

<sup>78</sup> circulaire du garde des sceaux, le 11 mars 1993 : mise en œuvre à l'égard des mineurs de la mesure de réparation pénale, cité par Vaillant M., op. cit. p 17

Elle permet d'introduire un autre rapport à la Loi que la sanction. La rencontre d'un jeune avec la justice est l'occasion d'une première confrontation avec le monde de la Loi. Il est important que le jeune entende que son acte est un délit et est passible d'une sanction. La réparation est une mesure originale qui donne au jeune, reconnu responsable de son acte l'opportunité d'effectuer un acte utile et positif qui lui permettra de retrouver une place dans la société.

*« Avec la mesure de réparation lui est offerte la possibilité de prendre place dans le système symbolique des proscriptions et des prescriptions, d'y prendre une place active (...) . Il ne s'agit pas simplement (pour ce jeune) de rembourser ou d'indemniser la victime mais de lui proposer une véritable démarche de réconciliation avec la société »<sup>79</sup>.*

Dans le secteur de la protection de l'enfance, une telle mesure est tout à fait transposable. Elle peut être une réponse à l'impuissance relative des institutions à trouver des réponses signifiantes aux provocations des jeunes. A l'inverse de la sanction, la mesure de réparation donne de plus au jeune l'occasion de quitter son statut de mauvais objet du groupe en réalisant une œuvre qui suscitera l'admiration de tous.

La mesure de réparation a un triple intérêt . Tout d'abord, elle permet une reconnaissance de l'acte. Winnicott insiste sur la nécessité pour les adolescents de se sentir réels<sup>80</sup>. A travers la mesure de réparation, le jeune se reconnaît comme l'acteur d'un acte négatif mais aussi l'auteur puisqu'il en répond et s'engage à accomplir d'autres actes, eux positifs et bénéfiques pour leur environnement. En lui permettant de réparer son acte, le jeune n'est pas enfermé sous le poids de la culpabilité ou de l'opprobre collectif, situation poussant généralement à la répétition.

Ensuite, la réparation peut sous certaines conditions permettre au jeune de découvrir l'altérité, de s'identifier à la victime, d'être touché par sa détresse.

Enfin, la mesure de réparation introduit un autre rapport à soi-même. Les travaux de Mélanie Klein<sup>81</sup> présentent la réparation comme un processus inconscient de transformation et de dépassement de l'angoisse, de la peur et de la violence. La réparation s'apparente à de la violence recyclée. Elle permet de vivre l'angoisse, sans la nier et sans être envahie par elle. La réparation en tant que mesure éducative peut amener le jeune à développer sa créativité et ainsi à dégager suffisamment d'espace psychique pour trouver un apaisement personnel.

---

<sup>79</sup> Vaillant M, op. cit. p 20-21.

<sup>80</sup> Winnicott D.W., « l'adolescence, à travers le pot au noir », in De la pédiatrie à la psychanalyse, Payot, 1969, cité par Vaillant M., op. cit. p 55.

<sup>81</sup> Klein M., « sur la théorie de l'angoisse et de la culpabilité » in Développement de la psychanalyse, PUF , 1980, cité par Vaillant M., op.cit.p 22.

Les mesures de réparation, parce qu'elles permettent de concilier répressif et éducatif, sont en phase avec les préoccupations actuelles de l'opinion publique et du politique, alarmés par la montée de la délinquance juvénile. Elles correspondent en outre aux valeurs de la plupart des travailleurs sociaux qui considèrent l'incarcération comme un échec et accordent la primauté à l'éducatif.

*« L'éducation doit trouver sa voie entre le Scylla du laisser-aller et le Charybde de l'interdiction »<sup>82</sup>.*

La prise de conscience de la nécessité de demander des comptes aux jeunes accueillis en foyer est relativement récente.

Longtemps, les travailleurs sociaux du secteur se sont peu préoccupés de la réparation des préjudices. Au contraire, leur mission était de réparer ces jeunes dont l'histoire personnelle avait été jalonnée de carences éducatives ou d'abus graves.

Le succès grandissant de la réparation comme outil éducatif est révélateur du renversement des fondements de l'action sociale<sup>83</sup>. L'utilisateur passe du statut d'assisté à celui de citoyen, capable de rendre compte de ses actes et de les dépasser. Dans un foyer de l'enfance, les mesures de réparation redonnent aux jeunes un rôle actif dans leur placement. La place qu'ils sauront trouver au sein du lieu de vie préfigure celle qu'ils auront à occuper quelques années plus tard en tant que futurs citoyens.

#### *b) Modalités de mise en œuvre<sup>84</sup>*

L'utilisation de mesures de réparation peut devenir un outil de régulation pour les équipes psycho-socio-éducatives. En tant que directrice du foyer, mon action consistera à une sensibilisation des équipes et à superviser l'ensemble de la démarche.

Le rôle du directeur est de mettre en évidence l'apparition ou la persistance d'un problème qui fait obstacle au fonctionnement quotidien de l'établissement. Après discussion préalable avec les cadres socio-éducatifs, je choisis de parler des difficultés rencontrées par les équipes à répondre aux actes de transgression et je souligne le sentiment d'impunité qui s'est développé chez certains jeunes lors de la réunion institutionnelle mensuelle du mois de septembre. Ce point a été évoqué à plusieurs reprises lors des réunions bilans des équipes au mois de juin. La réunion institutionnelle est l'occasion d'un premier échange sur ce thème.

---

<sup>82</sup> Freud Sigmund, « Eclaircissements, applications, orientations » in Nouvelles Conférences sur la psychanalyse, Payot, 1971 cité par Vaillant M, op.cit. préface.

<sup>83</sup> Les théories de Boris Cyrulnik sur la résilience ont contribué à ce renversement des normes.

<sup>84</sup> Comme je l'ai indiqué en exergue de ce chapitre, les modalités de mise en œuvre de mes propositions sont virtuelles.

J'insiste sur l'importance de la mission éducative d'un foyer de l'enfance et j'invite les équipes à en discuter lors de leur prochaine réunion (réunion de rentrée destinée à organiser l'année scolaire). Dix jours après, lors de la réunion du vendredi entre le directeur et les cadres socio-éducatifs, je m'informe sur la teneur de la discussion. Les éducateurs dans leur ensemble soulignent l'inefficacité des sanctions qui lorsqu'elles sont répétées perdent leur effet dissuasif. De plus, l'équipe connaît des difficultés à poursuivre les sanctions données par un éducateur compte tenu de l'organisation du travail en relais. Je discute avec les cadres socio-éducatifs de la possibilité de proposer ce thème à l'ensemble de l'établissement comme fil rouge de nos chantiers de réflexion pour l'année 2002-2003. Devant l'assentiment des cadres, je rédige une note d'information à l'ensemble du personnel précisant le thème retenu et les chantiers qui s'ouvrent à nous (doter les services ainsi que l'établissement de règlement de fonctionnement, mettre en place un groupe de travail transversal chargé de réaliser un diagnostic et de donner des préconisations).

Le groupe de travail se compose de cinq personnes volontaires, d'un cadre socio-éducatif, d'un psychologue, de deux éducateurs et de moi-même. Celui-ci rédige un questionnaire qu'il adresse aux éducateurs et au personnel technique.

Celui-ci propose trois questions ouvertes :

- *Pensez-vous que les réponses de l'établissement aux transgressions des jeunes soient efficaces actuellement ? Si non, pourquoi ?*
- *Comment peut-on lutter contre le sentiment d'impunité des jeunes et la récidive ?*
- *Comment rendre aux sanctions leur caractère éducatif ?*

Les réponses nous permettent de dresser un premier bilan du ressenti des équipes que nous transmettons aux trois cadres socio-éducatifs. Ceux-ci se font l'écho de ces premiers résultats lors d'une prochaine réunion d'équipe. Le groupe de travail propose l'organisation d'une conférence sur le thème de « l'utilité de la sanction dans un foyer éducatif » qui sera ouverte à l'ensemble du personnel. En tant que directrice, je me propose de contacter les services de Madame Maryse Vaillant, psychologue à la PJJ, ayant beaucoup travaillé sur les sanctions et la réparation. Je sollicite en outre Monsieur Jacques Pain, professeur à Paris X Nanterre qui a appliqué au cours d'interventions dans des établissements sociaux, les préceptes de la pédagogie institutionnelle, notamment en ce qui concernent les sanctions.

Parallèlement, je demande aux équipes de formaliser un règlement de service avant le mois de décembre. Je choisis de rédiger un règlement d'établissement général sur les droits et obligations de chacun (jeunes, professionnels et entourage) qui inclura les règlements de service pour la vie quotidienne.

Une collègue de Madame Vaillant accepte de venir faire une conférence au foyer le 5 novembre 2002. Les équipes sont visiblement intéressées par les mesures de réparation. Au terme de cette conférence, les interrogations demeurent sur la possibilité d'application de

ces mesures dans les services. Le groupe de travail propose aux équipes d'expérimenter ces mesures pendant deux mois et de faire part de leur première conclusion. Le résultat semble satisfaisant pour certains jeunes qui se sont sentis valorisés par la tâche qu'ils ont menée. Ces jeunes ont évolué dans leur comportement avec le groupe et les éducateurs, passant du rôle du mauvais objet à celui de spécialistes du groupe de la cuisine ou de la menuiserie. Les éducateurs soulignent cependant la difficulté à mener à son terme la mesure de réparation. Le groupe de travail conseille aux équipes de s'appuyer sur un référent présent en journée (l'emploi-jeune, le moniteur d'atelier, l'éducatrice scolaire) qui sera plus particulièrement chargé d'accompagner le jeune dans sa mesure de réparation et de faire le lien avec les éducateurs travaillant en relais.

En mars, je profite d'une réunion institutionnelle pour faire un bilan sur le chantier. Je demande aux équipes de faire part de leurs expériences. Nous convenons ensemble que les mesures de réparation ne peuvent en aucun cas se substituer à l'action éducative. Elles doivent cibler certains types de jeunes et certains types de délits et doivent rester exceptionnelles pour ne pas être banalisées.

Le groupe de travail propose de recueillir au cours de l'année les différentes réactions et de rendre en réunion institutionnelle du mois de juin son rapport final. A l'issue de cette réunion, il sera convenu ou pas de poursuivre cette méthode l'année suivante.

Parallèlement, je décide d'impulser une cellule de crise permettant, entre autre, la mise en œuvre de ces mesures de réparation

### **3.1.2 La cellule de crise, introduire l'institution dans le conflit<sup>85</sup>**

Lorsqu'un service est impuissant à stopper l'engrenage des actes de violence d'un jeune, il est important que l'institution prenne le relais de l'équipe (A). La cellule de crise est un dispositif permettant de créer les conditions d'une nouvelle alliance éducative (B).

#### **A° Eviter un règlement des conflits en interne**

Le groupe d'accueil et d'orientation est régulièrement confronté à la présence de jeunes multipliant les actes de transgression, pour lesquels les mises en garde ou les sanctions

---

<sup>85</sup> Je m'appuie ici sur un projet de création de cellule de crise, élaboré par un des psychologues de l'établissement voici quelques années qui mériterait selon moi de voir le jour.

n'ont plus aucun effet. Les raisons de ces passages à l'acte sont multiples<sup>86</sup> mais ils déclenchent au niveau du groupe des jeunes une surcharge d'anxiété et au niveau des professionnels une tension continue épuisante. Les éducateurs sont contraints d'être constamment sur le qui-vive afin de désamorcer les risques d'explosion de violence.

Le jeune<sup>87</sup> ayant à plusieurs reprises commis des actes d'agression à l'égard d'éducateurs est devenu le mauvais objet du service. Ses actes lui ont valu d'être entendu par la police lorsque des plaintes ont été déposées contre lui. Les éducateurs ressentent une véritable appréhension à venir travailler dans le service.

En général, la durée de séjour de ce jeune a excédé le contrat individuel. Les projets d'orientation le concernant sont dans une impasse. Il multiplie les séjours de rupture dans des lieux de vie sans que ces mises au vert ne trouvent une autre finalité que de permettre un répit salvateur pour tous.

Dans ce cas de figure, le service est exposé au risque d'une personnalisation des conflits et d'un traitement des crises en huis clos. Les éducateurs du groupe se sont trop investis personnellement dans la relation avec le jeune pour garder la distance nécessaire. De même, le cadre socio-éducatif s'est souvent lui-même impliqué bien en amont dans la situation pour conserver aux yeux du jeune une certaine autorité.

Parce qu'un foyer éducatif ne doit pas reproduire le fonctionnement passionnel et défaillant qu'a souvent connu ce jeune dans sa famille, il me semble important d'externaliser le conflit en trouvant des relais neutres dans l'établissement. Je souhaite donc impulser la création d'une cellule de crise.

## **B° La cellule de crise, principes et modalités de fonctionnement**

Lorsque le traitement d'une situation pose des difficultés récurrentes au sein d'un service parce que la conduite délictueuse du jeune a épuisé toutes les ressources de l'équipe, je défends l'idée que l'institution doit prendre le relais du service.

Les jeunes vivent dans des unités de vie restreintes et sont accompagnés dans leur vie quotidienne par une équipe de professionnels. Le risque est donc que le service fonctionne en vase-clos et qu'il devienne un espace hors loi. Le rôle du directeur est de rappeler que le GAO est un échelon du dispositif de protection de l'enfance et que les événements se produisant à l'intérieur du service concernent l'ensemble du foyer. De même, les lois de la société s'appliquent dans l'institution.

---

<sup>86</sup> Ce point a été traité dans le paragraphe 1.1.2 de ce mémoire.

<sup>87</sup> La situation type traitée en annexe p 60 correspond tout à fait à ce cas de figure.

La cellule de crise est une instance exceptionnelle composée du directeur, d'un cadre socio-éducatif, d'un psychologue et d'un éducateur (extérieurs au service du jeune) . Elle peut être saisie à la demande d'une équipe ou du cadre socio-éducatif dans le cas d'un jeune multipliant les passages à l'acte et refusant toute relation d'autorité.

La cellule de crise convoque le jeune, accompagné d'un de ses éducateurs (si possible son éducateur référent) . La présence d'un membre de la famille à cette commission est laissée à l'appréciation de l'équipe mais est très fortement encouragée<sup>88</sup>. De même, l'éducateur référent de l'ASE est lui aussi sollicité à cette occasion.

Au cours de cette assemblée solennelle, une grande place est donnée à la parole de l'enfant, sollicitée et encadrée par son éducateur référent. Il peut ainsi exprimer ses états d'âme et son mal être. Le parent, détenteur de l'autorité est invité à prendre la parole de sa place.

Le directeur s'exprimant au nom de l'établissement met des mots sur les actes de transgression du jeune. Il explique que ces violences sont des délits punissables par la loi et rappelle éventuellement qu'une procédure judiciaire a été engagée.

L'objectif de cet entretien est de recréer les conditions d'une alliance éducative avec le jeune et sa famille. L'établissement doit exposer avec clarté le projet éducatif mis en place avec l'adolescent ainsi que les difficultés éventuellement rencontrées.

A l'issue de cette cellule de crise, une décision doit être prise par l'assemblée. Celle-ci peut être variable en fonction de la situation de l'enfant. Elle peut consister en un séjour de rupture durant lequel l'enfant devra réaliser un reportage photo ou une peinture<sup>89</sup>. La cellule de crise peut décider avec le jeune et sa famille d'une sanction ou d'une mesure de réparation, la réalisation d'une maquette ou d'un exposé sur un thème de son choix à partir de recherches sur internet .

Il est important pour l'assemblée de donner à l'équipe les moyens matériels de sa réalisation en fixant un calendrier et une personne ressource.

La mesure de réparation, une fois accomplie, sera présentée au directeur de l'établissement. La valorisation du jeune passe aussi par une publicité discrète de la tâche. L'exposé sera éventuellement accroché sur les murs du couloir près du secrétariat.

La mise en place de la cellule de crise ne nécessite pas une logistique très lourde.

Je sollicite en premier lieu les cadres socio-éducatifs et les psychologues au cours de la réunion mensuelle des cadres A. Je leur présente le projet par écrit et leur demande leur opinion quant à l'utilité et la faisabilité de cette procédure. Ayant recueilli leur accord de principe, j'aborde ce thème en réunion institutionnelle avec l'ensemble du personnel.

---

<sup>88</sup> La question de la mobilisation des parents sera abordée dans le paragraphe 3.2

<sup>89</sup> Ce travail permettrait d'inscrire le séjour de rupture dans le projet individuel de l'enfant.

J'insiste sur le fait que cette cellule de crise est un dispositif souple qui peut trouver sa place dans le projet éducatif de l'établissement s'il suscite l'adhésion de tous. Nous ciblons ensemble les situations types critiques susceptibles d'entrer dans ce dispositif. Nous convenons de la mise en place de cette cellule pour une période d'essai de trois mois. Un premier bilan est dressé au cours de la réunion institutionnelle. L'expérience est confirmée jusqu'au mois de juin. Au cours de la dernière réunion institutionnelle, je rends par écrit des conclusions sur ce dispositif. Le personnel se prononce sur l'intégration de ce dispositif dans le projet pédagogique de l'établissement.

Une évaluation de l'utilité et de l'effectivité de cette cellule de crise est effectuée annuellement. Elle fait d'une part l'objet d'une discussion en réunion d'équipes et en réunions institutionnelles d'autre part.

Outre une amélioration du dispositif en interne, une meilleure réponse aux passages à l'acte passe par une plus grande efficacité du travail inter- institutionnel.

## **3.2 FAVORISER LE TRAITEMENT EN RESEAU DES SITUATIONS DE PASSAGES A L'ACTE**

La survenue de passages à l'acte ne concerne pas le seul établissement gardien. Elle met en présence différentes institutions et acteurs aux missions et modalités d'intervention quelquefois mal comprises (3.2.1). Les parents ont autorité sur leur enfant et sont donc les premiers interlocuteurs du foyer dans ce contexte (3.2.2).

### **3.2.1 Clarifier l'articulation entre réponses éducatives et judiciaires**

Le foyer de l'enfance est amené de plus en plus souvent à porter plainte en cas de délits commis par les jeunes à l'intérieur de l'établissement. Cette attitude reflète une évolution des pratiques et fait débat parmi les professionnels (A). Je propose donc l'organisation d'une table ronde avec des représentants de la police et de la justice, afin de traiter des conditions de coopération entre ces trois institutions (B).

## A° Existence d'un débat autour de l'utilité de porter plainte

J'ai pu constater au cours de mon stage une tendance à la judiciarisation du traitement des actes délictueux des jeunes.

Le directeur de l'établissement porte régulièrement plainte en cas de vols ou de dégradations et enjoint le personnel ou la famille de la victime à en faire de même en cas d'agression physique ou de vol. La responsabilisation et l'apprentissage de la citoyenneté tend à remplacer progressivement la mission traditionnellement dévolue aux foyers de réparation des jeunes.

Lorsqu'un jeune commet une agression physique ou un acte délictueux, un débat existe à l'intérieur du foyer sur l'utilité ou non de porter plainte, certains professionnels étaient favorables à la séparation des missions éducatives du foyer des logiques judiciaires et pénales.

Il me semble cependant que le séjour en foyer de l'enfance doit permettre aux jeunes de comprendre les règles de fonctionnement social qui s'appliquent dans l'institution comme dans la société.

L'entrée d'un jeune dans le dispositif de protection de l'enfance correspond souvent à une première confrontation avec le monde de la Loi, celle du code civil.

La rencontre avec la justice pénale doit être pour lui l'occasion d'approcher et peut-être d'intégrer la fonction symbolique de l'interdit.

*« Tout n'est pas permis aux parents qui sont soumis à des obligations comme en témoignent les lois de protection de l'enfance (...). Tout n'est pas permis à l'éducateur, au psychologue et au professionnel engagés dans une équipe pluridisciplinaire qui doit respecter le cadre de sa mission. Tout n'est pas permis au juge, à l'avocat qui sont soumis à un cadre de procédure<sup>90</sup> ».*

Le jeune est intégré à cette chaîne de droits et d'obligations et doit donc répondre de ses actes devant la société.

Les discussions qui existent au sein de l'établissement me semblent cependant intéressantes. Il est vrai que la justice ne doit pas devenir un recours systématique pour traiter des incidents quotidiens qui émaillent la vie des foyers de l'enfance. Pour des raisons d'équité évidentes, le foyer doit avoir une position unifiée et systématique sur cette question. Je propose donc en tant que directrice de soumettre ce débat à l'ensemble des équipes éducatives.

---

<sup>90</sup> Vaillant M., op. cit. p 48

## **B. Organisation d'une table ronde sur le thème du traitement des actes délictueux en foyer**

Les débats des professionnels du secteur social autour de l'utilité de porter plainte posent le problème du rapport entre éducatif et pénal et de l'articulation entre l'aide sociale à l'enfance, la police et la justice.

Le juge des enfants a cette double mission de protection et de sanctions des mineurs. Cependant, la question de l'engagement du juge dans le traitement des actes délictueux des jeunes au cours de leur placement n'est pas toujours clairement établie.

L'organisation d'une journée débat sur le thème du traitement des actes délictueux en foyer de l'enfance a pour objectif de clarifier les rôles de chacun et de déterminer ensemble la frontière entre les actes relevant d'une réponse purement éducative de ceux devant faire l'objet d'une plainte.

Après avoir obtenu l'accord de principe de ma hiérarchie, je prends contact avec le président du tribunal pour Enfants de Créteil ainsi qu'avec le commissaire de Vitry sur Seine. Une première réunion a lieu entre un juge des enfants, le commissaire, la responsable du service enfance et actions éducatives du Conseil Général et moi-même.

Nous nous prononçons en faveur de l'organisation d'une table ronde le 21 janvier 2003 à 14 heures au foyer de l'enfance de Vitry. Cette conférence sera ouverte au personnel du foyer de Vitry et des autres établissements ainsi qu'aux inspecteurs de l'aide sociale à l'enfance.

Le 21 janvier 2003<sup>91</sup>, trois intervenants se succèdent, tout d'abord la responsable du service enfance et actions éducatives qui traitera de l'articulation entre le traitement éducatif, administratif et judiciaire des passages à l'acte.

Le commissaire de police parle des conditions de l'intervention de la police dans les situations de crise ou de conflit dans les établissements sociaux.

Enfin, le juge des enfants aborde le thème des relations entre éducatif et pénal et des conditions de saisine de l'autorité judiciaire.

Chaque intervention dure trente minutes, le même temps étant réservé aux questions du public et au débat.

A l'issue de cette conférence, les textes des interventions font l'objet d'une diffusion. Un groupe de travail composé des trois cadres socio-éducatifs et de trois éducateurs se réunit et rédige un protocole commun à l'ensemble du foyer sur les conditions de saisine de l'autorité judiciaire. Ce document est envoyé au Tribunal pour Enfants ainsi qu'au commissariat de Vitry sur Seine.

---

<sup>91</sup> Le développement qui suit doit être compris comme un scénario idéal.

Le juge des enfants présent à la conférence aborde la question de la place de chaque institution dans le traitement des actes délictueux en foyer, lors d'une réunion avec ses collègues.

Après avoir abouti avec les autres juges à une position commune, il organise une réunion avec la responsable du secteur enfance et action éducatives. Un document commun est rédigé, précisant les places et obligations de chacun. Ce document est diffusé à l'ensemble des foyers, aux circonscriptions et aux inspecteurs de l'aide sociale à l'enfance.

Une réunion d'évaluation de ce protocole est programmée pour l'année suivante.

En parallèle à cette rationalisation des rapports entre éducatif et pénal, la question de l'articulation des différents services du Conseil Général en ce qui concerne le traitement d'une situation de passage à l'acte mérite d'être clarifiée.

### **3.2.2 Des difficultés dans la mise en réseau du traitement des situations**

J'ai pu constater au cours de mon stage certaines crispations et incompréhensions mutuelles entre le foyer et les différents services du Conseil Général, en ce qui concernait le traitement en réseau des passages à l'acte violents des jeunes. Le développement qui suit a pour objectif une clarification des tâches de chacun des partenaires (A). Un débat sur la nature de la mobilisation de la famille, garante de l'autorité parentale, dans ce contexte de passage à l'acte, mérite d'être ouvert (B).

#### **A. Rationaliser le circuit d'informations**<sup>92</sup>

La survenue d'actes délictueux au sein du foyer met l'institution dans l'obligation de mener en parallèle trois types d'actions, éducative, administrative et éventuellement judiciaire.

- D'une part, l'événement mobilise deux types de réponses, éducative et administrative<sup>93</sup> :

Le foyer doit mettre en œuvre en interne des dispositifs et procédures pour répondre à l'acte puis pour gérer l'après- crise<sup>94</sup>.

Le jeune ayant commis l'acte délictueux est reçu par le cadre socio- éducatif et éventuellement par le directeur qui l'amène à verbaliser avec lui les circonstances, les motifs et les conséquences du passages à l'acte.

---

<sup>92</sup> Le développement suivant s'appuie sur l'entretien du 17 juin 2002 avec l'assistante sociale du GAO.

<sup>93</sup> La situation type traitée en annexe p 60 illustre cette articulation.

<sup>94</sup> Cet aspect a été développé au paragraphe 2.2.

L'équipe peut évaluer la nécessité d'un départ en séjour de rupture.

<b>DEPART EN SEJOUR DE RUPTURE</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Décision conjointe du référent ASE et de l'équipe<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Envoi par fax du rapport d'incident</li><li>▪ Concertation sur l'utilité de la mesure</li></ul></li><li>2. Recherche du lieu de vie par le référent ASE et/ou l'assistante sociale du GAO</li><li>3. Information à l'inspecteur et négociation entre le foyer et l'inspecteur pour prise en charge financière du séjour</li></ol>
------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Lorsque les actes de transgression se multiplient et que les conditions du placement au GAO se détériorent, l'événement peut déboucher sur le réexamen de la situation et de son projet de prise en charge.

<b>REEXAMEN DU PROJET D'ORIENTATION D'UN JEUNE</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Note d'incident envoyée à l'inspecteur ASE et au référent</li><li>2. Demande de concertation avec le référent<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rédaction par l'éducateur référent GAO d'un rapport d'observation</li><li>▪ Réunion entre le référent, le cadre socio éducatif, un éducateur du GAO et le psychologue</li></ul></li><li>3. Rencontre avec la famille en parallèle ( éventuellement père et mère séparés )</li><li>4. Recherche conjointe du référent ASE et de l'assistante sociale du GAO de nouveaux lieux d'orientation</li></ol>
----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

- D'autre part, lorsque le directeur du foyer, un éducateur ou les parents d'un jeune décident de porter plainte, trois partenaires sont concernés, le foyer de l'enfance, différents services du Conseil Général et le Tribunal pour Enfants. L'articulation entre les différents services du Conseil Général est un préalable à la suite judiciaire donnée.

<p><b>PLAINTE A L'ENCONTRE D'UN JEUNE DU FOYER</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dépôt de la plainte au commissariat</li> <li>2. Information transmise au référent ASE ainsi qu'à l'inspecteur <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envoi de la note d'incident et de la suite donnée</li> </ul> </li> <li>3. Information transmise à la responsable du service de l'enfance et de l'action éducative<sup>95</sup> du Conseil Général <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envoi de la note d'incident</li> </ul> </li> <li>4. Information au Bureau des Affaires Juridiques du Conseil Général <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envoi de la note d'incident ainsi que du récépissé de plainte</li> </ul> </li> </ol>
--------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Ces tableaux ont pour vocation de servir de document support à la rédaction d'un protocole commun à l'ensemble des services du département. J'adresse donc ces documents à la directrice de l'enfance et de la famille sous couvert du responsable du service d'accueil et d'action de prévention en proposant l'organisation d'un groupe de travail au niveau départemental sur l'élaboration de protocoles communs aux foyers, aux inspecteurs ASE, aux circonscriptions aux différents bureaux de la direction de l'enfance et de la famille et au bureau d'aide juridique.

Si la rationalisation des actions partenariales est une préoccupation des différentes services, la question de l'implication de la famille dans ce contexte particulier est souvent oubliée.

---

<sup>95</sup> Un organigramme des services de la direction de la prévention et de l'action éducative du Conseil Général du Val de Marne est annexé en page 66.

## **B° La question de la mobilisation de la famille**

La mise en œuvre d'une mobilisation inter- institutionnelle autour des situations de passages à l'acte ne doit pas occulter la nécessaire implication du père ou de la mère, en tant que détenteurs de l'autorité parentale. Le foyer de l'enfance a une mission de suppléance familiale<sup>96</sup> pour les actes courants de la vie quotidienne mais ne peut se substituer voire annuler la compétence des parents en ce qui concerne l'éducation de leurs enfants.

*« La réflexion de l'institution sur la manière d'organiser la suppléance familiale permet de penser la place des parents en terme de compétences/ attributions : quelles compétences / attributions l'institution met en œuvre/ exerce à leur place ? Quelles compétences/ attributions les parents gardent- ils en direct auprès de leur enfant ? »<sup>97</sup>*

Lorsque surviennent des actes de transgression graves, l'établissement doit donner aux parents les moyens d'exercer pleinement leur autorité parentale en les concertant voire en leur permettant de prendre une part active dans la sanction éducative.

Actuellement, les parents sont informés en cas de passages à l'acte violents de leur enfant et sont invités à rencontrer l'équipe éducative.

Cependant, cet entretien est plus souvent vécu comme une admonestation à leur rencontre que comme l'occasion d'une réponse commune.

Il est vrai que la question de la place des familles dans nos institutions nécessite plus que tout autre sujet une approche pragmatique et individualisée de notre action, tant les relations de certains jeunes avec leurs parents sont empreintes de souffrances et de drames. Pourtant, le foyer reçoit beaucoup de jeunes présentant des troubles du comportement dont les parents sont dépassés voire démissionnaires dans leur rôle éducatif. D'autres enfants se sont sentis délaissés ou même rejetés par leurs parents.

La sanction si elle prend la forme d'une mesure de réparation peut être l'occasion d'un rapprochement entre l'enfant et ses parents si ceux-ci prennent une part active dans la réalisation de celle- ci. Elle valorise l'enfant aux yeux de ses parents parce qu'elle lui permet d'effectuer une action gratifiante.

Parmi d'autres actions possibles pour mobiliser les parents, je veux valoriser la place des parents dans les dispositifs de réponses mis en place précédemment.

---

<sup>96</sup> Paul Durning a défini en 1986 le concept de suppléance familiale comme « *l'action auprès d'un mineur visant à assurer les tâches éducatives et d'élevage, habituellement effectuées par les familles, mises en œuvre partiellement ou totalement hors du milieu familial* ».

<sup>97</sup> Ministère de l'emploi et de la solidarité, Direction de l'action sociale, *Prévenir, repérer et traiter les violences à l'encontre des enfants et des jeunes dans les institutions sociales et médico- sociales*, Guide Méthodologique, éditions ENSP, 2000, p 18

## CONCLUSION

L'élaboration d'un dispositif de réponses aux actes de violence est une nécessité pour la pérennité des institutions. Les foyers de l'enfance mettent en présence dans leurs services une population hétérogène dont les problématiques se concentrent voire se télescopent.

Dans les groupes d'accueil d'urgence notamment, les passages à l'acte peuvent souvent être analysés comme une manifestation directe du mal-être de jeunes développant des troubles du comportement voire de la personnalité, à l'égard d'un contexte institutionnel vécu comme maltraitant.

La prévention des violences en institution passe donc par la mise en œuvre d'un cadre institutionnel adapté aux spécificités de l'accueil d'urgence.

Le GAO a su mettre un terme à la crise structurelle qu'il connaissait depuis sa création grâce à une remise à plat de son organisation et à un recentrage de son action sur ses missions propres. Cette dynamique de l'urgence impulsée par le service permet de réduire les passages à l'acte symptômes d'une violence institutionnelle.

Le foyer, compte tenu de la population qu'il reçoit, est néanmoins régulièrement confronté à des actes de transgression qui contribuent à fragiliser le cadre institutionnel en agissant comme révélateur des dysfonctionnements organisationnels.

Le directeur doit donc intégrer la crise dans son management en mettant en œuvre des mesures fortes destinées à canaliser l'émotion suscitée par la survenue de l'événement.

J'ai proposé en outre de doter l'institution de dispositifs de réponses aux passages à l'acte pour éviter l'engrenage de la violence et le développement d'un sentiment d'impunité chez les jeunes.

Parce que la violence est une composante intégrante à la vie quotidienne d'un foyer de l'enfance, son traitement doit devenir une opportunité à une analyse des pratiques institutionnelles. Le guide méthodologique publié par le ministère de l'emploi et de la solidarité, Prévenir, repérer et traiter les violences à l'encontre des enfants et des jeunes dans les institutions sociales et médico-sociales<sup>98</sup>, en offrant une grille d'analyse des facteurs de violence institutionnelle, peut être un préalable<sup>99</sup> à la mise en œuvre d'une démarche qualité au niveau de l'établissement.

---

<sup>98</sup> Ministère de l'emploi et de la solidarité, op cit.

<sup>99</sup> Ce guide constitue un outil intéressant, dans l'attente d'un référentiel de qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux au niveau national.

---

# Bibliographie

---

## Textes de référence

### Code de l'action sociale et des familles

- Article L221-1 et suivants relatif à l'aide sociale à l'enfance
- Article L226-1 et suivants relatifs à la protection des mineurs maltraités
- Article L227-1 et suivants relatifs aux mineurs accueillis hors du foyer parental
- Article L311-1 et suivants relatifs aux droits des usagers
- Article L331-1 et suivants relatifs aux contrôles des établissements

### Code civil

- Article 1112 relatif à la définition de la violence
- Article 375

### Lois

- Loi du 10 juillet 1989 relative à la prévention des mauvais traitements
- Loi n° 98-468 du 17 juin 1998 relative à la répression des infractions sexuelles ainsi qu'à la protection des mineurs
- Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico- sociale

### Quelques textes d'actualité

- Circulaire DGAS du 3 juillet 2001 relative à la prévention des violences et maltraitances notamment sexuelles dans les institutions sociales et médico- sociales accueillant des mineurs ou des personnes vulnérables
- Circulaire du 11 mars 1993 : mise en œuvre à l'égard des mineurs de la réparation pénale
- Rapport Naves et Cathala du 21 juin 2001
- Rapport Roméo du 15 novembre 2001
  
- Allocution de Monsieur Lionel Jospin, premier ministre, lors des états généraux de la protection de l'enfance du 15 novembre 2001

## Ouvrages généraux sur la violence

- Cahier de l'enfance et de l'adolescence, *Violence et adolescence, un autre regard, de nouvelles pratiques*, actes du colloque Marseille 28 et 29 mai 1999
- Chaillou P. *Violence des jeunes : l'autorité parentale en question*, Gallimard, 1998
- Corbet E. et alii *Violences en institutions, tome 2, outils de prévention*, 1995
- Corbillon M. et alii, *Suppléance familiale, nouvelles approches, nouvelles pratiques*, Matrice, 2001
- Gabel et alii *Bienveillance mieux traiter familles et professionnels*, éditions Fleurus, 2000
- Hellbrunn R. et Pain J. *Intégrer la violence*, éditions Matrice, 1994
- IFREP *Violences et institutions, Prévenir la répétition*, éditions jeunesse et droits, 2001
- Lagrange C. et alii *Violences, les travailleurs sociaux à la recherche d'un nouvel « art de faire »*, éditions Matrice, 1999
- Marcelli D. et Braconnier *Adolescence et psychopathologie*, éditions Masson, 1995
- Ministère de l'emploi et de la solidarité, Direction des affaires sociales, *Prévenir, repérer et traiter les violences à l'encontre des enfants et des jeunes dans les institutions sociales et médico- sociales*, Guide méthodologique, Editions ENSP, 2000
- Pain Jacques et alii *Placés vous avez dit ? méthodes actives et pratiques institutionnelles en maisons d'enfants*, éditions Matrice, 1987
- Rey C. et alii *Les adolescents face à la violence*, éditions Syros, 1996
- Tomkiewicz Stanislaw et alii, *Aimer mal, châtier bien, enquêtes sur les violences sur enfants et adolescents*, éditions Seuil, 1991
- Vaillant M. et alii *Nouvelles problématiques adolescentes, pratiques institutionnelles en recherche*, L'Harmattan, 2001
- Vaillant M. *La réparation, de la délinquance à la découverte de la responsabilité*, Gallimard, 1999
- Vaillant M. et Vuilbeau A et alii *Violences et pratiques professionnelles : quête de sens et besoins d'action*, recherche action pour le foyer départemental de l'enfance de Marseille 2001

## Ouvrages sur les organisations et la gestion de crise

- Albert E., Emery J.L. *Le manager est un psy*, éditions d'organisation, 1998
- Enriquez E. *L'organisation en analyse*, collection PUF 1992
- Perret H. *Traitement d'une crise en milieu professionnel et associatif*, L'Harmattan, 1999
- Morin E., *Sociologie*, Seuil, 1994
- Roux Dufort C. *La gestion de crise, un enjeu stratégique pour les organisations*, De Boeck université 2000

## LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : liste des entretiens	p 59
ANNEXE 2 : Analyse d'une situation	p 60
ANNEXE 3 : Organigramme du foyer de l'enfance	p 65
ANNEXE 4 : Organigramme de la direction enfance et famille	p 66

## ANNEXE 1

### Liste des entretiens

- Participation à la réunion d'équipe du groupe d'accueil et d'orientation, le 11 janvier 2002
- Entretien avec **Bruno Kayser, éducatrice spécialisé** au GAO, le 18 janvier 2002
- Entretien avec **Nabila Laidi, éducatrice spécialisée** au GAO, le 6 mai 2002
- Entretien avec **Pascale Masson, éducatrice spécialisée** au GAO, le 2 mai 2002
- Entretien avec **Nelly Virlouvét, psychologue** du GAO, le 13 mai 2002
- Entretien avec **Patrick Duflos, cadre socio-éducatif** du GAO, le 2 juin 2002
- Entretien avec **Christian Breuil, directeur de l'institut de rééducation de Perray en Yvelines**, le 3 juin 2002
- Entretien avec **Jean- Claude Bernadat, directeur du foyer Saint Vincent de Paul à Paris**, le 10 juin 2002
- Entretien avec **Nicole Sens, assistante sociale** du GAO, le 17 juin 2002
- Entretien avec **Denis Piton, directeur du foyer de l'enfance de Vitry sur Seine**, le 28 juin 2002

## ANNEXE 2

### Analyse d'une situation rencontrée au cours de mon stage et des réponses apportées

#### 1.éléments biographiques du jeune, circonstances de son arrivée au GAO

Le jeune *M.* né en 1989 au *Mali* a vécu la majeure partie de son enfance seul avec sa mère qui s'est installée en France en 1990. Son père, retourné en Afrique pour monter une entreprise a connu des revers financiers qui l'ont conduit à revenir en France en 2000.

Le jeune a pris « l'habitude de fréquenter la cité » dans laquelle il se trouve bien souvent livré à lui-même, surtout lors des week-ends où sa mère travaille.

Il a été exclu du collège en mars 2001 pour comportements violents. Suite à cette exclusion, le jeune complètement livré à lui-même fréquente « des frères de la cité » beaucoup plus âgés et ne reconnaît plus du tout l'autorité de sa mère, celle-ci étant régulièrement victime de violence physique.

Le jeune a une image très négative de ses parents. Son père, en foyer Sonacotra, connaît peu son fils. Leurs rapports sont très distants. Il extorque à sa mère de l'argent pour acheter des vêtements de marque.

Suite à la saisine du procureur par le collège et le père de l'enfant, le juge prononce une OPP de six mois le 29 mai 2001. Non présent à l'audience, le jeune n'a semble-t-il pas compris les raisons de son placement. Il est parti en lieu de vie, persuadé qu'« il partait en vacances parce qu'il avait fait des bêtises dans la cité ».

Deux mois après, la famille d'accueil met fin à son placement après avoir surpris le jeune en train de se livrer à des actes d'attouchements sur la petite fille de la famille.

Le 29 août 2002, David est confié par l'ASE au groupe d'accueil et d'orientation du foyer de l'enfance.

Date	Contexte	Élément déclencheur	Comportement jeune	Réponses éducatives	Transmission administrative	Suites données
13.9.2001	Depuis son arrivée au GAO, la violence physique et verbale est son seul mode d'entrée en relation. Au contraire, en relation duelle, le jeune s'est se montrer attentif et respectueux.				Note à l'inspecteur	Concertation avec les parents, le référent et l'inspecteur
Septembre		Rentrée scolaire	Bagarre avec des élèves, coup à un professeur, menace le principal	Conseil de discipline, exclusion	Plainte de l'enseignante	Audience prévue le 15.11 devant le juge des enfants, recherche d'un nouvel établissement
Du 1 <sup>er</sup> au 7 décembre	L'équipe constate une évolution positive du jeune. A l'audience du 15.11, il est demandé au juge d'insister sur les raisons du placement.	15.11 : audience chez le juge 21.11 : 1 <sup>er</sup> week-end chez sa mère, David apprend qu'elle s'est remariée.	La violence de ce jeune redouble. - il agresse l'éducatrice scolaire (incapacité de travail pendant 4 jours)	Exclusion de l'atelier scolaire, réalisation d'une maquette en réparation	Plainte Note d'incident à l'inspecteur	

Date	Contexte	Élément déclencheur	Comportement jeune	Réponses éducatives	Transmission administrative	Suites données
( suite )			En une semaine : - agression d'une éducatrice alors que ses parents sont reçus au foyer - il pousse une éducatrice sur le lit et l'écrase de son poids - une éducatrice est agressée juste après le retour du jeune d'une audience à la brigade des mineurs.	Appel des forces de l'ordre	Plainte  - Plainte	
8 décembre	Le jeune est de retour d'une audience à la brigade des mineurs pour l'agression d'une éducatrice	Les jeunes du GAO regarde l'émission Star Academy. Une des filles commence à chantonner.	Paroles grossières et insultantes pour la faire taire. La jeune fille refuse de céder. Coups de pied.  L'éducateur poussé par le jeune est déséquilibré.	Un éducateur s'interpose.		

			Il recevra plusieurs points de suture. Le jeune poursuit la jeune fille avec une fourchette.	Interposition d'autres éducateurs	Le jeune est isolé sur le pallier. Le lendemain, entretien du jeune avec le CSE et le référent.		Départ en séjour de rupture
15-3	L'équipe éducative a de grosses difficultés à trouver une orientation pour ce jeune. Recherche d'un lieu de vie.	Le jour du départ d'un autre jeune, M. et celui-ci cherche à provoquer l'éducatrice en l'insultant. Celle-ci lui demande de se calmer sur le pallier.	Le jeune frappe l'éducatrice au visage et lui mord le bras	La dame de service et deux jeunes s'interposent. Départ immédiat dans un autre foyer départemental pour le week-end	Plainte pour coups et blessures ( arrêt de travail de trois jours )	Note à l'inspecteur, demande d'orientation urgente	
25-4	De retour de vacances, le jeune part avec le GAO en transfert. Audience prévue avec le juge le samedi d'après.		Violence, menace, dégradations, volonté de nuire aux vacances des autres	Retour au foyer précipitamment, refus d'un nouveau séjour de rupture			Audience avec le juge des enfants, main levée

### 3. Eléments d'analyse

- Ce jeune n'a pas intégré les lois sociales

Il terrorise sa mère, n'a pas intégré l'image du père.

( joue l'homme de la famille auprès de sa mère jusqu'à son remariage

Ayant toujours vécu seul avec sa mère, il supporte mal la vie en collectivité proposée par le foyer.

- Déclenchement de la crise

- lorsqu'un interdit lui est posé au sein du groupe de vie
- lorsqu'il est confronté aux représentants de l'autorité ( police, justice)
- en présence d'éducatrices lui imposant le respect de règles de vie

- La multiplication des passages à l'acte s'explique par plusieurs facteurs

- au niveau institutionnel

prolongement excessif du séjour en accueil d'urgence, au bout de quatre mois ( délai maximale du contrat d'accueil au GAO), l'équipe constatait une amélioration de son comportement. Le jeune était prêt à être orienté.

- incertitudes concernant le mode d'accueil

orientation par la CDES non aboutie

1<sup>er</sup> lieu de vie en province refusé par le juge souhaitant une orientation en Ile de France

- audience chez le juge l'oblige à s'inscrire dans la réalité de son placement

- au niveau familial, il apprend que sa mère a un autre homme dans sa vie.

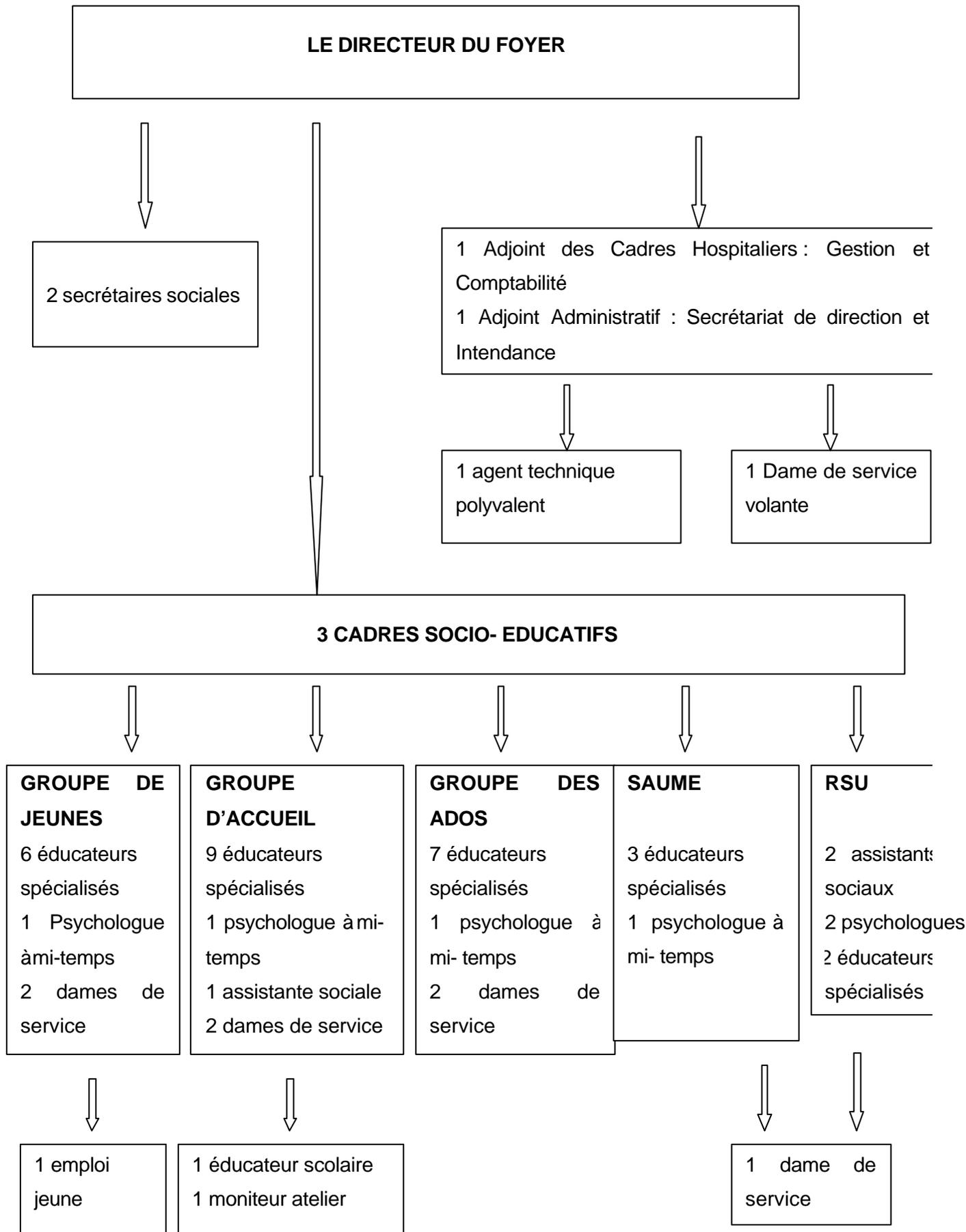
- Réponses de l'institution face à la multiplication des actes de violence

Rappel de la loi, porter plainte pour qu'il réponde de ses actes devant la société

Intervention d'un tiers dans la crise ( éducateurs, cadres, forces de police )

Au niveau éducatif, éloignement du jeune : départ dans un autre foyer, séjours de rupture

## ANNEXE 3 : ORGANIGRAMME DU FOYER DE L'ENFANCE



## ANNEXE 4 : ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE L'ENFANCE ET DE LA FAMILLE DU VAL DE MARNE

