



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2005

Enfance

**ORGANISER UN DISPOSITIF D'ACCUEIL POUR DES
ADOLESCENTS DITS « CAS LOURDS »
A PARTIR D'UNE MECS**

Philippe LIABOEUF

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
1 MISSIONS ET LIMITES D'UNE MECS	3
1.1 Contexte général	3
1.1.1 Evolution	3
1.1.2 Public accueilli	5
1.1.3 Statistiques	7
1.2 « La Clairière »	7
1.2.1 Description.....	7
1.2.2 Le contexte dans la Loire	9
1.2.3 Le quotidien à « La Clairière »	9
1.3 Limite : les jeunes dits « cas lourds »	11
1.3.1 Des situations qui « impuissantent »	11
1.3.2 Ce qu'ils provoquent.....	12
1.4 Situation actuelle	14
1.4.1 Besoins.....	14
1.4.2 Attentes.....	15
1.4.3 Blocages	16
1.5 Position des partenaires.....	17
1.5.1 Les services placeurs.....	17
1.5.2 Les établissements d'accueil	17
1.5.3 Les services de soin.....	18
1.5.4 Les établissements scolaires	19
1.5.5 Le monde du travail	20
2 QUI SONT CES JEUNES.....	21
2.1 Données statistiques.....	21
2.1.1 Combien sont ils	21
2.1.2 Le schéma départemental 42.....	21
2.1.3 La commission « cas lourds ».....	22
2.2 La question du soin	24

2.2.1	Pathologies	24
2.2.2	Les points communs.....	25
2.3	Concepts.....	28
2.3.1	L'adolescence.....	28
2.3.2	L'attachement.....	29
2.3.3	Le lien	30
2.4	Analyses institutionnelles.....	31
2.4.1	Les freins dans la maison.....	31
2.4.2	Difficultés des partenaires	33
2.5	Les obstacles à éviter	34
2.5.1	La concurrence entre services	34
2.5.2	L'appropriation	35
2.5.3	Vouloir aménager l'existant	36
3	PROPOSITION DE SERVICE.....	39
3.1	L'expérience de « La Clairière ».....	39
3.2	Réponses aux problèmes cités.....	40
3.2.1	L'hébergement	40
3.2.2	Scolarité et formation	42
3.2.3	Le soin.....	43
3.3	Mise en place	44
3.3.1	Le dispositif	44
3.3.2	L'organisation	46
3.3.3	Les réunions.....	48
3.4	Le personnel.....	49
3.4.1	Qualification	49
3.4.2	Profils	49
3.4.3	Soutien	51
3.5	Travail avec les familles.....	52
3.6	Partenariat	55
3.6.1	Avec l'Ase	56
3.6.2	Avec le soin	57
3.6.3	Avec les institutions	58
3.7	Le budget.....	59
3.8	L'évaluation	60
3.8.1	Du dispositif.....	60
3.8.2	Des jeunes accueillis	61

3.9	Les zones de vigilance	62
3.9.1	L'enfermement.....	63
3.9.2	L'usure	63
3.9.3	L'adaptation	64
CONCLUSION	67

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES ANNEXES

Liste des sigles utilisés

Aemo :	Aide éducative en milieu ouvert
Ase :	Aide sociale à l'enfance
CDES :	Commission départementale de l'éducation spéciale
CMPP :	Centre médico psycho pédagogique
CROSMS :	Comité régional d'organisation sociale et médico-sociale
Ddass :	Direction départementale des affaires sanitaires et sociales
ETP :	Equivalent temps plein
Gaël :	Groupe d'accueil pour états limites
IOE :	Investigation orientation éducative
IR :	Institut de rééducation
Mecs :	Maison d'enfants à caractère social
Odas :	Observatoire décentralisé de l'action sociale
PJJ :	Protection judiciaire de la jeunesse

INTRODUCTION

Cas lourds, incasables, états limites, border-line,...Quels vilains noms pour désigner des enfants en grande difficulté. Et pourtant ils sont là, encombrant sans cesse les contre-allées du système social. Tout le monde est d'accord pour dire qu'il faut faire quelque chose, mais personne n'ose prendre le risque de s'engager complètement. Il faut dire que leur problématique est complexe, et qu'aucune institution n'a été pensée pour y répondre. De ce fait, les bonnes volontés se heurtent à leurs propres limites, et se retrouvent souvent seules et désemparées face à ces situations.

Il convient donc de sortir du domaine de la bonne volonté, de prendre le problème à bras le corps, dans toute sa complexité, et d'y répondre par des mesures professionnelles adaptées. Il faut pour cela tirer les leçons des expériences de ceux qui s'y sont risqués (avec plus ou moins de réussite et de tâtonnements) et penser un dispositif faisant appel aux compétences multi-partenariales que ces situations nécessitent.

.....

En mars 2003, je prenais la Direction de la Maison d'enfants « La Clairière » située au Chambon Feugerolles, dans la proche banlieue stéphanoise, après y avoir occupé pendant quatre ans le poste de chef de service éducatif. Cette nouvelle fonction allait me permettre, je l'espérais, de concrétiser un projet qui me tenait à cœur depuis quelques années déjà, à savoir tenter d'apporter une réponse à un certain nombre de situations particulièrement difficiles que j'avais eu l'occasion de rencontrer.

Dès lors je fus confronté à une réalité que je n'avais pas mesurée à sa juste valeur : la gestion d'une structure ancrée dans son histoire, ses préoccupations, ses problèmes quotidiens, et le sentiment qu'il devenait nécessaire de sortir des sentiers battus pour inventer une nouvelle histoire, redonner du sens à nos interventions, sans renier le travail accompli dans l'anonymat de l'ordinaire institutionnel.

L'équilibre devait être maintenu entre la poursuite d'une mission historiquement inscrite dans l'accueil d'enfants victimes des défaillances parentales et l'obligation qui m'apparaissait de plus en plus incontournable de venir en aide à ceux qui semblaient inaccessibles à toute influence éducative.

La réalité du terrain, des contraintes, des formalismes de tous ordres et des contingences économiques ne laisse pas place à l'improvisation. Si l'on veut efficacement proposer un mode d'intervention efficient et réaliste, il convient de prendre la mesure de tous les enjeux, de tous les paramètres, afin de proposer une analyse rationnelle des possibles, compatible avec l'environnement dans lequel se situe notre intervention.

C'est ce à quoi j'ai tenté de m'attacher à travers ce travail, en m'appuyant sur un environnement qui peut parfois paraître « désaffectivé », mais qui n'en demeure pas

moins l'émanation d'une volonté collective de réparer les erreurs d'une société de plus en plus sélective, élitiste, et sans merci pour les plus fragiles.

Certains jeunes ne trouvent pas leur place dans les circuits traditionnels de protection de l'enfance en danger, parce qu'ils refusent tout ce qui leur est proposé, et que leurs comportements sont ingérables dans le cadre des institutions existantes. Ils sont à la frontière de l'éducatif, du soin et du judiciaire. Bien que relativement peu nombreux, ils mobilisent des énergies considérables, avec souvent peu de résultats. Pourtant certains « bricolages » semblent produire des effets, lorsque les acteurs de terrain sont obligés de sortir des procédés habituels, et inventent des modes de prise en charge totalement individualisés.

Il faut donc comprendre ce qui ne fonctionne pas, observer et analyser le problème dans toutes ses dimensions pour tenter d'apporter une réponse qui ne soit pas ponctuelle et interventionniste, mais qui puisse prendre en compte les difficultés particulières de ces jeunes.

A travers ce mémoire, j'ai voulu dans une première partie situer le contexte dans lequel j'interviens, et les problèmes que pose l'accueil de ces jeunes en grande difficulté dans une structure de type maison d'enfants, malgré une demande et des attentes de plus en plus pressantes.

J'ai ensuite voulu cerner avec plus de précision ce que l'on peut observer chez ces jeunes, en tentant de repérer la nature exacte des besoins et ce qui les met dans l'impossibilité d'intégrer les structures existantes, pour ne pas reproduire les mêmes causes d'échec qu'ils ont souvent connues.

Dans la troisième partie, je décris un mode de réponse possible, qui prend en compte les difficultés propres de ces jeunes et les limites des établissements d'accueil. Cette proposition de service s'appuie sur une expérimentation que j'ai mise en place depuis deux ans en collaboration avec les services de l'aide sociale à l'enfance du département de la Loire, et qui devrait déboucher dans les mois qui viennent sur l'ouverture d'une structure adaptée à ces situations extrêmes.

1 MISSIONS ET LIMITES D'UNE MECS

1.1 Contexte général

1.1.1 Evolution

Les maisons d'enfants à caractère social ont pour mission d'accueillir les mineurs placés au titre de la protection de l'enfance, article 375 du code civil, ou les mineurs délinquants, au titre de l'ordonnance du 2 février 1945. Leur mission est d'assurer leur hébergement et de mettre en place toutes les actions nécessaires à leur éducation. En d'autres termes, il s'agit de suppléer les défaillances de la famille, lorsque celle-ci n'est pas en mesure d'assurer la sécurité physique ou morale de l'enfant, et de lui permettre de grandir dans un milieu propre à subvenir à ses besoins.

Issues pour beaucoup d'entre elles d'institutions religieuses (orphelinats, ...), elles se sont au fil du temps adaptées aux besoins du secteur, pour devenir des établissements d'accueils spécialisés dans le traitement des situations de carences éducatives familiales, avec toute la multiplicité d'outils et de savoir-faire spécifiques nécessaires pour répondre à la complexité des situations rencontrées. C'est ainsi qu'au fil du temps, le personnel d'encadrement a dû améliorer le champ de ses compétences, et renforcer l'étendue de ses qualifications. Il ne s'agit plus seulement d'accueillir des enfants pour les protéger d'un milieu familial carencé, mais de mettre en œuvre des équipes de professionnels capables de proposer des prises en charge diversifiées et adaptées.

L'évolution des textes et des politiques en faveur de la protection de l'enfance a amené les maisons d'enfants à caractère social à abandonner peu à peu la notion de substitution au profit de celle de suppléance. Il ne s'agit plus de retirer l'enfant d'un milieu nocif, mais de soutenir un dispositif familial carencé, en l'aidant à retrouver un fonctionnement conforme à l'intérêt de l'enfant. L'internat est de ce fait appelé à prendre en compte non seulement la période du placement, mais l'ensemble de son contexte. L'enfant est inscrit dans une histoire, qui se trouve à un moment donné traversée par l'intervention de travailleurs sociaux, qui se fixent comme objectif de « réparer » une situation ponctuelle. L'institution d'accueil se présente comme un tiers entre l'enfant et la famille, n'intervenant que pour un temps le plus court possible. Le but affiché est le retour de l'enfant dans sa famille, tout doit être mis en œuvre pour qu'il soit le plus rapide possible.

Cette notion, ainsi que la volonté désormais imposée de placer l'utilisateur au centre des dispositifs et de considérer la famille comme un partenaire privilégié que l'on doit associer aux fonctionnements et aux décisions prises, n'ont pas été sans bousculer les traditions et les cultures institutionnelles. Les réactions spontanées face aux mauvais traitements subis par des enfants entraînent au premier abord des réactions de révolte et de

condamnation morale à l'encontre de leurs auteurs. De ce fait, la famille désignée comme défaillante n'était pas autorisée à porter un regard critique sur ce que la « bonne institution » mettait en place pour pallier ses insuffisances. Les établissements étaient pensés pour permettre à l'enfant de trouver un cadre sécurisant, lui permettant de se développer dans un milieu adapté à ses besoins. On retrouve d'ailleurs ces phrases presque telles quelles dans la plupart des projets des internats éducatifs. Si l'idée est certes louable, elle a, au cours de l'histoire récente des institutions, conduit à des fonctionnements dont il est encore parfois aujourd'hui difficile de sortir.

La notion de gestion de groupe en était sans doute la meilleure illustration. L'accueil se faisant essentiellement dans des structures collectives plus ou moins importantes, l'enfant devait intégrer un groupe, se fondre dans des fonctionnements collectifs, sa bonne intégration devenant alors un critère de bonne évolution. Un bon éducateur était un éducateur qui savait « tenir son groupe » ; il y avait des « bons groupes », des « groupes difficiles », des « groupes déséquilibrés » etc. La vie de l'enfant en institution était coupée de sa réalité familiale, dans laquelle il se retrouvait plongé lors des sorties autorisées. L'équipe devait alors, à son retour, lui réapprendre les « bons usages », en attendant la prochaine sortie. On comprend dès lors, que les professionnels étaient peu enclins à coopérer avec les familles, qui étaient plutôt vécues comme des obstacles au travail accompli. Seules celles qui semblaient accepter les remarques et les conseils pouvaient espérer quelques échanges avec les intervenants.

Il ne s'agit pas, bien sûr, de se livrer à une critique a posteriori des pratiques institutionnelles des établissements d'accueil, mais plutôt de comprendre, au regard des évolutions et de l'histoire, ce qui peut aujourd'hui freiner les adaptations nécessaires du système.

Les professionnels des maisons d'enfants sont quotidiennement partagés entre leur mission de protection et la prise en compte du droit des familles. On ne peut insuffler des modes d'approche et des positionnements différents qu'en prenant en compte le contexte et l'histoire, et en comprenant les raisons d'être de comportements qui peuvent paraître aujourd'hui obsolètes. Les institutions se sont adaptées, les équipes ont évolué. Malgré des résistances ponctuelles, souvent liées au sentiment d'inquiétude, les maisons d'enfants à caractère social se sont inscrites dans un vaste mouvement d'adaptation aux demandes et aux besoins. Des nouvelles formes de prise en charge apparaissent, on est sorti du modèle unique de réponse à apporter. La priorité est donnée à l'adaptation des actions aux besoins repérés.

Il reste cependant à ajuster à cette nécessaire souplesse les rouages d'un système souvent difficile à faire bouger. Les idées ne manquent pas, mais elles se heurtent souvent à la difficulté pratique de leur mise en place. Les instances, les modes de

financements, sont rarement adaptés à l'innovation dans ce domaine. C'est un défi que le secteur devra relever s'il veut agir à la hauteur de ses ambitions.

1.1.2 Public accueilli

Les enfants que nous accueillons nous sont confiés par décision d'un juge des enfants, lorsque le milieu familial n'est pas en mesure d'assurer leur sécurité physique ou morale. Le placement reste une mesure extrême, qui ne doit intervenir que lorsque toutes les autres mesures disponibles ne sont pas suffisantes. Dans la plupart des situations, l'enfant a déjà fait l'objet de mesures d'aide éducative en milieu ouvert. Son arrivée dans l'institution a ainsi pu être préparée, et il connaît les raisons qui font qu'un magistrat décide qu'il doit intégrer une structure de type internat. Dans ce cas, le travail a déjà été commencé, et le travailleur social d'Aemo¹ permet d'assurer la continuité du lien établi. La famille est elle-même habituée aux interventions de travailleurs sociaux, et sait plus ou moins ce qu'il lui est demandé.

Il arrive cependant que le placement intervienne suite à une crise familiale, et que la dangerosité de la situation nécessite un placement immédiat, sans travail préalable. L'enfant se retrouve alors parachuté dans un monde inconnu, et il doit à la fois s'habituer à un environnement nouveau, subir la rupture avec son milieu habituel, et comprendre les raisons de son placement. Selon les âges et les situations, cela peut prendre beaucoup de temps, et générer des traumatismes importants. En effet, à part quelques situations de maltraitance extrême, l'enfant n'a pas toujours conscience de la dangerosité de son environnement. La souffrance liée à la séparation est importante, et il faut du temps pour qu'il accorde un peu de confiance à des adultes à l'origine de cette séparation. Cela ramène d'ailleurs à la notion de « rivalité » entre les équipes qui vont devoir accompagner l'enfant dans la compréhension de sa situation et la famille d'origine qui en est la cause. Comment en effet expliquer à un enfant que ce qu'il vit en famille n'est pas acceptable, au point d'en nécessiter son retrait, et associer totalement la famille aux mesures mises en place ? Les équipes ont parfois du mal à conjuguer les deux. L'enfant se trouve pris dans un conflit de loyauté dont il lui est difficile de sortir.

L'arrivée d'un enfant dans l'institution se produit quoi qu'il en soit après des années de vécu dans un milieu peu favorable à son épanouissement. Il arrive donc avec tous les symptômes et les mécanismes de défense qu'il a dû mettre en place pour se protéger. Si l'on ajoute à cela les réactions provoquées par la séparation, il serait illusoire de s'imaginer que le simple fait de le retirer de sa famille suffit à en faire un enfant « ordinaire ». La séparation est parfois une mesure nécessaire, elle ne règle pas pour autant les problèmes liés à ce qu'il a vécu auparavant, et qui ont pu laisser des cicatrices

¹ Aide éducative en milieu ouvert

profondes. C'est là que commence le travail des professionnels qui seront appelés à intervenir tout au long de la mesure, à la fois dans l'accompagnement au quotidien, et dans la prise en compte de la souffrance et des symptômes qui en découlent.

On constate souvent que les enfants sont « envahis » par leur situation, et qu'ils ne parviennent pas à trouver la disponibilité d'esprit nécessaire pour les apprentissages. L'échec scolaire est dans bien des cas la conséquence la plus lisible, malgré toute l'attention portée par les équipes éducatives, qui prodiguent à cet endroit un accompagnement souvent plus important que dans la plupart des familles, avec des résultats largement inférieurs. Rares sont en institution les enfants qui suivent une scolarité brillante.

Au-delà de leur faible capacité à investir l'école, ces enfants réagissent à leur situation en mettant en place des mécanismes de défense qui peuvent prendre de multiples formes. Pour certains cela va se traduire par de l'agressivité à l'encontre de leur entourage, pour d'autres ce seront au contraire des attitudes d'inhibition. Les séquelles des mauvais traitements sont multifformes, en fonction des situations vécues, de leur durée, et de la capacité de l'enfant à s'en protéger. On constate un accroissement des troubles du comportement, et du nombre d'enfants nécessitant un suivi psychologique, voire psychiatrique. Depuis plusieurs années, on remarque également une augmentation du nombre d'enfants dont les parents souffrent eux-mêmes de troubles psychologiques, suivis ou non en services spécialisés. Le travail en maison d'enfants ne peut plus être simplement un travail d'éducation, il doit désormais inclure la dimension du soin, et faire appel à des compétences multi-partenariales. Cela rend inopérants les schémas traditionnels des internats, qui traitaient jadis en vase clos les problématiques des enfants accueillis. L'accueil et l'hébergement ne sont qu'une facette des réponses à apporter, qui s'inscrit dans un large éventail d'interventions ayant pour but de considérer l'enfant dans toutes les dimensions de ses difficultés. On parle aujourd'hui de mutualisation des moyens, de travail en partenariat, de travail en réseaux. L'internat doit résolument se tourner vers l'extérieur, s'ouvrir sur une société dont il a peut-être été trop longtemps coupé, en bref sortir de ses murs. Cela paraît une évidence au regard de l'injonction qui lui est faite de limiter ses interventions aux situations les plus graves, et de faire rentrer le contrôle et la citoyenneté dans ses modes opératoires. Placer l'enfant au centre du dispositif ne signifie pas seulement mettre en œuvre tous les moyens pour lui venir en aide, cela implique aussi de renoncer à l'illusion de pouvoir apporter des réponses univoques qui ne seraient légitimées que par la certitude d'agir pour son bien.

Les enfants que nous recevons, et que nous recevrons malheureusement sûrement encore longtemps ont un passé douloureux, qui a laissé des cicatrices parfois profondes, mais ils ont surtout un futur, sur lequel nous tentons quotidiennement d'influer, en sachant qu'il se construira sur la base de leur vécu, dont nous feront modestement partie à

l'échelle d'une vie. C'est la nature de l'influence que nous saurons laisser qui leur permettra peut-être de se construire sur un socle prématurément fragilisé.

1.1.3 Statistiques

Les enfants confiés à une Mecs arrivent généralement après une mesure d'Aemo faisant suite à un signalement. Un rapport de l'Odas² de 2003 recense 86 000 signalements d'enfants en danger en 2002 contre 85 000 en 2001. Il distingue parmi ceux-ci les enfants maltraités (victimes de violence physique ou psychique) et les enfants en risque (issus d'une famille fragilisée). Le nombre d'enfants maltraités semble diminuer : 18 500 en 2002 contre 19 000 en 1998. Le nombre d'enfants en risque a sensiblement augmenté depuis 1998 (64 000), pour se stabiliser depuis 2001 autour de 67 500 situations. Les enfants pris en charge par l'Aide Sociale à l'Enfance sont en nombre croissant depuis la décentralisation, passant de 250 000 en 1984 à 263 000 en 2002.

Dans le même temps, le nombre d'enfants placés est en nette régression, passant de 235 000 en 1975 à 151 000 en 1984, puis se stabilisant autour de 135 000 depuis 1989. Cela répond à la volonté affichée depuis plusieurs années de limiter le placement aux situations les plus difficiles, et de favoriser toutes les mesures permettant de maintenir l'enfant dans son milieu d'origine. La priorité est mise sur les mesures « alternatives », pouvant éviter la séparation de l'enfant avec son milieu familial.

Le nombre d'enfants placés est donc en diminution, passant au niveau national de 42 969 en 1995 à 41 582 en 2001. La région Rhône-Alpes a logiquement suivi la même tendance, avec 4 938 enfants placés en 1995 contre 4 500 en 2001³.

En revanche, le département de la Loire s'est inscrit dans une tendance inverse, en augmentant le nombre d'enfants placés en établissements. Ceux-ci sont passés de 366 en 1995 à 482 en 2000. Cette particularité tient au fait que le département était sous-équipé en nombre de places, et que de nombreux enfants devaient être accueillis dans d'autres départements, faute de places disponibles.

1.2 « La Clairière »

1.2.1 Description

La Maison d'enfants « La Clairière » est historiquement implantée dans la proche banlieue stéphanoise. C'était à l'origine un orphelinat géré par la congrégation religieuse de Saint-Vincent de Paul. Elle occupait un grand bâtiment en forme de croix situé en centre ville d'une commune de 20 000 habitants proche de Saint Etienne.

² Observatoire Décentralisé de l'Action Sociale

³ Rapport de l'Odas *La décentralisation et la protection de l'enfance* 15 octobre 2003

En 1975, les religieuses font appel à une association lyonnaise, le Comité Commun d'Activités Sanitaires et Sociales, pour en reprendre la gestion. « La Clairière » devient alors maison d'enfants, avec du personnel salarié. À la fin des années 80, l'établissement traverse une période difficile ; les locaux sont inadaptés, la situation financière est critique et va conduire au licenciement d'une dizaine de personnes.

En 1990, sous l'impulsion d'un nouveau directeur, un projet voit le jour de quitter l'ancien bâtiment pour éclater l'institution en quatre petites unités réparties dans des communes avoisinantes. Ce sera mis en place en 1991. « La Clairière » reçoit depuis 47 enfants placés par le juge des enfants ou l'aide sociale, dans le cadre de la protection de l'enfance. Ils sont répartis sur quatre structures de type « familial » pouvant accueillir chacune un groupe mixte de douze enfants. Les enfants peuvent être âgés de 6 à 18 ans. Une maison reçoit le groupe des petits, jusqu'à 12 ans environ, les trois autres fonctionnent en groupes « verticaux ».

Sur chaque structure interviennent cinq éducateurs, deux agents de service, et un veilleur de nuit. L'établissement fonctionne 24 heures sur 24, et 365 jours par an. L'équipe éducative assume toutes les tâches habituellement remplies par les parents : gestion du quotidien, accompagnements à l'extérieur, suivi de la scolarité, suivi médical, etc. avec le souci permanent d'être dans la suppléance, et non dans la substitution. Tous les fonctionnements sont pensés pour prendre en compte la difficulté de l'enfant, tout en le maintenant dans des conditions de vie les plus proches possibles d'une réalité familiale. Les enfants sont scolarisés dans les écoles environnantes ; ils se rendent dans les clubs du quartier pour leurs loisirs, vont consulter le médecin en ville en cas de besoin, etc. L'institution se veut le plus possible ouverte sur le monde extérieur et inscrite dans le tissu social de son lieu d'implantation.

Les enfants qui nous sont confiés sont majoritairement issus de familles habitant sur le secteur (sauf nécessité d'éloignement). Ceci pour faciliter les relations parents-enfants. La particularité de l'accueil en petites unités permet de se rapprocher d'un modèle familial, et d'éviter la stigmatisation liée à une grosse institution centralisée. Il est donc particulièrement adapté à des enfants ayant besoin d'un cadre sécurisant et chaleureux. Les admissions se font en fonction des places disponibles, et de la problématique rencontrée. L'enfant doit pouvoir s'adapter à un environnement où le collectif du groupe est rythmé par les apprentissages du quotidien, le respect de l'autre et le partage.

Les durées de séjours sont très variables et fonction de chaque situation. Le magistrat prend en général une mesure de placement pour un an, et ré-évalue la situation après ce délai. Dans certaines situations très difficiles, la mesure peut être prise pour deux ans. Sans pouvoir établir de généralités, il est peu fréquent que le placement ne dure qu'une année. De même, pour certains enfants, les espoirs de retour en famille sont très faibles, et le placement est alors envisagé sur le très long terme. A l'inverse, il arrive que la

difficulté ne soit que passagère, et qu'un bref passage dans l'institution permette de préparer un retour de l'enfant dans sa famille, ce qui reste l'objectif prioritaire.

Cependant, lorsque cela n'est pas possible, plusieurs orientations sont envisageables : le jeune accueilli peut demander à bénéficier d'un suivi après sa majorité dans le cadre des appartements jeunes majeurs. Cela dans la limite du peu de places disponibles (quatre à « La Clairière ») avec une échéance limitée à 21 ans. Il peut également quitter l'institution et demander un accueil sur un autre type de structure : foyer de jeunes travailleurs, services de suite, appartement autonome, etc... Son statut de majeur lui permet alors de choisir le type de soutien qu'il demande.

Pour d'autres enfants, un changement d'établissement est parfois envisagé. Cela peut correspondre à un besoin de déplacement (déménagement de la famille...) ou à un réajustement des mesures mises en place : établissement correspondant davantage aux besoins repérés...

Un autre type d'accueil peut être proposé dans le service de placement familial. Cinq familles d'accueil peuvent recevoir six enfants (généralement des enfants pour lesquels un retour en famille ne paraît pas envisageable). Ces familles sont salariées de l'institution, et bénéficient du soutien d'un éducateur chargé de faire le lien avec l'établissement.

« La Clairière » dispose donc de 47 places d'internat réparties sur quatre structures indépendantes, de six places en placement familial, et de quatre places de jeunes majeurs dans deux appartements. Le personnel représente environ 50 ETP⁴

1.2.2 Le contexte dans la Loire

Le nombre de signalements dans la Loire est passé de 1110 en 1995 à 1402 en 2000, suivant en cela la même tendance qu'au plan national. Pendant la même période, le nombre d'enfants confiés à l'Ase a sensiblement augmenté. La capacité d'accueil en maisons d'enfants sur le territoire départemental est passée sur cette même période de 611 à 723 places. Malgré la création de 112 places, le nombre d'enfants placés hors département n'a pas diminué.

1.2.3 Le quotidien à « La Clairière »

Dans chacune des structures, le travail au quotidien s'organise autour de l'accueil permanent de douze enfants qui n'ont, a priori, aucun lien entre eux, si ce n'est une histoire douloureuse. L'équipe de professionnels en place revendique un accueil de type « familial », ce qui sous-entend des notions de climat chaleureux, de sérénité, ce qui n'est pas toujours la réputation des foyers recevant des enfants et adolescents placés. Un

⁴ Equivalents temps plein

taux d'encadrement important (huit adultes, dont cinq éducateurs) doit permettre suffisamment de temps de présence pour gérer à la fois les besoins individuels et spécifiques à chaque enfant, tout en assurant la prise en charge du collectif. La disposition des lieux, et les aménagements intérieurs ont été pensés pour favoriser un mode de vie différent de celui d'une grosse institution, et se rapprocher de ce que pourrait vivre n'importe quel enfant ordinaire dans sa famille. La cuisinière prépare le menu sous le regard de tous, et sert à table le repas qu'elle partage avec les enfants et les adultes présents. Les agents de service ne sont pas des lingères ou des agents d'entretien, mais des maîtresses de maison, et tout le monde souhaite qu'elles « participent de la prise en charge éducative ». Ce qui génère d'ailleurs parfois des zones de friction quand il s'agit de déterminer les rôles et fonctions de chacun (doivent-elles avoir, par exemple, accès au cahier de liaison des éducateurs ou participer aux réunions ?). Mais ces petits détails n'empêchent pas de se mettre d'accord quand il s'agit de tout faire pour avoir une maison agréable à vivre, toujours propre et bien décorée, que rien ne distingue vraiment des autres maisons du voisinage.

Pour ces mêmes raisons sans doute, les équipes n'aiment guère le mobilier ou les équipements de « collectivité », même si elles reconnaissent leur côté fonctionnel et leur solidité. De la même façon, les affichages obligatoires en terme de sécurité, les équipements divers demandés à un établissement d'accueil sont vécus comme autant d'éléments qui « gâchent » l'aspect général de la maison. C'est un peu comme si la situation des enfants devait être cachée, autant vis à vis des gens extérieurs, mais aussi d'eux-mêmes. Les adultes qui travaillent se veulent des « parents professionnels idéaux », avec tous les risques de confusion possible. L'anecdote des pantoufles est à mon sens emblématique de ce positionnement : faut-il mettre des pantoufles lorsque l'on prend son service ? Pour certains, cette attitude n'est pas compatible avec un positionnement professionnel, pour d'autres elle n'est qu'une marque de respect élémentaire à l'égard de ceux qui nettoient et un exemple pour les enfants. Pour ma part j'y vois cette perpétuelle rivalité entre le professionnel soucieux de son savoir-faire et l'être humain qui le constitue, soucieux de son savoir-être. Quoi qu'il en soit, tout le monde est content lorsque la maison est un lieu accueillant et convivial.

Cette volonté permanente de créer des conditions d'accueil dans un climat serein a des conséquences immédiates sur les admissions. Lorsqu'une situation nous est présentée, la procédure prévoit qu'un premier examen du dossier est fait par le psychologue et par le psychiatre, pour vérifier que la problématique de l'enfant est compatible avec la structure susceptible de l'accueillir. Dans le projet institutionnel, il est dit que « l'enfant doit être scolarisé ou scolarisable, ... capable de s'intégrer dans une petite structure collective et d'en respecter les règles de vie. » Bien que cela figure dans les critères d'admission, cela opère plutôt comme des règles de non-admission. Les enfants les plus perturbés sont

immédiatement suspects de ne pas correspondre au cadre. Si plusieurs dossiers sont présentés pour une seule place possible, il est clair que les situations des enfants présentant des troubles de comportement importants seront les premiers écartés. D'autant que dans un deuxième temps, une « commission d'admission » se réunit, comprenant des éducateurs de chaque structure, pour étudier l'admissibilité des candidatures proposées. Là aussi, on constate logiquement que la peur des symptômes ou des comportements annoncés influence les réponses apportées.

Les groupes sont donc constitués d'enfants ne présentant pas de gros problèmes de comportement, capables d'accepter les règles de vie d'une structure qui fonctionne selon des schémas éducatifs « traditionnels ». Les journées sont rythmées par les levers, les départs à l'école, les repas, les retours, le temps des devoirs, la soirée, et enfin le coucher, autant de moments prévus dans le projet éducatif du groupe, avec pour chacun d'eux des objectifs, des protocoles, des règles établies. Cela constitue l'outil de base de l'intervention éducative. C'est souvent la capacité de l'enfant à se conformer à ce cadre qui servira de base à l'évaluation qui sera faite de sa situation. On lit souvent dans les rapports « X. s'est bien intégré au groupe, respecte les règles de la maison, parle avec les adultes... ». Dans le cas contraire, ce sera l'objectif à atteindre.

Il arrive cependant que pour certains, cet objectif ne soit pas facilement accessible. Ils ont beaucoup de difficultés à accepter les règles, s'opposent aux consignes, semblent réfractaires à l'école, etc. Leur comportement les marginalise dans la structure et déstabilise l'ensemble du groupe. Lorsque cela dure un peu trop et que les interventions classiques ne semblent pas avoir d'effet sur eux, leur départ sera souvent demandé, dans des délais qui varient en fonction du degré de tolérance dont l'équipe saura faire preuve à ce moment là. On fera alors le constat « qu'ils ne relèvent pas de notre type de structure », « qu'ils ont besoin d'une prise en charge plus spécialisée », « qu'ils mettent en péril le travail fait avec les autres » etc. On parle alors de réorientation, et l'engrenage de l'exclusion à répétition commence.

1.3 Limite : les jeunes dits « cas lourds »

Certains enfants ou adolescents sont ainsi pris dans une spirale de rejets successifs, de refus d'admission et d'exclusions multiples. Leur dossier est connu de tous les travailleurs sociaux, qui ne savent plus ce qu'ils peuvent mettre en place. On parle alors de « cas lourd ».

1.3.1 Des situations qui « impuissentent »

Pour ces jeunes, les schémas traditionnels de prise en charge ne fonctionnent pas. Ils mettent en œuvre des systèmes de défense à l'encontre de toute forme d'autorité qui

rendent inopérants les rapports habituels que les équipes établissent avec les jeunes dont elles s'occupent.

Dans les situations classiques, les éducateurs tentent d'établir des relations basées sur la reconnaissance mutuelle pour amener le jeune à une forme de confiance qui permettra des échanges constructifs. Dans le même temps, ils doivent maintenir un certain niveau d'exigences pour ne pas le laisser adopter des comportements asociaux. Ils utilisent pour cela toute une panoplie de sanctions et récompenses. Au fil du temps, le jeune fera avec eux une sorte d'alliance, au sein de laquelle chacun connaît les attentes de l'autre. C'est ce que l'on décrit souvent comme la période d'observation, au cours de laquelle l'éducateur va essayer de comprendre les difficultés rencontrées par l'enfant, et tenter d'y apporter des réponses adaptées. L'enfant ou l'adolescent, va peu à peu réaliser que l'éducateur agit pour son bien, et accepter son intervention. Si la rencontre se passe bien, le lien établi permettra aux éducateurs de modifier certains comportements et de construire avec lui un projet d'avenir.

Mais cela n'est possible que si le jeune accepte à un moment donné de se laisser « apprivoiser » par l'adulte. Il faut qu'il abandonne ses positions souvent a priori défensives. Cela prend des durées variables suivant les situations, le vécu, la personnalité. C'est un exercice difficile, qui demande de la part des éducateurs de la patience, de la diplomatie, et du savoir-faire.

Pour certains cependant, cela ne fonctionne pas. Malgré tous les efforts faits pour essayer de leur faire « baisser la garde », ils restent hostiles à toute intervention, à toute tentative d'approche. Ils mettent en place des mécanismes de défense souvent très agressifs, et paraissent inaccessibles à toute forme de relation sociale ordinaire. Ils refusent tout ce que les éducateurs leur proposent, et semblent se moquer des éventuelles conséquences de leurs actes. Leurs réactions sont imprévisibles, souvent disproportionnées. Les équipes sont désarmées, leur savoir-faire se heurte à quelque chose qu'ils ne comprennent pas, et sur lequel ils n'ont pas de prise. Ces jeunes donnent l'impression d'être dans une sorte de toute puissance que rien ne peut enrayer. Ils vivent dans la satisfaction immédiate de leurs envies, sans aucun intérêt apparent pour ce qu'il pourrait advenir à l'autre quel qu'il soit.

Souvent au centre de toutes les discussions et réunions diverses, leur attitude est souvent qualifiée de pathologique, et le soin présenté comme la seule réponse possible, quand l'éducatif a atteint ses limites.

1.3.2 Ce qu'ils provoquent

Ces situations extrêmes, que l'on ne rencontre heureusement pas souvent, sont toujours très douloureuses pour les professionnels en place et les institutions qui les reçoivent. Dès l'arrivée du jeune sur la structure, les équipes s'efforcent de mettre en place ce qu'ils

on l'habitude de faire avec les autres, en adaptant simplement quelques petites choses au nouvel arrivant. On va lui proposer de réfléchir avec lui sur ce qu'il souhaiterait faire, en fonction de ses possibilités et de celles de la structure. Un ou des éducateurs référents seront désignés pour être « garants de son projet individuel », qu'il va falloir construire ensemble. On lui expose rapidement ce qui lui sera demandé pour permettre son intégration dans la structure, tout en sachant qu'il lui faudra sans doute un peu de temps pour s'adapter.

Les premiers jours, voire les premières semaines sont en général une période sans événement particulier, chacun faisant connaissance avec l'autre, comme cela se passe toujours lors d'une admission. Ce n'est que lorsque les premiers repères sont pris que les choses se compliquent.

Malgré tous les efforts déployés, les éducateurs s'aperçoivent assez vite que les réactions sont différentes de celles qu'ils rencontrent habituellement. Au lieu de gagner peu à peu la confiance, ils ont l'impression au contraire de susciter de plus en plus de méfiance, de plus en plus d'hostilité. Les rapports sont tendus, fréquemment à la limite de l'explosion. Le jeune refuse les consignes données, a des exigences inacceptables, et accepte mal qu'on les lui refuse. Il se positionne en victime, et établit des rapports de force, emprunts de crainte et de menace vis à vis des autres jeunes, qui ne tardent pas à l'exclure de la vie collective, et à le considérer comme un marginal sur le groupe. Les éducateurs sont alors obligés de veiller à protéger les autres jeunes du groupe, tout en continuant à essayer de le maintenir dans une situation « ordinaire ». Mais les écarts se creusent rapidement, et cette position devient vite intenable.

Cet élément perturbateur devient alors le centre de toutes les inquiétudes. Il mobilise à lui seul toutes les énergies. Il devient le sujet de toutes les réunions, au cours desquelles l'équipe cherche désespérément des amorces de solution.

Ce qui inquiète le plus est souvent l'influence néfaste qu'il a sur les autres, et le danger qu'il fait courir à tout le monde. On sent bien qu'un détail pourrait le faire « exploser », ce qui oblige en permanence à ajuster avec précaution tout ce qui lui est dit, à limiter sans cesse les motifs de frustration. Il se retrouve alors avec un régime particulier sur la structure, ce qui accentue sa position marginale. Il devient le seul qui n'est pas régulièrement scolarisé, qui ne participe pas ou peu aux tâches collectives, pour lequel les exigences en terme d'hygiène ou de rangement de son espace sont réduites au minimum, etc.

Très rapidement les éducateurs vont interpeller les « psys » de l'institution, leur demandant de poser un diagnostic et une indication de soins, sans savoir vraiment de quelle nature, mais convaincus que « l'éducatif a atteint ses limites ». Le soin devient alors une sorte de bouée de sauvetage, un ailleurs possible, la seule solution que l'on entrevoit. Or, dans tous les cas, les services de soin refuseront de se situer en

remplacement d'une structure éducative à bout de souffle, par crainte de se voir « refiler le bébé ».

Tous les ingrédients sont dès lors réunis pour que l'on parle de « cas lourd » et que commence la spirale des exclusions et des rejets successifs. Pour protéger la structure d'accueil il devient urgent de faire partir le jeune, peu importe où et dans quelle condition. Tous les partenaires sont sollicités, travailleurs sociaux du service à l'origine du placement, magistrats, autres structures, etc.

Dans le meilleur des cas une autre orientation sera trouvée, et son passage ne sera plus qu'un mauvais souvenir, une erreur d'admission que l'on veillera à ne pas reproduire.

Le jeune quant à lui, commencera à arpenter le paysage des structures existantes, passant de l'une à l'autre, de plus en plus mal, de plus en plus loin.

1.4 Situation actuelle

Ces situations, bien que peu nombreuses, sont une préoccupation importante de tout le secteur, qui tente aujourd'hui d'apporter des réponses.

1.4.1 Besoins

Personne, en effet, ne peut ignorer les problèmes posés par ces jeunes dont on ne sait que faire. Quelle que soit la place occupée, tous les acteurs, un jour ou l'autre, ont été confrontés à l'incapacité des structures en place à répondre de façon satisfaisante à ces situations particulières. Les services placeurs, qui écument les institutions pour essayer de leur trouver un lieu d'accueil, ces mêmes lieux d'accueil, qui savent qu'en acceptant ils risquent de se trouver dans des situations ingérables, les écoles ou lieux de formation, qui n'ont pas les moyens de faire face à des comportements destructeurs, les services de soin, qui ne veulent pas devenir des lieux de placement par défaut, tout le monde fait le même constat d'un vide à combler.

La demande faite depuis plusieurs années aux institutions de préciser et de rendre plus lisibles leurs fonctionnements, les a conduites logiquement à définir des projets d'établissement de plus en plus précis, des modes opératoires clairement annoncés, et par conséquent des critères d'accueil souvent plus ciblés. Pour les jeunes dits « cas lourds », ces critères sont souvent synonymes de refus d'admission, pour raison de qualité du service rendu... aux autres.

Pourtant les besoins sont certains. Les structures « traditionnelles » sont régulièrement interpellées pour ce genre de situations. Par les services qui font habituellement appel à elles (Ase⁵, PJJ⁶...), mais aussi par les magistrats qui les sollicitent directement lorsqu'ils

⁵ Aide sociale à l'enfance

⁶ Protection judiciaire de la jeunesse

ne trouvent pas de solution par les circuits habituels. Certains dossiers sont bien connus des partenaires, on les voit passer régulièrement, avec une liste de structures déjà épuisées qui s'allonge. On se méfie des informations qui sont données, par crainte que les éléments les plus inquiétants ne soient quelque peu adoucis pour forcer les portes. Le manque de place est souvent invoqué pour justifier un refus.

Après deux ou trois tentatives de placements qui se terminent prématurément par un constat d'échec, ces jeunes se retrouvent dans une sorte d' « errance perpétuelle », Leur intégration dans les structures classiques semble impossible, ils sont rejetés d'un établissement à l'autre et paraissent devoir écumer les institutions qui se risquent à tenter quelque chose ... le temps d'y semer un désarroi à la hauteur de leur asociabilité.

1.4.2 Attentes

Au delà des difficultés rencontrées pour intégrer ces jeunes dans un système qui n'a pas été pensé pour eux et des inquiétudes et frilosités légitimes des structures existantes de les voir mettre à mal leur service, personne n'est indifférent au rejet dont ils font l'objet. La protection de l'enfance en danger n'est pas faite pour exclure, ses acteurs ne le font que parce qu'ils ne savent pas comment répondre. Ce ne sont pas les bonnes volontés qui manquent, mais bien les réponses adaptées qui font défaut.

La place prise dans le secteur par le questionnement autour de la prise en charge de ces jeunes démontre qu'ils ne laissent pas indifférent, que tout le monde souhaiterait pouvoir intervenir efficacement.

Les listes d'attente dans les maisons d'enfants à caractère social du département sont longues, et les responsables d'établissements pourraient ignorer ces situations marginales, dont ils n'ont pas besoin pour remplir leurs institutions, et qui génèrent au contraire une masse de travail et d'investissement particulièrement lourde pour tous les intervenants.

Fort heureusement ce n'est pas le cas, et l'ensemble des énergies et des savoir-faire se mobilise pour faire en sorte que ces jeunes ne restent pas à l'écart du système. Chacun est prêt à participer à son niveau avec les moyens dont il dispose, conscient qu'aucune structure ne peut répondre seule à des problématiques aussi complexes.

La mutualisation des moyens est indispensable, chacun étant disposé à mettre sa pierre à l'édifice. Encore faudrait-il savoir ce que l'on veut construire, qui coordonnera le travail, qui dirigera les travaux, qui paiera les factures. Le chantier est d'envergure, à la hauteur de l'ambition de tous de venir en aide à tous les exclus que la société génère.

Mais au regard de la mobilisation de chacun, des moyens importants dont dispose le système, et de l'expérience des partenaires impliqués, nul doute que l'on saura trouver la ou les solutions permettant de sortir d'une situation dont personne ne veut qu'elle perdure. Sans doute faudra-t-il pour cela bousculer quelque peu les habitudes, modifier

des modes d'intervention qui ont montré leurs limites, et faire preuve d'inventivité et de capacité à sortir des sentiers battus. Et ce n'est sans doute pas là le plus facile dans notre secteur.

1.4.3 Blocages

Tous ceux qui ont tenté d'intervenir pour des situations de ce type ce sont à un moment ou à un autre heurtés à des blocages qu'il est bien difficile d'éviter dans l'état actuel des choses. L'ensemble des dispositifs et des procédures est pensé pour répondre à des situations de placement « classiques ». Les procédures sont instaurées pour garantir la qualité des prestations proposées, et la meilleure lisibilité des circuits d'intervention. A contrario, ces mêmes procédures peuvent devenir un frein, voire un obstacle à la prise en compte des situations extrêmes. Cela concerne tous les aspects de l'organisation d'une structure d'accueil.

Les notions de projet, aujourd'hui essentielles dans le secteur, supposent la définition d'objectifs à atteindre dès le début de l'intervention, avec des évaluations régulières et des échéances repérées. Mais comment se fixer des objectifs lorsque la préoccupation immédiate devient l'aménagement du présent pour éviter l'explosion ?

Le support principal du travail éducatif en internat est l'accompagnement de l'enfant dans tous les domaines du quotidien : apprentissages des règles de vie, accompagnement scolaire ou professionnel, etc. Comment faire lorsque ce support s'effondre et qu'il n'y a plus de base sur laquelle s'appuyer ?

La prise en compte de la souffrance et des symptômes fait partie du travail des équipes éducatives, qui font appel pour cela à des services de soins (psychologues, CMPP⁷, etc.), qui viennent compléter la prise en charge éducative. Cela n'est plus le cas lorsque le versant médical ou pathologique envahit l'espace et est vécu comme la seule réponse possible et la cause de toutes les difficultés.

S'il est admis que les réponses ne peuvent qu'être multi-partenariales, les modes de financement restent sectorisés, et sont parfois un obstacle à la nécessaire coopération. Les financeurs n'accepteront probablement pas de financer plusieurs prix de journée, même si plusieurs partenaires interviennent pour la même situation. Et les structures ne peuvent s'engager si elles ne disposent pas pour cela des moyens nécessaires.

Pour s'adapter à des problématiques aussi complexes il faut être en mesure d'apporter des réponses multiples, variées, avec de constantes adaptations et une grande réactivité. Il faut pouvoir réagir vite, et changer de stratégie en fonction des problèmes rencontrés. Or le système actuel ne se prête pas aisément à cette indispensable souplesse. Chaque changement dans les mesures mises en place, chaque déplacement met en jeu des

⁷ Centre médico-psycho-pédagogique

questions de responsabilité, d'autorisations, d'information, qui paralysent parfois les acteurs.

1.5 Position des partenaires

Les difficultés rencontrées avec ces enfants aux problématiques multiples et complexes sont reconnues par tous les intervenants rencontrés, qui ont souvent tendance à pointer du doigt les carences de l'autre, pour expliquer leur incapacité à intervenir. On se rejette la responsabilité de l'absence de solution, comme si chacun devait se justifier de ne pas pouvoir répondre à ses situations.

1.5.1 Les services placeurs

Les services à l'origine du placement (magistrats, Ase, PJJ,) sont les premiers interpellés par la complexité des situations rencontrées. L'absence de solution les oblige souvent à répondre « par défaut », et à prendre des orientations ne répondant pas aux besoins. Ils doivent trouver quoi qu'il arrive un lieu d'accueil pour ces jeunes, et font logiquement le tour de toutes les structures éducatives. Face à des refus successifs, ils sont souvent contraints de se retourner vers des solutions de « bricolage » permettant de répondre à l'urgence. Ils épuisent toutes les possibilités envisageables. Cela peut être les structures d'accueil d'urgence du département, des internats scolaires spécialisés, des séjours de rupture de tous ordres, des familles d'accueil, des centres équestres proposant un hébergement, ou toute autre possibilité permettant d'attendre un hypothétique accueil adapté. Le travailleur social référent passe le principal de son temps à rechercher un nouveau point de chute, sachant bien qu'il a toutes les chances de ne pas tenir longtemps. Lorsqu'il a écumé toutes les possibilités locales, il étend ses recherches aux départements voisins, et le jeune entre dans une spirale qui l'éloigne de plus en plus de son secteur d'origine et le marginalise encore davantage. Ce sont les premiers à déplorer l'absence de structures adaptées.

1.5.2 Les établissements d'accueil

Les structures d'accueil traditionnelles redoutent de voir arriver ces jeunes, capables de faire exploser en quelques jours ou quelques semaines l'équilibre d'un groupe ou de mettre à mal les équipes. Et elles savent bien qu'elles auront beaucoup de difficultés à faire entendre leurs limites. Elles sont prêtes à participer à l'élaboration de « montages » particuliers, mais ne veulent pas s'engager seules, et demandent des garanties en terme de soutien, de relais et de financements. Souvent méfiantes au regard d'expériences difficiles qu'elles ont eues à subir, elles ne s'engagent que très prudemment dans des prises en charges hasardeuses. Parmi les arguments très souvent avancés pour expliquer cette prudence, les établissements déplorent la difficulté rencontrée pour obtenir l'engagement des services de soin (pédopsychiatrie ou psychiatrie adulte) auprès des

dispositifs. Ils souhaiteraient pouvoir disposer d'une « soupape de sécurité » qui pourrait leur venir en aide en cas de crise. La question de la réaction en cas d'urgence est pour eux essentielle, craignant de se retrouver seuls face à des périodes trop difficiles à gérer. Ils demandent de la même manière de pouvoir être relayés par d'autres institutions sur des périodes variables, pour éviter l'usure que ces situations ne manqueront pas de générer au sein des équipes.

La question des moyens est également un leitmotiv dans les discussions. Les responsables d'établissements affirment que l'on ne peut traiter des situations exceptionnelles avec des moyens ordinaires. Ils demandent souvent un renforcement des moyens en terme de personnel, mais aussi de fonctionnement : il faut pouvoir financer des frais de transports souvent importants, des séjours coûteux, etc.

On peut dire que les établissements sont prêts à étudier des modes d'intervention, mais à condition d'obtenir des garanties de l'ensemble des partenaires allant au delà des relations qu'ils établissent habituellement.

1.5.3 Les services de soin

Les services de soin ont certes un rôle essentiel à jouer dans l'accompagnement de ces jeunes. On ne peut envisager un travail éducatif sans le soutien des services qui prennent en charge le versant médical et leur pathologie parfois lourde. Le manque de places disponibles et de réactivité est souvent pointé comme un obstacle à l'engagement des structures d'accueil et de formation. Les services de soin quant à eux, affirment qu'ils ont besoin de pouvoir s'appuyer sur une prise en charge sociale fiable pour intervenir sur le terrain qui est le leur. Ils refusent de n'être que l'ultime recours quand tout le monde s'épuise. Les jeunes repérés comme « cas lourds » (il serait temps d'ailleurs de trouver une appellation moins disqualifiante) sont souvent suivis depuis plusieurs années. Or si les dispositifs de soin s'inscrivent dans la durée, ils déplorent la précarité des dispositifs sociaux. Les jeunes qu'ils suivent dans ce cadre ont un parcours hasardeux, chaotique parfois, et c'est alors le service hospitalier qui devient le point de repère le plus stable de leur environnement. Il s'agit là d'un dysfonctionnement qui traduit bien le malaise provoqué par ces situations.

En revanche, les services de soin se disent tout prêts à travailler avec ces jeunes, et à participer à des dispositifs d'intervention. Lorsqu'ils savent pouvoir compter sur un partenariat stable et fiable, ils peuvent mettre en place des modes de prise en charge adaptés. Ils proposent des rencontres régulières, des accueils séquentiels programmés, et des protocoles d'intervention en cas de crise, organisés avec d'autres services (urgences, ...). Ils souhaitent que des points réguliers soient faits avec l'ensemble des partenaires concernés.

1.5.4 Les établissements scolaires

Nous l'avons déjà évoqué, l'une des difficultés rencontrées pour ces jeunes consiste à les inscrire dans un processus de scolarisation ou de formation professionnelle. Leurs parcours hachés, les comportements qu'ils mettent en œuvre, les ont souvent exclus des circuits traditionnels. Ne supportant pas les frustrations, ils ne peuvent se plier au minimum de discipline nécessaire à leur maintien dans une classe. Leur parcours est fait de renvois, d'échecs multiples, et ils arrivent à l'adolescence avec des niveaux scolaires quasiment nuls. Très rapidement orientés vers des filières spécialisées, ils les mettent dans la même situation que les structures d'accueil : les apprentissages passent en second plan, la préoccupation essentielle est d'essayer de les maintenir dans un collectif qu'ils malmènent. Les lieux de scolarité ont beaucoup de mal à maintenir l'équilibre entre la prise en compte de leurs difficultés propres et la gestion d'un groupe qu'ils mettent en danger. Quels que soient les efforts prodigués par les enseignants et l'établissement, il leur est parfois impossible de maintenir dans une classe un élève hostile à tout, perturbateur, et parfois dangereux pour les autres.

L'aménagement devient alors la seule issue avant l'exclusion. L'enseignement ou les apprentissages se réduiront dans certaines situations à quelques heures par semaine, (celles qu'ils acceptent avec le moins de résistance) et le reste sera organisé tant bien que mal en ateliers individuels, cours de soutien scolaire, ou autre activité qui ne les placera pas en position de reproduire leur comportements asociaux.

Ces situations particulières demandent de leur part des efforts importants. Ils sont souvent demandeurs de pouvoir être épaulés par d'autres services, pour pouvoir soulager les équipes pédagogiques, qui ne peuvent assumer seules de tels écarts de prise en charge. Si d'autres partenaires peuvent prendre des relais, assumer des temps de mise en retrait, ils peuvent alors mettre en place des scolarités progressives, en commençant par de courtes séquences de présence, qui augmenteraient en fonction de la capacité du jeune à s'adapter. Pour eux aussi, la certitude de pouvoir faire appel à une aide extérieure en cas de grosse difficulté représente la garantie de ne pas se retrouver seuls face à un élève incontrôlable.

Si ces garanties leur sont données, nombreux sont les établissements qui acceptent de tenter quelque chose, et de participer à une tentative de normalisation. L'expérience montre que ce genre de défi ne les effraye pas, et qu'ils sont généralement désireux de pouvoir mener à bien leur mission, y compris pour les situations les plus fragiles, et les plus difficiles. Une fois encore, c'est la peur d'être isolé face aux difficultés qui explique la prudence des engagements.

1.5.5 Le monde du travail

D'autres partenaires sont à prendre en compte si l'on souhaite associer au travail tous les intervenants susceptibles d'apporter une contribution. Pour ces jeunes en rupture scolaire, l'inscription dans un projet de vie passe inévitablement par un projet professionnel, qu'il faudra les aider à construire. Lorsqu'ils peuvent bénéficier d'un peu de scolarité, celle-ci s'appuie souvent sur de nombreuses périodes de stage, dans lesquels ils se sentent moins éloignés de ce qui leur paraît être la réalité. Ils se plient un peu plus facilement aux contraintes, et se sentent valorisés par le côté gratifiant que leur apporte leur entrée dans le monde du travail. Il est certes nécessaire de leur trouver des lieux de stage quelque peu adaptés, en général de petite taille, qui sauront à la fois tenir compte de leurs carences, tout en les considérant comme de futurs travailleurs potentiels. C'est dans le monde des artisans que ce genre de rapports se trouve le plus facilement. La qualité des relations entre le jeune et son « patron » est souvent l'élément qui va déterminer la réussite du stage. Ces stages doivent être dans un premier temps de courte durée, pour permettre des évaluations régulières, et des adaptations aux difficultés rencontrées.

De nombreux artisans sont prêts à « donner une chance » à ces jeunes en rupture. Sans doute retrouvent-ils eux-mêmes un peu de leur propre parcours, souvent issus de formations sur le terrain, et heureux de faire partager l'intérêt de leur métier.

Malheureusement ce n'est pas toujours facile pour eux de faire face aux complications administratives liées au fait de faire travailler quelqu'un dans leur entreprise. S'ils sont disposés à recevoir un jeune, malgré le surcroît de travail que cela occasionne, ils sont en général peu enclins à entamer des démarches pour se mettre en conformité avec les textes. De même, il est difficile de leur demander de s'engager sous la forme d'un contrat de travail (apprentissage ou autre), avec un jeune dont on sait qu'il n'est pas capable dans l'immédiat de tenir cette place.

Ces professionnels doivent pouvoir compter sur une intervention très rapide (dans l'heure qui suit) en cas de problème avec le jeune. Ils ne sont en effet pas à même de gérer une crise, et ont besoin de ce fait de pouvoir interpeller les éducateurs en cas de besoin.

On peut donc s'appuyer sur un réseau de professionnels susceptible de participer à une première approche du travail, à condition de leur garantir qu'ils n'auront pas à gérer des situations qu'ils ne sauraient pas maîtriser, et de leur simplifier les démarches administratives lorsqu'ils reçoivent un jeune.

2 QUI SONT CES JEUNES

2.1 Données statistiques

Il n'existait pas réellement de données recensant le nombre exact de situations « cas lourds » dans la Loire avant 2004, faute de pouvoir bénéficier d'une définition précise. On parlait de vingt à trente jeunes « relevant d'une prise en charge particulière ». Les services de l'Aide Sociale à l'Enfance ont donc effectué un recueil de ces cas entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2004.

2.1.1 Combien sont ils

Sur l'année 2004, dix neuf situations ont été recensées, treize garçons et six filles. Le plus âgé a vingt ans, le plus jeune quatre ans. La majorité (quinze d'entre eux) est âgée de treize à dix-sept ans. Ils ont tous une ordonnance de placement, et ont bénéficié d'une Aemo ou d'une IOE⁸. Ils ont tous également un suivi psychiatrique par le service du Dr Berger ou du docteur Blanchon. Pour neuf d'entre eux, l'extrême complexité de la situation a nécessité la réunion de la « commission cas lourds ». Douze d'entre eux ont été déscolarisés pour une durée allant de trois mois à sept ans (?). Parmi ces dix-neuf situations, « La Clairière » est intervenue pour onze d'entre eux, soit en prise en charge complète, soit en appui d'autres établissements.

2.1.2 Le schéma départemental 42

Le premier schéma d'organisation sociale et médico-sociale en direction de l'enfance dans le département de la Loire a été réalisé en décembre 1995, avec une période de validité de cinq ans. En mars 2000, le Conseil général décidait de lancer l'étude de réactualisation du schéma départemental de la protection de l'enfance et de l'adolescence. Cette révision, réalisée conjointement avec les services de l'Etat au cours de l'année 2000-2001, avait pour objectif d'analyser la situation existante et de proposer de nouvelles orientations. La démarche lancée en mai 2000 a rassemblé pendant près d'un an de nombreux acteurs de l'action sociale départementale qui ont produit un travail important de réflexions, d'analyses et de propositions. Cette étude a été menée en relation étroite avec les différents partenaires du Conseil général : la Direction Départementale de la Protection Judiciaire de la Jeunesse, L'administration judiciaire, l'Education Nationale, le service public hospitalier, la Direction Départementale des

⁸ Investigation et orientation éducative

Affaires Sanitaires et sociales, ainsi que le secteur associatif. Près de cent cinquante personnes réparties dans six groupes de travail thématiques ont participé à une quarantaine de réunions pour mener à bien ce travail de concertation.

Les six groupes de travail avaient pour thèmes :

- L'accueil d'urgence
- Le placement familial
- Nouvelles formes de prises en charge qui permettront de développer de nouveaux outils
- Actualisation des besoins d'accueil
- Les enfants qui relèvent d'une prise en charge spécifique
- Les relais à développer pour les jeunes majeurs

J'avais choisi de participer au groupe s'intéressant aux enfants relevant d'une prise en charge spécifique. Les constats furent les suivants :

- Un nombre relativement restreint, sans pouvoir donner de chiffres précis, mais qui mobilisent une énergie importante de la part de tous
- Ces enfants relèvent de plusieurs secteurs : scolaire, social, et médical, et nécessitent une adaptation de tous les dispositifs.
- L'évaluation de leurs difficultés est complexe à mettre en œuvre,
- La violence semble être une constante, ce qui met à mal les institutions.
- Les réponses trouvées relèvent souvent du bricolage, mais se révèlent parfois opérantes.

A partir de ces constats, trois principes ont été retenus : La nécessité de mettre en œuvre une évaluation précoce et préalable à toute action, le besoin de structures souples et capables d'adaptation, et leur mise en place dans un dispositif partenarial.

Quatre propositions furent donc faites, en termes de prévention et d'évaluation précoce, de formalisation des réseaux, et de création de structures spécifiques. Ces structures devant être de taille réduite, avec des équipes pluridisciplinaires, capables d'apporter des prises en charges individualisées, adaptable à tout moment et évaluées régulièrement. La dernière proposition était de formaliser la composition, le fonctionnement et le mode de saisine de la « commission cas lourds ».

2.1.3 La commission « cas lourds »

Lors du schéma départemental précédent, pour tenter de répondre au problème que posaient déjà ces jeunes, il fut décidé que serait créée une « commission cas lourds ». Cette commission, organisée en accord entre les services de l'aide sociale à l'enfance et le magistrat en charge du dossier, est chargée de réunir tous les acteurs susceptibles de participer à l'élaboration d'une solution dans les situations les plus difficiles.

Lorsque les services chargés de chercher une solution de placement ne trouvent pas de lieu d'accueil en raison des troubles présentés par un jeune, ils demandent au juge de réunir la commission « cas lourds ». Celle-ci est constituée des établissements ou services en charge du jeune, mais aussi de tous les acteurs de quelque nature qu'ils soient intervenant dans la situation, ou pouvant proposer un soutien, ou même un avis sur ce qu'il conviendrait de faire.

C'est ainsi que sont généralement convoqués :

- Les services de l'Ase et de la PJJ ayant le suivi de la mesure.
- Le ou les établissements qui reçoivent le jeune (et qui sont souvent à l'origine de la demande).
- Les lieux de scolarité ou de formation où le jeune est inscrit quand c'est le cas, ou dont il relèverait.
- Des représentants de la CDES⁹ ou de la Ddass¹⁰ lorsque le jeune dont il est question est ou devrait être scolarisé en établissement spécialisé.
- Les services de soin, pédopsychiatrie ou autres, pouvant intervenir compte tenu des pathologies rencontrées.
- Tous les lieux qui ont été sollicités et qui ont refusé la candidature à cause de ses difficultés particulières.
- Enfin tous les intervenants pouvant participer de près ou de loin à l'élaboration d'un dispositif multi-partenarial.

L'idée de cette commission est de réunir tous les moyens disponibles afin de trouver un montage répondant le mieux possible aux difficultés rencontrées. La diversité des participants permet d'avoir une vision globale de la situation exposée, mais aussi de pouvoir explorer les réponses possibles en présence des personnes concernées. Celles-ci peuvent ainsi exprimer leurs craintes, leurs besoins, et leurs limites.

Une règle tacite s'est imposée aux participants : on ne se sépare que lorsqu'une solution a été proposée. C'est ainsi que chacun se trouve dans l'obligation morale de s'investir dans les actions mises en place, dans la limite de ses moyens. La richesse de ces rencontres réside dans la multiplicité des secteurs d'intervention réunis, mais surtout dans la volonté commune d'aboutir.

Chacun expose ses possibilités, ses craintes, sans se sentir « prisonnier » d'avoir à répondre seul à une situation qui a déjà mis les circuits classiques en difficulté. C'est de la confrontation des problèmes posés à chacun que peuvent émerger peu à peu des réponses adaptées, au regard de ce que d'autres peuvent amener en soutien.

⁹ Commission départementale d'éducation spéciale

¹⁰ Direction départementale des affaires sanitaires et sociales

J'ai souvent constaté que les premiers échanges ne sont que l'énumération des écueils rencontrés, des limites atteintes et souvent dépassées de ceux qui ont été amenés à intervenir, des justifications de leur demande de « passer le relais ». Cela présente au moins l'intérêt de dresser un portrait sans concession et sans faux-semblant de la complexité de la situation. Il n'est pas question, comme c'est malheureusement parfois le cas, de minimiser les problèmes pour ne pas effrayer les possibles intervenants. Au contraire, chacun s'efforce de définir avec précision les raisons qui l'ont amené à faire le constat que le jeune ne relevait plus d'une prise en charge « ordinaire ».

La commission dispose dès lors d'éléments de diagnostic précis, qui peuvent être interrogés en présence des professionnels concernés.

Après l'énumération des obstacles rencontrés, on passe généralement, dans un deuxième temps, à celle des choses qui fonctionnent à peu près, qui peuvent être maintenues ou améliorées. Chacun repère dans ses expériences les zones positives, les points d'appui possibles. On passe de l'inventaire des troubles de comportement à la reconnaissance de potentialités repérées.

Cette étape est essentielle, car elle permet de sortir de la description stigmatisante d'un dossier dont personne ne veut, à la représentation d'un jeune en grande difficulté avec ses points faibles mais aussi ses richesses. La « patate chaude » devient un être humain, avec son histoire souvent douloureuse, dont il porte les symptômes, et un avenir à construire en dépit d'un présent chaotique.

Dès lors chacun va s'efforcer de faire au mieux son métier, à savoir venir en aide aux plus démunis. Et ceux-là le sont au-delà du supportable.

2.2 La question du soin

Devant l'impuissance des structures éducatives à pouvoir répondre à ces situations, les services de soin sont souvent sommés de poser un diagnostic, de définir une pathologie médicale qui aurait le mérite de « déresponsabiliser » les acteurs sociaux, en reconnaissant que ces jeunes ne relèvent pas de leur compétence.

2.2.1 Pathologies

Si des troubles pathologiques existent, ils ne constituent pas à eux seuls un obstacle à un travail éducatif. Ils ne résultent souvent que des situations traumatiques que ces jeunes ont vécues, et qui les ont amenés à développer des troubles de comportement exacerbés. On retrouve chez eux un certain nombre de troubles identifiables, tels que des tendances abandonniques, des personnalités à versant psychotique, ou proches de l'état limite. Certes cela rend plus difficile le travail éducatif, mais ne justifie pas que l'on s'abrite derrière la nécessité du soin pour ne rien tenter.

S'il est constant que ces jeunes présentent des troubles nécessitant une prise en charge psychiatrique lourde et sur du long terme, ce n'est pas en fonction de leur pathologie que se repèrent ceux qui deviendront « cas lourds ». La nécessité de soin n'est qu'un élément de ce que l'on repère parmi les critères les conduisant à être à terme exclus de tous les circuits ordinaires.

2.2.2 Les points communs

Si ce n'est pas un diagnostic « médical » qui permet de déterminer ce qui fait qu'un jeune se trouve à un moment de sa vie repéré comme « cas lourd », il faut bien cependant définir les éléments qui le conduisent à cette situation.

Si on ne définit pas des critères repérables, le risque serait de voir entrer dans des dispositifs « d'exception » des jeunes qui ne seraient que dans une période mouvementée de leur parcours, sans pour autant relever de prises en charge spécifiques. La tentation est en effet forte, lorsqu'un jeune bouscule un peu les circuits traditionnels de placement, de décréter qu'il s'agit d'un « cas lourd », en renvoyant ainsi la responsabilité des difficultés rencontrées sur son inadaptation rédhibitoire au système. On fait dans ce cas l'économie de s'interroger sur ce qui est mis en place, et sur l'inadaptation possible des actions proposées. On confond dès lors une période de crise, où chacun se trouve en difficulté, avec une situation où toutes les pistes ont été explorées sans succès. On ne devient « incasable » qu'après avoir exploré les cases existantes !

Définir les critères permettant de repérer les enfants relevant de la commission « cas lourds » est une préoccupation de longue date : les groupes de travail mis en place dès 1999 dans le cadre de la préparation du schéma départemental de la Loire s'étaient attachés à cerner les éléments à prendre en compte.¹¹

Ce qui caractérise ces situations est essentiellement une accumulation de facteurs d'exclusions. Je dirais que ce ne sont pas un ou des symptômes repérés, mais plutôt une succession et une accumulation de manques, d'impossibilités apparentes de s'inscrire dans quelque chose. Ce sont en quelque sorte les carences repérées et cumulées des dispositifs ordinaires qui conduisent à fabriquer un « cas lourd ».

Ce premier constat est d'autant plus important qu'il renvoie à la notion « d'incasable ». Un autre qualificatif (ou dis-qualificatif), qui rappelle, s'il en était besoin, qu'il ne servirait à rien de vouloir inventer une nouvelle case.

Parmi les éléments qui semblent se retrouver dans la plupart de ces situations, un certain nombre de facteurs font figure de constante :

¹¹ Travaux préparatoires du Schéma Départemental 42, 2001/2002

- Les ruptures à répétition concernant les lieux d'accueil se retrouvent dans tous ces parcours. Après avoir malmené un certain nombre d'établissements par des comportements jugés incompatibles avec leur maintien, ces jeunes ont connu une succession parfois impressionnante de déplacements. Leur itinéraire d'errance les a conduits tout d'abord à écumer les institutions «classiques », qui ont toutes pensé à un moment donné pouvoir mettre en œuvre leurs savoirs-faire habituels. Mais face à des passages à l'acte à répétition, à des refus obstinés de se plier à des règles établies, elles ont dû à un moment ou à un autre se protéger de ce type d'attitude et demander la réorientation de ce sujet «rebelle ». C'est alors que commence la spirale de la «course à l'admission », où le travailleur social en charge du dossier se transforme en démarcheur infatigable, cherchant désespérément un lieu d'accueil possible. Une fois écumées les structures de proximité, on recherche toute solution possible, éloignée ou pas, adaptée ou non. Au fil du temps et des expériences loupées, les possibilités se restreignent, et le placement se font par défaut, dans des lieux de moins en moins adaptés à la problématique du jeune.
- Le même parcours chaotique se retrouve au niveau de la scolarité. Les structures scolaires « encaissent » pendant un certain temps les comportements asociaux de ces jeunes, mais sont rapidement rattrapés par la réalité de leur quotidien. Ils ne peuvent laisser un élément perturber et mettre en péril le collectif, et atteignent rapidement leur limite. Les aménagements successifs ne suffisent pas : même à petite dose, la scolarité ne paraît pas accessible. Malgré la volonté affichée par certains établissements d'adapter leurs fonctionnements aux élèves en difficulté, cette adaptation ne peut aller au delà de certaines limites que ces jeunes franchissent largement. Leur parcours scolaire est en outre tributaire de leur lieu de résidence, ... et donc aussi dispersé que lui.

Ces jeunes sont souvent scolarisés dans des établissements spécialisés relevant de la CDES. Cela permet fort heureusement de ne pas être tributaire de l'échéance des 16 ans, âge de la limite de la scolarité obligatoire. En effet, lorsque l'élève est inscrit dans un circuit « normal », et qu'il se fait renvoyer dans l'année de ses 16 ans, il devient pratiquement impossible de trouver un établissement qui prenne le risque de le scolariser. Les établissements spécialisés sont d'une part plus habitués à gérer des comportements difficiles, et peuvent s'inscrire dans des projets adaptés sur du plus long terme. Cependant, concernant un petit nombre de jeunes particulièrement déstructurés, ils sont eux aussi mis en échec.

Le deuxième point commun que l'on retrouve est donc une succession d'échecs et de renvois, et une situation de rupture consommée avec le système scolaire.

- Un autre point semble être commun à toutes ces situations : l'existence d'une indication de soins. Toutes les ruptures et les exclusions que ces jeunes provoquent sont l'expression d'une grande souffrance psychique. Pour certains, leur parcours est centré autour d'un suivi en pédopsychiatrie en place depuis des années, mais rendu difficile par l'instabilité de leur accompagnement social. Les changements fréquents de lieu d'accueil, la multiplicité des intervenants sociaux, et l'incertitude quant à la continuité du suivi rendent difficile le suivi médical. Pour d'autres, qui n'ont pas été « repérés » depuis longtemps, la mise en place d'un travail psychologique à long terme est difficile et fastidieuse. Le manque de places disponibles est souvent invoqué, ainsi que la difficulté à convaincre le jeune de la nécessité de ce travail. Mais au delà des problèmes de mise en place, la nécessité d'un suivi « psy » est reconnue par tous.
 - Le quatrième élément que l'on repère se situe au niveau des relations familiales. Ces jeunes sont bien sûr dans un contexte de placement, et donc logiquement en difficulté par rapport à leur famille d'origine. Mais cela prend dans leur cas des formes exacerbées, comme dans les autres domaines. Les relations avec la familles sont extrêmement conflictuelles, les rapports proches de l'insupportable. Si la rupture n'est pas totale, il ne subsiste que quelques rencontres très espacées, souvent médiatisées, qui ne satisfont personnes. Ou alors chacun est dans le déni, entretenant le mythe de la famille idéale, victime des excès ou des incompréhensions « des autres ». Les parents expliquent qu'ils sont dépassés par les comportements de leur enfant, qu'ils ont pourtant « tout essayé ». Ou alors ils coupent les ponts, disant que se sont les juges, les éducateurs, ... bref le système qui les a empêchés de s'en occuper correctement. Les quelques moments de rencontre qui subsistent deviennent un concentré de rancœurs, de reproches réciproques, qui accentuent le fossé qui les sépare. A cela s'ajoute la peur, parfois la honte, dans la plupart des cas l'impossibilité de communiquer sur un autre mode que la violence ou le rejet. Alors les rencontres s'espacent, l'écart se creuse encore d'avantage.
- Le jeune se retrouve donc dans une situation de ruptures et de rejets dans tous les domaines. Ses défenses se renforcent, il accentue les comportements qui ont provoqué en partie ces ruptures. Il est désormais observé avec méfiance, enfermé dans son statut d'incasable.

....Il est devenu un « cas lourd ».

2.3 Concepts

2.3.1 L'adolescence

C'est en général à l'âge de l'adolescence que le parcours de ces jeunes semble connaître la période la plus difficile, au cours de laquelle les comportements « explosent » et les échecs se multiplient. Il n'est pas rare de voir arriver en commission « cas lourds » des dossiers d'enfants placés depuis des années dans des institutions ou des services de placement familial, et qui n'avaient pas ou peu posé de problèmes jusque là. Tout juste peut-on remarquer à la lecture de leur dossier qu'ils ont une histoire encore plus douloureuse que ce que nous rencontrons habituellement dans le cadre d'une maison d'enfants. (Peut-on d'ailleurs mesurer et quantifier la souffrance vécue par un enfant victime des carences de sa famille ?) Mais ceux-là ont vécu très jeunes des situations de ruptures ou d'abandon particulièrement difficiles. Il n'est donc pas étonnant que l'adolescence prenne chez eux des allures de bouleversement et de « séisme psychique ». Cette période de la vie marque habituellement l'émergence de la personnalité chez l'être humain. Elle est une remise en chantier des acquis, des affects et de la relation au monde. C'est un âge charnière entre l'enfance passée et le futur d'adulte. Dans le développement normal de l'adolescent, une des manières de marquer son individualité passe par la négation. Dans la difficulté qu'il rencontre à saisir ce qu'il souhaite, il en vient souvent à s'appuyer sur ce qui sert de repère aux parents pour se situer : « je m'autorise à penser autrement », c'est à dire « pas comme ceci », ou « pas comme cela ». Aussi, si les parents ont à l'esprit que dire non, puis s'opposer, est pour l'adolescent une prise de position, ils peuvent ne pas le laisser prisonnier de l'affrontement. Tenir compte de ce qui est en jeu dans l'opposition a comme effet de dédramatiser, et de désamorcer l'agressivité qui s'y manifeste. C'est aussi rendre possible un apaisement, un écart où l'adolescent peut mettre en jeu son désir. Pendant l'enfance, être porteur du rêve des parents peut stimuler les apprentissages pour chacun. L'irruption de la génitalité, sur le plan physique et psychique, bouleverse les données du conflit oedipien, qu'elles concernent la différence des sexes, la différence des générations ou la relation avec soi et le monde qu'expriment notamment les angoisses identitaires. L'adolescent construit donc sa personnalité de jeune adulte en prenant appui sur son vécu d'enfant, qu'il va re-visiter pour se forger une identité propre.

Pour les jeunes que nous recevons dans le cadre du dispositif « cas lourds », l'adolescence revêt une difficulté supplémentaire : n'ayant pas l'appui de parents solides, capables de résister à cette période mouvementée mais nécessaire à leur construction, ils se retrouvent en quelque sorte seuls et sans repère auquel se référer, enfermés dans un sentiment de révolte contre un passé sans consistance et un avenir sans illusion. A l'âge des rêves démesurés, il ne leur reste que la désillusion de leurs blessures passées.

2.3.2 L'attachement

La théorie de l'attachement permet de mieux comprendre un certain nombre de troubles que présentent ces adolescents en grande difficulté. Pour se développer normalement, l'enfant doit pouvoir établir dès les premiers mois un lien privilégié avec un adulte (généralement sa mère) fiable, sécurisant, prévisible et accessible. Cet adulte devient alors une figure d'attachement « sécuritaire », capable de répondre aux besoins de l'enfant, et qui lui apporte le réconfort dans les situations de détresse ou de grande inquiétude. Ce lien est un besoin primordial au niveau psychique. Il permet la constitution du sentiment de sécurité, à partir duquel l'enfant pourra petit à petit prendre de la distance, puisqu'il sait qu'en cas de menace il peut se réfugier auprès de cette figure d'attachement. Lorsqu'il aura intériorisé cette image sécurisante, il pourra alors développer un sentiment de confiance en lui et dans les autres qui va lui permettre de s'éloigner pour commencer à explorer le monde.

Le nourrisson noue des liens d'attachement quels que soient les comportements des parents à son égard. Il ne s'agit donc pas de savoir si cette relation existe, mais plutôt de quelle nature elle est. C'est ce qui déterminera si l'enfant pourra se développer normalement sur un plan affectif et intellectuel, pour ensuite devenir autonome dans l'existence.

Dans les groupes familiaux à risque (maltraitance, négligence, ...), l'enfant développe un attachement « insécure, désorganisé-désorienté », qui montre qu'il est effrayé, confus, incapable d'utiliser un mode de contact cohérent. Cela se manifeste par son refus de dépendre de l'adulte même lorsqu'il est anxieux, par l'absence de réaction manifeste à la séparation, par l'incapacité de conserver les bons moments sans les détruire par la suite, ainsi que par une réaction agressive à toute limite ou exigence et l'incapacité de reconnaître ses torts.

Selon Boris Cyrulnik,¹² un enfant qui présente un attachement « désorienté-désorganisé » ne pourra pas devenir résilient. Seule une expérience d'attachement sécurisant permet la constitution de cette résilience.

Certains enfants auxquels aucun lien n'est proposé présentent une pathologie du non-attachement. Ils ont abandonné l'espoir que l'on puisse répondre à leurs besoins et à leurs attentes, ils se lient de façon superficielle aux adultes qu'ils rencontrent, et qui leur paraissent interchangeable.

On peut donc dire que la sécurité de l'attachement pendant la petite enfance conditionnera fortement les aspects du développement social de l'individu tout au long de sa vie.

¹² **CYRULNIK B.** *Sous le signe du lien*, Paris, Hachette, 1989. 319 p.

2.3.3 Le lien

C'est donc bien au niveau du lien que ces jeunes nous interrogent, et mettent en difficulté nos institutions. Lorsqu'ils s'y trouvent, bien sûr, puisqu'ils semblent incapables d'établir une relation ordinaire aux autres, et ne communiquent que sur le mode de l'agressivité ou du rejet. Mais aussi lorsqu'ils en sortent, ou que l'on refuse leur admission. Car en « bousculant » sans cesse le cadre qui leur est proposé, ils mettent en exergue notre incapacité à leur offrir un mode de relation leur permettant de trouver un espace de communication. Leur lutte permanente contre tout ce qui représente l'ordre établi traduit leur mal-être et leur incapacité à trouver un peu de répit dans une trajectoire désespérément en marge. Ils semblent ne jamais pouvoir se reposer sur des adultes fiables, détruisant ou refusant le lien à chaque fois qu'il leur est proposé. Ils « utilisent » l'autre pour la satisfaction de leurs envies immédiates, et le rejettent avec la même apparente indifférence. Ce mode de rapport aux autres les exclut rapidement des échanges sociaux ordinaires, et les enferme dans une errance affective permanente. A un âge où l'adolescent se construit une personnalité en vérifiant la solidité des liens familiaux et en créant ses propres réseaux relationnels en dehors du cercle familial, ces jeunes ne disposent d'aucun socle sur lequel prendre appui. Se sentant en permanence menacés par leur environnement, ils détruisent sans attendre toute forme de relation qui pourrait s'instaurer. Ces défenses face au lien possible sont en fait la cause essentielle de l'échec des tentatives de prise en charge éducatives, d'avantage que leur comportement ou leurs passages à l'acte. Les équipes éducatives savent gérer les déviances comportementales, mais sont démunies lorsque la relation, outil de base de leurs pratiques, ne peut s'établir. Le groupe de suivi du schéma départemental de la Loire, travaillant sur une proposition pour la mise en place d'un dispositif partenarial de prise en charge des mineurs en grande difficulté, avait précisé ce point essentiel dans les réponses à apporter. Il proposait que *« le référent Ase se réapproprie le projet avec un cadre d'intervention en fonction de l'implication des autres partenaires. Il s'inscrit comme le « fil rouge » dans le parcours du mineur. »*¹³ Cette notion de « fil rouge » répond à ce besoin repéré de ne pas laisser le jeune dans un « désert relationnel », et à maintenir, quoi qu'il arrive, un lien durable et solide avec un adulte fiable.

Ces jeunes en grande difficulté mettent en scène des comportements difficiles à gérer, ce qui peut parfois faire oublier la nature profonde de leur mal-être. C'est au niveau du lien que se situe la plus grande difficulté, et c'est à partir de sa restauration que pourrait s'envisager une amorce de réponse.

¹³ Voir annexe N°2

2.4 Analyses institutionnelles

Les institutions et services spécialisés se trouvent régulièrement confrontés à des situations qui les mettent en difficulté, et face auxquelles ils se retrouvent dans l'incapacité d'exercer leur mission. Il ne s'agit pas de dénoncer un quelconque manque de volonté, mais de comprendre ce qui fait qu'ils ne peuvent répondre aux problèmes particuliers que posent ces jeunes.

2.4.1 Les freins dans la maison

La Maison d'enfants «La Clairière » est, comme tous les établissements, régulièrement concernée par cette confrontation à des jeunes qui sortent des comportements ordinaires, et bousculent des fonctionnements que l'on croyait bien adaptés.

L'accueil de jeunes en grande difficulté est toujours vécu comme un risque potentiel, une remise en cause du projet éducatif. Lorsqu'une équipe affirme « ce jeune ne relève pas d'une structure comme la notre », elle ne le fait pas dans un esprit de rejet ou de refus de travailler, mais dans la volonté de maintenir un climat et des conditions d'accueil conforme à ce qu'elle a défini comme projet de fonctionnement. La disposition des groupes en petites unités, avec un taux d'encadrement relativement élevé par rapport à la moyenne des autres établissements (cinq éducateurs et trois agents de service pour douze enfants par structure) permet de revendiquer un travail très personnalisé, et surtout très proche de ce que vivraient les enfants dans un milieu familial. L'établissement met en avant le côté chaleureux de l'accueil proposé, et son inscription dans un mode de vie « ordinaire », débarrassé le plus possible des stigmates de la grosse institution. Cela suppose des rythmes de vie, des règles de respect mutuel, qui laissent peu de place aux comportements « débordants ». Les scènes de violence, d'opposition aux consignes données sont vécues comme autant d'obstacles à ce climat. Quand de telles situations se présentent, l'équipe s'empresse de chercher la réponse la plus adaptée pour faire cesser ces débordements. L'objectif affiché du travail éducatif est d'amener progressivement l'enfant à s'inscrire dans la société comme un citoyen lambda. En réponse aux carences repérées de la famille, les éducateurs se fixent comme objectif de « réparer » les manques en terme d'éducation, et d'apporter à l'enfant ce qui lui manque dans son milieu familial d'origine.

Or, si l'on voulait dresser un inventaire des manques les plus souvent rencontrés, on ferait apparaître les notions de sécurité, de repères fiables, de cadre sécurisant, d'accompagnement au quotidien, d'inscription dans un projet de vie acceptable et réaliste. On essaye en permanence de convaincre l'enfant qu'il doit s'inscrire dans un mode de vie conforme à la norme sociale. Les écarts avec cette norme sont pointés, analysés pour tenter d'en comprendre les origines et en faire réduire ou disparaître les manifestations.

Les équipes ont à cœur de faire fonctionner la structure en étant à l'écoute des problématiques des enfants accueillis, et en faisant en sorte qu'ils abandonnent une attitude réactive pour passer à un fonctionnement conforme aux règles de « bonne conduite ».

L'ensemble des adultes veille ainsi à ce que la vie dans la maison se déroule dans un climat calme et serein, propice à l'accompagnement individuel de chaque enfant. Le projet établi par l'une des équipes définit ainsi un de ses objectifs :

Etablir des règles de vie commune pour le bien-être de chacun

Les enfants que nous recevons à « La Clairière » ont vécu chez eux dans un certain climat d'insécurité. Insécurité due au fait qu'ils étaient souvent livrés à eux-mêmes, libres arbitres de leur rythme de vie face à des adultes non capables de leur procurer un cadre de vie adapté à leurs besoins.

« La Clairière », lieu de transition dans la vie de ces jeunes se doit de leur apporter un espace de vie assurant la sécurité physique et morale de chacun.

La vie en commun nécessite des règles de vie dans le souci du respect de chacun. Ces règles de vie ne doivent pas forcément être nombreuses, mais doivent être fondamentales. Elles doivent permettre de socialiser et d'intégrer les notions de respect de soi et des autres pour parvenir à une organisation quotidienne de la vie collective où chacun a sa place. Le personnel de la maison doit être garant des règles mises en place.¹⁴

Ce choix délibéré d'offrir aux enfants un cadre de vie calme et rassurant nécessite donc d'être en permanence vigilant à ne pas permettre des comportements violents ou trop fortement marginaux. Les critères d'admission vont donc logiquement écarter les dossiers d'enfants très perturbés, dont on peut penser qu'ils vont refuser, voire malmenier le cadre. Au fil du temps, l'établissement s'est fait une réputation de structure calme, sécurisante pour les enfants admis. Les travailleurs sociaux et les magistrats savent que lorsqu'ils doivent envisager un placement ils pourront faire valoir le côté « familial » de la structure, souvent plus facile à faire accepter aux enfants et aux familles que l'image des grosses institutions traditionnelles, avec leur quotidien de bruit, de querelles, parfois d'insultes ou de violences, lié à la cohabitation de jeunes en difficulté. Ce soucis permanent conduit donc les équipes à regarder d'un œil suspect les dossiers qui pourraient perturber ce climat « paisible ».

Il ne serait donc pas envisageable, sauf à provoquer de vives réactions, de vouloir tenter des formes de prises en charge adaptées aux enfants les plus déstructurés à partir des groupes existants. De plus ce type de travail ne peut s'envisager qu'avec une équipe

¹⁴ Projet éducatif de la villa « Jean Bouin » La Clairière octobre 1998

préparée à cela, et volontaire pour tenter l'expérience. Vouloir imposer les choses, quel que soit le travail de réflexion mis en place, serait une erreur qui conduirait très probablement à l'échec du projet.

La mise en place d'un dispositif pour les jeunes « cas lourds » doit donc s'envisager à partir de l'institution, mais en dehors de son cadre et de ses fonctionnements habituels.

2.4.2 Difficultés des partenaires

Après avoir fait le constat que le fait de vouloir apporter une tentative de réponse à des situations aussi difficiles « bousculait » quelque peu les repères habituels des équipes et des structures, il convient de mesurer également les changements que cela nécessite au niveau des pratiques des partenaires concernés, et les difficultés engendrées.

Les services à l'origine des demandes sont les mêmes que ceux qui nous sollicitent dans le cadre habituel des demandes de placement (Aide Sociale à l'Enfance et PJJ dans la majorité des cas). Bien que ces situations extrêmes les mettent en grande difficulté pour trouver une réponse adaptée, ils doivent le faire dans le cadre et avec les moyens dont ils disposent. Le fait que ces quelques dossiers soient d'une complexité hors du commun ne leur donne pas pour autant des moyens (en temps surtout) très différents de ceux dont il disposent habituellement. Or ces situations nécessitent des rencontres très fréquentes, une coordination étroite entre services, et donc une disponibilité très forte. Réunir plusieurs institutions à intervalle régulier reste toujours un exercice périlleux, où chaque participant effeuille désespérément son agenda, pour tenter d'en extraire la date miracle qui fera l'unanimité.

Une fois vaincu l'obstacle du calendrier des rencontres, se dresse aussitôt celui du « qui fait quoi ? ». Chacun tente de préserver ses zones d'influences, qui en fonction de sa place, qui en référence à son mandat, qui au nom de sa responsabilité. Chacun reconnaît la particularité de la situation, mais personne n'ose prendre le risque de ne pas assurer ce qu'il pense être une commande de son institution. Le référent de l'aide sociale se sent garant de la cohérence des actions mises en place, et voudrait, à ce titre, être en quelque sorte le chef d'orchestre, puisque l'enfant est confié à son service. Malheureusement, pour ces jeunes, quelle que soit la pertinence du projet laborieusement mis en place le lundi, il peut très bien être taillé en pièces et obsolète dès le mardi ! Il faut dès lors improviser, réinventer, avec une réactivité incompatible avec les rouages habituels des services. Et les travailleurs sociaux ont parfois l'impression que les choses ont été décidées sans leur avis, que des décisions leur incombant ont été prises sans les consulter. Si l'on n'y est pas très vigilant, cela peut très vite conduire à des incompréhensions, voire à des tensions entre institutions intervenant sur la même situation. Organiser la communication entre partenaires et définir en aval les rôles et places de chacun est un préalable incontournable.

Vouloir mettre en place des actions adaptées à des jeunes qui ont « résisté » à tous les dispositifs ordinaires demande d'accepter de bousculer les habitudes, de renoncer aux fonctionnements classiques. Une telle démarche n'est pas aisée à entreprendre, les acteurs de terrain sont parfois entravés par les raideurs institutionnelles.

2.5 Les obstacles à éviter

Repérer les difficultés de chaque partenaire et tenter de les prendre en compte dans la mise en place des actions permet de limiter les risques de créer des tensions, et évite un certain nombre de dérives possibles.

2.5.1 La concurrence entre services

Le fait que plusieurs institutions interviennent autour de la même situation génère forcément, comme nous l'avons vu plus haut, des zones de friction, des questions de territoire d'intervention, où chacun peut se sentir menacé dans sa légitimité. La tentation serait alors de se lancer dans une sorte de lutte d'influence, où chaque service tenterait de faire valoir ses prérogatives, son statut, ses savoir-faire, ou que sais-je encore. Ce qui devrait être une mise en communs de moyens et de compétences complémentaires risquerait alors de devenir une cohabitation plus ou moins pacifique, un pacte tacite de non-agression, où chacun observerait l'autre avec méfiance, ce qui ne manquerait pas de produire un effet exactement inverse de celui recherché au départ. Le sacro-saint partenariat se serait alors transformé en mariage de raison, une grande ambition en querelle de voisinage. Personne n'aurait rien à y gagner, surtout pas le jeune concerné. Un tel scénario peut certes paraître exagéré, je crois cependant que plus grand est le mal-être de ces jeunes, plus grandes sont les dérives qu'ils peuvent induire. Les excès dont ils sont capables et la violence de leurs réactions ébranlent les équipes les plus solides, et amènent à douter du bien fondé de ce qui est mis en place. On s'interroge alors sur ce qui n'a pas fonctionné, et la tentation est toujours présente de penser que c'est l'autre qui ne s'y est pas pris comme il aurait fallu. Les partenaires s'interpellent alors, en tentant de convaincre qu'il faut agir dans le même sens qu'eux, au nom de la cohérence et des repères communs. Chacun tente de démontrer que sa propre vision de la situation et des réponses à apporter est la bonne, et de rallier les autres à son point de vue. Or dans la plupart des cas, il n'existe pas de réponse univoque, mais plutôt une multitude d'interventions possibles, qui permettront peut-être de stabiliser une situation si l'ensemble du dispositif résiste et tient. Il faut cependant reconnaître que ce type de coopération entre différentes institutions génère des problèmes de répartition des rôles, et parfois aussi des financements. Si plusieurs institutions interviennent, il faut qu'elles aient la garantie que leurs interventions seront financées, et cela n'est pas toujours simple quand il s'agit de cumuler plusieurs prix de journée pour une seule situation. Si le terme

de « concurrence » peut paraître exagéré, il n'en demeure pas moins vrai que toute intervention a un coût, et que les responsables doivent veiller à assurer le financement de leurs structures.

2.5.2 L'appropriation

S'engager dans la prise en charge de ces situations complexes implique la notion d'engagement sur le long terme. On ne peut en effet espérer obtenir de résultats à court terme. Les professionnels qui vont donc se lancer dans l'aventure vont devoir s'impliquer de façon très forte, pour tenter de créer des liens avec le jeune, et l'amener petit à petit à modifier ses comportements. Ce travail de proximité devra être soutenu par une réflexion et une évaluation continues, pour éviter les phénomènes de « collage », et garantir le professionnalisme des interventions. Mais ce n'est qu'au prix d'un accompagnement de grande proximité, et quelles que soient les circonstances et les aléas du parcours que pourront se créer des liens susceptibles de modifier une trajectoire mal engagée.

Cette notion d'engagement et ce travail de proximité vont nécessairement engendrer des relations entre les éducateurs et les jeunes accompagnés qui vont au delà de celles qui se créent habituellement dans la relation éducative. Un tel accompagnement ne peut se réduire à la simple mise en application de techniques éducatives, aussi pertinentes soient-elles, mais devra représenter un investissement affectif fort, une volonté permanente de se rapprocher du jeune, doublés d'un optimisme à toute épreuve.

On peut donc craindre que ce nécessaire intérêt porté au jeune quelle que soit sa situation et quelles que soient ses réactions n'entraîne au fil du temps une volonté d'intervenir sur tous les domaines de sa vie, et de tenir les rênes de toute l'organisation de son parcours. Or ce serait là une erreur qui pourrait avoir pour conséquence de l'enfermer dans un mode de relation exclusif, et de ne pas lui permettre d'évoluer vers un mode de rapport au monde conforme à la réalité. Les conditions particulières d'intervention ne doivent pas faire perdre de vue le but premier du travail entrepris, à savoir amener le jeune à reprendre pied dans la vie, et le réinscrire le plus rapidement possible dans des dispositifs de « droit commun ». Pour cela les interventions des partenaires de tous ordres permettent une inscription dans la réalité, un regard croisé sur les actions mises en place et les effets produits.

Le partage des idées, des avis et des rôles de chacun permet d'éviter l'enfermement dans un mode de pensée unique, et permet une lecture plus objective de la situation. C'est aussi la garantie de conserver les liens de partenariat indispensables non seulement au cours de la prise en charge, mais aussi à la préparation de « l'après dispositif », qu'il convient de ne jamais perdre de vue.

Il est certes parfois tentant de vouloir « s'approprier » une situation que l'on a particulièrement investie, car cela faciliterait parfois l'organisation immédiate du travail.

Pourtant cela irait à l'encontre de la volonté affichée d'inscrire un jeune en grande difficulté dans la réalité du monde dans lequel on souhaite le voir évoluer le plus rapidement possible, et devenir enfin un jour acteur de sa trajectoire.

2.5.3 Vouloir aménager l'existant

Nombreux sont ceux qui tentent ou ont tenté, avec plus ou moins de succès, de répondre aux problèmes spécifiques posés par ces jeunes dits « cas lourds ». Ce sont souvent ceux qui ont été amenés à les croiser un jour au hasard de leur pratique de terrain, et qui ont été mis en difficulté par la violence et l'intensité des symptômes rencontrés. Le constat est rapidement fait que les structures en place ne sont pas adaptées, et sont impuissantes à répondre à de telles exigences. Pourtant personne ne reste indifférent à la souffrance engendrée chez ces enfants, et au criant besoin de répondre au problème posé. Chacun tente de comprendre ce qui ne fonctionne pas, ce qui manque, ce qu'il faudrait mettre en place. Pour cela, on compare ce qui existe, ce qui est insuffisant, ce qui permettrait de rendre la situation « supportable ». Et l'on arrive presque inmanquablement à une demande de renforcement des moyens, en terme de personnel et de budgets. Partant de l'idée qu'ils mobilisent à eux seuls une énergie presque aussi importante que tout un groupe, on résonne en effet souvent en terme de « taux d'encadrement » et de coût de revient, en prenant comme norme de référence ce que l'on fait par ailleurs avec les autres enfants accueillis dans l'établissement.

Or il faut bien comprendre que ces jeunes ne posent pas seulement des problèmes plus importants que les autres, mais demandent surtout des réponses différentes quant aux modalités d'intervention. Il ne s'agit pas d'opérer un aménagement de ce que l'on fait habituellement, mais bien de renoncer à un certain nombre de pratiques qui ont montré à l'usage qu'elles n'avaient pas d'effet sur ces jeunes. S'ils ont épuisé au cours de leur parcours un nombre parfois impressionnant de structures qui ont pourtant des pratiques et des savoir-faire avérés, il ne faut pas espérer obtenir des résultats différents en renforçant simplement les dispositifs existants. La question n'est pas de faire plus, mais de faire autrement.

Si je prend l'exemple de la question de l'hébergement, on se rend très vite compte que ces jeunes ont beaucoup de difficultés à cohabiter avec d'autres adolescents de leur âge. Leur associabilité, à laquelle s'ajoute souvent une pathologie importante, rend presque impossible d'envisager de les faire vivre au même rythme et avec les mêmes règles que les autres. C'est d'ailleurs cette inadaptation au cadre qui les conduit souvent à reproduire les trajectoires repérées comme point commun amenant un jour à les qualifier de « cas lourd » : c'est en effet la succession des échecs des accueils et des prises en charge traditionnels qui caractérise leur parcours. Il est donc illusoire de vouloir sortir de cette spirale en renforçant ce qui n'a pas fonctionné. On ne fait souvent que renforcer leurs

mécanismes de défense, et donc les symptômes qu'ils mettent en place. Pour répondre aux difficultés rencontrées, on essaie souvent de diminuer les zones d'intolérance, en réduisant ce qu'ils ont du mal à supporter. C'est ainsi que partant du constat que le collectif leur est insupportable, on pense souvent à réduire ce collectif, en créant de petites unités, qui réduisent certes la violence des réactions, mais ne résolvent pas pour autant la question.

De la même façon, devant l'impuissance des équipes à contrôler ces situations qui font « exploser » le cadre existant, on renforce ces équipes, en ajoutant un ou deux éducateurs à l'effectif, pensant que cela permettra de rendre la situation plus « contrôlable ». Or, ce n'est pas la quantité de prestation fournie qui est en cause, mais la nature des interventions qui ne répond pas au problème posé. Là encore, le fait d'augmenter le nombre de personnels travaillant avec eux permettra peut-être à l'équipe de « tenir » plus longtemps, mais ne répondra pas à la question posée de leur résistance, voire de leur imperméabilité aux interventions éducatives. Incapables de respecter un cadre, ils multiplieront les attaques contre celui-ci s'il se durcit, et adapteront leurs réactions à cet environnement, aussi renforcé soit-il.

Il en va de même en ce qui concerne leurs rapports avec l'école. Après des années d'échecs et de renvois successifs, ils ont souvent épuisé les différentes formes de filières adaptées, de classes aménagées, de dispositifs spécialisés. Certains sont encore inscrits officiellement sur les listes d'une école ou d'un IR.¹⁵ dans lequel ils suivent une ou deux heures d'enseignement par semaine, au prix d'aménagements n'ayant plus grand-chose à voir avec une scolarité. Et ces quelques heures demeurent pourtant une épreuve difficile pour ceux qui tentent coûte que coûte d'éduquer ces irréductibles. Car même à toute petite dose, c'est l'école qu'ils refusent, peut-être parce qu'elle leur renvoie de façon criante leur incapacité à s'inscrire dans un comportement social ordinaire. Et les aménagements quels qu'ils soient ne font qu'accentuer les différences avec les autres élèves, et les marginalisent encore davantage.

Pour accepter les contraintes liées à l'école, il faut que l'élève ait intégré le fait qu'il fournit des efforts dans le moment présent pour en retirer les bénéfices dans l'avenir. Et cette projection se fait souvent à travers le désir des parents. Or, pour ces jeunes, la notion d'avenir n'existe pas, ou est déconnectée du présent. Ils sont dans le « tout, tout de suite ». Seule compte la satisfaction de leur désir immédiat. Ils ne sont pas prêts à fournir des efforts et subir des contraintes dont ils ne perçoivent pas l'intérêt. Il ne s'agit donc pas de réduire les temps scolaires, mais de les amener peu à peu à se projeter dans un

¹⁵ Institut de Rééducation

avenir possible, et à faire du lien entre le moment présent et les conséquences que cela aura sur leur futur.

On peut donc dire que dans tous les domaines où ils sont en difficulté, le fait de vouloir réduire et aménager les dispositifs en place ne sert qu'à rendre leurs comportements « un peu moins insupportables », mais ne modifie en rien leur inadaptation au système.

Pour tenter de leur rendre supportables les comportements ordinaires que l'on vise à leur faire adopter, il faudra donc changer leur mode de relation au monde, et pour cela, dans un premier temps, modifier leur vision des adultes qui représentent ce monde.

Il serait illusoire de penser que l'on y parviendra en modifiant simplement la forme de nos interventions, sans en repenser le fond.

Puisque ces jeunes sont « incasables », cessons de vouloir fabriquer de nouvelles cases, dans lesquelles ils refuseront de toute façon d'entrer. Essayons plutôt de sortir de nos propres cases pour tenter d'aller à leur rencontre.

3 PROPOSITION DE SERVICE

Le problème posé pourrait donc se résumer en ces termes : que faire avec ces jeunes sur lesquels les pratiques habituelles ne semblent avoir aucune prise ? Les institutions se heurtent à trois difficultés majeures, que l'on retrouve dans toutes ces situations :

- Leur comportement inadapté, souvent violent, rend leur intégration sur un groupe, même restreint, quasiment impossible.
- Cette asocialité les a généralement conduits à être exclus des circuits scolaires traditionnels, et ils se retrouvent sans niveau scolaire, sans formation, et sans perspective d'insertion.
- Leur pathologie souvent lourde nécessite une prise en charge psychologique ou psychiatrique qu'il n'est pas facile de mettre en place, les services de soin pour ce genre d'adolescents étant peu nombreux et débordés.

On peut ajouter à cela une situation familiale souvent très difficile, dont ne sait pas vraiment si elle est la cause ou la conséquence de « l'état » dans lequel se trouvent ces jeunes. Les relations sont soit très conflictuelles, soit presque inexistantes.

3.1 L'expérience de « La Clairière »

« La Clairière », comme tous les autres établissements, s'est trouvée confrontée à ce genre de difficultés, à travers quelques situations qui bousculaient la vie de l'institution. Nous avons tenté à l'époque de fonctionner tout à fait différemment, d'inventer en permanence des façons d'intervenir permettant de ne pas conduire à l'exclusion. En s'appuyant sur les connaissances et les compétences de chacun, nous avons diversifier les modes d'accueil, en partant du constat que c'était souvent lorsque le jeune avait « pris ses marques » quelque part que les choses devenaient difficiles à gérer. Nous avons donc adopté le principe de déplacements permanents, variant les lieux et les modes d'accueil. Cela dépendait souvent des lieux de stage que nous pouvions trouver, puisque, là aussi, nous avons fait le choix de ne pas tenter une inscription dans une formation « longue », mais plutôt une succession de stages courts dans différents métiers, pour essayer de repérer avec le jeune le secteur où il se sentait le plus à l'aise. Cette manière de procéder présentait l'avantage de repérer au cours de chaque expérience ce qui lui plaisait, ou au contraire ce qu'il n'aimait pas ou était encore trop difficile pour lui. Cette évaluation que nous faisons ensemble portait aussi bien sur le métier abordé que sur l'hébergement que nous lui avons trouvé. Chaque période ainsi vécue, qu'elle ait été concluante ou non, nous permettait avec le jeune de comprendre un peu plus ses difficultés et ses potentialités. Il n'était plus question de réussite ou d'échec, mais à

chaque fois d'une expérience nouvelle qui nous permettait d'avancer. L'éducateur référent se rendait au moins une fois par semaine sur le lieu de stage et sur le lieu d'accueil pour faire le bilan de la période. Ces séquences ne duraient jamais plus de deux semaines, et nous demandions au jeune de tenir un « journal de bord », où il notait ce qu'il avait aimé et ce qui lui avait déplu. Ce n'est qu'après avoir ainsi « testé » un nombre important de possibilités que nous faisons ensemble le choix d'une orientation.

Ce mode de fonctionnement, qui demandait certes beaucoup de disponibilité et de dépense d'énergie, nous a permis de sortir un certain nombre de jeunes de situations d'échecs à répétition dans lesquelles ils se trouvaient. Cela nous a permis surtout de penser un type de prise en charge différent, et de comprendre, au fil de nos expériences, comment un travail était possible avec ces jeunes. Nous avons compris que pour les garder dans l'institution, il fallait d'abord les en faire sortir... Aller les rencontrer là où ils se trouvaient, au propre comme au figuré. Et maintenir le lien quoi qu'il arrive.

L'idée du dispositif Gaël¹⁶ était née, il restait à l'affiner,... et à tenter de la mettre en place. L'occasion m'en fut donnée à la suite d'un appel du responsable de l'Aide Sociale à l'Enfance, un vendredi soir, me demandant de l'aide pour répondre à la situation de trois jeunes « cas lourds » pour lesquels il n'avait aucune solution pour le soir même. Connaissant les quelques situations que nous avons réussi à mener à bien, et le projet que nous souhaitions monter, il me proposait de répondre à l'urgence immédiate, et de faire une proposition de service au département qui en avait bien besoin.

3.2 Réponses aux problèmes cités

Le service proposé se devait de répondre à une demande forte concernant les jeunes dits « cas lourds », et ne reproduisant pas les systèmes qu'ils avaient mis en échec. L'objectif étant de les contenir, mais surtout de les amener dans la mesure du possible à stabiliser leur comportement pour leur permettre de réintégrer à terme des dispositifs « ordinaires ». Il fallait donc éviter ou contourner les difficultés repérées dans les modes classiques de prise en charge, pour ne pas reproduire les causes qui conduisent généralement à l'épuisement de tous les partenaires.

3.2.1 L'hébergement

Partant du constat qu'il faut renoncer à envisager une quelconque forme de collectif, nous avons opté pour un hébergement en familles d'accueil. Cela implique bien sûr une sélection précise et rigoureuse des lieux et des personnes, en fonction du type de jeunes que nous leur confions, de leur capacité à en même temps cadrer et être suffisamment « souples » dans l'accompagnement au quotidien. Il faut en effet savoir résister aux

¹⁶ Groupe d'Accueil pour Etats Limites

pressions que ces jeunes savent si bien exercer pour obtenir ce qu'ils souhaitent, tout en sachant « lâcher du lest » quand cela est nécessaire pour éviter la crise. Chaque famille est informée avant l'arrivée du jeune de ses difficultés, des grandes lignes de son parcours, et de ce vers quoi nous voulons l'amener. Positionnés comme membres à part entière du projet, les accueillants en connaissent la « philosophie », et en ont accepté les principes de fonctionnement. Ils savent par exemple que les jeunes ne feront chez eux que de brefs séjours, puisque le principe consiste à les déplacer en permanence pour ne pas leur laisser le temps de s'installer et de reproduire leurs comportements habituels. En règle générale, les jeunes passent quatre nuits de semaine dans une famille, partent ensuite en week-end dans une autre, et ne reviendront que quatre ou cinq semaines plus tard. Ces déplacements permanents limitent considérablement les écarts de comportement, le jeune se trouvant presque toujours dans la situation de « nouvel arrivant », où chacun découvre l'autre, et essaie de donner la meilleure impression possible. Cela limite aussi l'usure des lieux d'accueil, qui serait inévitable s'ils recevaient le même jeune en continu. La souplesse du système leur permet également de « souffler » de temps en temps, en ne recevant personne pendant certaines périodes.

Les familles d'accueil participent à certaines réunions, et bénéficient d'un temps d'analyse de la pratique avec le psychologue. Ils échangent également régulièrement avec les éducateurs, puisque ceux-ci se rendent très fréquemment chez eux pour rencontrer le jeune ou l'accompagner dans ses démarches, et ce parfois quotidiennement selon les situations. Les familles sont salariées de l'institution.

L'hébergement peut également se faire sous d'autres formes, le principe étant de suivre l'adolescent quel soit le lieu où il se trouve. Cela peut être chez un maître de stage, dans une autre institution, un foyer de jeunes travailleurs, l'hôpital ou même la famille, nous assurons le même suivi, avec des fréquences et des horaires adaptés à chaque situation. Quel que soit le type d'accueil mis en place, l'équipe assure une permanence téléphonique 24 heures sur 24, et prend l'engagement qu'un éducateur puisse être présent sur les lieux dans l'heure qui suit en cas de problème. Cette « sécurité » rassure les partenaires, et nous ouvre un certain nombre de portes qui resteraient fermées sans cela, par crainte du « que devons nous faire en cas de... ». Nous avons pu constater que dans les premiers temps les appels étaient assez fréquents, mais qu'une fois vérifiée la fiabilité de notre soutien ils devenaient plus rares, et limités aux vraies urgences. En cas de besoin, une solution de secours est prévue, l'éducateur peut rapatrier le jeune dans une structure prévue pour cela, où il pourra rester le temps nécessaire.

Contrairement à ce que l'on fait généralement, l'inscription du jeune dans l'institution ne se fait pas à travers le lieu d'hébergement, mais à travers la permanence du lien établi avec les éducateurs. Il peut ainsi se déplacer, changer, expérimenter, sans qu'il soit question de réorientation ou de rejet. En quelque sorte un vagabondage constructif pour

remplacer une errance destructrice. De la solidité du lien ainsi créé naîtra peut-être une amorce de stabilité.

Lorsque le jeune est admis dans le dispositif, l'équipe prend l'engagement de ne jamais « lâcher », de l'accompagner où qu'il se trouve et quoi qu'il fasse. Il faut pour cela sans cesse inventer, s'adapter, y croire.

3.2.2 Scolarité et formation

Comme nous l'avons dit, ces jeunes arrivent la plupart du temps avec un cursus scolaire à l'image de leur parcours institutionnel : c'est-à-dire une succession d'échecs et de ruptures, et un niveau d'acquis très en dessous de la moyenne. Pourtant il arrive que certains affichent des ambitions disproportionnées avec leurs possibilités. Cela tient sans doute en partie au fait qu'ils associent les études ou l'obtention d'un diplôme, même modeste, à une forme de normalité. En disant « je veux reprendre l'école et réussir tel ou tel examen », ils ont la quasi certitude de trouver une oreille attentive et bienveillante de la part des travailleurs sociaux, trop contents de pouvoir enfin « positiver » quelque chose dans la situation. Le piège serait de prendre cette apparente bonne intention au pied de la lettre. On ne devient pas subitement un élève modèle parce qu'on en affiche l'intention. Encore faut-il être capable de tenir plusieurs heures concentré sur un travail, de respecter le cadre de l'école, et d'accepter des contraintes importantes. Ils n'en sont pas là, et n'y seront peut-être jamais. Il faut donc très vite leur faire comprendre que ce n'est pas de cette façon qu'ils feront « plaisir » aux éducateurs, et que ce n'est pas cela qu'on attend d'eux.

Pour d'autres, à l'inverse, ils disent clairement leur rejet vis-à-vis de l'école, et mettent tout en place pour la fuir. Tous les prétextes sont bons : les enseignants leur font faire n'importe quoi, les autres élèves sont des cancre, etc. Ils disent souvent « ils m'ont mis dans une classe de débiles », ou bien « ce qu'on nous fait faire ne sert à rien ». Cette façon de renvoyer au système scolaire la responsabilité de leur situation permet en tout cas de ne pas regarder en face leur incapacité à s'y inscrire.

Dans la plupart des cas, on remarque qu'ils acceptent un peu plus facilement les cours pratiques, ateliers ou autres, et qu'ils supportent mal les enseignements théoriques, jugés « inutiles ». C'est donc sur cette compréhension des liens entre les apprentissages et ce à quoi ils peuvent servir qu'il faut travailler.

Les établissements (souvent spécialisés, sur décision CDES) qui peuvent ou doivent les scolariser le font souvent à très petite dose, par crainte de leur comportement. Ils ne peuvent leur faire suivre les mêmes rythmes qu'aux autres élèves. Le manque de personnel ne leur permet pas de mettre en place un accompagnement totalement personnalisé, qui semble parfois la seule solution pour « tenir toute une semaine ». Ils ne s'engagent de ce fait pas facilement dans ce type d'accueil. Nous proposons alors de

« remplir les vides » de l'emploi du temps, pour permettre à l'établissement d'adapter les heures d'enseignement aux capacités du jeune, sans être dans l'inquiétude d'avoir à combler le reste du temps. Là encore, la garantie de pouvoir joindre un éducateur à tout moment en cas de gros problème rassure, et permet à l'établissement de se concentrer sur sa mission : la scolarité.

En collaboration avec l'école, nous pouvons également proposer de mettre en place des stages de courte durée, à n'importe quel moment. Nous avons pour cela constitué un réseau d'artisans qui nous connaissent et connaissent les difficultés des jeunes que nous recevons. Ils sont prêts à les recevoir pour leur faire connaître leur métier, et ce que sont les réalités du monde du travail. Ils savent qu'ils ne s'engagent pas, et sont souvent très heureux de pouvoir aider un jeune en difficulté à l'école. Nous signons alors une convention de stage entre le jeune, l'employeur et « La Clairière », qui leur évite d'avoir à remplir des formalités administratives. Le jeune est couvert par notre compagnie d'assurance, le maître de stage n'a aucune démarche à faire. Cela permet une grande souplesse, des petites expériences de quelques jours qui peuvent s'interrompre sur un simple appel téléphonique.

C'est d'ailleurs souvent au cours de ces périodes de stage qu'ils se rendent compte de l'intérêt que peuvent avoir les enseignements scolaires. Avant de couper une planche il faut savoir la mesurer, pour faire une recette il faut peser les ingrédients...

Grâce à ces montages simples, mais qui garantissent aux partenaires de ne jamais se retrouver seuls à devoir gérer des situations difficiles, tous les jeunes que nous avons accueillis ont pu bénéficier d'une forme de scolarité ou de formation, et se retrouver dans une situation presque ordinaire. Ils apprécient de pouvoir dire aux copains ou à la famille : « je suis inscrit à telle école, et je fais en ce moment un stage de ... ».

Ils ne portent plus le stigmate de l'exclusion scolaire à répétition.

3.2.3 Le soin

L'ensemble des intervenants qui tentent de réfléchir sur les solutions à apporter à ces situations complexes soulignent en général la difficulté qu'ils ont à faire mettre en place un suivi psychologique ou pédopsychiatrique pour ces jeunes. L'une des phrases souvent entendue lors de rencontres est : « on pourrait faire ceci ou cela, mais à condition qu'il y ait du soin, qu'il puisse être hospitalisé en cas de crise ». Le soin, sans que l'on sache très bien ce que ce terme englobe, est alors envisagé comme un « filet de sécurité », le dernier recours pour éviter l'explosion quand le travail éducatif a atteint ses limites. Et c'est précisément cette position que les services de soin refusent d'occuper. Par contre, ils s'inscrivent volontiers dans le suivi à long terme, dans la limite bien sûr des places dont ils disposent. Et il faut bien reconnaître que le nombre de places est nettement insuffisant. Malgré cela Nous pouvons dire que les deux secteurs qui sont en place sur Saint-Etienne

sont pour nous des partenaires précieux sur lesquels nous pouvons compter. Mais pour cela il nous a fallu leur démontrer que lorsque nous recevions un jeune, leur service pouvait compter sur notre engagement à ne pas abandonner en cours de route, et donc sur un partenariat à long terme. Nous ne les considérons pas comme une «roue de secours » lorsque nous sommes en difficulté, mais comme une composante importante du travail qui est à faire avec ces jeunes. Des rencontres ont lieu une fois par mois pour évaluer chaque situation, et réajuster en cas de besoin les interventions de chacun. Des hospitalisations sont programmées quand cela est nécessaire, sous forme de séjours séquentiels, mais les situations d'urgence ne sont pas traitées de la même façon. Un protocole a été établi pour que le jeune soit emmené aux urgences psychiatriques, et le service qui le suit habituellement prend contact avec les urgences pour évaluer la suite à donner.

Cette collaboration clairement définie permet à chacun d'intervenir dans son domaine en sachant ce qu'il peut attendre de l'autre, et en sachant qu'il peut compter sur l'autre. Il n'y a plus cette méfiance réciproque qui encombre trop souvent les rapports entre les services sociaux et médicaux. Les places de l'éducatif et du thérapeutique ne sont plus alternatives mais deviennent complémentaires.

Tous les jeunes que nous accueillons bénéficient d'un suivi régulier, et nous pouvons à tout moment interpeller le service lorsque le jeune nous semble ne pas aller bien ou être dans une période difficile.

3.3 Mise en place

3.3.1 Le dispositif

Le dispositif a été pensé pour recevoir huit jeunes, garçons ou filles. Ce nombre est un peu supérieur à ce qu'avaient suggéré les groupes de travail du schéma départemental, qui préconisaient de limiter le nombre à six. En effet, il avait été souligné la nécessité de réduire ainsi le nombre de jeunes accueillis dans la même structure, compte tenu de leur difficulté à cohabiter. Par contre, le mode d'accueil que nous avons choisi, (un seul jeune par famille), permet d'envisager sans augmenter les difficultés de porter l'effectif à huit. Cela permet de réduire de façon significative le prix de revient journalier de la structure, les charges fixes étant divisées par huit et non plus six. On peut également tout à fait imaginer d'augmenter ce nombre de façon exceptionnelle, pour répondre à une situation d'urgence ou de « dépannage ».

La partie hébergement est donc assurée par huit familles d'accueil, salariées de l'établissement. Elles font partie intégrante de l'équipe, et sont engagées dans le projet, dont elles ont pris connaissance, et dont elles ont choisi de partager l'idée et la philosophie. C'est en effet un travail et une approche difficiles, différents du travail

habituel demandé aux familles d'accueil. Il est indispensable qu'elles aient compris et choisi cette façon de travailler. Nous nous sommes appuyés sur le réseau que nous étions constitué au fil du temps, en proposant d'intégrer le projet à celles qui nous paraissaient correspondre au profil souhaité.

Il peut paraître surprenant qu'en dépit du portrait sans concession que nous avons fait des jeunes que nous allons leur confier, nous n'avons eu aucune difficulté à trouver des « volontaires » pour se lancer dans l'aventure avec nous. Au contraire, les premières familles que nous avons contactées ont parlé autour d'elles du projet que nous voulions mettre en place, et nous ont ainsi amené de nouvelles candidatures. Nous avons rapidement disposé d'un nombre suffisant de familles pour constituer l'équipe, mais aussi de familles se proposant pour prendre des relais en cas de besoin.

L'équipe sera également constituée de huit travailleurs sociaux, pour l'accompagnement et le suivi des jeunes. Pour permettre plus de richesse et des approches complémentaires, nous n'avons pas voulu nous limiter à des postes d'éducateurs spécialisés, mais également prévoir la possibilité d'ouvrir l'équipe à d'autres professionnels : éducateur technique, animateur, assistante sociale ou conseillère en économie sociale et familiale... Cette diversité nous semble un atout face à la complexité des situations, chacun pouvant compléter l'intervention de ses collègues en fonction de ses compétences et de ses savoir-faire professionnels propres, le but étant de socialiser les jeunes accueillis, en utilisant tous les supports possibles.

Un lieu sera le « cœur » du dispositif, animé par une maîtresse de maison. Il accueillera la partie administrative, avec salle de réunion et bureau pour les éducateurs, ainsi qu'une partie hébergement, comprenant deux chambres. Celles-ci serviront à recevoir un jeune en cas de besoin, lors d'une admission par exemple, le temps de faire connaissance, ou pour répondre aux situations d'urgence en cas de « crise » ou de période difficile. Nous l'avons voulu de petite taille, car il est important de ne l'utiliser que de façon exceptionnelle pour l'hébergement, le principe étant de travailler sur des accueils extérieurs. La présence quotidienne d'une maîtresse de maison permettra de faire « vivre » ce lieu, ou les jeunes pourront passer avec les éducateurs, prendre un repas, etc. Cela permettra également d'assurer une permanence téléphonique en journée, et de dispatcher les informations selon les destinataires.

Les éducateurs (nous emploierons ce terme quelle que soit leur formation de base) n'auront donc pas, en temps ordinaire, à gérer les contraintes d'un régime d'internat. Cela facilitera énormément la gestion des temps de travail, et permettra de consacrer plus de temps aux accompagnements individuels.

C'est en effet sur ces accompagnements individuels que nous appuierons notre intervention. Quel que soit le lieu où il se trouve, chaque jeune recevra la visite d'un éducateur, de façon quotidienne tant que cela sera nécessaire, puis de façon un peu plus

espacée par la suite. Cette « proximité à distance » a pour objectif de créer un lien entre le jeune et l'éducateur, d'assurer son appartenance à l'institution, et ce quoi qu'il se passe. Au gré de ses déplacements, de ses différentes expériences, il aura toujours la certitude de bénéficier du même accompagnement, d'être suivi par la ou les mêmes personnes. Le premier objectif étant de briser la spirale des exclusions, et de lui garantir un environnement multiforme, mais solide et stable. Une fois admis dans le dispositif, il n'en sortira que lorsqu'un projet aura été mis en place pour lui. Ce ne sera en tout cas pas ses comportements ou ses « échecs » qui modifieront l'engagement de l'équipe à son égard. Nous constituerons un « fil rouge » très souple pour le suivre là où il sera, mais d'une solidité à l'épreuve de ses assauts.

Lorsque un premier lien aura été tissé avec un éducateur, celui-ci travaillera à le faire établir peu à peu avec ses collègues, pour ne pas rester dans une relation exclusive, et réapprendre au jeune à établir des relations « ordinaires » avec des adultes. Ce sera ensuite son rapport au monde extérieur qui pourra être modifié, en lui démontrant que l'on peut communiquer avec les autres sur un mode différent de celui qu'il a toujours connu.

C'est en restant dans un positionnement toujours semblable quel que soit son comportement que l'on pourra espérer modifier le regard souvent hostile qu'il porte sur le monde des adultes. Il n'abandonnera ses réactions antisociales que s'il constate qu'elles ne modifient pas l'attitude des adultes qui l'entourent, et ne font au contraire que nuire à lui-même.

Compte tenu de la particularité et de la difficulté du travail qui sera pour l'essentiel une prise en charge individuelle, il est nécessaire de prévoir un soutien important aux membres de l'équipe. Pour cela, un psychologue interviendra à mi-temps sur le dispositif. Un temps de psychiatre (0,20 équivalent temps plein) a également été prévu, pour aider à la compréhension et à la prise en compte des problèmes médicaux, mais aussi pour faciliter les rapports avec les services de soin.

Un chef de service supervisera le dispositif et en assurera l'organisation. Il veillera à ce que l'individualisation très poussée des interventions ne nuise pas à la communication et la cohérence des actions mises en place. Il assurera également le lien entre ce service et l'institution.

L'équipe ainsi constituée pourra assurer l'accueil, une présence et un accompagnement continu pour chaque jeune, et ce 24 heures sur 24, 365 jours par an, quelle que soit sa situation.

3.3.2 L'organisation

L'une des difficultés qu'il faut anticiper réside dans la coordination et la cohérence qui devront nécessairement être maintenues entre les différents intervenants. En effet, dans un fonctionnement « classique », les éléments qui circulent entre les éducateurs sont

réunis dans un même lieu. Les informations sont données à travers des outils (cahiers de liaison, etc...) qui restent sur place. Ce sont ceux qui arrivent pour prendre leur service qui prennent connaissance de ce qui s'est passé avant leur arrivée. La vie quotidienne se déroule à l'intérieur de la structure, les professionnels ne se déplacent que pour quelques rendez-vous ou démarches dont ils rendent compte dès leur retour. Et pourtant, même dans un lieu « unique », la communication n'est pas toujours facile à instaurer de façon claire et efficace. Dans l'organisation du dispositif que nous mettons en place, les difficultés sont accrues par le fait que toutes les interventions se déroulent à l'extérieur, dans une relation individuelle entre l'éducateur et le jeune. Pour éviter un éventuel manque de lisibilité du travail, il faut en permanence veiller à ce que chaque intervention fasse l'objet d'un bref compte-rendu qui pourra être « retravaillé » en réunion. La place centrale de la structure prend alors tout son sens : à chaque retour de visite, l'éducateur passe par la maison. Il rencontre un collègue, le chef de service, le psychologue ou la maîtresse de maison, et peut ainsi échanger sur ce qu'il a fait avant de le mettre rapidement par écrit. Ces temps de rencontre lui permettront de ne pas rester seul face à ce qu'il aura vécu, et de pouvoir déposer une partie de ses tensions ou de ses ressentis en attendant les temps de réflexion collective. Le travail étant basé sur l'établissement d'une relation forte entre le jeune et un éducateur, il est important de ne pas laisser le professionnel s'enfermer dans l'exclusivité de cette relation. Cela permet également à ces collègues de connaître avec précision l'ensemble des jeunes et le travail fait avec eux, permettant ainsi le passage de relais.

Deux véhicules sont prévus pour assurer les nombreux déplacements qui seront à effectuer. Certains jours cela ne sera pas suffisant, trois voire quatre éducateurs pouvant être appelés à intervenir simultanément. Cependant ce devrait être peu fréquent, et il ne nous a pas paru utile d'en prévoir plus, l'incidence sur le budget étant importante. Les éducateurs pourront en cas de besoin utiliser leur véhicule personnel, des frais de déplacement ont été budgétés pour cela. En dehors des urgences qui se présenteront, une organisation rationnelle des plannings d'intervention devrait permettre de couvrir l'ensemble des besoins sans que plus de deux personnes n'aient à se trouver simultanément sur l'extérieur.

Une permanence téléphonique est opérationnelle 24 heures sur 24. N'importe quel partenaire sait qu'il aura toujours quelqu'un au bout du fil en cas de besoin ou de difficulté. Ce « filet de sécurité » rassure nos interlocuteurs, qui peuvent bénéficier d'une intervention dans l'heure qui suit leur appel (les délais varient en fonction de l'éloignement) si cela s'avère nécessaire. L'un des éducateurs est donc toujours disponible pour se déplacer en cas d'appel. Un autre prend en charge l'astreinte téléphonique, et évalue s'il peut régler le problème ou s'il doit faire intervenir son collègue. Cette permanence se tient dans la structure pendant la journée, et à partir d'un téléphone

mobile la nuit. L'éducateur qui l'assure regroupe ainsi les informations de la journée, et sert de fil rouge au dispositif.

3.3.3 Les réunions

Les temps d'élaboration collective et d'échanges sont particulièrement importants dans la mise en place de ce type de travail. La multiplicité des intervenants nécessite de constantes rencontres, pour maintenir la cohérence des actions. Nous nous sommes donné comme règle de nous rencontrer une fois par mois pour faire le point avec l'ensemble des partenaires concernés par le suivi d'un jeune. Les rencontres se tiennent à tour de rôle dans les locaux de chacun des participants. Ces réunions, parfois lourdes en terme d'organisation, permettent le passage d'informations, l'évaluation de la situation du jeune, et éventuellement l'adaptation ou la modification des actions mises en place. Chacun peut faire le point sur le mois écoulé, sur la mise en application des décisions prises lors de la précédente réunion, et réfléchir sur les causes des écarts éventuels. Les échanges sont parfois animés, les avis pouvant être différents sur l'interprétation des événements, ou sur la façon dont il convient de réagir. Mais c'est cette confrontation d'idées qui permet à chacun de se situer parmi l'ensemble des partenaires, et qui évite les incompréhensions mutuelles ou les discours contradictoires. On peut ne pas être d'accord, lorsqu'une décision est prise, tout le monde se doit de l'appliquer.

En dehors des réunions « inter-institutionnelles », qui prennent à elles seules un temps important (huit jeunes, donc huit réunions par mois), auxquelles assistent le chef de service et l'éducateur référent, de nombreuses autres rencontres sont nécessaires.

- Les familles d'accueil doivent être vues régulièrement. Cela permet de faire le point sur ce qu'elles observent au quotidien, de les informer sur les projets élaborés, et de les aider à ne pas se laisser « déborder » par les moments vécus. Des rencontres ont lieu à leur domicile, en dehors de la présence des jeunes, mais également dans l'institution, selon un rythme variable en fonction des situations. Elles ont également des séances d'« analyse de la pratique », avec le psychologue du dispositif.
- L'équipe éducative se réunit deux fois par semaine, avec le chef de service et le psychologue. J'essaie dans la mesure du possible d'assister à au moins l'une d'entre elles. C'est au cours de ces réunions que se discutent les différentes actions à mener, les modalités de prise en charge pour chaque jeune, en fonction des objectifs qui ont été fixés. Chacun exprime également ce qu'il a vécu individuellement avec les jeunes, et le collectif tente de donner du sens aux séquences vécues. C'est aussi l'occasion de resituer les actions menées dans le projet global

du dispositif, et de réaffirmer la volonté de suivre chaque jeune là où il se trouve, sans se laisser déstabiliser par ses comportements.

La deuxième partie de la réunion sert à organiser le travail, les plannings, la répartition des tâches... Et ce n'est pas toujours simple.

- Les éducateurs participent à des séances d'analyse de la pratique, avec un autre psychologue¹⁷.

3.4 Le personnel

Le choix des personnes devant intégrer l'équipe est important au regard de la spécificité du dispositif, et de l'approche particulière qu'il propose vis-à-vis des jeunes. Il ne s'agit pas de prises en charge ou de suivis traditionnels tels qu'on peut les concevoir et les appliquer dans les pratiques institutionnelles. Il faut donc que les intervenants « correspondent » à ce type de travail, et veuillent s'impliquer dans le dispositif.

3.4.1 Qualification

Nous avons décrit plus haut les différents profils professionnels que nous envisagions pour l'équipe. Cependant il ne nous a pas été possible de trouver dès le départ le personnel correspondant en terme de qualification et disponible au moment où nous avons procédé aux premières embauches. Comme pour les familles d'accueil, le « bouche à oreille » a assez rapidement fonctionné, notre projet commençant à aiguïser la curiosité et l'intérêt dans le secteur. Il y a donc eu des candidatures spontanées, avec des profils et des motivations assez hétéroclites, mais ne correspondant pas forcément à l'organigramme initialement prévu. Au niveau de l'institution, seules trois personnes se montrèrent intéressées par ce nouveau projet, dont deux pour le poste de maîtresse de maison. J'ai donc fait le choix de privilégier les qualités personnelles plutôt que de vouloir à tout prix faire correspondre la qualification des gens embauchés à celle qui était prévue sur le papier. Les diplômes requis pourraient toujours être obtenus par la voie de la formation continue. De plus les trois ou quatre personnes qui avaient démarré avec nous les premières prises en charge à l'origine du dispositif avaient démontré leur capacité à accomplir ce type de travail, et il me semblait légitime de leur permettre d'acquérir une formation et une qualification.

3.4.2 Profils

L'embauche du personnel, dans un dispositif comme celui-ci, ne peut se faire sur le seul critère de la formation ou du diplôme. Quelle que soit la fonction exercée dans l'équipe, il est nécessaire que la personne ait d'une part la volonté de travailler avec les jeunes

¹⁷ Voir annexe N°1

réputés les plus « difficiles », et d'autre part la capacité de résister face à des comportements extrêmes sans se laisser déstabiliser.

Au début des premiers accueils que nous avons tentés, plusieurs personnes que j'avais embauchées, éducateurs ou familles d'accueil, m'ont rapidement fait savoir qu'ils ne souhaitent pas poursuivre, ces jeunes étant « trop compliqués » pour eux. Il est vrai que nous n'avons peut-être pas pris assez de temps pour expliquer le travail que nous souhaitons mettre en place, et l'approche particulière que cela impliquait. Je pense également que nous ne disposons pas des infrastructures nécessaires, et que les temps de rencontre et de travail (avec le psychologue surtout) ont cruellement fait défaut à ce moment là. Mais cela m'a surtout confirmé que n'importe qui ne pouvait pas travailler avec ce type de situations. Quelles que soient les qualités professionnelles de l'intervenant, ces jeunes déstabilisent par leurs agissements, au point de faire douter l'adulte de ses propres réactions. Il se demande souvent : « est-ce moi qui ai provoqué cela ? » ou bien : « qu'est ce que je n'ai pas compris pour qu'il réagisse ainsi ? », « Aurais-je pu ou dû m'y prendre autrement ? » Ces questions, bien que nécessaires à posteriori, ne doivent pas encombrer la relation sur le moment. L'adulte doit être suffisamment sûr du bien fondé de ce qu'il met en place pour ne pas se laisser bousculer par l'éventuelle extravagance ou disproportion de la réaction. La tentation est parfois forte de vouloir garder la maîtrise et le contrôle de la situation face à des comportements qui échappent à toute logique. Je redis souvent aux éducateurs que sur le terrain de l'excès et de la démesure, ces jeunes sont bien plus forts que nous. La seule réponse possible est de montrer que quoi qu'ils fassent, ce sont eux qui sont en difficulté, que notre façon de penser et d'agir ne sera pas modifiée par leurs passages à l'acte. « Ce que tu n'as pas réussi à accepter cette fois, tu apprendras un jour à le surmonter. Et ce jour-là, nous aurons fait ensemble un progrès important pour ton avenir ».

Il faut également savoir prendre suffisamment de distance par rapport aux situations vécues, et ne pas se sentir personnellement atteint par les attaques parfois violentes. Ce n'est en général pas l'individu qui est visé, mais ce qu'il représente : l'éducateur, l'institution, l'adulte, et donc la société dans laquelle ils ne trouvent pas leur place. A nous de leur démontrer qu'il existe des adultes fiables, capables de s'intéresser à eux au delà de ce qu'ils donnent à voir.

Particulièrement marqués par une vie douloureuse et chaotique, ces jeunes ont une capacité hors du commun à reconnaître les gestes « vrais », les attentions sincères. On ne les leurre pas, on ne les « endort » pas avec du discours. C'est à l'épreuve du temps et de la bienveillance que l'on aura peut-être une chance de changer leur regard sur le monde.

Il faut donc des adultes solides, ne s'arrêtant pas à l'image véhiculée par ces jeunes, ayant une volonté farouche de les sortir de leur « enfermement social ».

3.4.3 Soutien

Ce travail avec des jeunes en grande difficulté implique que l'ensemble des intervenants puisse bénéficier d'un soutien important. Nous avons vu que les réunions permettaient à chacun de trouver un espace de parole où évacuer les tensions et donner du sens aux évènements vécus. La place du psychologue prend ici toute son importance. Il est l'un des gardiens du projet institutionnel et il intervient sur différents paragraphes. Il aide à faire tenir les choses reliées dans le dispositif global, à établir le plan de l'ouvrage. Comme un maillon de l'ensemble, dans sa spécificité, il incite à maintenir ouvert le travail de la dimension psychique à propos de différentes actions. Son rôle consiste à redynamiser lorsque les autres acteurs sont « en panne ». Par exemple dans les cas de répétition, de déficit de sens, ou de découragement.

Il contribue aussi auprès de l'équipe à réfléchir sur les liens avec les divers partenaires. Il s'agit de comprendre la logique de l'interlocuteur en cas de malentendu ou de divergence, et d'adapter sa position. En effet les différents « morcellements » de la prise en charge globale ne sont possibles que dans le cadre d'une cohérence assurée, à la condition de relier, d'unifier la diversité des pôles d'intervention. Tout ce qui se fait à l'expérience, à l'instinct, au ressenti doit accéder à la formulation : cela demande une mise en mot régulière. D'autre part chacun gagnera à se resituer en permanence, à actualiser son mode de penser telle situation, et sa propre façon d'y intervenir.

Auprès de l'équipe éducative, le psychologue assure une présence dans les réunions d'élaboration : les éducateurs risquent continuellement de se laisser happer dans l'enclousonnement des séquences fortement vécues. Il est donc toujours nécessaire de recadrer le suivi des jeunes, de garder le cap au-delà des incidents, des évènements, afin de rester près des fondements de chaque projet d'accompagnement.

Chaque « moment » doit être replacé dans l'évolution des choses sur la durée. La reprise de l'historique, l'anticipation et la capacité à se projeter dans l'avenir du jeune permettent d'éviter la fermeture sur le seul présent.

Une permanence téléphonique quotidienne du psychologue a été instaurée pour que les membres de l'équipe puissent l'appeler comme tiers, pour réfléchir sur telle ou telle situation prenante. Ceci lors de moments difficiles et dans des tranches horaires choisies. Le psychologue a également des contacts directs avec les jeunes pris en charge, même si ils restent limités : de façon systématique lors de leur inscription dans le cadre du service, et à l'occasion d'évènements divers : échec, rupture, choix à effectuer, orientation...

Dans le cas de refus de soins aussi, le psychologue rassure et soutient la nécessité auprès des jeunes. Il travaille avec eux leur rapport au projet, et leur difficulté à y rentrer ou à s'y tenir. Il ne s'agit pas de psychothérapie, il reste près de ce qui se passe dans la réalité. Il les accompagne à se retrouver par rapport à ce qui se passe. Il faut que la

situation se construise pour eux, qu'ils puissent se représenter le dispositif d'ensemble monté pour eux, et si possible avec eux. Il les aide à se positionner comme acteurs, à aller éventuellement poser des questions à qui il faut, et à pouvoir formuler ces questions. Leur adhésion et leur possibilité de faire des choix sont des éléments importants. Il s'agit d'éviter le « Ni oui, Ni non », ou le « oui et non » à la fois, ou le « bof ! » il assure ainsi une fonction de médiation entre le jeune et son inscription dans la réalité. Il doit sans cesse anticiper ce que le jeune peut ne pas comprendre, et également lui expliquer avec pédagogie ce que sont les bases de la capacité à vivre.

Le psychologue intervient de façon directe dans le lien entre le dispositif et les services de soin, avec un positionnement d'interface entre les deux institutions. Il favorise la compréhension réciproque, la construction d'une cohérence dans la différence des approches.

Il constitue également un soutien auprès des familles d'accueil, sous la forme de réunions d'élaboration avec plusieurs familles, ou bien avec une aide plus individualisée.

Enfin, il y a nécessité d'évaluer le travail effectué. Et cette évaluation exige donc de définir des critères, de fabriquer des outils. Par exemple à propos de l'évolution personnelle des jeunes.

3.5 Travail avec les familles

Selon Claude Bynau¹⁸, « *respecter les parents et leur image, c'est respecter le jeune lui-même* ». Si l'on ne peut que partager cet avis, il faut bien reconnaître que dans les situations complexes des jeunes dont nous parlons, les rapports avec la famille sont particulièrement délicats à établir ou à rétablir. Leur histoire chaotique, morcelée, souvent jalonnée de ruptures dès la petite enfance et de placements successifs pourrait laisser croire qu'il n'y a guère de possibilité de travailler sur leur situation familiale. Pourtant ils sont encore plus que les autres encombrés, envahis même par ces rapports réels ou fantasmés avec leurs parents. On ne peut donc espérer les aider à franchir ce cap difficile de leur vie si on ne leur permet pas de « revisiter » leur propre histoire familiale. Ils devront apprendre en quelques années à établir des relations d'adultes avec leurs parents, alors qu'ils n'ont pas franchi l'étape de l'opposition de l'adolescence, ni celle de la dépendance et du déni des difficultés de l'enfance.

Le premier travail consiste à remettre les parents à la place qui est ou devrait être la leur. Dès l'admission, les parents sont reçus (lorsqu'ils acceptent de nous rencontrer) pour leur présenter l'institution et leur expliquer ce que nous allons mettre en place, et les objectifs que nous nous fixons. Cette première étape est essentielle, car elle permet de signifier

¹⁸ **BYNAU C.** *Accueillir les adolescents en grande difficulté*, Ramonville Saint-Agne, Erès, 2004.

aux parents que nous ne feront pas « malgré eux », en imposant nos décisions, mais « avec » eux, en respectant au maximum leurs désirs et leurs difficultés. Cela permet également d'expliquer au jeune que de la même façon que nous l'accueillons tel qu'il est, nous acceptons sa famille sans préjugé. Sans préjugé, mais sans nier l'histoire et les manquements probables dans leur fonction parentale. « Je connais un peu votre parcours, nous allons faire avec, en essayant de ne pas refaire les erreurs passées ». Cette position surprend souvent, car dans la plupart des situations les parents ont été mis à l'écart depuis des années des décisions prises pour le jeune, en raison de leurs défaillances ou de leur apparent désintérêt. Leur droit se limite souvent à de courtes visites surveillées (on ne peut même plus dire médiatisées) espacées dans le temps, qu'ils ont fréquemment renoncé à exercer. Ils se sentent désignés comme seuls coupables de la situation de leur enfant et dépossédés de leur position parentale (qu'ils ont par ailleurs peu d'envie et de capacité à occuper). Ils n'hésitent pas à accuser les magistrats ou les travailleurs sociaux de les avoir empêchés de s'occuper de leur enfant, et de n'avoir pas plus réussi qu'eux. Ou alors ils sont dans le déni des difficultés du jeune, et ne comprennent pas qu'il ne travaille pas, ou ne poursuive pas ses études.

Les jeunes quant à eux sont soit dans l'idéalisation des parents, soit dans l'agressivité et le rejet. Ils oscillent entre « je veux retourner vivre chez moi » et « je ne veux plus entendre parler d'eux », « un jour je leur ferai la peau ».

C'est à partir de ces positions décalées et excessives qu'il faudra tenter de ramener un peu de réalité, condition sine qua non d'un apaisement des tensions. Mais de la même manière qu'il ne sert à rien de vouloir d'emblée faire « rentrer dans le moule » un jeune complètement déstructuré, il serait illusoire de penser qu'un positionnement nouveau remettrait comme par magie des parents en situation de « parents idéaux ». Il s'agit seulement d'accepter leurs difficultés, de tenter de les comprendre pour les aider à tenir une position aidante pour le jeune, ou en tout cas moins destructrice.

L'exemple de K. :

K est arrivé dans le service après des années de placements successifs, qu'il avait tous plus ou moins épuisés, en raison de comportements violents, et de son incapacité à respecter la moindre contrainte. Le juge avait accordé quelques brèves visites chez la mère, et un droit de rencontre médiatisée une heure par mois avec le père, qui ne l'exerçait pas. Il rencontrait un pédopsychiatre à intervalles réguliers, mais n'en ressentait pas l'intérêt et acceptait difficilement le traitement qui lui était prescrit, disant qu'il pouvait s'en passer. Les premiers séjours en famille d'accueil, bien que limités dans le temps, furent difficiles et mouvementés. K. disait qu'il voulait revoir son père, que celui-ci voulait le reprendre, qu'il allait faire une demande au juge, etc. Il l'appelait régulièrement, et nous sentions bien que ce père n'acceptait pas le placement, ne comprenait pas l'inactivité de K., et était hostile à la prise en charge médicale. En raison de l'éloignement et de son

refus de dialogue avec les intervenants sociaux, nous n'avions pas pu le rencontrer au départ. Quelques mois après son arrivée, K. ne revint pas à l'heure convenue du lieu où il avait passé le week-end. Le chef de service parvint à le joindre sur son portable, et K. lui expliqua qu'il était chez son père. Celui-ci confirma, disant qu'il avait bien le droit de voir son fils ! Nous avons saisi l'occasion de cette première prise de contact pour tenter de rencontrer ce père. Dans un premier temps, nous avons demandé au juge d'autoriser un bref séjour de K. chez son père, pour ne pas le déclarer « en fugue », et rejouer un scénario maintes fois répété : rappel à la loi, et retour entre deux gendarmes. Le magistrat, bien que peu optimiste sur l'issue de notre démarche, accepta. Je demandais alors au chef de service d'effectuer le déplacement, et d'aller rencontrer ce monsieur. Le rendez-vous fut difficile à obtenir, mais il a pu avoir lieu. Les premiers échanges furent un peu tendus, le père étant sur ses gardes. Mais il fut déjà surpris lorsqu'il apprit que K. était exceptionnellement en visite autorisée, à notre demande, pour nouer un premier contact. Il fut également étonné quand le chef de service lui expliqua qu'il n'était pas venu chercher K., mais qu'il souhaitait que son père le remette au train le lendemain. Il lui expliqua ensuite ce que nous essayions de faire avec son fils, ses difficultés (et les nôtres) et la place importante qu'il semblait occuper dans l'esprit de K. Au fil des heures la discussion put enfin se décrisper, et il expliqua en présence de K. un peu de son histoire, sans nier ses erreurs, mais en disant « qu'on a aussi le droit de changer ». Il expliqua également qu'il ne se rendait pas aux visites médiatisées, car il ne voulait pas faire trois cents kilomètres pour « entendre pendant une demi-heure une assistante sociale me rappeler pourquoi K. est placé ». Il prit cependant l'engagement de faire un courrier au juge pour expliquer ses positions.

Depuis ce jour, K. se rend deux fois par mois en week-end chez son père, avec qui nous avons des échanges téléphoniques réguliers. Il n'est plus dans l'idéalisation, a pu vérifier que des visites étaient certes possibles, mais qu'un retour n'était pas envisageable à court ou moyen terme. Il a repris son traitement, son père ayant pu constater que cela l'aidait, ainsi que ses difficultés quand il ne le prenait pas.

Il serait tentant de penser qu'à l'âge de l'adolescence et compte tenu de la « lourdeur » de leurs symptômes, la priorité pour ces jeunes n'est pas de réparer des liens familiaux depuis longtemps dégradés. C'est en partie vrai, puisque l'on sait que dans la majorité des cas ils ne retourneront pas vivre dans leur famille d'origine, et qu'ils ont par contre beaucoup de chemin à faire pour apprendre à vivre en société comme des citoyens « ordinaires ». Mais ce serait une erreur de se consacrer uniquement au traitement des comportements asociaux sans prendre en compte la question de la filiation et du deuil d'une position infantile. C'est en effet souvent cette question qui est au cœur de leurs difficultés, et qui les empêche de franchir les étapes de l'émancipation vers une position

adulte. Nous devons donc dès l'admission intégrer la dimension familiale dans les objectifs du travail à accomplir.

La loi du 2 janvier 2002 nous rappelle cette nécessaire obligation, et permet d'ailleurs, à travers les différents documents et procédures qu'elle a institués, de ne pas oublier ce volet essentiel de la prise en charge. Cela n'est certes pas toujours facile à mettre en application, car il faut trouver l'équilibre entre le respect du droit légitime des familles et les mesures visant à assurer la protection de l'enfance.

Les jeunes en grande difficulté que nous recevons sont en questionnement permanent par rapport à leur positionnement familial. Ils ont besoin de pouvoir s'appuyer sur des adultes qui puissent les aider à dénouer l'écheveau complexe de leur histoire, avec lucidité et bienveillance. Cette confrontation à leur réalité se fait dans la souffrance, et ils ont besoin de vérifier par eux-mêmes les limites de l'appui qu'ils peuvent attendre de leurs parents. Ce n'est qu'ensuite qu'ils pourront accepter l'idée qu'ils ne sont ni idéalement bons ni définitivement mauvais, mais un mélange de tout ça. «Ni anges ni démons, terriblement humains »¹⁹

3.6 Partenariat

Nous l'avons déjà abordé, la question du partenariat est primordiale pour venir en aide à ces jeunes. Il ne s'agit pas seulement de répondre à une notion très «en mode » aujourd'hui, et qui est couramment mise en avant sans que l'on sache très bien ce qu'elle implique vraiment. Peut-on dire que l'on travaille en partenariat simplement parce que l'on est amené à travailler autour d'une même situation, et que l'on se rencontre régulièrement pour se dire ce que l'on fait ? Si tel est le cas, on peut dire que n'importe quel mode de traitement des situations de fragilité sociale fait l'objet d'un travail en partenariat : aucun travailleur social n'intervient dans un monde clos, sans rapport avec d'autres intervenants, sans rendre de comptes. Heureusement d'ailleurs ! Mais le véritable partenariat va bien au-delà de ces échanges ordinaires de travail. Outre une répartition des tâches et des rôles de chacun, il implique un engagement mutuel, un soutien et une aide pour œuvrer dans le même sens. Il s'agit de mutualiser les moyens, mais aussi les idées et les énergies. Chacun, de sa place, apporte ses compétences, ses savoir-faire, ses expériences, et consolide ainsi l'échafaudage qui va peu à peu permettre au jeune de se construire autour de valeurs communes. Le jeune assignera souvent chacun à une place qu'il n'aura pas choisie, bon ou mauvais objet, «punching-ball » ou confident... Mais chacune de ces positions participera de sa convalescence. Il n'y a pas de bonne ou

¹⁹ **BYNAU C.** *Accueillir les adolescents en grande difficulté*, Ramonville Saint-Agne, Erès, 2004.

mauvaise place, certaines sont plus inconfortables, mais toutes sont nécessaires. C'est la cohésion des partenaires qui les rendra supportables.

3.6.1 Avec l'Ase

Notre dispositif ne fonctionne aujourd'hui qu'avec des jeunes confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance. Ceci en raison des accords passés pour le financement du projet, en attente du passage en CROSMS²⁰. Pour chacune des situations il y a donc un travailleur social référent, qui connaît souvent le jeune depuis plusieurs années, et l'a accompagné tout au long de son parcours. Il a déjà vécu maintes admissions, maints renvois, de nombreuses « dernières chances ». Il sait que quelle que soit l'issue du projet mis en place, il sera toujours le fil rouge qui relie le jeune à une réalité difficile, dans laquelle il s'efforce d'être un repère stable. L'entrée du jeune dans le dispositif de « La Clairière » se fait à la suite de la réunion de la « commission cas lourds », dont le travailleur social référent ne connaît pas forcément très bien les fonctionnements. De même, il ne connaît pas toujours le dispositif que nous proposons, et le contenu de notre projet. Il s'attend donc à un fonctionnement « classique », et s'inscrit logiquement dans un positionnement semblable à celui qu'il occupe depuis longtemps. Parallèlement, l'équipe met en place l'accueil du jeune, et la phase d'observation et « d'apprivoisement » que cela nécessite. Nous l'avons expliqué plus haut, cela passe par une période où l'on veille à ne pas se laisser « aveugler » par les symptômes et les éventuels passages à l'acte, et donc à les accepter pour tenter d'aller au-delà. Ce positionnement surprend souvent le travailleur social référent, qui connaît ces écarts depuis longtemps, et qui a souvent mis en place des réponses ou des protocoles fermes et cadrés pour ne pas se laisser dépasser. La crainte de la remise en cause de tout ce qui a été instauré jusque-là au prix de gros efforts peut alors encombrer les relations entre les services et générer une forme d'incompréhension mutuelle.

Cette incompréhension se dissipe en général assez vite, au fur et à mesure des échanges, et des explications données. Les services avec lesquels nous avons des expériences sur ce type de prise en charge connaissent maintenant notre façon de travailler, et ne sont plus inquiets quant à leur place dans le dispositif. Ils savent au contraire qu'elle est essentielle pour l'articulation des interventions de chacun, et le maintien d'une cohérence d'ensemble. Pour éviter tout malentendu sur ce point, nous avons décidé de diffuser plus largement notre projet, et de rencontrer l'ensemble des équipes des différents territoires de l'Aide Sociale de la Loire, tous susceptibles de nous proposer un jour une admission sur le dispositif.

²⁰ Comité Régional d'organisation sociale et médico-sociale

Cette connaissance mutuelle des services permet un travail de réelle coopération, et une optimisation des moyens disponibles. Une fois débarrassé des rivalités stériles ou des méfiances réciproques, chacun peut alors participer à la mise en place du projet, et aider les différents partenaires à tenir leur place. Les rencontres mensuelles permettent de mettre en commun les difficultés et les avancées, et de poursuivre les objectifs que l'on s'est fixés ensemble.

3.6.2 Avec le soin

Une opinion généralement répandue affirme qu'il est très difficile de travailler avec les services de soin. Nous avons pu expérimenter qu'il n'en était rien, à condition de ne pas considérer le soin comme un palliatif lorsque l'éducatif était en panne. Si, au contraire, l'éducatif se positionne comme partenaire ayant besoin du versant médical pour exercer sa mission, et accepte de remplir son rôle en tenant compte des préconisations des médecins des services psychiatriques, une collaboration efficace peut alors se mettre en place. Les apports des différents champs d'intervention deviennent complémentaires, et un réel travail de reconstruction du jeune devient possible. Chacun doit pour cela reconnaître les compétences et les limites du partenaire, et ne pas considérer son point de vue comme le seul angle d'attaque possible. Il arrive que ce que nous estimons être une « crise » nécessitant l'intervention des services de soin ne soit, à leurs yeux, qu'un épisode sans gravité. Nous nous rangeons alors à leur point de vue, considérant que nous n'avons pas la compétence pour en juger. En échange, lorsque nous sommes en difficulté dans la compréhension d'une attitude ou de passages à l'acte, nous savons que nous pouvons compter sur une écoute attentive de la part des services de soin, toujours disposés à nous conseiller, voire à nous seconder. Des protocoles d'intervention ont été élaborés, pour permettre de répondre aux situations de crise, sans remettre en cause la continuité des projets mis en place. Un réel travail de partenariat s'est peu à peu instauré, où chacun occupe sa place, et sait qu'il peut compter sur l'autre. Les zones d'intervention sont clairement définies, chacun sait ce qu'il peut attendre de l'autre. Les jeunes repèrent rapidement que les adultes se passent des relais pour tout ce qui les concernent, mais que chacun a son domaine d'intervention, sur lequel l'autre n'empiète pas. Cela permet également de « dédramatiser » la prise en charge médicale, que les jeunes ont parfois du mal à accepter : ils constatent en effet que l'organisation de leur emploi du temps comprend des temps consacrés au soin (séjours séquentiels ou autre), qui sont programmés. L'hôpital n'est plus seulement synonyme de réponse à la crise, de contentions par les pompiers ou les services de police. Il s'inscrit dans le réseau de partenaires intervenant dans la mise en place du projet du jeune. Lors des séjours en pédopsychiatrie les éducateurs lui rendent de fréquentes visites, et échangent avec l'équipe soignante sur le déroulement de sa semaine.

Pour maintenir des échanges réguliers et un réel partenariat, des rencontres sont instaurées entre l'équipe de « La Clairière » et celle de l'Hôpital, en dehors des réunions de synthèse, pour affiner les fonctionnements, et re-préciser les modalités de coopération et la répartition des places et rôles de chacun. Cela permet de dissiper les malentendus et les petites incompréhensions qui ne manquent pas de jalonner la mise en place de l'accompagnement au quotidien.

3.6.3 Avec les institutions

Le projet « Gaël » prévoit la possibilité de se mettre à disposition d'autres institutions pour leur permettre de ne pas lâcher prise, et leur offrir un « sas de décompression » dans la prise en charge des situations difficiles. C'est ainsi que nous intervenons dans la situation de « X. », pris en charge par un lieu de vie proche de la Loire depuis quelques années. Sa pathologie lourde, ses rapports extrêmement destructeurs avec les éducateurs (éducatrices surtout), rendaient incertain son maintien dans ce lieu, qui l'avait pourtant fortement investi, et ne souhaitait pas en arriver à se séparer de lui. Mais l'énergie qu'il mettait à se rendre insupportable aux yeux de tous avait amené l'équipe éducative à un tel degré d'épuisement et de lassitude qu'ils ne se sentaient pas capable de continuer sans un peu de soutien. Avec beaucoup de lucidité et de recul ils faisaient le constat du fait qu'ils enfermaient « X. » dans son rôle de « cas lourd », sans trouver la solution pour l'aborder autrement : ils ne pouvaient pas le laisser seul dans le village, malgré ses seize ans, les risques d'agression sur d'autres enfants étant trop importants. Ils nous ont donc demandé de prendre « X. » quelques après-midi par semaine et une partie des vacances scolaires. Ces interventions n'avaient aucune prétention « hautement éducatives », mais devaient simplement leur permettre de souffler un peu, et de poursuivre le travail entrepris. Elles devaient également permettre à « X » de sortir un peu du cadre où il vivait en permanence, et de bénéficier de quelques moments de loisir.

Dans ce montage un peu atypique, l'équipe du dispositif a dû apprendre à ne pas trop penser projet, mais à simplement mettre ses moyens à la disposition d'une autre équipe, pour leur permettre de travailler un peu plus sereinement. Des rencontres mensuelles ont tout de même lieu, pour rendre compte de ce que « X. » met en scène lorsqu'il est avec nous. Ces rencontres se terminent par un repas pris en commun, pour que les éducateurs puissent échanger sur leurs pratiques réciproques et renforcer les liens. Ce type de coopération nous a été demandé à d'autres reprises, lorsque d'autres partenaires se sentaient « usés » par une situation, et avaient besoin de prendre un peu de distance pour ne pas s'épuiser. L'organisation du dispositif nous permet de répondre en général favorablement à ce genre de demande, et correspond bien à notre souhait de créer des liens de coopération et un réseau de partenaires capables de se soutenir mutuellement pour résister aux assauts de ces jeunes rebelles du système.

3.7 Le budget

Les quelques jeunes « incasables » qui mobilisent l'énergie de tant de travailleurs sociaux cherchant à trouver une solution aux problèmes qu'ils posent génèrent des dépenses et des coûts d'intervention parfois impressionnants. Par « défaut », il n'est pas rare de voir les services financer deux ou trois prix de journée pour le même jeune, accepter l'embauche exceptionnelle de personnels supplémentaires pour soutenir une structure d'accueil, et consentir des dépenses hors du commun pour maintenir un jeune dans les circuits de protection de l'enfance. Et nous l'avons vu, ces dispositions ne sont que des pis-aller qui solutionnent rarement le problème posé. Cela met en évidence le fait que pour répondre à ces situations particulières, il faut des moyens plus importants que ceux généralement attribués.

Au démarrage des premières mesures que nous avons acceptées, j'avais proposé un certain nombre de dispositions à prendre d'urgence, pour répondre le jour même à l'accueil de trois jeunes. Il s'agissait pour l'essentiel de l'embauche de trois éducateurs, et de quelques frais de fonctionnement. Nous disposions alors d'un appartement inoccupé, qui permettait d'assurer l'hébergement pour quelques jours. Je reçus donc un courrier des services du Conseil général m'autorisant à engager ces dépenses, avec garantie qu'elles seraient reprises au compte administratif suivant. Ce même courrier, tout en me remerciant de la rapidité de la réponse apportée, me demandait de proposer un projet pérenne pour l'accueil de jeunes en grande difficulté.

Au cours des mois qui suivirent, d'autres demandes me furent adressées, avec à chaque fois le même principe : je chiffrais le montant des dépenses envisagées, et je recevais une confirmation de reprise au compte administratif. L'association était bien entendu d'accord pour avancer la trésorerie nécessaire. Dans le même temps, je commençais à construire un budget prévisionnel pour le dispositif Gaël (ce nom, qui devait être provisoire pour éviter l'appellation « cas lourds », était un clin d'œil à l'un des premiers jeunes accueillis sur le dispositif).

Je rencontrais régulièrement le sous-directeur chargé de l'enfance du département, pour vérifier que mes propositions restaient compatibles avec l'enveloppe que le Conseil général était prêt à débloquer pour un tel projet.

L'organisation retenue prévoit donc l'embauche de huit éducateurs, huit familles d'accueil, un chef de service, une maîtresse de maison, un psychologue à mi-temps, un temps de psychiatre, et un mi-temps administratif. Les charges de personnel représentent un budget annuel de 586 507 euros, soit environ 71 pour cent du total des charges.

Les trois groupes fonctionnels sont établis de la façon suivante

- Groupe 1 – Dépenses afférentes à l'exploitation courante : 140 490 €
- Groupe 2 – Dépenses afférentes au personnel : 586 507 €
- Groupe 3 – Dépenses afférentes à la structure : 42 047 €

Le total des charges d'exploitation s'élève donc à 769 044 €²¹ Le prévisionnel de journées étant de 2920, le budget proposé représente un prix de revient journalier de 263,37 euros.

Ce budget prévisionnel a été soumis au Conseil général, qui en a validé le principe, et le soutiendra lors du prochain passage en Crosms.²²

3.8 L'évaluation

Au delà des obligations légales, un tel dispositif ne peut se concevoir sans outils d'évaluation permettant une lecture efficace des résultats au regard des moyens engagés. Le plus difficile étant bien sûr de définir ce que doivent être ces résultats. Lorsque l'on fait le choix de travailler avec les jeunes les plus marginalisés, ayant mis en échec tous les circuits de l'éducation spécialisée, il ne saurait être question de mesurer un quelconque résultat en terme de réussite ou de progression selon des critères habituels. Peu importe qu'ils sortent du dispositif avec un niveau scolaire, une formation en cours, un projet de vie déjà bien établi. Notre modeste ambition, bien que démesurément ambitieuse au regard de leur parcours de vie, est de permettre à ces jeunes de sortir d'un fatalisme apparemment réhibitoire, et de les doter du minimum de ressources nécessaires pour affronter une vie de citoyen ordinaire. Si nous parvenons à leur construire un embryon de « colonne vertébrale » sur laquelle ils pourront s'appuyer pour redémarrer une existence prématurément détruite, nous aurons brisé le cercle infernal de la fatalité.

3.8.1 Du dispositif

Il ne suffit pas de prétendre innover, proposer une approche différente, voire même obtenir des résultats vérifiables sur la durée, il faut toujours situer les actions mises en place en face des moyens qui nous sont donnés. Notre dispositif à un coût, élevé, supporté par la collectivité à laquelle nous nous devons de rendre des comptes. Et il est donc essentiel de ne jamais perdre de vue que nous sommes un dispositif « d'exception », dont la fonction reste de faire office d'ultime rempart contre l'exclusion. Il convient donc de trouver ou de fabriquer des outils d'évaluation qui permettent de mesurer en permanence la pertinence d'un tel projet au regard des besoins et des attentes des services de protection de l'enfance. De la même façon que nous prétendons apprendre aux jeunes qui nous sont confiés à supporter la frustration du désir inassouvi, il nous incombe de ne pas chercher à récolter les fruits du travail mis en place, et donc à savoir passer le relais lorsque le jeune est capable d'évoluer dans un dispositif de droit commun. Notre raison d'être n'est pas d'accompagner un jeune dans un projet de vie à

²¹ Voir détail par comptes annexe N°4

²² La prochaine fenêtre est prévue en fin d'année 2005

long terme, mais de l'empêcher de sombrer dans l'exclusion totale. Notre satisfaction ne trouvera pas sa source dans le constat des avancées obtenues en terme de progression, mais dans la volonté permanente de ne pas laisser ces jeunes sombrer. Compte tenu du coût élevé que représente le dispositif, il est nécessaire de vérifier régulièrement qu'il produit les effets escomptés, à savoir « remettre en selle » des adolescents en grande difficulté. Il faut également vérifier qu'il joue bien son rôle de sas, et ne devient pas un lieu de séjour à moyen ou long terme, ce qui ne serait pas sa mission. Pour cela, nous devons en permanence observer le travail fait et mesurer l'impact et la durée de notre intervention sur les jeunes accueillis. S'il est impossible d'établir une durée de séjour moyenne, compte tenu de la diversité des situations rencontrées, il faut sans cesse vérifier que cette durée est absolument nécessaire pour réintégrer le jeune dans un dispositif « ordinaire ». Si l'on prenait une comparaison avec le secteur médical, on peut dire que nous oeuvrons à la manière de chirurgiens, la convalescence devant être confiée à d'autres.

3.8.2 Des jeunes accueillis

Pour garantir que notre intervention reste dans le cadre d'un « dispositif d'exception », et ne se prolonge pas au delà du strict nécessaire, nous avons besoin d'outils d'évaluation adaptés. Il ne s'agit plus seulement de mesurer d'éventuels progrès dans tel ou tel domaine d'apprentissages ou d'accès à l'autonomie, mais bien de repérer ce qui reste à travailler pour que le jeune ne soit plus dans un statut de « cas lourd », et puisse s'inscrire dans un parcours plus classique. Peu importe qu'il ait pu ou non s'inscrire dans un projet pour son avenir, la seule chose que nous devons mesurer est sa capacité à quitter notre service. Il nous a donc fallu construire des grilles d'évaluation portant sur les critères ayant amené ces jeunes à entrer dans le dispositif. Nous l'avons vu dans la deuxième partie de ce mémoire, quatre éléments se retrouvent dans la plupart des situations que nous avons à traiter, et constituent les critères de saisie de la commission « cas lourds ». Ce sont donc ces critères qui doivent nous servir de base dans l'évaluation de chaque situation. Il s'agit, rappelons le, des points suivants :

- Ruptures à répétition des lieux d'accueil successifs.
- Scolarité ou formation difficile voire impossible à mettre en place ou à maintenir.
- Nécessité de mettre en place un suivi psychologique ou psychiatrique.
- Relations familiales fortement dégradées.

Il ne s'agit pas, bien sûr, de « résoudre » toutes ces questions, mais de vérifier si le jeune est capable, à sa sortie du dispositif, de ne pas rejouer tous les comportements qui l'avaient amené à ne pas pouvoir les aborder.

Concernant les lieux d'accueil : le principe de déplacement permanent que nous avons instauré doit permettre au jeune, au fil du temps, d'accepter de respecter les règles de vie

des différents lieux où il se trouve, d'en accepter les contraintes, et d'en apprécier les avantages. Il y parvient en général lorsqu'il a éprouvé la solidité du cadre qui lui est proposé, et les conséquences négatives de ses passages à l'acte. Il faut cependant admettre que quels que soient les progrès faits dans ce domaine, il y a peu de chance que le jeune puisse réintégrer une structure de type collectif, institution ou autre. Par contre, il sera préparé à intégrer un service de placement familial, ou même une structure genre foyer de jeunes travailleurs, qu'il vivra souvent en terme de promotion.

Au niveau de la scolarité, le dispositif favorise par son soutien la réinscription progressive dans un processus d'apprentissage. Là encore, il ne s'agit pas de mesurer une progression de niveau, mais sa capacité à accepter les contraintes et les règles du lieu de formation, et à y rester sans intervention de l'équipe du dispositif. Pour le reste, il n'est pas de notre compétence d'établir un programme pédagogique, ou d'évaluer un niveau de connaissances scolaires.

Nous l'avons expliqué, nos rapports avec les services de pédopsychiatrie du secteur nous permettent de donner accès à chacun des jeunes que nous recevons aux soins dont il relève. Lorsque ces soins ont commencé et que le jeune en accepte le principe et s'y rend de façon régulière, on peut raisonnablement estimer que le processus est en route, et que notre intervention n'est plus nécessaire. Les services qui prendront le relais de la prise en charge seront à même d'assurer le suivi et l'accompagnement attendus.

Concernant les relations familiales, il est certain que nous ne pouvons espérer restaurer en quelques mois des rapports dégradés depuis de nombreuses années, souvent depuis la petite enfance. Tout au plus pouvons-nous espérer modifier un peu l'image que l'enfant a de sa famille, et lui faire accepter l'idée qu'il devra « faire avec ». De la même façon, notre rôle consiste à faire accepter à la famille l'idée que leur enfant n'est et ne sera sans doute jamais comme ils l'avaient idéalisé, mais qu'ils restent une des clefs qui lui permettront de sortir de cette période difficile de sa vie. Si nous parvenons à ré-instaurer des relations plus sereines ou moins conflictuelles, l'essentiel du travail sera fait. Là encore, les travailleurs sociaux qui prendront le relais devront consolider les liens nouvellement créés, et aider chacun à accéder à des rapports différents.

C'est donc sur la base de ces éléments que nous avons construit nos grilles d'évaluation. D'autres critères plus « classiques » sont également mesurés, pour permettre aux structures qui prendront la suite de s'appuyer sur des éléments fiables.

3.9 Les zones de vigilance

Si la mise en place du dispositif « Gaël » a demandé beaucoup de temps et d'énergie, c'est sans doute lorsque les choses seront posées et rodées, que l'enthousiasme des premiers temps sera moins vif, qu'il faudra être vigilant à ce que la structure continue de fonctionner telle qu'elle a été pensée au départ. Il me faudra être attentif à quelques

points, qui sans cela risqueraient d'entraîner des dérives contraires à la philosophie du projet.

3.9.1 L'enfermement

Il peut paraître curieux de s'inquiéter des risques d'enfermement dans un dispositif qui travaille essentiellement sur l'extérieur, et qui utilise toutes les structures déjà existantes plutôt que d'en « fabriquer » en interne. Mais quand je parle d'enfermement, je veux dire qu'il existe un risque que nous maintenions au delà du temps nécessaire des jeunes en grande difficulté dans un dispositif hors du commun, et par conséquent aussi un peu hors réalité. Les moyens humains et financiers que nous mettons en œuvre sont très importants, et peuvent représenter un certain « confort » pour les jeunes accueillis. La très grande disponibilité des éducateurs et l'individualisation des prises en charges ne doivent pas créer une forme de « dépendance », le sentiment que cet accompagnement sera toujours possible.

Pour les membres de l'équipe, l'énergie et l'obstination mises au départ pour créer un lien solide entre le jeune et son référent sont le point d'encrage sur lequel va s'appuyer l'équipe pour le faire évoluer. C'est lorsque ce lien sera établi et que le référent aura « gagné la confiance » du jeune, qu'il va peu à peu faire intervenir d'autres membres de l'équipe, pour changer son regard vis-à-vis des adultes, et lui montrer qu'il peut changer son mode de relation au monde sans se mettre en danger. Cette relation forte qui s'instaure entre les jeunes et les éducateurs, bien que constamment travaillée et analysée en réunion, peut induire des phénomènes d'appropriation, de « collage », qui pourraient gêner le nécessaire travail de préparation au départ. La même énergie mise à créer le lien au démarrage, doit être employée à travailler le « délien » dès que possible, et préparer la séparation. C'est une étape indispensable, si nous voulons que les jeunes apprennent à évoluer dans la société, et puissent accéder un jour à une forme d'autonomie.

3.9.2 L'usure

Puisque nous avons choisi de travailler avec ces jeunes particulièrement difficiles, ou en tout cas particulièrement excessifs dans leur manière d'être (ou de mal être), nous savons que notre capacité à résister à leurs assauts sera mise à rude épreuve ! Même si nous nous préparons à tenir coûte que coûte et que nous nous dotons pour cela des moyens nécessaires en terme de soutien, de réunions cliniques, d'analyse de la pratique, etc., il faut envisager pour l'ensemble des membres de l'équipe une fatigue et une usure professionnelle probables après un certain temps. Cela concerne les éducateurs bien sûr, mais peut-être plus encore les familles d'accueil, puisqu'elles auront à « subir » les écarts de comportement au quotidien, au sein de leur milieu familial, avec peu d'instant de répit. Bien que prévenues, soutenues dans ce travail, il est presque certain qu'il arrivera un moment où elles émettront le souhait de revenir à un travail plus ordinaire, moins

éprouvant. On peut même imaginer que certaines familles, lorsqu'elles auront particulièrement investi un jeune accueilli dans le dispositif, et traversé avec lui des moments parfois difficiles avant sa « stabilisation », souhaiteront continuer de l'accueillir dans le cadre d'un placement familial traditionnel. Cette solution serait d'ailleurs peut-être un bon moyen de ne pas plonger trop brutalement le jeune dans un circuit « normal » après notre intervention. Mais cela impliquerait une sortie pour la famille du dispositif « Gaël », soit pour intégrer le service de placement familial de « La Clairière », soit pour changer d'employeur. Cette solution me paraît d'ailleurs préférable, car ce serait aussi le moyen de signifier plus clairement au jeune qu'il quitte un circuit de prise en charge lourde. Mais cela signifie également qu'il faudra prévoir de remplacer les salariés qui quitteront le service. Pour cela, il est important de maintenir le réseau de familles et de lieux que nous connaissons et rencontrons régulièrement : certaines familles que nous n'utilisons que très ponctuellement peuvent un jour souhaiter intégrer l'équipe si une place y est disponible. Ils connaissent l'équipe et le projet, cela représente un gain de temps important en cas d'embauche.

3.9.3 L'adaptation

Aujourd'hui le dispositif correspond à un besoin, et répond à une demande repérée. Mais il faut rester vigilants à ce qu'il reste au plus près de ce que l'on attend de lui. L'expérience acquise au fil des prises en charge et les savoir-faire que nous affinons à chaque nouvelle rencontre avec un jeune arrivant dans la structure ne doivent pas nous empêcher de réinventer à chaque fois et de nous adapter à chaque adolescent accueilli. Il pourrait être tentant de vouloir reproduire avec Pierre ce qui a bien fonctionné avec Paul, sous prétexte que leurs situations ou leurs symptômes se ressemblent. Nous commettrions là, à mon sens, une erreur qui aurait tôt fait de nous rappeler le principe de base de notre projet : c'est à nous d'aller vers le jeune, de provoquer la rencontre en allant sur son terrain, sans a priori. Vouloir « appliquer une recette » qui a déjà fonctionné reviendrait à tenter de le faire entrer dans un cadre dont on ne sait pas encore s'il lui correspond. Et l'on prendrait le risque de le voir nous opposer les mêmes réactions qui lui avaient fait rejoindre le dispositif. Puisqu'il n'est pas capable à son arrivée d'accepter un quelconque cadre, il ne sera sans doute pas plus capable de supporter un mode de prise en charge pré défini. Nous devons à chaque fois fabriquer du « sur mesure » et ne pas nous laisser aller à l'apparente facilité du « prêt-à-porter ».

L'autre risque de dérive possible consisterait à nous « spécialiser » dans un type de pathologie ou de profil que nous connaissons mieux, et qui nous paraîtrait le mieux correspondre au dispositif. Là encore, il faudra être attentifs à ne pas chercher à vouloir adapter les jeunes au projet, mais bien à adapter le système aux particularités de chacun. Cela signifie par conséquent que nous devons être prêts à rencontrer des situations qui

nous étonneront, nous déstabiliseront peut-être, et nous obligeront à remettre sans cesse en questionnement la nature de nos interventions. Un jeune peut être dans une situation d'exclusion des systèmes ordinaires sans présenter les comportements de violence, d'agressivité ou de « déviance » que nous rencontrons habituellement. Son mal-être peut prendre des formes et s'exprimer de façon très différente, il n'en mérite pas moins d'être traité avec la même attention et la même détermination. A nous de trouver la réponse la mieux adaptée.

CONCLUSION

Un faible pourcentage d'adolescents concernés par le secteur de la protection de l'enfance présente des particularités qui les rendent souvent inaccessibles aux modes de prise en charge traditionnels. La violence de leurs réactions et leur inadaptation apparente à tout mode d'intervention éducative les mettent en marge des circuits ordinaires, qu'ils arpentent sans pouvoir s'y inscrire. Cela les conduit à une succession d'échecs et de renvois qui accentuent et aggravent leurs différences. Leur situation mobilise une énergie considérable, sans que cela ne semble produire d'effet positif. Relevant souvent de plusieurs champs d'intervention (éducatif, médical, judiciaire, ...), ils renvoient dos à dos les professionnels de chaque secteur, qui ne savent comment résister à la démesure de leurs comportements.

Ces situations extrêmes mettent en exergue les faiblesses et les manques du système, en mettant sur le devant de la scène sa difficulté à répondre avec ses savoir-faire habituels. Ces jeunes démontrent à leur façon que les différents acteurs du secteur ont parfois du mal à se rencontrer lorsqu'ils ne peuvent assumer seuls un accompagnement qui sort des pratiques usuelles.

De la même façon, ils remettent en cause les schémas traditionnels de l'intervention éducative, mettant ainsi en difficulté les équipes amenées à les côtoyer.

Ces jeunes ont vécu un parcours de ruptures, et ont souvent connu une altération des liens d'attachement dans leur prime enfance. Leur relation aux autres ne peut se faire que sur le mode de la fusion ou du rejet. C'est cette difficulté à établir des liens ordinaires avec autrui qui les rend inaccessibles aux modes de travail habituels.

Pour tenter de se rapprocher d'eux, et de ne pas les laisser en marge de tous les circuits, il faut dans un premier temps créer avec eux un lien solide, à l'abri du temps et de leurs attaques. Puisqu'ils ne peuvent intégrer nos structures, c'est à nous d'aller provoquer la rencontre là où ils se trouvent. Mais il faut pour cela les protéger (et nous protéger) de la violence de leurs réactions, et donc créer un mode d'accueil différent, adapté et préparé à leurs difficultés.

C'est ce que nous avons mis en place avec le dispositif « Gaël », à partir de la Maison d'enfants « La Clairière », sans reproduire les schémas d'accueil traditionnels et en nous appuyant sur un réseau de partenaires impliqués et décidés à sortir ces jeunes de leur statut de « cas lourds ».

Après deux ans de fonctionnement, de périodes de doutes et de tâtonnements, où se sont succédés les phases d'espoir et les moments de découragement, je sais aujourd'hui que ce travail est possible. Malgré le manque de moyens du départ, l'attente d'un accord pour lancer véritablement ce projet, aucun des jeunes que nous avons accueillis depuis le début n'a été exclu du dispositif. Nous les avons tous accompagnés jusqu'à un retour vers

des dispositifs « ordinaires », ou jusqu'au moment où ils faisaient le choix de nous quitter librement après leur majorité.

C'est ainsi que nous avons croisé en deux ans une quinzaine d' « incasables », qui ont pu trouver quelque part une case leur convenant, ou qui ont choisi de construire la leur.

Ce projet est né de la volonté commune de quelques individus convaincus, d'une association à l'écoute des besoins du secteur, et d'une volonté que j'ai rencontrée chez tous les partenaires de ne pas baisser les bras devant les excès de quelques rebelles irréductibles qui ne savent pas exprimer leur souffrance autrement que dans la démesure. La mise en place de ce dispositif m'a en outre permis de remobiliser l'institution en démontrant qu'il est possible de poursuivre le travail « classique » d'accueil des enfants victimes de carences parentales au sein d'une structure fonctionnant sur un modèle proche d'une réalité familiale, tout en restant à l'écoute des besoins nouveaux du secteur. La nécessaire adaptabilité des structures sociales n'est pas forcément synonyme de renoncement aux savoir-faire en place, mais doit au contraire s'appuyer sur les moyens et les compétences dont elles disposent pour répondre aux besoins émergents. C'est en tout cas l'idée que je me fais de la mission d'une maison d'enfants à caractère social aujourd'hui.

Bibliographie

OUVRAGES :

- ANZIEUX D. *Créer détruire*, Paris, Dunod, 1996. 280 p. collection Psychismes.
- BERGER M. *L'échec de la protection de l'enfance*, Paris, Dunod, 2004. 272 p.
- BERGER M. *Les séparations à but thérapeutique*, Toulouse, Privat, 1992. 224 p.
- BERGER M. *Les troubles du développement cognitif*, Toulouse, Privat, 1992. 176 p.
- BOWLBY J. *Attachement et perte*, Paris, Presses universitaires de France, 2002. 604 p.
- BYNAU C. *Accueillir les adolescents en grande difficulté*, Ramonville Saint-Agne, Erès, 2004. 319 p.
- CHARTIER J.P. *Les adolescents difficiles*, Toulouse, Privat, 1991. 247 p.
- CYRULNIK. B. *Les nourritures affectives*, Paris, Odile Jacob, 1993. 244 p.
- CYRULNYK B. *Sous le signe du lien*, Paris, Hachette, 1989. 319 p.
- ION J. *Le travail social à l'épreuve du territoire*, Toulouse, Privat, 1990. 174 p.
- KAES R. *L'institution et les institutions*, Paris, Bordas, 1988. 217 p.
- ROCHEBLAVE-SPENLE A.M. *L'adolescent et son monde*, Paris, Delarge, 1978. 183 p.
- ROUZEL J. *Parole d'éduc*, Ramonville Saint-Agne, Erès, 1995. 204 p.

PUBLICATIONS :

- *Les jeunes dits « cas lourds »*. Etude réalisée dans le cadre de l'évaluation des politiques publiques d'insertion des adolescents en difficulté. CREA Rhône-Alpes, Convention n° 91-10-534, 1994.
- *Les signalements dans le département de la Loire en 2002*. Etude réalisée par la Direction de la Protection Sociale de la Loire. Imprimerie administrative du Conseil général de la Loire, Saint-Étienne, 2002.
- *Maltraitance et résilience*. Actes du colloque du 25 octobre 2002. Imprimerie administrative du Conseil général de la Loire, Saint-Étienne, 2002.
- *Schéma départemental conjoint de la protection de l'enfance 2002-2007*. Imprimerie administrative du Conseil général de la Loire, Saint-Étienne, 2002.
- *La prise en charge des mineurs en grande difficulté*. Actes du séminaire Santé-justice du 25 et 26 mai 2000. Ministère de la Justice. Décembre 2000, 206 pages.

ARTICLES.

- LEPEYTRE J. L'enfance en danger, magazine *Tess*, 16 février 2005, n°16, pp.12-16.
- COQ-CHODORGE C. 24h dans la vie d'une assistante familiale maison d'enfants. *ASH MAGAZINE*, juillet-août 2005, n°10, pp.22-25.
- CORMIER H. Jeunes en difficulté, magazine *ASH*, 26 août 2005, n°2418, pp.37-38.
- TREMINTIN J. Paradoxes d'un métier difficile, magazine *Lien social*, 30 septembre 2004, n°723, pp.7-10.
- TREMINTIN J. Les procédures d'accueil en institution. Comment accueillir en internat ? magazine *Lien social*, 31 janvier 2002, n° 607, pp. 4-7.
- GRENEL L. Une enquête de l'ODAS, Où en est l'enfance en danger ? Magazine *Lien social*, 17 octobre 2003, n° 639, p. 11.

- TREMINTIN J. Faut-il des parents à tout prix ? Magazine *Lien social*, 22 janvier 2004, n° 693, pp. 4-9.
- SWED C. La métamorphose des M.E.C.S. – Penser l'avenir. *Journal du droit des jeunes*, n° 213, mars 2002, pp. 28-43.

RAPPORTS

- Rapport NAVES-CATALA. *Accueils provisoires et placements d'enfants et d'adolescents : des décisions qui mettent à l'épreuve le système de protection de l'enfance et de la famille*. IGAS, juin 2000. 73 pages.
- Rapport de l'Observatoire de l'Action Sociale Décentralisé (ODAS), *La décentralisation et la protection de l'enfance. Quelles réponses pour quels dangers ?* Paris. ODAS 15 Octobre 2003.
- Commission des Affaires Culturelles Familiales et Sociales, *Rapport d'information sur les établissements et services sociaux et médico-sociaux*, Paris, Assemblée Nationale, 28 juillet 2004.

TEXTES OFFICIELS

- Loi 2002-2 du 2 janvier 2002, *Rénovant l'action sociale et Médico-sociale*, J.O. n°2 du 3 janvier 2002.
- Ordonnance n° 45-174 du 2 février 1945, Ordonnance relative à l'enfance délinquante, J.O. du 3 février 1945.
- Décret n° 2003-1135 du 26 novembre 2003. *Relatif aux modalités d'autorisation de création, de transformation ou d'extension d'établissement et services sociaux et médico-sociaux*. J.O. n° 276 du 29 novembre 2003.

RECHERCHES ELECTRONIQUES

- GROSSMANN K, GROSSMANN K.E. L'impact de l'attachement du jeune enfant à la mère et au père sur le développement psychosocial des enfants jusqu'au début de l'âge adulte. *Encyclopédie sur le développement des jeunes enfants* [sur Internet]. Montréal, Québec : Centre d'excellence pour le développement des jeunes enfants ; 2005 :1-7. disponible sur le site :<http://www.excelence-jeunesenfants.ca/documents/GrossmannFRxp.pdf>. Page consultée le [12.08.2005].
- SHEREE L. TOTH PH. D. Interventions portant sur l'attachement : commentaires sur Dozier, Egeland et Benoit. In : Tremblay RE, Barr RG, Peters RdeV, *Encyclopédie sur le développement des jeunes enfants* [sur Internet]. Montréal, Québec : Centre d'excellence pour le développement des jeunes enfants ;2005 :1-7. disponible sur le site : <http://www.excelence-jeunesenfants.ca/documents/TothFRxp.pdf> Page consultée le [14.08.2005].

Liste des annexes

- **Annexe I** : Petit aperçu à propos de l'analyse de la pratique.
- **Annexe II** : Le dispositif « cas lourds » : proposition pour la mise en place d'un dispositif partenarial de prise en charge des mineurs en grande difficulté.
Document issu des travaux de suivi du schéma départemental de la Loire.
- **Annexe III** : Cas lourds – processus : Protocole d'intervention de l'aide sociale de la Loire. **Annexe non publiée**
- **Annexe IV** : tableau récapitulatif des charges. **Annexe non publiée**

ANNEXE I

PETIT APERÇU A PROPOS DE L'ANALYSE DE LA PRATIQUE PROFESSIONNELLE

Il s'agit d'un dispositif supplémentaire dont se dotent les institutions.

Cet outil permet d'aider les équipes engagées sur le terrain, au quotidien. Chaque professionnel peut s'y impliquer comme il l'entend.

Cela demande d'établir un cadre, c'est à dire un temps et un lieu, avec la notion de rythme, de régularité. Ce cadre abrite et contient les échanges. Ceux-ci doivent rester à l'intérieur, sans être divulgués au dehors, à d'autres. C'est là une condition nécessaire pour favoriser un climat de confiance, de sécurité, de liberté.

L'objectif de l'APP est d'inviter les professionnels à prendre parole à propos de leur travail. Groupe de partage, mise en commun. Chacun peut restituer au groupe une situation réelle dans laquelle il a été impliqué, d'une manière ou d'une autre. Ceci de façon volontaire et sans y être forcé. Et c'est à partir de là que nous élaborons, dans la distance de l'après-coup.

Par exemple, comment comprendre avec le recul ce qui s'est passé ? Quel(s) sens donner ? Comment remettre en histoire, faire des liens ? Réfléchir aussi sur nos propres attitudes, qu'est-ce que ça m'a fait vivre ? Et si c'était à recommencer... Lorsqu'on a été touché personnellement, cela aide à se dégager de ce dans quoi on risque de rester pris, pour retrouver une liberté et une position professionnelle.

Ainsi la parole circule. Production d'éclairages. Pouvoir écouter et pouvoir dire. Je, tu, il, nous. Ce type de travail rassemble autour des échanges et favorise la notion d'équipe. Chacun peut être tiers pour l'autre, alternativement, ouverture à trianguler. On fonctionne, en fait par association de pensée, comme ça vient, dans un plaisir à chercher ensemble.

Il n'est pas interdit de rire, au contraire. L'humour, le jeu, me paraissent efficaces pour "mettre de l'huile dans la mécanique". Je crois que l'APP contribue à une culture d'établissement dans la mesure où les personnes ainsi réunies régulièrement acquièrent en commun un mode de "traitement" des situations. Et si ça fonctionne, la qualité de présence auprès des enfants s'en trouve indirectement améliorée. Pour conclure, je dirai qu'il devient difficile de s'en priver quand on y a pris goût.

ANNEXE II

LE DISPOSITIF « CAS LOURDS »

I - PREAMBULE

Cette notion de « cas lourds » représente des enfants nécessitant une prise en charge importante et non la difficulté de gestion de leurs parents.

Ces situations entraînent une mobilisation et une énergie des travailleurs sociaux (TS), de l'équipe Enfance pour leur trouver un lieu de placement en adéquation avec leur problématique.

Ce petit pourcentage d'enfants et d'adolescents ne peuvent être pris en charge dans des structures d'accueil traditionnelles. Ces enfants mettent en œuvre une problématique sociale complexe, certains sont exclus de tout. Ils mobilisent beaucoup d'énergie pour un résultat souvent décevant générant un sentiment de frustration chez les intervenants.

II - PROFIL

Ce sont des enfants qui présentent des troubles graves du développement, des troubles psychopathologiques, des souffrances psychiques, des troubles cognitifs sans être forcément dans la déficience intellectuelle.

Ils sont à la fois dans l'échec scolaire, les délits, la violence, le passage à l'acte contre eux-mêmes, ou envers les autres enfants, les adultes. Ils se situent en tant que victimes. La mise en danger, la prise de risque est constante pour eux.

Ils ont comme points communs un parcours chaotique fait de ruptures, d'abandons, de multi-placements, d'échecs sévères dans leur prise en charge. Ils n'ont pas trouvé place dans la transmission soit du modèle familial soit des racines culturelles ou de valeurs sociales. Ils engendrent des phénomènes de peur, d'insécurité pour leur entourage immédiat, ne pouvant s'inscrire dans un lien durable.

Ils se caractérisent par une éviction de leur accueil dans les structures traditionnelles ou les familles d'accueil, ils exigent un travail en réseau - prospective de nouvelles voies pour appréhender ces problématiques sociales marquées par leur complexité.

C'est bien à partir de leur problématique singulière et non au regard de leur situation familiale ou du fonctionnement psychologique de leurs parents que les équipes sont en difficulté pour élaborer un projet global de prise en charge.

III - PLACE ET ROLE DU REFERENT EDUCATIF FACE A CES SITUATIONS SINGULIERES

- a) *Les différentes phases repérées de l'accompagnement éducatif et de ses limites*

Phase de détection et de prévention

Le référent est alerté au-delà du comportement de l'enfant par un ensemble de « clignotants » qu'il devra apprécier :

- . Nombreuses interpellations des partenaires,
- . « Attaques » et mises en échec répétées du lieu d'accueil, des lieux d'apprentissage, de soins par le jeune,
- . Modification du positionnement des parents : remise en question de la prise en charge, attitude de fuite, de démission des parents.

.Nombreuses sollicitations en 'bilans, en équipe ou individuellement du psychologue, du Responsable Educatif Enfance (REE), de ses collègues, . Repli, épuisement ou colère du TS, . Pressions des partenaires sur le TS.

Ces éléments doivent être apportés sans délai à la connaissance de l'équipe Enfance (Inspecteur, REE, psychologue) pour une évaluation partagée en interne.

La prise de recul est nécessaire afin que le TS ne porte pas seul la situation et sorte de l'isolement.

A l'issue de ce premier diagnostic, un bilan extraordinaire avec les partenaires doit permettre de rechercher de nouvelles solutions de type « classiques » avec une sollicitation du réseau (hébergement, scolarité, soins).

C'est une phase de mobilisation importante du REE, de l'Inspecteur Enfance, du psychologue avec comme aide possible au TS l'intervention du travailleur Social Enfance de Renfort et de Remplacement, de la mise en place d'un double suivi.

Phase d'inadéquation du projet

Le dispositif mis en place cède devant les agissements, les passages à l'acte de l'enfant. En général, le lieu d'accueil, l'équipe ASE, le référent ne peuvent plus être garants du projet. Ils sont en panne de solution.

b) modalités de saisine de la Sous-Direction Enfance (SDE) et nouveau traitement de la situation

La situation n'est plus du ressort du TS référent mais nécessite une prise en compte du collectif SDE. Il s'en suit une mise en veille de l'intervention du TS dans l'attente de recherche de nouvelles solutions. La saisine de la SDE est accompagné d'un écrit sur le travail initialement engagé et/ou sur de nouvelles pistes possibles. L'intervention de la SDE peut s'envisager sous les formes suivantes :

- * Imposition de l'accueil du jeune dans une structure
- * Interpellation des institutions ayant une responsabilité dans la prise en charge du mineur pour réaffirmer la place et le rôle de chaque partenaire : CDES, Institut de Rééducation, pédo psychiatrie.

N.B : La validation institutionnelle est indispensable (fiches dérogatoires en annexe) pour la mise en place de financements particuliers (embauche de personnel éducatif supplémentaire en renfort des équipes éducatives des MECS) et de dispositifs particuliers (hôtels, appartements)

c) saisine de la commission « Cas lourds » ou Réorganisation Autour d'un Projet Partenariat pour l'Enfant (RAPPE)

Rappel de la Loi n° 2002-2 du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

L'article L. 312-7 du code de l'action sociale et des familles est ainsi rédigé :

« Art. L. 312-7 - Afin de favoriser leur coordination, leur complémentarité et garantir la continuité des prises en charge et de l'accompagnement, notamment dans le cadre de réseaux sociaux ou médico-sociaux coordonnés, les établissements et services mentionnés à l'article L. 312-1 ou les personnes physiques ou morales gestionnaires mentionnées à l'article L. 311-1 peuvent :

« 1° - Conclure des conventions entre eux, avec des établissements de santé ou avec des établissements publics locaux d'enseignement et des établissements d'enseignement privés ».

Malgré la prise en compte de la situation et des sollicitations des partenaires par le collectif SDE, un constat d'échec persiste.

Il s'agit désormais d'élargir la concertation et de responsabiliser les partenaires sous l'autorité du Juge des Enfants.

Les objectifs de la commission

Elle doit s'attacher à mettre en œuvre des stratégies éducatives à l'articulation du soin et de l'éducatif afin de constituer « un fil conducteur » dans la vie de l'enfant ou de l'adolescent et de faire émerger « un trajet personnel ».

Ainsi leur prise en charge n'est pas unique mais pluri disciplinaire, multi partenariale et séquentielle. Elle nécessite une prise de risques et d'innovation.

La commission doit veiller à ce que ce travail en réseau fonctionne et que tous les « maillons » de la prise en charge tiennent dans des approches d'une continuité de parcours du jeune et ceci dans un contexte de changements et fluctuations imprévisibles. Tous les participants à la commission sont porteurs et investis de la situation. Ce n'est pas « l'affaire » d'un service ou d'un juge des enfants.

Recommandations :

En amont de la réunion de la commission, il est important que le service chargé du suivi élabore, si possible, un projet avec des partenaires susceptibles de s'engager, même partiellement.

Cette pré-esquisse de projet est un facteur d'efficacité pour le travail de la commission, sur l'implication des partenaires, en avançant des conditions réalistes de réussite du projet plus global.

Modalités d'interpellation de la commission :

La SDE représentée par un cadre administratif ou éducatif saisit le juge des enfants avec la liste des personnes à inviter.

Le greffe du juge des enfants assure le secrétariat : propositions de date, convocations.

Les Participants

Le juge des enfants : maître d'oeuvre,
La Sous-direction Enfance : décision financière, garante de la mise en œuvre et du suivi du projet,
Le groupement Enfance : suivi de l'enfant ou de l'adolescent,
La pédopsychiatrie,
La psychiatrie adulte,
L'éducation nationale,
La CDES,
La DDASS,
La DPJJ,
Le foyer de l'enfance,
Le réseau susceptible d'accueillir le jeune : lieu de vie, FIT, établissement, IR, association...

La formalisation du projet :

Les conclusions de la commission « cas lourds » font l'objet d'un protocole écrit précisant :

- Les objectifs et les moyens du projet
- Le rôle et la place de chacun

Le référent ASE se réapproprie le projet avec un cadre d'intervention en fonction de l'implication des autres partenaires. Il s'inscrit comme le « fil rouge » dans le parcours du mineur.

Le suivi du dispositif

Il est nécessaire que le juge des enfants et la SDE restent en lien avec l'équipe Enfance en charge de la mise en œuvre du nouveau projet par des bilans intermédiaires permettant de vérifier l'efficacité du dispositif et de sa pertinence.

Proposition :

- * Une réunion un mois après le montage pour vérifier si sa réalisation s'opère.
- * Une réunion par trimestre pour le suivi

le but recherché n'est pas une pérennisation du dispositif mais bien le retour à une prise en charge classique.

IV - SITUATIONS DE CES ENFANTS A LEUR MAJORITE

La prise en charge au-delà des 18 ans ne peut être que transitoire en attendant des dispositifs de droit commun pour adultes. L'anticipation des relais avec la psychiatrie adulte, la COTOREP, le juge des tutelles, éventuellement les CHRS, devra s'effectuer avant la majorité. Le projet devra requérir l'adhésion du jeune.