



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2005

Enfance

**DIVERSIFIER LES SERVICES D'UN ITEP POUR
PERSONNALISER LES RÉPONSES APPORTÉES
À L'ENFANT ET SA FAMILLE**

Philippe REUX

Remerciements

A mes parents pour leurs encouragements

A ma femme et mes enfants pour leur soutien inconditionnel

Au Directeur de l'Association pour m'avoir servi de guide

A l'équipe des « Rivières » pour leur compréhension

Remerciements particuliers à Mr GONNARD de Serena et Mr Goupil des « Perrines » pour leur accueil constructif

A tous ceux qui de près ou de loin m'ont aidé dans cette aventure

Sommaire

REMERCIEMENTS	1
SOMMAIRE	1
LISTE DES SIGLES UTILISES	5
1 PREMIERE PARTIE : L'I.T.E.P « LES RIVIERES », UN DISPOSITIF INTERROGE PAR L'EVOLUTION DES BESOINS DES USAGERS ET LA MISE EN ŒUVRE D'UN NOUVEAU CADRE REGLEMENTAIRE	4
1.1 Une population plurielle dont l'expression des troubles est générique et singulière.....	5
1.1.1 Une difficile définition des troubles du caractère et du comportement (ou de la conduite) : une définition réglementaire imprécise.....	5
1.1.2 Le décret N°2005-11 du 6 janvier 2005 fixant les conditions techniques d'organisation et de fonctionnement spécifiques des I.T.E.P : une population reconnue enfin comme spécifique	12
1.2 Le culte de l'autonomie individuelle de l'enfant induit par les parents: un facteur d'aggravation des troubles.....	13
1.3 Une association traditionnellement attachée à l'internat mais ouverte au changement.....	14
1.3.1 Une forte culture de l'internat	14
1.3.2 Une association en pleine expansion	14
1.3.3 Un établissement récent, né d'une fusion entre l'association « Des amis les Rochers » et l'association « Les amis du Château »	15
1.3.4 Un établissement toujours en évolution, qui a de réelles potentialités pour envisager avec sérénité son développement.....	17
1.3.5 Des faits interrogateurs	21
1.3.6 Une réunion inter-sites et interdisciplinaire sur le thème de l'internat obligatoire.	25
1.3.7 Une enquête de satisfaction véritable état des lieux des attentes et des besoins des usagers « des Rivières » et de leurs familles	25
1.4 Un cadre de référence juridique administratif et conceptuel en pleine mutation structurelle et culturelle : une mise en question des internats comme mode exclusif de prise en charge	26

1.4.1	Une tradition historique de l'enfermement.....	26
1.4.2	Les lois de 75 (534 et 535)	27
1.4.3	Les annexes XXIV : Les prémices de la mutation du secteur médico-social.....	27
1.4.4	Une priorité politique de prévention et de création de SESSAD avec une volonté de maintien de l'usager dans le milieu ordinaire.....	28
1.4.5	Un nouveau cadre réglementaire : la réforme des lois 75-534 et 75-535	29
1.5	Un contexte favorable pour penser l'évolution de L'ITEP « Les Rivières » .	30
1.5.1	Une association qui réécrit son projet en l'inscrivant dans une dynamique de diversification pour une meilleure prise en compte des besoins des usagers	31
1.5.2	Les nouvelles missions de l'association et de ses établissements	31
1.5.3	Conclusion de la première partie	31
2	DEUXIEME PARTIE: DE LA MISE EN INTERNAT SYSTEMATIQUE A LA RECHERCHE DU CONSENTEMENT ECLAIRE DE L'ENFANT ET DE SA FAMILLE, L'EVOLUTION NECESSAIRE DE L'ITEP VERS UNE LOGIQUE DE PRESTATIONS DE SERVICE	33
2.1	La séparation parent-enfant, levier de l'individuation, facteur de socialisation favorisant l'intégration sociale	34
2.1.1	Une socialisation problématique.....	34
2.1.2	Une difficile intégration sociale sans l'accession au « je »	37
2.2	Une action de prévention précoce et une intervention préventive plus institutionnalisée	38
2.3	Les internats, espace de ressourcement et de reconstruction : se séparer pour mieux se retrouver.....	38
2.4	La séparation entre l'enfant et son environnement : un mal toujours nécessaire ?	40
2.4.1	L'internat peut résoudre le paradoxe de socialiser l'individu tout en le constituant comme sujet.....	40
2.4.2	L'internat, une école de la citoyenneté ?	41
2.5	L'internat synonyme de déchirement et de stigmatisation	43
2.5.1	Le déchirement du fait de la séparation	43
2.5.2	La stigmatisation : « On sort du bague, on ne sort pas de la condamnation »	45
2.6	Une séparation parfois impossible : la nécessaire métamorphose de L'I.T.E.P « Les Rivières » vers une logique de prestations de service	47
2.6.1	Le changement ne se décrète pas	48
2.6.2	L'émergence de plusieurs principes éthiques et organisationnels pour penser l'avenir.....	49

2.6.3	Donner du temps au temps.....	52
2.6.4	L' accord des parents et de l'enfant, préalable incontournable à la mise en internat ou à d'autres formes interventions	53
2.7	L'internat, un possible parmi d'autres possibles : L'ITEP pilote du Projet Personnalisé d'Accompagnement (PPA)	54
2.7.1	Donner le libre choix à l'utilisateur : un principe fondateur de mon projet managériale de l'ITEP	55
2.7.2	Le SESSAD, une 1 ^{ère} étape de la diversification de l'ITEP « Les Rivières »	56
2.7.3	L'internat des «Rivières », un outil potentiellement nécessaire à un moment donné mais qui a besoin d'être restructuré	56
2.7.4	Un réseau d'être : accompagnement et de soutien à la parentalité.....	57
2.7.5	Un semi internat élargissant l'offre de services de l'ITEP des « Rivières » pour une modulation possible du dispositif	58
2.7.6	Gérer une complexité qui aurait du sens : un Projet Personnalisé d'Accompagnement (PPA).....	58
2.7.7	Un chef de file garant de la cohésion et de la cohérence du projet personnalisé	59
2.7.8	Conclusion deuxième partie	60
3	TROISIEME PARTIE : FAVORISER L'EMERGENCE D'UN PROCESSUS DYNAMISANT L'I.T.E.P « LES RIVIERES » : UN NOUVEAU DISPOSITIF ADAPTE AUX BESOINS DES USAGERS ET A L'EVOLUTION DES POLITIQUES PUBLIQUES.....	62
3.1	Un projet managériale au service du changement.....	63
3.1.1	Mettre en place les conditions optimales du changement vers la démocratisation des rapports institution-usager.....	64
3.1.2	L'évolution de l'organisation de l'association vers une logique de prestations de service pour une meilleure prise en compte des besoins spécifiques de chaque usager.....	75
3.1.3	La diversification des parcours pour une meilleure prise en compte de la singularité des usagers	77
3.2	L'ancrage des Troubles Comportementaux, entrave majeure du processus de socialisation : La prévention, un outil pour y remédier	78
3.2.1	Créer et mettre en place un SESSAD afin d'intervenir dans l'environnement du jeune	78
3.2.2	La création d'un service d'accompagnement et/ou de soutien à la parentalité	80
3.3	Une restructuration de l'internat et la création d'un semi-internat.....	81
3.3.1	Une restructuration de l'internat	81

3.3.2	La création d'un service de semi-internat comme alternative ou en complémentarité à l'internat	83
3.4	Une troisième voie entre le « tout internat » et le « tout ambulatoire : l'I.T.E.P pilote des projets d'accompagnements personnalisés au bénéfice des usagers.....	85
3.4.1	Créer un dispositif d'orientation adapté à une logique de prestations de service	86
3.4.2	Le respect du choix des parents.....	87
3.4.3	La mise en synergie des différents services existants et à venir: L'ITEP pilote de projet	88
3.4.4	Un accompagnement coordonné avec les différents types d'accompagnement possibles au sein de l'ITEP	89
3.4.5	Une proposition d'organisation nouvelle de la direction.....	90
3.4.6	La démarche qualité, les indicateurs et l'accréditation, une dynamique d'évaluation de l'action des services de l'ITEP	91
3.4.7	Conclusion troisième partie	93
3.4.8	Conclusion générale	94
	BIBLIOGRAPHIE	96
	LISTE DES ANNEXES.....	100

Liste des sigles utilisés

- AEMO** : Action Educative en Milieu Ouvert
- AEMN** : Action Educative en Milieu Naturel
- AIRe** : Association des ITEP et de ses Réseaux
- BFR** : Besoin en Fond de Roulement
- CAMPS** : Centre d'Action Médico Psychologique
- CAPSAIS** : Certificat d'Aptitude aux Actions Pédagogiques spécialisées pour l'Adaptation et L'intégration Scolaire
- CSP** : Catégorie Socio-Professionnelle
- CDES** : Commission Départementale d'Education Spéciale
- DDASS** : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
- DGAS** : Direction Générale des Affaires Sociales
- DRASS** : Direction Régionale Des Affaires Sanitaires et Sociales
- FRI** : Fond de Roulement d'Investissement
- FRE** : Fond de Roulement d'Exploitation
- FRNG** : Fond de Roulement Net Global
- IGAS** : Institut général des Affaires Sociales
- IMPro** : Institut Médico professionnel
- IRTS** : Institut Régional du Travail Social
- ITEP** : Institut thérapeutique Educatif et Pédagogique
- ITMO** : Informatique, Transport, Matériel et Outillage
- MOFF** : Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses
- PAUF** : Plan Annuel D'utilisation des Fonds
- PPA** : Projet Personnalisé d'Accompagnement
- SESSAD** : Service d'Education Spéciale et de Soins A Domicile
- UPI** : Unité Pédagogique d'Intégration

L'Institution Thérapeutique, Educatif et Pédagogique « Les Rivières » que je dirige depuis sa création en 1997 fait partie de l'association « Des Amis les Rochers. » Il reçoit vingt-quatre enfants de 6 à 15 ans présentant des troubles majeurs du caractère et du comportement.

L'accueil de ces usagers va se dérouler sur trois années. La première année s'effectue exclusivement en internat du lundi au samedi midi. Puis la deuxième en internat modulé et la troisième année en internat modulé ou si possible en externat, la prise en charge aux « Rivières » visant à permettre quand il est envisageable, un retour progressif de l'enfant dans son milieu naturel.

Depuis 1998, nous sommes confrontés à un triple processus provenant de « l'extérieur »:

- Un nombre constant d'enfants inscrits sur liste d'attente par manque de places mais aussi à la demande des parents qui souhaitent différer la mise en internat de leur enfant ne se sentant pas prêts pour supporter la séparation.
- Une proportion importante de refus de l'internat par les parents du fait de son caractère obligatoire en 1^{ère} année.
- Une évolution depuis les années 70 des politiques publiques qui remettent en cause l'hégémonie des « institutions totales »¹ synonymes d'enfermement voir d'aliénation au profit de mesures « externalisées », ceci dans la recherche d'une prise en compte optimale des besoins de chaque individu.

Mais cette démarche provient aussi de l'intérieur car l'équipe interdisciplinaire ré-interroge la pertinence de certaines indications d'internat au regard du refus massif qu'expriment plusieurs enfants et parents, ce qui nous a amené à organiser une réunion institutionnelle inter-site en 2003 sur la question de l'internat obligatoire en 1^{ère} année.

Dans la continuité de cette démarche d'investigation sur la pertinence de ce caractère obligatoire, j'ai procédé à une analyse statistique de la population accueillie aux « Rivières.» Cette étude me permet de dire que cette institution dans son organisation actuelle remplit bien sa mission puisque plus de 80% des enfants réintègrent l'école ordinaire et retrouvent une situation sociale satisfaisante.

J'ai aussi effectué une enquête de satisfaction pour déterminer les besoins exprimés par les usagers eux-mêmes. Il apparaît que les enfants interviewés affirment la nécessité de l'internat pour les aider à mieux vivre ensemble dans la société. Mais également leur grande difficulté à vivre la séparation de leur environnement familial du fait de leur mise en internat.

Les parents eux aussi considèrent positivement l'action de l'internat sur le comportement de leur enfant. Face à la question de son caractère obligatoire en 1^{ère} année, ils disent que cela les déculpabilise par rapport à cette difficile décision de séparation. Cependant, ils sont unanimes à exprimer le véritable déchirement qu'ils ont vécu au moment de la séparation.

¹ C.Amourous et A.Blanc (dir), *E Goffman et les institutions totales*, Paris : L'harmattan, 2001, 314p.

On peut légitimement s'interroger sur le degré d'adhésion à un projet que les parents ne vivent pas toujours comme étant le leur : « Qui doit s'adapter à qui ? »

Nous pouvons également nous demander si ce bilan relativement favorable ne masque pas une autre réalité : une liste d'attente et de refus des parents d'accepter, révèle une injonction de mise en internat de leur enfant. Cette condition incontournable en 1^{ère} année n'est pas comprise, elle est ressentie comme une grande violence, même si cette obligation peut, selon les parents, être nécessaire notamment dans des problématiques fusionnelles en permettant la « séparation-individuation » de l'enfant

Ceci pose la question de l'accessibilité aux soins, ces refus pouvant entraîner une fixation des symptômes, synonyme de dégradation de la situation de l'enfant ainsi privé des soins pourtant nécessaires.

P. Durning souligne que « ce n'est pas toujours la séparation en tant que telle qui induit des difficultés pour l'enfant mais aussi les conflits liés à la séparation. »²

L'attitude des parents est donc centrale dans le destin de la prise en charge, ce qui m'incite à questionner la façon dont l'établissement travaille avec les parents et quelle représentation de la place des parents il met en œuvre.

La séparation, c'est aussi la fin de la prise en charge qui normalement dure 3 ans. Une 4^{ème} année est envisageable, faute de disposer d'un SESSAD, pour assurer un soutien à l'intégration scolaire, une continuité du suivi psychologique et aider les parents à reprendre en douceur l'éducation de leur enfant.

Le constat de la difficulté à gérer la séparation apparaît donc au démarrage et à la fin de la mesure. Il sera intéressant de traiter de ces deux aspects dans les réponses que je proposerai à mon questionnement initial.

Toutes ces investigations me permettent de dégager quatre situations problèmes :

- Des enfants qui n'accèdent pas aux soins dont ils auraient besoin du fait d'un refus parental de l'internat avec soit un report exigé du début de la mesure, soit une fin de non recevoir à cette proposition d'accompagnement.
- Des enfants qui sont pris en charge mais dont la non adhésion des parents fait que l'internat est difficilement opérant.
- Des enfants dont la prise en charge en internat peut se révéler être une contre indication notamment du fait du caractère groupal de ce dispositif.
- Des enfants et des parents qui éprouvent des difficultés importantes à se séparer de l'institution en fin de prise en charge.

En tant que directeur de l'I.T.E.P. devant mettre en œuvre des moyens pour permettre à ces enfants de bénéficier d'une prise en charge efficiente, je fais l'hypothèse qu'une diversification des

² P.Durning, *Education familiale, acteurs, processus, enjeux*, Paris : PUF, 1995, 246p.

accompagnements permettrait de mieux prendre en compte les besoins spécifiques de chaque situation tout au long de la prise en charge, d'intervenir plus tôt, et/ou de moduler les modes d'interventions, à savoir diversifier pour personnaliser les réponses qui peuvent être apportées à leurs difficultés.

Ma démarche s'inscrira dans le souci permanent de conduire le changement de notre dispositif avec efficacité à travers un travail de réflexion en profondeur sur la place que nous accordons à l'enfant et à sa famille dans ce nouveau dispositif.

Résoudre les situations problèmes énoncées ne pourra pas être opérant si les parents et l'enfant n'adhèrent pas à ce que l'institution leur propose

Pour ce faire, dans un premier temps j'identifierai les besoins de la population au regard de mon questionnement initial.

Puis je déterminerai l'intérêt et les limites du dispositif actuel des « Rivières » au travers des concepts de séparation, de socialisation et de stigmatisation.

Enfin, je développerai le processus d'évolution de l'établissement que je dirige visant une personnalisation accrue des projets d'accompagnements.

- La mise en oeuvre effective du SESSAD
- La création d'un service d'aide à la « parentalité »
- La création d'un semi-internat
- La création d'une structure du 3^{ème} type, synthèse de l'internat, du semi-internat et le SESSAD.

Mais je pense que ces évolutions nécessaires de notre dispositif ne pourront s'opérer avec efficacité que si nous faisons un travail de réflexion en profondeur sur la place que nous accordons à l'enfant et à sa famille dans ce nouveau dispositif.

Car il ne suffira pas en soi de résoudre les situations problèmes énoncées si les parents et l'enfant n'adhèrent pas à ce qu'on peut leur proposer.

Ceux qui abordent ce sol d'instabilité et de fracture avec des blocages seront plus handicapés que d'autres, mais tous auront besoin de leur vouloir vivre, de toute leur énergie pour affronter cette mort à l'enfance qu'est l'adolescence. Et si durant ces périodes, ils reçoivent des coups, il seront blessés pour toujours, leur carapace recouvrira les cicatrices et ne les effacera pas. Ainsi, cet être en devenir qui est douloureusement initié à la condition humaine se construit sur des déséquilibres entraînant des comportements déviants.³

F. Dolto, *La cause des adolescents*

1 PREMIERE PARTIE : L'I.T.E.P « LES RIVIERES », UN DISPOSITIF INTERROGE PAR L'EVOLUTION DES BESOINS DES USAGERS ET LA MISE EN ŒUVRE D'UN NOUVEAU CADRE REGLEMENTAIRE

Modifier voire diversifier un établissement ou un service médico-social vise à répondre à des besoins non satisfaits de la population. Il est donc important de procéder à un travail exploratoire pour « vérifier quel est l'état de ces besoins et de répertorier les établissements et services d'ores et déjà créés dans la zone géographique concernée »⁴, afin de définir la nature exacte de son offre. Il s'agit d'identifier quel est le bénéficiaire potentiel et d'analyser le système relationnel qui entoure le prestataire, ses contraintes, ses opportunités, ses enjeux et ses acteurs.

Une analyse approfondie s'impose pour définir la population accueillie par l'I.T.E.P. et confronter les forces et les faiblesses du dispositif actuel au regard des menaces et des opportunités secrétées par son environnement.

J'ai donc procédé à un recueil des attentes des enfants et des parents potentiellement concernés pour déterminer l'état des besoins dans la zone de recrutement géographique de l'I.T.E.P. « Les Rivières ».

J'éclairerai ensuite cette approche des besoins par un regard sur l'évolution des politiques publiques de notre secteur.

Toutes ces investigations me permettront ou non de conclure à l'existence d'un contexte favorable pour penser l'évolution des « Rivières. »

³ F.Dolto, *la cause des adolescents*, Paris : Laffont, 363 p

⁴ D Guaquere *Guide du Directeur, Etablissement -Service social ou médico-social*, Paris : ESF, 2004, p III 1 B 1

1.1 Une population plurielle dont l'expression des troubles est générique et singulière

H S Becker, sociologue américain constate que « pour pouvoir dire qu'une population existe en tant que telle, il faut que 4 conditions soient réunies : un ennemi commun ; une identité commune, un isolement symbolique c'est-à-dire le fait d'être avec une frontière, le sentiment d'occuper une place particulière par rapport au reste de la société. »

Nous pouvons donc faire une étude globale de cette population qui malgré son caractère particulièrement hétéroclite a bien les caractéristiques d'une population à part entière telle que définie par H S Becker puisque :

- « **l'ennemi commun** est la règle et l'adulte chargé de la faire appliquer.
- **l'identité commune** la violence, l'agressivité et le passage à l'acte, le refus de la loi.
- **L'isolement symbolique**, l'internat et l'exclusion.
- **le sentiment d'être différent**, l'incapacité d'apprentissage scolaire, la difficile participation à la société.»⁵

Pour autant, les enfants accueillis à l'école « Les Rivières » ne constituent pas un échantillon homogène, mais au contraire, la diversité des aptitudes, la variabilité de l'humeur, l'opposition des comportements, les différences d'attitudes vis à vis des tâches, de soi-même, des autres et du monde extérieur frappent dès le premier abord.

Les jeunes accueillis dans les I.T.E.P présentent souvent une turbulence polymorphe quelle soit érotisée, théâtrale, violente, impulsive qui sont autant l'expression de l'angoisse, de la colère que de l'agressivité.

Mais cette agitation n'est souvent qu'un épiphénomène. Car même son aspect spectaculaire et encombrant, voire dangereux ne lui enlève pas le caractère de simple symptôme expressif d'une signification à trouver ailleurs.

La gêne devant cette situation d'incompréhension des motivations et par-là, le sentiment d'impuissance expliquent, dans une large mesure les réactions souvent intempestives et aggravantes du milieu.

1.1.1 Une difficile définition des troubles du caractère et du comportement (ou de la conduite) : une définition réglementaire imprécise

Le rapport de l'I.G.A.S. (Inspection Générale des Affaires Sociales) de 1999 met en avant « le caractère extrêmement complexe et divers de la notion de troubles du comportement qui rend délicate toute définition précise et univoque, tant au plan médical qu'administratif. Ni véritables « déficients mentaux » ni intrinsèquement « psychotiques », ni simples « cas sociaux », les jeunes souffrant de troubles du comportement se situent à la lisière de multiples domaines d'intervention,

⁵ H-S Becker, *Outsiders-étude de la sociologie de la déviance*, Paris : A-M Métailié, 1985 248p, p104

et relèvent la plupart du temps, simultanément ou alternativement, de différents types de prise en charge : sociale, éducative, médico-psychologique et parfois judiciaire.

Ces enfants souffrent de carences d'apprentissages dues aux relations à l'environnement, à une dynamique de croissance particulière ou encore à certaines formes de psychopathologies. »⁶

Avant de définir plus précisément les troubles du caractère et du comportement, il me semble intéressant de dresser trois portraits d'enfants correspondant aux trois psychopathologies les plus communément accueillies aux « Rivières. »

Pour plus de précisions concernant ces trois grands groupes de TCC, je vous renvoie à l'annexe n°1 p99 qui permet une meilleure compréhension des données individuelles sous l'angle de la psychologie.

Globalement, nous accompagnons des enfants avec des problématiques variées, à savoir des psychopathologies classiques névrotiques et psychotiques présentant des troubles de la conduite et du comportement, des problématiques dysharmoniques avec une prédominance des troubles de la personnalité et enfin des organisations de type caractériel.

Pour autant, aucune nosographie n'épuise la question posée par ces usagers.

Ainsi, chaque sujet se présente avec ses particularités. Seulement quelques traits peuvent être présents avec une intensité variable. Par contre, ce qui semble être un trait commun à tous, c'est qu'ils ne sont pas compatibles avec une scolarité ordinaire voire même adaptée.

◆ **Portraits d'enfants accueillis aux «Rivières »: des enfants qui ressemblent aux autres enfants mais...**

➤ **D**, un petit garçon de 8 ans, brun, petit, rondouillard, le regard vif, en 2^{ème} année. Il se présente souvent très sale, les vêtements déchirés, des blessures corporelles apparentes.

Toujours mal assis comme prêt à partir, il montre deux visages aussi bien sur le groupe que sur l'école. Sur le groupe, il peut avoir des accès de violences extrêmes notamment quand on lui assigne un refus par rapport à un excès de nourriture. Il est un peu comme le tonneau des Danaïdes, éternellement insatisfait boulimique de tout, et surtout de ce que les autres ont.

En classe, Tantôt intéressé, participant, vif, pertinent dans ses remarques, il est alors calme et socialisé. Tantôt renfrogné, boudeur, dans le refus total de toute communication avec l'autre, il ne respecte plus aucune règle, aucune loi et peut agir avec une extrême violence verbale ou physique. Son niveau scolaire n'est pas homogène, il est entré dans la lecture mais en encodage, il ne se soumet pas à l'orthographe des mots. Il n'accepte pas l'aide de l'adulte et veut faire seul. En mathématiques, il progresse dans un niveau CE1. Là aussi il veut faire seul et se bute sur les apprentissages nouveaux.

➤ **J** 10 ans, très brun, dans sa deuxième année aux « Rivières ». Son visage

⁶ M. Gagneux et P. Soutou, *Rapport de l'IGAS sur les instituts de rééducation*, Paris, janvier 1999 p5

fermé et son regard noir lui donnent un air d'ours boudeur et triste.

Il accepte très mal les remarques qui lui sont faites. Impulsif, il peut réagir très violemment verbalement ou physiquement. Il supporte difficilement la place prise par les autres (coupe la parole, répond à la place, se bouche les oreilles...) Il se déplace beaucoup pendant les repas où il fait preuve d'une très grande instabilité motrice. Il semble vouloir maîtriser tout ce que les autres font. **J** a une très mauvaise estime de soi, il se dévalorise souvent, il ne supporte pas l'échec et préfère ne pas faire plutôt que de se tromper.

Il s'intéresse au travail scolaire et s'applique. Très vif et partie prenante de la vie de la classe, il peut être serviable avec les plus jeunes. Son niveau scolaire est correct et homogène dans les différentes matières. Il a un projet d'intégration en CE2 courant avril

➤ **M** est une jeune fille de 11 ans, souriante avec un physique agréable, élancée, l'air un peu absente par moment. Ses relations avec les autres sont assez limitées, elle ne joue pas avec ses camarades mais sollicite l'adulte dans des jeux duels. Elle peut s'agiter de manière très dégingandée.

M présente une efficacité très inférieure à celle que laisserait attendre son âge réel, surtout en mathématique où elle éprouve des difficultés d'accès à la symbolisation et donc au sens. Elle est lectrice mais ne met pas de sens dans ce qu'elle lit.

Lorsqu'elle est en situation de prise de décision ou de prise de parole, elle est parasitée par des gestes répétitifs (balancements de la tête, des pieds, frottements des mains). Des peurs, des angoisses peuvent l'envahir et paralyser toutes actions ou pensées de sa part.

Actuellement en troisième année, elle est prise en charge en thérapie individuelle une fois par semaine, un projet d'intégration en U.P.I est prévu pour l'an prochain.

◆ **L'analyse de l'étude statistique de l'ensemble de la population accueillie depuis 1997.**

Afin de mieux appréhender la situation des enfants accompagnés aux « Rivières », j'ai fait une analyse des statistiques que l'établissement élabore sur les familles et les enfants.

➤ **Origines socio-professionnelles des enfants des « Rivières »**

Si l'on prend comme angle d'attaque l'analyse des catégories professionnelles des parents, les enfants accueillis aux « Rivières » sont principalement issus des « CSP inférieures »⁷ avec une majorité d'enfants issus de familles d'ouvriers (qualifiés ou non) pour les pères et d'ouvrières (agent de bureau, ouvrier qualifié, ouvrier non qualifié) ainsi que des mères au foyer.

Pour autant, ces CSP n'en ont pas l'exclusivité puisque les TCC concernent aussi des enfants de patrons, de professeurs, d'artistes, ...

⁷ « D'autre part, il y a les membres des classes inférieures qui portent à l'évidence les marques de leur statut dans leur discours, leurs aspects et leurs manières.... », op-cit n°5, p 6

On peut donc dire que même si la majorité des enfants viennent d'un milieu ouvrier, des catégories plus aisées sont aussi concernées.

➤ Situations familiales

Nous constatons que la majorité des enfants accueillis aux « Rivières » vivent dans leur famille (88 %). Cependant il est à noter un nombre croissant d'enfants provenant de familles d'accueil depuis 2 ou 3 ans.

➤ Place dans la fratrie

Elle ne semble pas jouer un rôle prédominant dans l'émergence des troubles du caractère et du comportement. Toutefois, on remarquera que les premiers enfants sont peu concernés par ces difficultés puisque seulement 1 sur 53 est le premier de sa fratrie.

Ce tableau met en évidence le décalage avec les statistiques nationales concernant la taille de la famille. En effet, 45 % ont 4 enfants et plus et 13 % ont plus de 6 enfants alors que la moyenne nationale est de 2.8 enfants par famille.

➤ Âges à l'admission et trajectoires scolaires

Ces enfants rentrent majoritairement entre 9 et 10 ans (50%). La 2ème catégorie la plus représentée est celle des 7-8 ans (26%). Ainsi, 77% des enfants arrivent aux « Rivières » entre 7 et 9 ans.

Depuis quatre ans nous remarquons que des enfants commencent à arriver avant 6 ans, ce qui représente 1/3 des admissions en 2001. Cela est la conséquence probable des préconisations des schémas nationaux, régionaux et départementaux concernant la prévention de l'ancrage des troubles avec un dépistage dès la grande section alors même que l'école commence à poser certaines exigences d'attitudes d'élèves.

Une autre explication possible est un glissement constaté de la psychiatrie vers les ITEP avec des enfants qui sont issus de la pédopsychiatrie et qui arrivent de plus en plus souvent avec un traitement de neuroleptiques et autres tranquillisants.

Cette tendance semble traduire une précocité nouvelle des troubles et/ou une intensité accrue de leurs expressions.

L'augmentation sensible du nombre des 7-8 ans paraît correspondre soit à des redoublements en CP qui n'ont pas été opérants, soit à des passages forcés en CE1 avec un renforcement du sentiment d'échec dû au décalage entre compétences et exigences qui ne fait qu'aggraver les troubles.

On peut faire l'hypothèse que le nombre important d'enfants arrivant à 9-10 ans (plus de la moitié des arrivants depuis 97) correspondrait à des enfants qui n'ont pas été pris en compte dans leurs difficultés par manque de place en institutions spécialisées ; par méconnaissance de la gravité des troubles (« cela passera avec l'âge, il va finir par se calmer »); par refus des parents ou de l'école de déclencher des interventions lourdes et contraignantes.

Nous pouvons faire le rapprochement entre les circulaires 111, 112 et 113-02 sur « l'intégration des Handicapés » qui prônent le maintien le plus possible de ces enfants dans le système scolaire

ordinaire par la mise en place de soutiens spécifiques (auxiliaires de vie scolaire, UPI, Aides éducateurs...) et leur entrée tardive à l'I.T.E.P. car ces enfants arrivent avec un passé notamment scolaire très douloureux.

Ainsi, comme nous pouvons l'observer sur le graphique de l'analyse des trajectoires scolaires de certains enfants, (annexe n°2 p101) un nombre croissant d'enfants arrivent aux « Rivières » en ayant connu une succession de redoublements dès l'école maternelle (deux ou trois doublements entre la moyenne section et le CE1).

Il nous informe également sur le fait que certains enfants peuvent se retrouver en situation de déscolarisation dès 8 ans et ce, pour une année entière comme le n°45 de ce graphique.

Leur niveau à l'arrivée se situe entre la grande section et le CE1 avec un nombre important d'enfants qui se présentent avec un niveau inférieur au CP.

Nous voyons que depuis 98, 14 enfants ont été inscrits sur liste d'attente faute de places. Cela va avoir comme conséquence pour eux une scolarisation chaotique voir une déscolarisation synonyme d'exclusion avant de pouvoir bénéficier d'un accompagnement adapté à leurs difficultés. Ce délai va s'ajouter à celui qu'il aura fallu avant que leurs droits ne soient ouverts par la CDES en commission plénière et qu'ils puissent en bénéficier.

On remarque également qu'en 2003 et 2005 cinq enfants vont être inscrits sur liste d'attente malgré une augmentation de l'effectif de neuf enfants. Si on rajoute les dossiers provenant de la Manche proche de 30 kilomètres, cela fait douze enfants qui vont être en attente d'admission.

De ce fait des enfants sont toujours sans solution concernant leur scolarité. Ils se retrouvent chez eux, sans prise en compte de leurs difficultés ce qui exacerbe l'expression de leurs troubles.

Paradoxalement les résultats de l'établissement au niveau de la réintégration scolaire sont satisfaisants puisque toujours selon ce schéma des trajectoires scolaires seulement quatre enfants sur trente-six (11%) vont être en difficulté après « Les Rivières. »

Cela me permet de dire que l'I.T.E.P. les «Rivières » est opérant pour majorité d'enfants accueillis même si depuis deux ans, l'arrivée d'enfants avec un niveau scolaire en décalage important avec leur âge risque de faire fortement baisser ce taux de réussite.

➤ Statut de l'enfant aux « Rivières »

La majorité des enfants des «Rivières » ont un statut d'interne. En 1^{ère} année, l'internat est obligatoire du lundi au samedi midi. Ensuite, si la séparation a été opérante notamment en terme de restitution de sa place d'enfant, il peut bénéficier d'un internat modulé avec un retour progressif chez lui.

Quant aux enfants ayant un statut de semi-interne, il ne concerne que ceux qui sont en fin de parcours qui ne sont présents à l'internat que pour les temps de repas et/ou un soutien scolaire.

Nous disposons également d'une possibilité de mettre un enfant en Famille d'Internat. Cette famille d'accueil agréée est recrutée et rémunérée par l'établissement pour accueillir l'usager chez elle. Cette modalité d'intervention est indiquée quand le jeune ne peut pas ou plus vivre dans un groupe d'internat.

◆ **Des enfants avec de réelles capacités mais qui sont « empêchés » dans leur mise en œuvre.**

Je peux dire que ces enfants sont intelligents avec une capacité importante d'analyse et d'interprétation de leur environnement et de leur entourage. Ils peuvent à certains moments se montrer sur un mode très conventionnel en faisant preuve d'attention, de création, de responsabilité et de pertinence face à des situations complexes.

En revanche, dans un contexte qu'ils vivent comme insécurisant, ils se révèlent très instables, agressifs voire même d'une extrême violence. Cette violence peut sembler décalée par rapport à notre réalité. « Il a frappé sur un autre enfant sans raison apparente. »⁸ Mais pourtant le recul dans une bonne distance permet une autre lecture. De plus quand l'enfant n'a pas de raisons, il s'en fabrique qui ont toujours à voir avec son histoire.

« Ils présentent souvent un contrôle extrêmement difficile des émotions : envie, colère, peur, angoisse peuvent envahir le temps et l'espace de la relation de façon directe, crue, sans aucune censure, ni retenue. Les manifestations pulsionnelles sont souvent excessives, sans aucun filtre : violence gratuite, agressivité, injures, gestes et paroles obscènes. On peut observer des actes de destruction portant sur l'environnement, l'entourage, mais aussi retournés contre eux-mêmes par des actes d'autodestruction et d'automutilation.

Tant que dure l'excitation psychique interne, il est inaccessible. L'agir est impérieux, irrésistible et peut s'accompagner de sentiments de jubilation et/ou de désarroi. »⁹

On retrouve d'autres caractéristiques dominantes comme une très faible estime de soi : « Je suis nul », un sentiment de déchet : « je suis de la M---. », une incapacité relationnelle. Cela se traduit par des confrontations directes, massives face à une exigence voire même un simple conseil provenant de l'autre qui est alors perçu comme intrusif.

Certains vont répondre par la provocation, la violence. D'autres vont choisir la solution du retrait en s'enfermant dans un silence qui peut aller jusqu'au mutisme le plus total.

« Leur détresse existentielle se double d'une impérative recherche d'identité, ce qui donne à leur quête affective un caractère massif et discontinu fait de collages, d'exclusivités, de protestations et de ruptures. D'un moment à l'autre, une bascule vers l'affrontement ou le repli défensif peut se produire. »¹⁰

Ces enfants connaissent d'importants problèmes temporaires. Ils vivent dans l'immédiateté. L'avant et l'après sont des notions de temporalité qu'ils ont du mal à appréhender, à inscrire dans une histoire familiale.

⁸ Parole d'éducateur des « Rivières »

⁹ le projet d'établissement de l'ITEP, « Les Perrines » de Nantes

¹⁰ le projet d'établissement de l'ITEP, « Les Perrines » de Nantes

Viennent se surajouter des problèmes de repérages spatiaux qui se traduisent par des difficultés de latéralisation, une mauvaise représentation du schéma corporel qui entraîne une importante désorganisation motrice.

Ils ont également une sexualité particulière. Elle ne s'exprime très souvent sans aucun filtre, par des actes ou des paroles très crues, dans des conduites excessives avec leurs camarades montrant ainsi leur grande difficulté à la traiter.

Cela peut s'expliquer pour un certain nombre (que je trouve en augmentation) par une expérience traumatisante d'abus sexuel.

Pour d'autres, ces difficultés sont liées à l'aspect traumatique de l'acte sexuel lui-même. Demandes affectives et ruptures brutales, comportements pervers transitoires et décompensations psychiatriques dominant alors.

Nous voyons bien à travers l'analyse de ces psychopathologies en œuvre chez ces enfants regroupés sous le terme générique de Troubles du Caractère et du Comportement (ou de la Conduite) que les personnes intervenant auprès d'eux que ce soit les parents, les professeurs des écoles ou des collèges, les personnels spécialisés des I.T.E.P vont être confrontés à des troubles dont l'expression peut gravement les déstabiliser.

◆ **Des enfants troublés aux comportements troublants**

Les troubles de la conduite et du comportement n'ont pas de définition claire. On les retrouve comme symptômes ou syndromes dans un certain nombre d'affections. Tout ce que l'on sait, c'est qu'il s'agit de troubles de la conduite et du comportement chez des enfants reconnus d'intelligence normale ou à peu près normale.

Ainsi, G. Delesse psychologue, estime que les définitions psychopathologiques ne paraissent pas fécondes quant à la marche à suivre pour les traiter. Il propose tout d'abord **une lecture interrelationnelle** de ces troubles : « plutôt que de parler de troubles de la conduite et du comportement, je parlerai d'un certain nombre de comportements qui troublent ».

Pour lui, les enfants qui ont ces difficultés présentent des comportements qui troublent à plusieurs niveaux :

- « Des comportements qui troublent l'ordre en ne respectant pas la loi, les règles, les normes.
- Des comportements qui troublent les relations car on peut repérer qu'avec ces enfants, ni les adultes, ni l'enfant concerné ne sont jamais à la bonne place. Qui est dans la position d'adulte, qui est dans la position d'enfant ?
- Des comportements qui troublent les compétences parentales, en touchant au système émotionnel des uns et des autres, les parents se sentent disqualifiés, ils ne savent plus quoi faire.
- Des comportements qui troublent les compétences des professionnels, qui ont pour mission de « s'attaquer » aux troubles du comportement. Et tous les professionnels, qu'ils soient dans les niveaux d'intervention psychologique, éducatif ou pédagogique, sont obligés de

perdre leurs positions d'experts pour entrer dans des positions qui ressemblent à celles des parents. »¹¹

Enfin ces troubles, toujours dans une lecture inter-relationnelle sont des troubles, qui appellent à réagir, et à régir très fortement, car ils fonctionnent comme des signes d'appel en rendant les relations invivables. Les troubles de la conduite et du comportement sont marqués du sceau de « **l'invivabilité** » et de **la répétitivité**, le corollaire dans le champ des intervenants ou des adultes, c'est bien la parole « on a tout essayé. »

◆ **Des enfants qui ont peur et qui font peur**

Alain, le philosophe disait : « la peur fait peur. »

Il ne faut pas perdre de vue qu'un enfant agressif est un enfant qui a peur et donc qui se défend. Sa peur peut avoir multiples origines comme celles de violences réellement subies dans son environnement, d'un sentiment d'être sans cesse menacé, de fantasmes terrorisants.

En tout état de cause, le sentiment d'agression appelle en retour un comportement agressif ce qui revient à dire qu'une violence peut n'être qu'une contre violence.

1.1.2 Le décret N°2005-11 du 6 janvier 2005 fixant les conditions techniques d'organisation et de fonctionnement spécifiques des I.T.E.P : une population reconnue enfin comme spécifique

Le nouveau décret sur les conditions techniques d'organisation des I.T.E.P élaboré grâce à une collaboration entre l'AIRE, la DGAS et l'Education Nationale, nous apporte dans son article 1^{er} une définition réglementaire plus précise de cette population mais qui reste malgré tout complexe.

« Les ITEP accueillent des enfants et des adolescents qui présentent des difficultés psychologiques dont l'expression et notamment l'intensité des troubles du comportement, perturbent gravement la socialisation et l'accès aux apprentissages. Ces enfants se trouvent de ce fait, malgré des potentialités intellectuelles et cognitives engagées dans un processus handicapant qui nécessite le recours à des prestations conjuguées. »

Actuellement nous constatons aux « Rivières » une intensité plus importante des troubles des enfants qui y sont admis.

M. Lipovestky nous donne une piste d'explication de cette évolution.

¹¹ G.Delesse, « Les instituts de rééducation et de psychothérapie » in : *les colonnes d'Epsos*, hors série, n° 10, mars 1998.

1.2 Le culte de l'autonomie individuelle de l'enfant induit par les parents: un facteur d'aggravation des troubles

« Nous connaissons un mouvement actuel de dé-institutionnalisation, de dé-coordination, de désacralisation. La culture « psy » est importante mais la « psychologie totale » s'avère être une catastrophe pour l'éducation de nos enfants.

Car éduquer, c'est avant tout pouvoir dire oui et non. Ce n'est pas accepter systématiquement tout ce qui passe par le plaisir et la jouissance. Cela passe aussi par la frustration.

Alors pourquoi est-il si dur pour certains parents de dire non à l'enfant ? Peut-être parce que nous en sommes au stade du culte psychologique et relationnel avec l'avènement du compréhensif et la disqualification de l'éducation basée sur l'autorité.

On assiste actuellement à une sorte de coaching généralisé où tout est inversé, avec des parents qui cherchent à être reconnus voire acceptés par leurs enfants. Pour arriver à cette fin, ils ne leurs posent plus aucun interdit, ce qui fait de leurs enfants des êtres fragiles et vulnérables car n'ayant pas de capacités psychiques pour faire face aux aléas de la vie.

Il me semble que l'autonomie de l'enfant élevée au rang de culte est une imposture. Eduquer consiste à l'accompagner dans l'accession à l'autonomie car l'enfant ne peut l'être d'emblée. C'est à nous adulte par l'éducation de l'y emmener, de l'accompagner et non l'inverse. »¹²

Nous voyons bien que le culte de l'autonomie individuelle qui trouve son expression extrême dans l'avènement dans certaines familles de « l'enfant roi » a des conséquences non négligeables dans l'aggravation actuelle des troubles des enfants accueillis dans les ITEP.

D. Youf traduit cela par « aujourd'hui, le risque le plus important est de donner trop de responsabilités à l'enfant, de le considérer comme un alter ego, nous délestant de nos responsabilités et notamment de nos devoirs d'éducation »¹³

R Bidart renforce ce point de vue en ces termes : « Face à la crise de la transmission, voire à la perte de repères, à la désagrégation du concept d'enfance, l'individu semble être devenu le dernier rempart. L'autonomie du sujet social est perçue comme le symbole même de la liberté.

Pour pallier à cette dérive je propose deux pistes :

- travailler sur les appartenances, c'est-à-dire, prendre en compte le rapport du mineur avec son territoire et avec son appartenance à des groupes multiformes et variables comme la famille, les clubs, les groupes ethniques...
- travailler sur les enjeux de la parentalité en aidant les parents en difficultés à faire l'expérience subjective consciente et inconsciente du fait de devenir parent et de remplir les rôles parentaux. »¹⁴

¹² M.Lipovestsky, Philosophe, extrait de son intervention au colloque de l'AIRe le 3. 12. 2004

¹³ D. Youf : « Sur le statut juridique de l'enfant » in : *Le débat*, n°106, sept-oct. 1999.

¹⁴ R. Bidart, « Autorité parentale et citoyenneté, la question des compétences parentales » in *JDJ* n° 195, mai 2000.

Une enquête citée sur France Inter en mai 2005 montrait que plus d'un enfant sur deux a une télévision dans sa chambre et que 50% des élèves de CM2 ont déjà visionné un film pornographique.

Ces deux chiffres nous montrent bien l'importance de l'accompagnement parental dans l'apprentissage de l'autonomie.

Et par-là même, les conséquences néfastes que le « culte de l'autonomie individuel » a engendrées chez les enfants en général et ceux que l'on accueille en particulier.

1.3 Une association traditionnellement attachée à l'internat mais ouverte au changement

Créée il y a 46 ans, l'association « Des amis les Rochers » a jusqu'à présent toujours privilégié l'internat comme mode de prise en charge d'enfants souffrant de T.C.C.

1.3.1 Une forte culture de l'internat

Elle se donne comme objectifs principaux l'éducation et le traitement des enfants et adolescents qui lui sont confiés par l'utilisation de méthodes psychopédagogiques et de neuropsychiatries appropriées.

Le dernier projet d'établissement datant de 1996 et qui a servi de projet à l'I.T.E.P. de Combourg ne rompt pas avec cette tradition de l'internat puisqu'il réaffirme son caractère obligatoire en première année.

1.3.2 Une association en pleine expansion

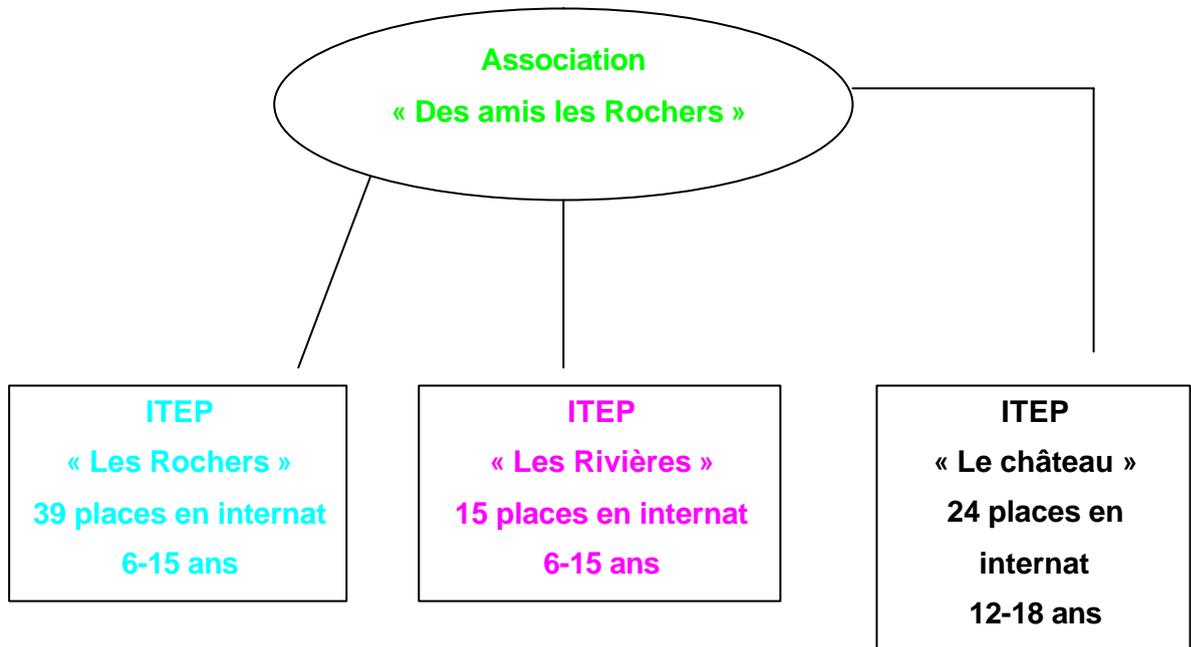
Jusqu'en 1997, elle ne gérait qu'un internat de 39 enfants sur le site de Châteaubourg. Elle a ensuite procédé à une « fusion absorption » avec l'association « Les amis du Château » en réponse à une sollicitation de la DDASS pour reprendre l'I.M.Pro. de Meillac et de le transformer en ITEP pour adolescents.

Et ainsi permettre par redéploiement de personnel et de moyens financiers de créer un ITEP à Combourg.

Notre association gère maintenant trois I.T.E.P., deux pour enfants (Châteaubourg, Combourg) et un pour adolescent (Betton).

◆ **Organigramme de l'association avant la diversification**

L'association « Des amis les Rochers » s'organisait de la façon suivante :



1.3.3 Un établissement récent, né d'une fusion entre l'association « Des amis les Rochers » et l'association « Les amis du Château »

L'institut Thérapeutique, Educatif et Pédagogique « Les Rivières » est situé au Nord de l'Ille-et-Vilaine sur la commune de Combourg, dans un parc arboré de cinq hectares.

Créé en 1997, cet établissement du secteur médico-social conventionné, est géré par une Association à but non lucratif.

L'ITEP « Les Rivières » reçoit 24 enfants âgés de 6 à 15 ans en internat de semaine. Il est censé couvrir les besoins du Nord du département en matière de prise en charge d'enfants souffrants de T.C.C. L'accueil de ces enfants est conçu pour une durée de trois ans.

Pour chaque enfant accueilli est élaboré un « projet personnalisé d'accompagnement (PPA) » réévalué une fois par trimestre. Il définit la prise en charge globale de celui-ci. Ce projet personnalisé va être mis en œuvre de manière interdisciplinaire par chaque axe qui concourt ainsi à la dimension thérapeutique du projet d'établissement dans le cadre du triptyque (Thérapeutique, Educatif et Pédagogique) préconisé par les annexes XXIV.

Ils vont d'abord être accueillis en internat qui est obligatoire du lundi au samedi midi durant la première année. Ce caractère obligatoire est justifié dans le projet d'établissement par : « l'internat joue ici pleinement son double rôle de mise à distance pour sortir de la spirale « amour rejet », et de médiateur qui rend possible des apprentissages sans lesquels l'avenir tout entier serait compromis. »

Nous retrouvons ces caractéristiques dans le projet de l'association « Des amis les Rochers » : « L'association a pour objet l'éducation et le traitement des enfants, adolescents et jeunes adultes qui lui sont confiés, par l'utilisation de méthodes psychopédagogiques et de traitements neuropsychiatriques appropriés. »

L'action de l'institution dans un souci d'épanouissement de l'enfant s'articule autour de trois axes qui répondent à une prise en charge globale. Le projet institutionnel des «Rivières » se construit sur la cohérence dans la conception et la mise en œuvre du PPA grâce à la « répondance » que je définirai rapidement comme l'articulation du projet par l'éducateur et le cadre répondant de l'enfant en favorisant le lien avec les trois secteurs du triptyque.

Le répondant éducateur est le responsable du PPA dont il doit garantir la bonne tenue. Il est la personne ressource représentant l'établissement auprès de l'enfant et de sa famille. En cela il favorise la transparence dans l'accompagnement de jeune.

La répartition entre les trois axes de prise en charge se tisse selon l'évolution des besoins d'étayage de l'enfant.

- L'axe thérapeutique propose un accompagnement dans une visée d'étayage psychologique
- L'axe éducatif confronté aux carences générées par les frustrations des besoins fondamentaux, offre et garantit un espace où diverses activités partagées dans la vie quotidienne, vont permettre à l'enfant de se construire et de se structurer
- L'axe scolaire propose une réconciliation de l'enfant avec l'élève et la mise en route des apprentissages correspondant aux cycles normaux avec une priorité pour l'accès à la lecture.

Les missions de l'internat dans les ITEP seraient de prévenir, accompagner, soigner, aider, soutenir les enfants et leur famille dans l'appropriation de leur espace physique, psychique, social et familial.

En 2003, l'effectif passe à 20 enfants pour atteindre 24 enfants en 2004 en adéquation avec l'agrément qui prévoyait 20 enfants en internat et 4 en semi-internat.

Et en septembre 2005, nous ouvrons un SESSAD avec 10 places de financées sur les 16 agréées. Ce SESSAD sera basé Châteauneuf d'Ille et Vilaine avec une antenne sur le site de Combourg.

1.3.4 Un établissement toujours en évolution, qui a de réelles potentialités pour envisager avec sérénité son développement

Cette analyse qui s'inspire du « MOFF (Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses)» du professeur Probst et de son équipe¹⁵, va me permettre d'évaluer les forces et faiblesses de l'établissement que j'ai synthétisé dans un tableau.(annexe n°3 p 102)

◆ Des bâtiments neufs ou récents mais avec des contraintes

L'ITEP se situe dans un petit hameau à l'entrée de Combourg. Un chemin communal qui longe la propriété permet aux enfants de se rendre seul à pied au centre bourg. On peut donc dire de sa situation géographique, qu'elle est satisfaisante au regard de l'Art D312-59-17 du nouveau décret : « l'implantation de l'établissement garantit son insertion dans la communauté et l'accès aux infrastructures, notamment culturelles et sportives. »

La propriété se compose d'un terrain de 5 hectares avec divers aménagements pour les enfants : terrain de football, terrain de bicross, structure de jeux financés par le conseil des Rivières, c'est-à-dire, en partie par des actions menées par les enfants et les adultes.

Les locaux sont en grande partie neufs ou récents ce que traduit le faible taux de vétusté des biens immobiliers de l'I.T.E.P. qui est de l'ordre de 15%.

Le nouveau groupe convient bien à notre activité avec des aménagements notamment en matière de surveillance qui facilitent le travail des éducateurs : fenêtres interne dans la cuisine et le bureau des éducateurs ; partie internat bien séparée de celles des temps de jour, taille du bâtiment, ni trop grand ce qui aurait un effet insécurisant, ni trop petit, ces enfants ne supportant pas la promiscuité.

Deux fausses notes cependant : Pas de chambre de garde prévue à l'origine et une insonorisation médiocre de la salle à manger.

Concernant les locaux de l'autre groupe qui se compose de deux bâtiments, un récent et un qui était la maison d'habitation de l'ancien propriétaire, je les qualifierai de peu adaptés à la prise en charge d'enfants ayant des TCC pour différentes raisons : ils sont trop grands avec une immense salle à manger qui dispose de grandes baies vitrées qui donnent sur le parc ce qui insécurise les enfants le soir venu ; ils sont physiquement séparé en deux au niveau de l'internat ce qui a un effet de morcellement qui ne facilite pas la constitution d'une cohésion du groupe d'enfant, ni la surveillance que les éducateurs se doivent d'exercer pour assurer la sécurité.

Cela ne facilite pas non plus le travail d'équipe avec un sentiment d'éparpillement qui a des conséquences sur la qualité de la prise en charge éducative de ce groupe.

¹⁵G.Probst, JY Mercier, O.bruggiman et A Rakotobarison, *Organisation et changement*, tome 2: « gérer le changement organisationnel », France, les éditions d'organisation, chap3 p107-178 et Chap4 p191-202.

Nous voyons donc au regard de cette analyse qu'il serait intéressant en cas de restructuration de repenser l'utilisation des locaux de ce groupe notamment en recherchant une plus grande cohésion architecturale comme nous le suggère l'Art D.312-59-17 du décret 2005-11: « Les locaux sont adaptés à la vocation de l'établissement avec une organisation et une utilisation des locaux et des installations extérieures qui doivent permettre la surveillance adaptée des enfants... »

♦ **Une situation financière fragile qui ne donne pas de possibilités supplémentaires d'investissements importants mais une structure financière associative saine**

Globalement nous pouvons dire que la structure financière de l'établissement respecte bien les grands principes de l'équilibre budgétaire puisque les financements stables d'investissement et d'exploitation couvrent les biens stables et les actifs stables d'exploitation ce qui permet de dégager un FRNG positif sur les deux dernières années.

Mais le FRNG ne couvre pas le BFR et ne permet pas de dégager une trésorerie positive. Cette situation qui peut-être considérée comme fragile s'explique par

- une indexation du prix de journée sur celui de l'établissement de Châteaubourg alors que celui-ci, qui existe depuis longtemps n'a pas les mêmes besoins financiers que Combours qui comme nous l'avons vu est en évolution constante.
- une mauvaise évaluation du nombre de prix de journée par notre tutelle qui n'a pas voulu tenir compte dans l'élaboration du budget prévisionnel un internat modulé pour certains enfants dès la 2^{ème} année.

Nous avons profité du passage à 24 enfants pour réajuster le nombre et le montant du prix de journée.

	03	04	/ \	%
FRI	442	360	\	- 19%
FRE	-242	-267	\	
FRNG	200	94	\	-53%
BFR	323	123	\	-61%
TRESORERIE	-29	-123	\	-324%

Concernant le FRI, il est en diminution de 19% mais reste largement positif.

Les fonds associatifs n'apparaissent pas car ils sont comptabilisés au niveau associatif dans le bilan consolidé. Le FRI est fragile car les financements stables d'investissement sont composés de subventions d'investissement dont la quote-part sera transférée en produit dans le compte de résultat et viendra donc en diminution des produits de la tarification. C'est pourquoi notre attaché

de direction a obtenu de la DDASS de pouvoir amortir ces différentes subventions d'investissements liées à la construction des nouveaux bâtiments.

Le compte de liaison d'investissement sera lui aussi à rendre à l'association ce qui fragilisera encore plus cet indicateur.

La vétusté des locaux, du fait du caractère récent de l'établissement, est faible comme le montre le taux de 16% de vétusté pour la construction.

Et comme nous avons une dynamique d'entretien des locaux très importante, ils ne vont normalement pas se dégrader rapidement.

En effet, dans un ITEP plus qu'ailleurs du fait des problématiques des enfants, il est important d'avoir une volonté de réparation quotidienne des dégradations qui peuvent être plus ou moins nombreuses et graves en fonction des dynamiques de groupes.

Par exemple si un carreau est cassé, ce qui peut se traduire par une agression ou un test du cadre et de sa solidité et qu'il n'est pas réparé dans l'heure qui suit, nous avons un risque important de destruction de carreaux en cascade car l'insécurité que génère le carreau cassé entraîne ces enfants dans une spirale inflationniste de destruction qui va les amener à détruire tant que tout ne sera pas remis en état.

Lors d'un de mes stages, j'ai visité un établissement particulièrement dégradé malgré de nombreux travaux de réfection et d'entretien. En discutant avec le Directeur de l'établissement, je me suis aperçu que leur politique n'était pas d'offrir un cadre « artificiellement agréable à ces enfants alors que leur réalité était toute autre. »

Ce n'est pas du tout la politique qui est préconisée dans l'établissement que je dirige puisque nous faisons le pari que le beau et seul le beau pourra être respecté. C'est pourquoi nous avons particulièrement à cœur de maintenir les locaux dans un état de propreté et d'entretien maximal en fonction des moyens qui nous sont alloués.

Par contre les ITMO (matériel et outillage et matériel de transport) commencent à connaître des taux relativement élevés avec 58% pour l'outillage et 72% pour les véhicules. Il faudra donc à court terme envisager de remplacer une partie de ces immobilisations pour revenir à des taux de vétustés plus raisonnables. Nous profiterons de la diversification pour procéder à leur renouvellement.

Concernant les mobiliers de locaux et bureaux, leur taux de 43% est correct.

Le matériel informatique a un taux assez élevé mais il faut le pondérer par la durée de vie théorique de ce matériel et celle réelle qui est plus longue grâce à une rotation organisée en fonction des besoins prioritaires. Il faudra tout de même veiller à les renouveler régulièrement.

Le taux d'endettement est relativement élevé mais ne dépasse pas le maximum de 63% puisqu'il est de 48% ce qui laisse quelques possibilités d'emprunt.

Cette analyse préoccupante de notre situation financière est à relativiser par le fait que l'établissement est récent avec la dernière tranche des travaux qui vient juste de s'achever en septembre 2004 et donc qu'à priori les gros travaux sont clos pour un certain temps.

Ceci va se traduire dans les années à venir par une récupération par le biais des amortissements de notre capacité à investir.

L'analyse du bilan consolidé vient aussi atténuer cette impression négative car il laisse apparaître une situation financière saine de l'association même s'il faudra veiller à améliorer le FRI notamment par un recours à l'emprunt puisque le taux d'endettement de l'association n'est que de 43% malgré la construction récente de Combourg.

A noter que l'endettement de l'association est principalement dû à l'emprunt pour financer Combourg.

Enfin, même si la trésorerie est négative en 04, ceci est faussé par le doublement des créances qui ont été payés début 2005 et qui n'apparaissent donc pas dans le bilan 2004.

La politique globale de l'association déterminée par le Directeur général ne permettra pas d'envisager de nouveaux investissements en immobilier car les autres établissements, Betton pour sa construction et Châteaubourg pour sa modernisation sont considérés comme prioritaires.

Nous devons donc, si nous envisageons la création d'un nouveau service, composer avec l'existant du point de vue de l'immobilier. (annexe n°4 p 103)

♦ **Un personnel qualifié et globalement favorable à la réflexion sur la diversification**

La politique de l'association en matière de qualification est de ne recruter que des professionnels formés aux postes qu'ils occupent à savoir, des éducateurs spécialisés diplômés, des maîtres (ses) de maisons ayant suivis une formation à l'IRTS, des professeurs des écoles avec le CAPSAIS, des thérapeutes diplômés (art thérapeutes, psychomotriciens...)

Nous avons jusqu'à présent réussi à atteindre cet objectif ce qui donne un bon niveau de technicité à l'ensemble de l'équipe institutionnelle.

Cette équipe est bien équilibrée en terme d'âge et d'expérience avec des éducateurs qui ont de l'expérience (6, 15, 22 ans de travail en internat) et d'autres qui débutent où sont aux « Rivières » depuis cette année.

De plus, je peux dire que la diversification qui s'annonce, qui est déjà travaillée par l'équipe interdisciplinaire, reçoit un écho favorable par une partie du personnel.

En effet, pour préparer le terrain de la diversification, nous avons récemment organisé une réunion qui avait pour thème « L'accueil d'un enfant en semi internat : déclinaison du travail d'un éducateur à l'I.T.E.P. « Les Rivières » auprès d'un enfant en semi internat. »

Tous les éducateurs ont répondu par écrit sur leur conception du travail en semi internat. Certains sont dubitatifs voire septiques sur ce mode opératoire. Mais d'autres sont d'ores et déjà prêts à relever ce défis.

Et tous sont intéressés pour qu'un travail de réflexion voit le jour autour de cette question de la prise en charge en semi-internat. Je développerai dans la troisième partie les éléments intéressants de ce travail de réflexion concernant la diversification.

On peut faire la même conclusion pour le travail de réflexion sur le « réseau d'être » puisqu'il y avait plus de candidats que de places disponibles pour participer au comité de pilotage alors que ce travail est considéré comme un temps de bénévolat. De plus chaque réunion témoigne d'une forte implication dans une présence régulière de tous les participants

L'I.T.E.P « Les Rivières », un établissement qui met en question l'un des principes fondateurs de l'association : l'internat obligatoire en 1^{ère} année du lundi au samedi midi

Comme nous l'avons vu précédemment l'association est culturellement attachée à l'internat comme un passage obligatoire en 1^{ère} année. Mais ce qui était valable pour une association avec un seul établissement et sa spécificité locale ne l'est pas forcément pour l'association telle qu'elle s'organise depuis 1997.

1.3.5 Des faits interrogateurs

Nous avons été confrontés à des interrogations de parents mais aussi de professionnels sur l'organisation de nos prises en charge à Combourg.

Il apparaissait notamment au regard de notre isolement géographique dans le nord du département que le choix des parents était restreint à sa plus simple expression quant aux modalités possibles de prise en charge, ceci d'autant plus que nous avons des enfants inscrits sur une liste d'attente.

♦ Un non-choix

A son ouverture, l'I.T.E.P. « Les Rivières » accueillait quinze enfants. La création de cette structure visait à répondre à la préconisation des Annexes XXIV concernant l'obligation de la proximité géographique entre l'établissement et le lieu de vie de l'utilisateur pour faciliter sa réintégration sociale car ces enfants étaient orientés sur le site de Châteaubourg avec un éloignement géographique de plus de 100 km.

La carte de couverture des ITEP en Ille et Vilaine (annexe n°5 p104) montre que la prise en charge est quantitativement satisfaisante depuis l'extension des « Rivières » à vingt-quatre enfants, sauf pour ce qui est des SESSAD puisque seul le centre sud du département est couvert par ce type de dispositif. Pour la région de Fougères la situation est encore plus dramatique puisqu'elle reste sans ITEP dans son bassin d'emploi, aussi bien en internat, qu'en semi-internat ou qu'en SESSAD.

L'analyse de cette carte nous pose la question du choix ou plutôt du non-choix que les parents d'enfants souffrant de T.C.C ont dans le Nord du département puisque si leur enfant a besoin de soins, ils ne peuvent s'adresser qu'à l'I.T.E.P. de Combourg qui accueille les enfants exclusivement en internat la 1^{ère} année.

Les parents auront donc le choix entre accepter la mise en internat de leur enfant, l'hôpital de jour ou rester dans un « statut quo » qui se traduirait par des répétitions de doublement ou des déscolarisations une ou plusieurs années pour finalement parfois intégrer l'effectif de l'I.T.E.P.

◆ **Des listes d'attente et un refus des parents de la mise en l'I.T.E.P. aux « Rivières », de leur enfant du fait du caractère obligatoire de l'internat en 1^{ère} année.**

Concernant le manque de places, nous voyons que depuis 98, quatorze enfants ont été inscrits sur liste d'attente avec comme conséquence une déscolarisation synonyme de « situation d'exclusion » avant de pouvoir bénéficier d'un accompagnement adapté à leurs difficultés ce qui va se surajouter à l'attente liée à l'ouverture de leurs droits par la CDES en commission plénière.

Nous remarquons également qu'entre 2003 et 2005, cinq enfants vont être inscrits sur liste d'attente malgré une augmentation de l'effectif de 9 enfants. Si on rajoute les dossiers de la Manche (30 Km), cela fait douze enfants qui vont être en attente d'admission.

Cet état des lieux nous permet de conclure que les parents ont un choix très limité quant à la prise en charge des troubles de leurs enfants du fait d'une absence d'alternative de type SESSAD ou autre dans le Nord du département.

On peut faire l'hypothèse que ce manque explique l'existence de listes d'attentes et que ce caractère restrictif du choix entraîne des refus de parents. Cela a comme conséquence la non accession de certains enfants à des soins qui leurs sont pourtant nécessaires ne faisant par la même, qu'aggraver leurs difficultés.

Alors, comment concilier le refus de l'internat par certains parents et la nécessité de soin de leurs enfants pour permettre à chacun d'être pris en compte dans la singularité de leurs besoins ?

◆ **L'enfant de Châteaubourg**

Cette obligation d'internat en première année est à l'origine de situations paradoxales comme celle d'un enfant qui habite Châteaubourg, qui est orienté par la CDES à l'I.T.E.P. « Les Rochers. »

Il serait donc logique, au regard des nouvelles orientations législatives qui privilégient les solutions de proximité pour faciliter le retour dans la famille, que cet enfant soit suivi par cet établissement.

En effet, l'Art D 312-59-3 du décret 2005-11 dit que « toutes les fois que cela est possible, les enfants, adolescents résident dans leur famille. »

Mais comme les parents refusent d'emblée la mise en internat de leur enfant, ce dernier sera finalement admis au SESSAD de l'I.T.E.P. « Hallouvry » à Chantepie.

Au bout de 6 mois, suite à un travail avec les parents, le SESSAD propose une orientation en externat. Cependant les parents et les professionnels ressentant le caractère incontournable de la séparation pour permettre à chacun de souffler, demandent à ce que leur enfant puisse bénéficier d'un internat de semaine.

◆ **JL, JJ, BJ, des enfants qui ont été ou sont accompagnés par l'I.T.E.P de Combourg**

Il s'agit de trois enfants particulièrement résistants à la mise en internat puisque après des passages à l'acte multiples et variés, il est décidé qu'ils ne peuvent pas pour des raisons de

sécurité (pour eux-mêmes et pour les autres) continuer à bénéficier d'une prise en charge en internat.

Or pour ces trois enfants, les conclusions éducatives des journées d'observations concluaient à une difficile prise en compte de leurs difficultés dans le cadre d'un groupe. Elles préconisaient donc un accompagnement en semi-internat voire en SESSAD.

Mais comme le projet d'établissement ne permet d'accueillir des enfants que sur le mode de l'internat en première année, ces enfants, pour bénéficier des soins qui leurs étaient indispensables, ont donc été admis en internat aux « Rivières » du lundi au samedi midi.

➤ **JL** est arrivé aux « Rivières » avec dans ses bagages une pétition signée par l'ensemble de la commune du fait de son comportement très violent dans le cadre scolaire.

Il nous a rapidement posé d'énormes problèmes de comportement avec des passages à l'acte d'une violence extrême à la hauteur de la violence qu'il subissait en étant séparé de sa famille de manière aussi subite.

En effet, une place s'étant libérée dès le mois de septembre, cet enfant, qui faute de places avait été réinscrit dans son école, est arrivé du jour au lendemain à l'internat des « Rivières. »

A partir du moment où nous avons décidé une ré-intégration scolaire et un retour chez lui, il n'a plus posé de problèmes de comportements. Il a repris un parcours scolaire ordinaire et va à la rentrée prochaine en 6^{ème} de collège.

En conclure que l'internat ne lui a pas permis d'évoluer positivement, je ne peux l'affirmer. Par contre, je peux légitimement me demander si cet enfant, qui n'était pas déscolarisé, n'aurait pas pu tirer autant de bénéfices d'une prise en charge en semi-internat voir même SESSAD avec un changement d'école.

➤ **BJ** est un enfant qui arrive d'un ITEP du sud de la France suite à un rapprochement familial, la maman ayant changé de région.

Ce changement est synonyme pour lui de rupture de placement en famille d'accueil où il résidait depuis sa petite enfance.

Cet enfant n'avait pu rentrer aux Rivières l'année précédente faute de place. Il était scolarisé à temps partiel. Son comportement dans sa nouvelle famille d'accueil ne posait pas de problèmes majeurs.

Lors de la réunion d'admission l'équipe éducative posait d'emblée la question du semi-internat pour cet enfant qui avait connu une succession de ruptures et qui avait une bonne accroche avec sa famille d'accueil actuelle.

En effet, l'indication de l'éloignement momentané, pour permettre une pause et un nouveau départ, ne semblait pas s'imposer d'emblée. Pourtant au nom du respect du projet d'établissement, nous avons décidé sa mise en internat.

Mais ses passages à l'acte d'une extrême violence liés à son sentiment d'insécurité aux « Rivières » nous ont amenés au bout de quelques mois à prendre une décision de changement

de statut et donc à rompre avec notre principe incontournable de l'internat obligatoire en première année du lundi au samedi midi.

Il va ainsi, dès le mois de Janvier, bénéficier d'un internat modulé. Cette décision faisait plus suite à une volonté de protéger l'intégrité physique et psychique des autres enfants et éducateurs qu'à une constatation d'une amélioration de son comportement.

Se faisant, nous passons le message aux autres enfants qu'il suffisait d'être violent pour rentrer à la maison.

Cette rupture avec notre projet d'établissement, nous a mis dans une dynamique de réflexion sur l'hypothèse d'une diversification de nos prises en charge qui est toujours la nôtre à l'heure actuelle.

➤ **JJ** est un pré-adolescent qui a une découverte de la sexualité un peu particulière. En effet, c'est un enfant qui ne maîtrise que difficilement ses pulsions sexuelles. Il demande donc une attention particulière au personnel éducatif.

Cet enfant qui n'a jamais accepté sa présence à l'internat va en début de deuxième année menacer avec un couteau de cuisine les enfants et adultes de son groupe. Il va finir par planter ce couteau dans le canapé en disant : « je ne supporte plus les autres. Je ne supporte plus leur violence, ni le bruit qu'ils font. »

Cela aura comme conséquence immédiate sa mise en Famille d'Internat.

◆ **L'enfant de L'I.T.E.P de SERENA à Marseille**

Lors d'un stage à l'I.T.E.P. de SERENA, j'ai eu l'occasion d'analyser un dispositif de prise en charge original.

En effet, j'ai assisté à l'admission en internat d'un enfant qui avait d'abord été pris en charge par le SESSAD puis par le semi-internat.

La CDES avait dans un premier temps notifié un internat pour permettre à la « séparation-individuation » de s'effectuer. Mais la maman et les sœurs avaient refusé cette décision. La CDES avait donc proposé un SESSAD que la famille et l'enfant avaient fini par accepter.

Rapidement le SESSAD s'est avéré insuffisant, aussi, il a proposé de passer le relais au semi-internat avec comme mission pour ce dernier de convaincre la famille de la nécessité de protéger l'enfant de la relation fusionnelle que sa mère entretenait avec lui.

Devant la dégradation de la situation, c'est finalement la maman elle-même qui, accompagnée et soutenue dans cette démarche par les professionnels du semi-internat, a demandé la mise en internat de son enfant.

Et quand j'interroge le Directeur de l'I.T.E.P. sur le rôle de la CDES dans ces changements d'orientation du PPA de l'enfant concerné, il me répond qu'elle accepte a posteriori ces changements de statut quand ils sont justifiés.

Car pour la CDES de ce département, ce qui compte avant tout, c'est que l'enfant qui souffre de TTC bénéficie d'un accompagnement par un ITEP qui est la seule possibilité d'avoir une prise en

compte globale et personnalisée de ses difficultés que cela soit par un SESSAD, un semi-internat ou un internat.

1.3.6 Une réunion inter-sites et interdisciplinaire sur le thème de l'internat obligatoire

Devant la mise en question fréquente du caractère obligatoire de l'internat en première année, le directeur de l'association a provoqué une réunion inter-sites qui visait à répondre à trois questions : Pourquoi l'internat ? Pourquoi l'internat obligatoire la 1^{ère} année ? Cette question est-elle toujours pertinente ?

En synthèse de ces travaux, je peux dire que tous les professionnels de l'association réaffirment leur attachement à ce type de prise en charge qui « permet la distanciation de l'enfant avec sa famille, de sortir de la fusion, de se reposer mutuellement.

C'est un outil d'observation et d'évaluation très important avec une permanence et une continuité de l'intervention.... Mais, il y a toutefois un paradoxe entre le projet personnalisé et la décision de l'internat obligatoire pour tous.

Il serait intéressant de réévaluer sa pertinence à chaque synthèse dès la première année.... L'internat obligatoire devrait peut-être coïncider avec la classe d'accueil. Ensuite, il pourrait être envisager un internat modulé...

L'internat constitue une séparation violente. Il est donc nécessaire de préparer l'alliance parents-institution.... L'obligation de l'internat dégage les parents du choix. Cela est important par rapport à la fusion. L'internat soulage toute la famille...

La loi 2002-2 réintroduit la question de la place des parents notamment au niveau de la demande et réinterroge le sens de la décision. Celle-ci se prendra-t-elle en fonction des demandes ou des besoins. Il faudrait un cadre global qu'il conviendrait de diversifier au cas par cas. Il faut par ailleurs établir des critères de pertinence ou de contre-indication de l'internat et également de préparer sa fin. »¹⁶

En conclusion, le Directeur Général (D.G) disait que « nos pratiques doivent évoluer notamment au regard des nouvelles lois mais il ne faut pas pour autant renier ce à quoi nous croyons. Et s'il fallait savoir défendre la prise en charge institutionnelle, il faudra aussi savoir s'ouvrir et faire preuve d'adaptabilité. »¹⁷

1.3.7 Une enquête de satisfaction véritable état des lieux des attentes et des besoins des usagers « des Rivières » et de leurs familles

Pour recueillir les attentes des enfants et des parents concernant leurs besoins et ainsi procéder à l'analyse de l'état des besoins dans la zone de recrutement géographique de l'I.T.E.P.,

¹⁶ Compte rendu d'une journée de réflexion du 10 novembre 2003 des trépiers de Combours et de chateaubourg

¹⁷ Compte rendu d'une journée de réflexion du 10 novembre 2003 des trépiers de Combours et de chateaubourg

il m'est apparu important de procéder à des interviews de familles de jeunes, sortis de l'institut, et de leurs parents.

1.4 Un cadre de référence juridique administratif et conceptuel en pleine mutation structurelle et culturelle : une mise en question des internats comme mode exclusif de prise en charge

Me B : « *La coupure était trop brutale, j'aurai préféré que quelqu'un vienne à la maison pour servir d'intermédiaire entre nous plutôt que de le savoir si loin* » ; **Me L** : « *S'il y avait eu quelque chose d'autre sans cette coupure, j'aurai eu moins de mal à accepter qu'il parte pour les thérapies ou pour l'école* » ; **Me L** « *On se demande si la prise en charge en internat était nécessaire 3 ans. Pourquoi pas moins longue en internat mais les suivre plus longtemps après car aux « Rivières », ils ont un suivi important et ensuite, ils se trouvent parachutés.* »

1.4.1 Une tradition historique de l'enfermement

Dans l'antiquité, l'enfant handicapé était exposé à sa naissance. Oedipe en est la plus célèbre illustration. Il appartenait alors à la grâce des dieux de laisser la vie à cet enfant.

Au Moyen Age le « fou » était bien intégré dans la société (le fou du roi, le fou du village..). Mais l'enfant n'était considéré comme tel que durant une courte période de son existence.

« Au Moyen Age, il n'existait pas le sentiment de l'enfance... Dans la société traditionnelle, la période de l'enfance était réduite à sa période la plus fragile, quand le petit homme ne parvenait pas à se suffire... »¹⁸ La transmission des valeurs et des savoirs, c'est-à-dire la socialisation n'était pas assurée par la famille.

Pendant des siècles l'éducation a été garantie par « l'apprentissage » ce qui fait que l'enfant s'éloignait vite de ses parents.

Fin XVII, l'école s'est substituée à l'apprentissage comme moyen d'éducation. Commence alors un long processus d'enfermement des enfants.

Sous le règne de Louis XIV, le grand enfermement des indigents va débiter. La révolution française va amplifier ce phénomène avec tout de même une volonté de rééduquer.

En 1830 La monarchie de juillet va « justifier en droit l'enfermement des malades mentaux qui du fait de leur dangerosité ne peuvent rester libre. Mais comme ils ne sont pas responsables, on ne peut les condamner à la prison »¹⁹. On va donc prôner l'enfermement thérapeutique qui se concrétisera par la loi de 1838 en faveur des aliénés.

Cette logique d'enfermement va perdurer jusqu'à nos jours.

¹⁸ P. Ariès, *l'enfant et la vie familiale sous l'ancien régime*, Paris : Seuil, 1973, p5 et 6.

¹⁹ R. Castel, *l'insécurité sociale : qu'est-ce qu'être protégé ?* Paris, Edition la république du seuil, 2003, p18

1.4.2 Les lois de 75 (534 et 535)

Le projet institutionnel des « Rivières » intervient dans un ensemble de décisions et de desseins politiques marquées par un cadre législatif en évolution constante depuis un siècle.

La loi d'orientation du 30 juin 1975 en faveur des personnes handicapées avait pour ambition de former un ensemble cohérent de droits, de services, de prestations, de procédures et d'institutions couvrant les principaux aspects de la vie des personnes handicapées. Elle avait donné force à cet ensemble en créant une obligation nationale de solidarité à leur égard.

Ainsi, depuis une trentaine d'année, le secteur social et médico-social a considérablement évolué à travers son organisation, ses valeurs, ses références, ses priorités d'action envers les publics, ses modes d'intervention et ses métiers.

« On se propose, souvent par souci d'intégration ou de prévention des maltraitances institutionnelles ou encore plus simplement dans un souci de diminuer les finances publiques de réduire de manière significative le nombre de places d'enfants handicapés et/ou en difficulté en internat spécialisé ! »

L'internat, en tant que mode d'accueil collectif incluant l'hébergement à plein temps, même si c'est le plus souvent de façon temporaire, semble ainsi apparaître tour à tour encensé ou vilipendé. Il est maintenant réservé aux enfants dont la gravité des troubles est telle qu'un accompagnement éducatif en établissement disposant en outre d'un plateau technique adapté, paraît s'imposer. »²⁰

Il est également fortement incité à se réorganiser « des formes d'hébergement se restructurent avec une inversion des rapports du temps et de l'espace de l'intervention.

On assiste au passage d'une durée longue de prise en charge dans un espace unique institutionnel vers un temps d'intervention beaucoup plus court géré par de multiples espaces avec un va et vient complexe entre l'institution et le milieu ordinaire en adéquation avec la complexité des situations et des problématiques.

On doit maintenant chercher des alternatives au placement grâce à un accompagnement ponctuel et un développement de l'intervention à domicile, c'est-à-dire hors les murs. »²¹

1.4.3 Les annexes XXIV : Les prémices de la mutation du secteur médico-social

Les décrets n°88-423 du 22 avril 1988 et n°89-798 du 27 octobre 1989 rénovant les « Annexes XXIV » et leurs circulaires d'application fixent les conditions spécifiques de la prise en charge des enfants et adolescents en ITEP.

²⁰ D Fablet, « l'internat spécialisé : une structure de suppléance familiale à condamner ou à réhabiliter », in : *Institution et organisation de l'action sociale : Crises, changements, innovations ?* C. Humbert (dir.), l'harmattan, 2003 p 9 et 10.

²¹ D Fablet, Op Cit.n°20

Ils confirment le rôle et la place de la famille qui doit être informée et associée à la définition et à la mise en œuvre du projet pédagogique, éducatif et thérapeutique. Les parents sont saisis de tout fait relevant de l'autorité parentale.

Ils organisent, dans le titre VII, les Services d'Education Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD) et leur confie explicitement une mission de soutien à l'intégration scolaire.

1.4.4 Une priorité politique de prévention et de création de SESSAD avec une volonté de maintien de l'utilisateur dans le milieu ordinaire

◆ **Le plan national pluriannuel 2001-2003** pour les enfants, adolescents et adultes handicapés annoncé par le premier ministre privilégiait deux priorités complémentaires, l'autonomie et l'intégration des personnes handicapées dans le milieu ordinaire notamment par le développement des services médico-sociaux d'accompagnement des familles et d'appui à l'intégration scolaire (CAMSP et SESSAD) dans le cadre de l'accompagnement du plan handiscol.

Mais parallèlement est réaffirmé l'amélioration de l'accueil en établissement par la création de places dans les établissements spécialisés pour les personnes les plus lourdement handicapées.

◆ **la politique régionale en faveur des handicapés (2000-2005)** donne comme priorités le dépistage précoce, la prévention développant des actions d'écoute et d'accompagnement des parents et le développement de l'alternative à l'internat par la création de places en SESSAD ceci afin de tendre au lissage des écarts entre secteurs avec 50 à 60 places dans le nord, l'est et le sud du département et d'assurer une réponse de proximité pour tous les handicaps.

Mais, malgré ce contexte défavorable, nous avons augmenté sur deux ans le nombre d'enfants accueillis de quinze à vingt-quatre qui est le nombre maximal autorisé par notre agrément d'origine.

Et ce malgré une position radicale concernant l'obligation de l'internat en 1^{ère} année qui est affirmé dans le projet institutionnel en terme de séparation comme préalable incontournable à l'admission aux « Rivières. »

◆ **Les préconisations du schéma départemental d'Ille et Vilaine.**

Le schéma départemental permet une identification des modalités de réponses souhaitables et des évolutions possibles de projets d'établissements conformément aux objectifs des schémas départementaux et du diagnostic régional.

Selon les statistiques de la DRASS, les Instituts de Rééducation étaient de 334 établissements en France en 2003 pour une capacité totale de 15278 prises en charge.

A titre de comparaison, en Bretagne qui est la 7^{ème} région de France en nombre d'habitants avec 2.9 millions, il y a 11 établissements soit 478 places et le département d'Ille et Vilaine, il y a 6 établissements pour une capacité de 207 places.

Concernant les SESSAD, sur 422 places financées en Ille et Vilaine, seulement 35 sont actuellement financés pour prendre en charge des enfants et des adolescents T.C.C.

Mais conformément à la politique nationale en faveur des personnes handicapées, le schéma départemental « enfance handicapée - Ille et Vilaine » se donne comme priorités pour la période 2000-2005, le développement du dépistage et de la prévention en développant des actions d'écoute et d'accompagnement des parents et le développement de structures alternatives à l'internat par la création de places en SESSAD.

Le pourcentage d'enfants qui bénéficient d'une mesure administrative ou judiciaire en complément de la prise en charge en internat est de 28% en moyenne pour les ITEP.

1.4.5 Un nouveau cadre réglementaire : la réforme des lois 75-534 et 75-535

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a élargi les domaines dans lesquels doit s'exercer l'obligation nationale de solidarité et pose le principe d'un droit à compensation des conséquences du handicap.

◆ Des principes de « bientraitance » pour interroger l'existant.

En effet, dès 2000, le rapport « Naves-Catala » concluait à une « stéréotypie des établissements spécialisés et notamment de leurs internats qu'il juge inadaptés à la complexité des besoins des usagers et de leurs parents. »

Il préconise donc de mieux articuler la prévention et les interventions sociales et éducatives en la pensant dans le cadre de la promotion de la famille et de l'enfant.

Ce constat est renforcé par les conclusions du rapport « Roméo » en 2001 que je résumerai ainsi : « la promotion du soutien à la fonction parentale sur le plan matériel éducatif et psychologique en développant des mesures éducatives à domicile en vue de construire des projets individuels de soutien éducatif et de renforcer l'accès au droit des usagers. »

Ces principes sont repris par la loi 2002-2 qui a défini un certain nombre d'outils dans un but de promouvoir les droits et déterminer les devoirs des usagers afin d'assurer une bientraitance optimale des usagers que les institutions médico-sociales accompagnent.

Y Matho et R Janvier dans leur ouvrage sur le droit des usagers, explicitent l'intérêt de ces nouvelles exigences

- Les droits et devoirs de l'utilisateur p 37 à 91
- L'utilisateur (et sa famille) au centre du dispositif :

Mettre l'utilisateur au centre du dispositif est un des moyens préconiser pour lutter contre la maltraitance que dénonce M^e Aubry dans une circulaire du 15 février 2000 relative aux maltraitances institutionnelles : « Il est particulièrement inacceptable que des enfants soient maltraités dans des institutions qui ont pour mission d'assurer leur protection et de favoriser leur développement »

La DDASS est chargée de veiller à la conformité des établissements, à la formation et à la qualification des professionnels, à l'existence de dispositifs de régulation dans les établissements

et « à l'implication et la prise en compte des parents et des familles dans le projet et la pratique des établissements. Et enfin à l'information des enfants accueillis. »²²

Cette loi vient donc réaffirmer la nécessité de penser le projet d'accompagnement personnalisé exclusivement à partir des personnes accueillies.

Mais « cela ne correspond t-il pas plus à une volonté de maîtrise de l'état sur le secteur associatif que d'une véritable volonté de lutte contre la maltraitance ? »²³

➤ Un dispositif centré sur l'usager plutôt qu'un usager au centre

« C'est à l'ensemble de l'établissement ou du service de se centrer sur les demandes et les besoins des bénéficiaires, dans un souci permanent et sans cesse interrogé, de leur fournir une prestation de qualité.

Autrement dit, ce n'est pas la personne qui doit être au centre du dispositif, c'est le dispositif qui doit être centré sur elle. »²⁴

Car selon l'Art 3 de la loi 2002-2, « Les parents ou les détenteurs de l'autorité parentale sont des acteurs à part entière du processus de développement de leur enfant. Ils sont informés et associés aussi étroitement que possible à l'élaboration du projet personnalisé d'accompagnement et à son évolution, jusqu'à la fin de la prise en charge, ainsi qu'à l'élaboration du projet de sortie. Leur participation doit être recherchée tout au long de la prise en charge. »

➤ Une obligation d'évaluation des prestations.

La loi 2002-2 introduit une obligation d'évaluation des prestations dont les modalités concrètes feront l'objet d'un paragraphe de la 3^{ème} partie de ce mémoire.

Les éléments importants que je retiendrai en rapport à cette évaluation sont la démarche qualité, l'accréditation et la mise en œuvre des indicateurs.

1.5 Un contexte favorable pour penser l'évolution de L'ITEP « Les Rivières »

Le conseil d'administration et son président, sous l'impulsion du directeur général de l'association décident de faire évoluer le projet associatif afin de mettre en place les conditions du changement au niveau politique.

²² R Janvier et Y Matho, *Mettre en œuvre le droit des usagers*, Paris : Dunod, 2002, 214p, p37 à91 et p82.

²³ R Janvier et Y Matho, *Mettre en œuvre le droit des usagers*, Paris : Dunod, 2002, 214p P94-95.

²⁴ F.Noble, « l'usager au centre du dispositif, énoncé d'une mission impossible » in : *Les usagers de l'action sociale, sujets, clients ou bénéficiaires ?* C Humbert (dir.), Paris : L'harmattan, 2000 p56

1.5.1 Une association qui réécrit son projet en l'inscrivant dans une dynamique de diversification pour une meilleure prise en compte des besoins des usagers

Comme nous l'avons déjà développé, depuis 1997, l'association a connu d'importantes modifications et va continuer dans connaître avec les diversifications qui s'annoncent notamment par la création de deux SESSAD.

L'association dans cette période de transformation qui peut se traduire par de l'insécurité mais aussi de la créativité, élaborait la stratégie politique de revisiter les valeurs fondatrices de l'association par la réécriture du projet associatif.

Cette démarche est à mon avis le début d'une longue période de transformations puisque logiquement les projets d'établissement qui en découlent vont eux aussi être questionnés et adaptés à la réalité des besoins actuels des usagers.

1.5.2 Les nouvelles missions de l'association et de ses établissements

La page de garde du nouveau projet associatif donne bien la position éthique choisie : « pour que l'enfant agisse sa vie. »

La mission générale que se donne l'association grâce à ce nouveau projet est « d'accompagner l'enfant pour qu'il puisse retrouver sa place au sein de sa famille, de l'école, de la société. L'association est portée par le désir de les aider et non de les assister, de les rendre acteurs et responsables de leur destin. La volonté de l'association est de regarder autrement, d'avoir une vision d'avenir pour évoluer. Elle s'efforce d'être constamment à la recherche de solutions pour apporter l'aide la plus adaptée aux enfants. »

« La mise en place de SESSAD nous paraît importante car il faut davantage de prévention pour tenter d'éviter les entrées en ITEP, ainsi que pour accompagner encore quelques temps des enfants qui sont récemment sortis de nos institutions.

Elle souhaite développer ses services ou ses actions pour soutenir les parents dans leur rôle en partenariat avec d'autres associations ou instances. Plus généralement, son objectif est de tisser un environnement partenarial pour disposer d'une palette de réponses à apporter aux parents, enfants,...

Nous voyons donc que ce nouveau projet associatif se dote d'une démarche didactique pour mieux inscrire l'association dans une dynamique de diversification pour une meilleure prise en compte des besoins des usagers que J. Rouzel résume bien quand il parle « d'accompagner, d'aider et de soutenir l'enfant dans l'appropriation de leur espace physique, psychique et social. »²⁵

1.5.3 Conclusion de la première partie

J'ai montré dans cette partie combien il était difficile de définir une population aussi hétérogène que celle des enfants et des adolescents souffrant de Troubles du Caractère et du Comportement ;

²⁵ J.Rouzel, *Le quotidien en éducation spécialisée*, Paris : Dunod, 2004, P41

Et même si cette population est enfin reconnue comme spécifique par la publication du décret n°2005-11 définissant le cadre d'intervention des ITEP, elle n'en demeure pas moins complexe.

Elle demande donc un traitement qui exige de tenir compte de cette complexité et de la complexification des troubles avec notamment l'avènement par les parents du culte de l'autonomie individuel de l'enfant et de l'adolescent.

L'analyse de l'évolution des politiques publiques nous ouvre des pistes de réflexion face à cette situation de nonaccès aux soins de certains enfants.

Cette première partie m'a ainsi permis de dégager les points forts et les points de vigilance dont il me faudra tenir compte dans l'élaboration de la stratégie politique et managériale que je souhaite mettre en place pour accompagner le changement qui s'annonce.

Aussi, compte tenu de l'évolution de la société qui se reflète à travers ces politiques publiques, la séparation et qui plus est la séparation imposée est-elle encore pertinente pour tous les enfants dit « TCC » ? Y a-t-il une bonne distance applicable à tous les individus, indépendamment de leur singularité ?

Cela ne va-t-il pas à l'encontre de la personnalisation des projets que nous retrouvons en fil rouge dans les annexes XXIV, dans la loi 2002-2 et dans le décret 2005-11

Cette obligation de séparation, qui peut avoir comme conséquence une exacerbation des troubles pour les enfants et les parents qui la refusent ne va-t-elle pas ainsi à contre courant d'une logique de prévention prônée par les schémas régionaux et départementaux?

Ceci pose la question de la pertinence de la systématisation de l'internat sous ses formes actuelles dans l'institution que je dirige.

« Puisque aucun homme n'a une autorité naturelle sur son semblable, et puisque la force ne produit aucun droit, restent donc les conventions pour base de toute autorité légitime parmi les hommes. »²⁶

J-J. Rousseau

2 DEUXIEME PARTIE: DE LA MISE EN INTERNAT SYSTEMATIQUE A LA RECHERCHE DU CONSENTEMENT ECLAIRE DE L'ENFANT ET DE SA FAMILLE, L'EVOLUTION NECESSAIRE DE L'ITEP VERS UNE LOGIQUE DE PRESTATIONS DE SERVICE

« Alors que pendant longtemps l'internat a été considéré comme un levier essentiel pour la socialisation, l'apprentissage de la vie en collectivité avec les effets thérapeutiques susceptibles d'en résulter, qu'on se réfère à Makarenko, Korczak, Redl..., il est dénoncé actuellement à l'instar de l'asile ou de la prison comme lieu d'enfermement et de relégation. »²⁷

On retiendra maintenant davantage les analyses de M. Foucault : « on assiste bien à une culture qui rejette quelque chose qui sera pour elle extérieur d'où les placements, les internements et les internats. Comment dans le fil de cette histoire envisager l'internat comme un outil éducatif, si ce n'est à ramer à contre courant, en adoptant une position subversive quant au discours dominant et en déployant une clinique au plus près des sujets. »²⁸

E. Goffman parle lui d'« institutions totales »²⁹ pour dénoncer la douloureuse séparation qu'elle induit et son effet stigmatisant.

Pour autant les parents et les enfants que j'ai interviewés, sont partagés entre un sentiment de déchirement et du soulagement dû à la séparation et affirment que l'internat est efficace dans l'apaisement des troubles de leurs enfants.

C'est d'ailleurs ce que souligne le professeur Jeammet, Psychiatre lorsqu'il dit que « l'internat a un effet structurant. Je vois souvent les résultats scolaires augmenter, c'est l'effet porteur du groupe. De plus à l'internat le jeune profite mieux de l'éducation qu'il a reçue parce qu'il se la réapproprie. Et quand il rentre le week-end il jouit davantage de sa famille. »³⁰

Comme nous l'avons vu précédemment la violence ou encore l'agressivité de l'enfant souffrant de troubles du caractère et du comportement est généralement une réponse à un sentiment d'être agressé. Elle déclenche en retour l'agressivité de l'environnement familial, scolaire, voire

²⁶ J-J. Rousseau, Introduction du chapitre « De l'esclave », *Le contrat social*

²⁷ D. Fablet, *Institutions et organisation de l'action sociale, crises, changements, innovations* ? Paris : L'harmattan, 2003, p 203.

²⁸ J. Rouzel, *le quotidien en éducation spécialisée*, Paris : Dunod, 2004, p 125.

²⁹ C. Amourous et A. Blanc (dir.), *E. Goffman et les institutions totales*, L'Harmattan, Paris, 2001.

³⁰ Ph. Jeammet, « L'internat a un effet structurant » in *La vie* n°3104, 24 février 2005.

institutionnel qui entraîne elle-même un surcroît de violence infantile en un véritable cercle vicieux pouvant aboutir à l'épuisement et au rejet que ces enfants ont tendance à provoquer et à répéter par leur attitude agressive.

Leur intégration sociale peut alors être largement remise en cause ce qui se traduit généralement par une déscolarisation parfois longue (certains enfants arrivent aux «Rivières » après une déscolarisation qui dure depuis plus d'un an !) Certains vont même être hospitalisés car considérés comme dangereux pour eux-mêmes et pour les autres.

Quel est alors l'intérêt de mettre un enfant dans un internat spécialisé dans le trouble du comportement comme celui des « Rivières»?

Qu'est-ce que l' ITEP peut lui apporter que sa famille et l'école n'ont pu faire ?

L'internat est-il la seule et unique réponse que l'on peut apporter à ces jeunes pour les accompagner dans leurs difficultés comportementales et les aider à retrouver le chemin de la société ?

C'est ce que je me propose d'aborder maintenant.

2.1 La séparation parent-enfant, levier de l'individuation, facteur de socialisation favorisant l'intégration sociale

Selon les parents, la séparation permet à la relation parents/enfants d'être moins ancrée dans un mode fusionnel. **Me B** : « *Cela lui a permis de se détacher de moi.* »

Ainsi l'internat peut avoir une action thérapeutique car il permet une mise à distance du lien familial conflictuel de l'enfant en lui donnant une scène où il pourra rejouer ses conflits et trouver d'autres réponses. La séparation peut également permettre aux parents de changer les représentations qu'ils ont de leur enfant.

«Avant on n'appréciait pas du tout sa présence. Après quand on se retrouvait tout le monde était content. On essayait de refaire des sorties avec lui pour lui faire plaisir. Cela nous a permis de tous nous retrouver.»

2.1.1 Une socialisation problématique

La socialisation est « le processus par lequel l'enfant intériorise les divers éléments de la culture environnante (valeurs, normes, codes symboliques et règles de conduite) et s'intègre dans la vie sociale.³¹

P Foulquier la définit comme « l'intégration de l'enfant aux divers groupes dont il doit successivement faire partie de manière à répondre plus tard à ce que la société lui demandera. »³²

³¹ le petit Larousse illustré 2003

³² P.Foulquier in le dictionnaire de la langue pédagogique, PUF

R. Lafon précise que « cette intégration à la société au cours du développement mental se fait par le jeu des moyens de communication, du langage et de la culture, conformément aux habitudes, aux mœurs, aux croyances et aux idéaux du milieu où il se développe. »³³

F. Dubet, sociologue parle de « travail sur autrui qui peut-être défini comme l'ensemble des activités professionnelles participant à la socialisation des individus qui est un processus continu qui fait ou non que toute activité sociale, tout travail notamment participe de la socialisation de chacun d'entre nous, de la formation et de la transformation de ses jugements, de ses manières d'agir, de son identité et à terme de ce qu'il considère comme son moi le plus profond. »³⁴

◆ **Le processus « idéal » de socialisation :**

➤ **Un environnement sécurisant, favorisant et stimulant l'expérimentation**

A l'origine, il y a une rencontre entre un enfant et le monde qui est au début exclusivement représenté par l'image maternelle. Pour que l'activité psychique puisse se faire normalement il faut qu'il puisse s'approprier ou incorporer un matériau exogène apporté par l'entourage et plus précisément par la mère.

L'enfant pour se construire doit procéder à un tas d'expériences qui se solderont par des réussites et des échecs. Plus l'enfant les fera dans un environnement sécurisé et sécurisant, plus facile sera l'apprentissage de la vie et de la séparation seule voie possible de la construction du « Je » c'est-à-dire de l'espace psychique propre, que F. Dubet nomme « son moi le plus profond. »

« Les enfants sont généralement confrontés à une expérience, un discours, une réalité qui anticipent le plus souvent sur ses possibilités de réponse. Et plus on recule dans l'histoire de ces enfants, plus cette anticipation se présente avec tous les caractères de l'excès : excès de sens, d'excitation, de frustration mais aussi de gratification voire de protection. Ce qu'on lui demande excède toujours les limites de sa réponse ».³⁵

➤ **Une nécessaire violence de l'interprétation**

P. Aulagnier parle de violence de l'interprétation : « Le dire et le faire maternels anticipent toujours sur ce que le petit enfant peut en connaître, l'offre précède la demande. La parole maternelle déverse un flux porteur de sens qui anticipe de loin sur la capacité de l'enfant d'en reconnaître la signification et de la reprendre à son compte ».³⁶

➤ **Une incontournable et constructive violence primaire**

Pour P-Aulagnier « c'est ce discours maternel nommé « violence primaire » que subit l'enfant dans sa rencontre avec la voix maternelle. La violence primaire renvoie alors à la différence séparant l'espace psychique de la mère et l'organisation psychique propre à l'enfant. On peut la définir par l'action psychique par laquelle on impose à la psyché d'un autre un choix, une pensée

³³R. Lafon *le dictionnaire de Psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant*, Paris : PUF 5^{ème} édition, 1987.

³⁴F-Dubet, *le déclin des institutions*, Paris : le Seuil, 2002, p 9

³⁵P-Aulagnier, *la violence de l'interprétation*, Paris:PUF, 1975

³⁶P-Aulagnier Op cit n°35

ou une action motivée par le désir de celui qui l'impose mais qui s'étayent sur un objet qui répond pour l'autre à la catégorie du nécessaire»³⁷.

◆ la séparation où l'action de séparer

Nous définirons la séparation comme étant l'action de séparer, c'est-à-dire « désunir ce qui est joint, écarter, éloigner, être placé entre, s'interposer entre. »³⁸

« L'étymologie latine propose deux hypothèses ; une qui signifierait disposer, placer, préparer, l'autre le fait de produire, inventer, de créer et mettre au monde. Se séparer, c'est donc pouvoir donner naissance à. »³⁹

Ce qui peut se traduire par : « une séparation est un mouvement tout au long de l'existence de l'être humain. Elle le traverse de la naissance à la mort. Elle implique un travail de deuil, un douloureux travail psychique de réaménagement des positions subjectives. Au lieu d'être l'objet qui satisfait l'autre, l'enfant devient sujet à part entière. »⁴⁰

Elle permet donc de procéder à ce que Winnicott appelle la « séparation-individuation » en procédant à une séparation entre l'espace psychique de la mère et celui de l'enfant, permettant à ce dernier d'accéder à une organisation psychique qui tend à acquérir une autonomie de pensée et d'action.

« Pour l'être humain, son pari est de pouvoir construire une identité personnelle. Quand il y a indication d'une intervention institutionnelle, les sujets qui traversent momentanément une crise (soit à partir d'un handicap ou d'un trouble relationnel profond), sont particulièrement envahissants et complexes à comprendre.

Ceci étant, la construction d'une identité passe par deux processus qui sont les processus de séparation et d'individuation.

A partir d'un état indistinct, fusionnel et symbiotique, l'être humain va avoir à se situer comme distinct de son environnement, à se distancier de sa mère. Faire qu'un espace se crée pour engendrer un processus de séparation afin d'exister comme être distinct. Le processus d'individuation, c'est le lent, très lent phénomène qui fait que d'un être séparé, émerge un être individué avec des caractéristiques qui lui sont propres et qui font de lui un être non seulement distinct mais personnalisé avec son caractère, sa manière d'être, des désirs, des attentes, des valeurs...

Pour qu'il soit individué, il faut qu'une trajectoire de vie s'élabore qui sera pour lui une sorte de colonne vertébrale de l'identité qui permet de solidifier l'intérieur de l'enfant. Il faut entendre par colonne vertébrale, ce qui permet de soutenir le corps dans son entier, de le faire tenir debout ». ⁴¹

³⁷ P-Aulagnier, *la violence de l'interprétation*, Paris:PUF, 1975

³⁸ Larousse élémentaire 1956

³⁹ J.Lacan, séminaire XI, *les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse*, p194

⁴⁰ A.Cordier, *les cancrs n'existent pas*, Paris : Ed du seuil, 1993 p73.

⁴¹ M.Lemay, « L'internat, un placement choisi », actes du colloque des maisons d'enfant de La Flèche, Le Mans, 1994,113p, p16

La séparation, c'est donc « la capacité de pouvoir se reconnaître non plus en fusion avec une personne qui vous a mis au monde mais de se reconnaître distinct. En ce sens là, la séparation est un processus dynamique de construction »⁴²

Mais il arrive que cette séparation ne s'opère pas. L'enfant ne peut alors accéder à l'autonomie sociale.

◆ **Un risque d'inadaptation sociale : une destructrice violence secondaire**

Certains enfants sont confrontés à un autre type de violence que P-Aulagnier nomme « violence secondaire » qui serait une violence primaire poussée à l'extrême, excès le plus souvent nuisible et surtout jamais nécessaire au fonctionnement du « Je » l'empêchant de se construire de manière satisfaisante voir d'exister comme entité autonome.

Dans ce second cas, la violence s'exerce au contraire contre le « Je ». Cette violence secondaire est aussi étendue que persuasive, au point de ne pas être perçue comme telle par ses victimes.

Elle peut dans certains cas extrêmes empêcher l'enfant d'accéder au statut de sujet comme **T.B** *qui ne pouvait pas employer le mot « je » pour donner son opinion ou dire ce qu'il a fait.*

2.1.2 Une difficile intégration sociale sans l'accession au « je »

Les conséquences de cette violence secondaire peuvent être grave pour l'enfant car ne pouvant accéder au « Je » il n'accèdera pas à l'autonomie de sa pensée et donc à l'autonomie sociale ce qui compromet fortement sa socialisation, certains vont alors développer des troubles psychotiques de type psychose symbiotique.

Il semble que l'acceptabilité sociale de l'individu soit à la mesure de l'acceptation sociale qu'il a connue. Il convient donc de mettre en place pour soutenir les parents dans leurs fonctions d'éducation des mesures éducatives et sociales (AEMO, AEMN.)

Mais ces interventions assez ponctuelles et non globales ne sont pas toujours opérantes. Des suppléances parentales peuvent alors être décidées pour prendre le relais des parents. C'est ainsi, en raison d'un dysfonctionnement avéré, relationnel, cognitif, psychologique, social que l'enfant est confié à une institution qui devra alors permettre à ce dernier de retourner le plus vite possible dans son milieu naturel.

La séparation que l'enfant va vivre par l'intermédiaire de l'institution est inexorablement la perte de quelque chose que l'on a connu pour s'intégrer dans un monde nouveau.

« Le processus de séparation, d'individuation propre à tout être humain et sans cesse réveillé par de nouveaux événements permet à l'être humain de construire un sentiment d'identité afin de répondre à 4 questions : Qui suis-je ? Qu'est-ce que je fais ? Avec qui ? Au nom de quoi ?

⁴²M.Lemay, Op Cit n°41, p25

Pour pouvoir répondre à ces questions, il est nécessaire que chacun construise une colonne vertébrale de l'identité. On peut définir 3 éléments de base de l'identité : Le corps, le temps et l'espace »⁴³.

C'est ce processus qui permet de tendre vers l'autonomie car c'est à partir du moment où on va pouvoir vivre séparé de l'autre et/ou on va pouvoir s'individuer, c'est-à-dire, pouvoir se définir dans ce que l'on est, que l'on rentre dans un processus d'autonomie.

Cette intervention institutionnelle la plus précoce possible est alors nécessaire car à défaut d'une telle intervention, l'enfant serait en danger de « ghettoïsation. » Pour Becker, sociologue, « le ghetto est un lieu de socialisation forte, de protection mais aussi d'exclusion collective ».⁴⁴

2.2 Une action de prévention précoce et une intervention préventive plus institutionnalisée

L'intérêt d'une action de prévention précoce c'est-à-dire aux premiers signes de l'expression des troubles est primordial pour ces enfants confrontés à ce type d'éducation pathologique. Il serait alors intéressant de penser un dispositif personnalisé intervenant comme une sorte de réseau d'accompagnement à la parentalité pour prévenir l'ancrage de troubles et donc leur risque de chronicité.

Mais lorsque la prévention précoce n'est pas efficiente la situation de l'enfant pourrait alors nécessiter des prises en charge plus institutionnelles en ambulatoire ou en semi-internat. L'intérêt réside alors dans la possibilité offerte à l'enfant de se confronter à une « nouvelle violence primaire » par le biais des soins thérapeutiques et institutionnels que l'I.T.E.P. se doit s'il veut remplir sa mission d'aide auprès de ces jeunes, de mettre en œuvre quotidiennement.

Mais cela ne suffit pas toujours à apaiser les troubles. Il peut-être alors nécessaire d'avoir recours à la séparation par le biais de l'internat.

2.3 Les internats, espace de ressourcement et de reconstruction : se séparer pour mieux se retrouver

Dans les cas où la séparation par une mise en internat s'impose, l'intérêt de la mise en internat va donc, pour ces enfants confrontés à cette relation fusionnelle avec leur mère, leur permettre d'accéder à un espace psychique propre du fait même de la mise à distance physique.

D'où l'intérêt de l'internat pour ces derniers

Car c'est une équipe transdisciplinaire qui intervient auprès de eux avec des passages de relais constamment possibles contrairement à la famille voire même à l'école, le relais se limitant alors au directeur d'école quand il est en décharge.

⁴³ M.Lemay, Op Cit n° 41, p 27

⁴⁴ Intervention dispensée par M Rault, sociologue, CAFDES, 2004

Me L : « Elle est allée aux Rivières parce que l'on n'avait pas d'autres solutions. Il fallait la sortir du milieu familial. Cela nous a permis de prendre un peu de recul. »

« C'était mieux quand J revenait du centre, on le retrouvait, c'était bien. On était content de le retrouver, çà mettait un peu de gaieté dans la maison », « comme on avait soufflé toute la semaine, on pouvait être beaucoup plus disponible » « Il a appris à vivre avec les autres, à respecter les règles de la collectivité. »

Les enfants aussi peuvent exprimer leur intérêt pour l'internat : « calmer ma violence retrouver mes aspects normal », « être plus fort dans ma tête, de mieux gérer les situations difficiles » ; « pour me faire des amis. »

R. Clément nous dit à ce sujet que les séparations sont décidées pour provoquer des transformations : « Mettre en place la séparation, c'est séparer les protagonistes pour offrir un dispositif relationnel nouveau où l'espace et le temps permettront de travailler les impasses et les affrontements. »⁴⁵

Ce va et vient que permet l'institution devient espace transitionnel, espace de médiation, espace de déconstruction et de reconstruction : « De l'articulation des vases communiquant entre ces flux dépend le passage d'un individu du statut d'objet d'exclusion à celui de sujet d'insertion sociale fort de ses appartenances, mais aussi de ses différences...L'habiter le bâti est une pédagogie où le jeune ici et maintenant peut jouer dans ce bâti des scènes de sa vie antérieure et ainsi transférer sur l'institution et sur les membres de l'institution sa problématique. Sans cette démarche émotive transférentielle, il semble difficile pour un jeune de mesurer sa distance à l'horizon. »⁴⁶

L'I.T.E.P leur permettrait alors d'acquérir les bases minimales d'éducation et d'acceptation des règles et contribuerait ainsi à une « prévention secondaire » d'inadaptation sociale en ouvrant des possibilités d'étayage structurant à des enfants et adolescents ayant des T.C.C qui sont des adultes en devenir, risquant de graves difficultés de socialisation et d'adaptation.

Pour autant, cette séparation peut-être vécue très douloureusement du fait entre autre de son caractère brutal et stigmatisant car elle vient signifier une coupure entre le dehors et le dedans. Elle est tout à la fois lieu d'enfermement qui assigne les jeunes à une place qu'ils n'ont pas choisie, celle d'être en « rupture séparation » sociale, familiale et de stigmatisation.

Nous voyons donc à travers cette approche de la séparation que sa décision doit faire l'objet d'une indication motivée. Les indications d'internat sont alors justifiées quand l'enfant présente des TCC et que le milieu familial qui selon P.Osterriech est « le milieu privilégié où l'enfant peut vivre et s'initier à la vie »⁴⁷, ne réunit pas les conditions suffisantes d'éducation. L'enfant risque alors d'avoir une évolution perturbée.

⁴⁵R Clément, « Parentalité et disparentalité », *Groupe familial*, juillet 1986, n°112

⁴⁶ J Rouzel, « l'établi et l'utopie », in : *lien social* n°54, décembre 1989.

⁴⁷ P Osterriech, *L'enfant et la famille*, Paris : Ed du scarabée, 1987, p59

Car les conséquences des attitudes parentales sont souvent plus lointaines que nous ne le pensons. R Josefsberg parle lui de « biographies parentales mouvementées »⁴⁸

L'internat peut alors constituer un passage initiatique à l'être social car l'enfant va avoir la possibilité de tenter de réactualiser ses conflits, de déployer ses symptômes sur la scène institutionnelle en faisant par exemple jouer à ses éducateurs le rôle de tel ou tel personnage de sa propre vie.

Ainsi s'élabore, se vit une sorte de néo-histoire institutionnelle qui peut-être reliée, mise en parallèle avec le passé de l'enfant et qui ouvre la possibilité de trouver au sein de l'équipe d'autres réponses plus adaptées qui lui permet de sortir de la répétition de laquelle il est prisonnier.

2.4 La séparation entre l'enfant et son environnement : un mal toujours nécessaire ?

Pour les enfants que nous recevons en institution, certains vont vivre la séparation comme une tristesse, comme une douleur et il faudra les consoler, les rassurer mais cela ne générera rien de très grave.

Par contre d'autres vont la vivre sous le registre de l'arrachement voire même sous le registre de la perte d'une partie d'eux même. Cela pour dire combien la préparation d'un placement, la compréhension du sens du placement à la fois pour l'enfant et pour sa famille est tout à fait fondamentale puisque dans tous les cas, c'est un événement. »⁴⁹

On dépend donc d'un environnement mais le sentiment de valeur existe à partir du moment où l'on a l'impression que l'on peut agir sur celui-ci. Ainsi s'impose la nécessité de préparer la mise en internat. Ne pas respecter ce travail de préparation donne le sentiment que l'on décide encore pour lui. Par contre s'inscrire dans cette dynamique permet une prise de responsabilité qui donne la possibilité au sujet de construire du sens à travers ses actes, avec la garantie que sa parole peut être entendue.

Ce parcours de socialisation va permettre au sujet de développer des processus de socialisation, c'est à dire, apprendre tout en restant lui-même, avec sa personnalité, ses richesses et ses différences, apprendre à communiquer et connaître une certaine convivialité.

2.4.1 L'internat peut résoudre le paradoxe de socialiser l'individu tout en le constituant comme sujet

Quand un enfant est prisonnier de l'identification d'un parent perturbé, l'internat va lui donner la possibilité de s'en démarquer, de sortir de cette identification perturbée.

⁴⁸ R Josefsberg « internat et séparation », in : *les cahiers de l'actif*, n°306-307, nov., déc. 2001, p184

⁴⁹ M.Lemay, op. cit. n° 41, P26

« Ce n'est rien enlever à la force de ces critiques de l'internat et à leur bien-fondé et ce n'est pas être naïf de rappeler que dans ce programme institutionnel cette volonté de contrôle procède toujours d'un projet plus large, celui de révéler ou de restaurer un sujet.. le programme institutionnel repose sur la résolution d'un paradoxe fondamentale, car dans le même mouvement, il socialise l'individu et prétend le constituer comme sujet.

La croyance dans la continuité de ce processus est au cœur du programme institutionnel. D'une part, l'institution socialise l'individu au monde tel qu'il est, elle lui inculque un habitus et une identité conforme aux exigences de la vie sociale.

D'autre part, parce qu'il en appelle à des valeurs et à des principes universels, le programme institutionnel arrache l'individu à la seule intégration sociale et en fait un sujet capable de se maîtriser et de construire sa liberté par la grâce de la foi ou de la raison.

Autrement dit, la socialisation et la subjectivation s'enchaînent dans un même processus. C'est là, la véritable magie du programme institutionnel qui produit un individu autonome, c'est-à-dire un acteur conformé aux normes, aux règles sociales et un sujet maître de lui-même, un individu dont le « je » réflexif ne peut jamais se confondre totalement avec son moi social. C'est en cela que le programme institutionnel a été profondément moderne. »⁵⁰.

Ainsi, plus je suis socialisé, plus je suis un individu, plus je suis socialisé, plus je suis un sujet « parce que j'intériorise l'obligation d'être libre et par conséquent d'être mon propre censeur.

C'est là que le programme institutionnel intervient car plus les disciplines de la socialisation renvoient à des normes universelles, plus l'acteur se constitue comme individu et plus cet individu peut-être sujet... Toute la force de la démonstration d'Elias « dans la civilisation des mœurs » et « la société des individus » repose sur la résolution d'un paradoxe, résolution située au centre du programme institutionnel. Elle montre que la socialisation est conçue comme un processus paradoxal de création des conduites et des acteurs conformes et de sujets conscients d'eux-mêmes, obligés et capables d'être libre et de gouverner leur vie »⁵¹.

2.4.2 L'internat, une école de la citoyenneté ?

La définition de la citoyenneté comprend trois valeurs.

- La civilité qui serait traduisible par une attitude de respect de la dignité de la personne à l'égard des autres citoyens qui permet une harmonie sociétale.
- Le civisme qui consiste au respect des droits et devoirs de chacun en agissant pour que l'intérêt général l'emporte sur l'intérêt particulier.
- La solidarité qui illustre le principe républicain de la citoyenneté, consiste à venir en aide au plus démunis.

⁵⁰ F.Dubet, *Le déclin des institutions*, Paris : le Seuil, 2002, p34 et 35

⁵¹ op-cit n°50, p39 et 40

Et comme l'écrivait J. Foucambert, pédagogue, « on ne naît pas citoyen on le devient » car c'est le résultat d'une évolution permanente.

L'éducation à la citoyenneté concerne nos institutions dans le cadre de notre histoire nationale car être citoyen s'est s'inscrire dans le temps. Elle se décline en trois objectifs :

- L'éducation aux droits de l'homme et à la citoyenneté par l'acquisition des principes et des valeurs républicaines et par la compréhension des règles de la vie sociales et politiques.
- L'éducation au sens des responsabilités individuelles et collectives, aux devoirs du citoyen et à l'autonomie
- L'éducation au jugement par l'exercice de l'esprit critique

La question de la socialisation par l'éducation permet la construction de la loi s'impose comme un préalable de l'accès à la citoyenneté. « A l'école comme dans un groupe de vie, nous sommes dans une situation qui n'est pas celle d'une communauté mais celle d'une société...Ce n'est pas la sympathie, l'affectivité, la gentillesse qui vont régler les rapports, se sont les règles de droit⁵²

Le projet de l'établissement de l'I.T.E.P. de Serena montre bien que l'internat peut contribuer à la construction de la citoyenneté. « Le groupe est un lieu contenant et sécurisant avec un quotidien qui y est organisé de façon à fournir à l'enfant les conditions propices à sa sécurité affective et matérielle. La régularité des rythmes doit permettre à l'enfant de se repérer tant au niveau du temps que des personnes ».

Le groupe est aussi un lieu où s'élabore les règles de vie démocratique par l'intermédiaire d'un règlement de groupe qui prend base dans le règlement de fonctionnement de l'institution. Des temps de parole sont instaurés permettant le rappel collectif des droits et des devoirs de chacun dans la vie quotidienne.

En cela le groupe internat peut-être un lieu de restauration, de stimulation, de confrontation aux autres mais aussi à soi-même. L'internat est un espace et un temps pouvant permettre au jeune une réappropriation de soi en lui donnant l'occasion de se repositionner dans son histoire et dans ses relations.

Il favorise un réaménagement de la vie de l'enfant, une reconquête de sa cohérence personnelle par la construction d'une identité sociale valorisante et structurante au regard des autres mais également à ses propres yeux.

Pour autant, J.R. Loubat aborde la question de la citoyenneté avec beaucoup d'ironie et d'exaspération quand il titre une partie de son livre : « La citoyenneté, parlons-en ! »

Car pour lui, « surgissant tel un lapin du chapeau du prestidigitateur, à l'instar de la solidarité ou de la fracture sociale, voici que l'on redécouvre la « citoyenneté »-et que l'on parle de proximité...Belle interrogation, cependant mais la citoyenneté demeure quelque chose de bien abstrait pour la plupart des bénéficiaires des établissements qui n'ont jamais été réellement

concerné par cela...En somme si l'on parle beaucoup de citoyenneté ici ou là, il s'avère quelle demeure encore très conceptuelle et n'entraîne dans les faits que très rarement de véritables formations à ce qu'est là vie publique...Car, la vie institutionnelle a bien souvent entériné une coupure avec l'environnement et son univers culturel, encouragé un repli sur une micro-communauté, renvoyé en permanence le bénéficiaire à ses comportements et les professionnels à leur ressenti, cultivé l'intégration normative dans l'établissement, tout cela bien souvent au détriment d'une recherche de promotion sociale et d'accès à la cité. »⁵³

2.5 L'internat synonyme de déchirement et de stigmatisation

Beaucoup d'enfants que j'ai interviewés disent leur grande difficulté à accepter la séparation de leur environnement familial.

C'est le cas de J, 10 ans qui avait 5ans ½ à son arrivée à l'I.T.E.P. *« Au début, j'avais un peu de mal, je trouvais cela long du lundi au samedi midi, je pleurais tous les soirs en regardant les photos et puis à force je me suis habitué à ne plus voir mes parents. »*

C'est aussi le cas de J M, 15 ans, arrivé à 8ans à l'internat, grand, musclé, le sourire un peu figé : *« on m'a coupé de mes copains pendant plus de 2 ans. Je me suis un peu isolé de ma vie Tout cela à fait que je me sentais mal aux Rivières « ben moi au début, je l'ai mal vécu par ce que je n'étais pas dans mon cadre. En plus, j'étais loin de ma sœur et de mon frère » ; « je trouvais cela long du Lundi matin au Samedi midi, je pleurais beaucoup. »*

Pour de nombreux parents, la séparation et qui plus est, la séparation du lundi au samedi midi été très douloureuse : *« cela me faisait l'impression qu'on m'enlevait mon enfant. Je n'ai pas compris le sens de la séparation du lundi au samedi midi » ; « Savoir qu'il partait toute la semaine, c'était insupportable. »*

2.5.1 Le déchirement du fait de la séparation

Toute nouvelle séparation vient réactiver les affects qui ont accompagné les précédentes séparations. C'est pourquoi «Toutes les séparations ne sont pas satisfaisantes et bénéfiques. Certaines à l'inverse mutilent et entravent infailliblement le développement... Ces ruptures, parce qu'il s'agit de cela ou de séparations psychologiques, mettent en effet l'enfant à la merci des angoisses d'abandon. »⁵⁴

◆ L'internat, une institution totalitaire et totalisante?

J : *« Je n'ai plus eu de contacts avec mes copains Je me suis un peu isolé de ma vie passée. J'en ai voulu à mes parents de me mettre dans une école de Gogol. Moi, je n'avais pas besoin de cela, je suis intelligent. Ma mère me disait qu'elle ne pouvait pas me garder à la maison. »*

⁵² M.Defrance, Directeur d'ITEP Extrait du colloque de l'AIRe Nîmes 2000

⁵³ J-R.Loubat, *instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 2002, 252p, p122.

⁵⁴ A.Bougba « Parents détenus, enfants séparés : de la rupture au maintien des liens », colloque du 10 décembre1993

E Goffman va plus loin dans cette critique en définissant « l'institution totalitaire » comme « un lieu de résidence et de travail où un grand nombre d'individus, placés dans la même situation, coupés du monde extérieur pour une période relativement longue, mènent ensemble une vie recluse dont les modalités sont explicitement et minutieusement réglées. Le mot totalitaire doit y être pris dans son sens premier, c'est-à-dire qui englobe ou prétend englober la totalité des éléments d'un ensemble donné.

Sont concernées les institutions qui répondent au dessein de créer les meilleures conditions pour la réalisation des tâches données et qui justifient leur existence par ces seules considérations utilitaires : casernes, navires, internats...

Car le caractère essentiel des institutions totalitaires est qu'elles appliquent à l'homme un traitement collectif et uniforme qui prend en charge tous ses besoins, quelles que soient en l'occurrence la nécessité ou l'efficacité de ce système... Les reclus vivent ordinairement à l'intérieur de l'établissement et entretiennent avec le monde extérieur des rapports limités. Ils se caractérisent par le fait qu'ils y entrent avec une culture importée, héritée de leur univers familial, CAD un genre de vie et un ensemble d'activités jugées valables jusqu'au moment de l'admission. La notion de « mort civile » est un aspect juridique de cette dépersonnalisation permanente.⁵⁵

Même si les études de E. Goffman portent sur des établissements hospitaliers spécialisés qui accueillent des usagers en continu pour une période assez longue, son analyse m'intéresse ici dans sa critique de l'instrumentalisation des usagers du fait de leur « traitement collectif » et des conséquences qui en découlent

Car comme l'écrit T. Gazuel D'Allon, « s'attachant, au départ, à révolutionner les pratiques psychiatriques, carcérales et totalitaires, ce courant de pensée a nourri parallèlement les réflexions des pédagogues tant de l'éducation Nationale que du secteur social et médico-social, l'analyse institutionnelle se révèle dans chaque situation un préalable à l'élaboration d'une pratique la plus respectueuse possible des personnes auxquelles elle s'adresse »⁵⁶.

En cela, il est important de procéder à une remise en question de l'aspect totalisant de l'internat des « Rivières », obligatoire en 1^{ère} année car lorsqu'un élément de l'éducation dysfonctionne, la prestation proposée voire imposée l'englobe dans sa totalité en exigeant que l'utilisateur renonce à l'ensemble des prérogatives de sa vie passée.

Le lieu de prise en charge des « Rivières » concentre une série d'intervention et se présente comme un tout auquel l'utilisateur doit se plier à défaut de s'adapter.

Prenons l'exemple de **BJ** qui arrive après deux ans d'internat dans un autre ITEP et qui du fait du caractère obligatoire de l'internat va être contraint de vivre une nouvelle séparation d'avec sa

⁵⁵ E Goffman, *Asiles*, Paris : Les éditions de minuit, 1968, p41, 46 47 49 55 58.

⁵⁶ T. Gazuel d'Allons (dir.), *Face à l'enfermement : accompagner, former, transmettre, petit traité à l'ouverture des cages*, Paris : ASH, Avril 2003 p94

nouvelle F.A qu'il avait bien investie suite à son déménagement. Il avait vécu plus de 10 ans dans une autre F.A ou il était bien intégré.

Ce jeune exprime par des passages à l'acte d'une extrême violence sont opposition à l'internat à tel point que nous avons eu recours pendant six mois à différents lieux et périodes de rupture. L'enfant ne va circuler dans le dispositif des Rivières que lorsqu'il met en échec sa prise en charge, ou en danger l'institution.

Son statut évolue alors par défaut et difficilement

2.5.2 La stigmatisation : « On sort du bagne, on ne sort pas de la condamnation »⁵⁷

Mr L : « *Quand ils sortent de l'I.R., c'est plus une étiquette qu'ils ont dans le dos, c'est une pancarte. La 1ère année à l'école ça allait à peu près, l'année suivante ils l'ont viré. On l'a mis dans le privé, mais dès qu'ils entendent parler de l'I.R. c'est fini.* »

Quand on pose la question de leur projet aux enfants des « Rivières », ils répondent unanimement : « *retourner à l'école à l'extérieur.* » Nous voyons bien là, la difficulté qu'ils ont à vivre cette mise à l'écart, cette stigmatisation qu'ils rejettent massivement.

◆ L'individu disqualifié

E Goffman dépeint la déshumanisation des individus stigmatisés par leur enfermement dans des lieux de rééducation. Pour lui la stigmatisation est « la situation de l'individu que quelque chose disqualifie et empêche d'être pleinement accepté par la société. Cet attribue jette un discrédit profond sur la personne concernée »⁵⁸.

◆ Tout le monde peut-être concerné par la stigmatisation

Goffman nous dit que tout le monde peut un jour se retrouver en situation de « stigmatisé. » Car « même le plus fortuné des normaux risque d'avoir son défaut à demi caché et si petit soit-il, il vient toujours un moment où il ressort provoquant un écart honteux entre les identités sociales réelles et virtuelles. »

E Goffman distingue deux niveaux de stigmatisation, « le discrédité et le discréditable. »

Les jeunes dont on s'occupe font plutôt parti de cette deuxième catégorie car leurs marques ne sont pas visibles d'emblée.

L'enjeu est de taille pour eux puisque « les écarts entre l'identité virtuelle et l'identité réelle compromettent l'identité sociale et du même coup peut avoir pour effet de couper l'individu de la société et de lui-même. »

Ceci d'autant plus que « le stigmate a tendance à se répandre ce qui explique pourquoi l'on préfère le plus souvent éviter d'avoir des relations trop étroites avec les individus stigmatisés, ou les supprimer lorsqu'elles existent déjà ». C'est me semble t'il ce qu'exprime **J** quand il parle d'isolement.

⁵⁷

⁵⁸ E Goffman, *Stigmate*, Paris : Editions de minuit, 1975, p15, 33, 44, 50, 88, 99

« Le moment où il apprend qu'il possède un stigmate est toujours d'un intérêt particulier car c'est alors qu'il se voit précipité dans une nouvelle relation avec ceux qui possèdent le stigmate. » C'est pourquoi, de la préparation d'une orientation et de l'accueil va parfois dépendre l'efficacité ultérieure de l'accompagnement.

◆ **La réputation qui précède parfois l'individu**

E Goffman aborde aussi un autre concept qui concerne directement les enfants de l'I.T.E.P., la réputation « concept qui permet à une personne privée de se transformer en un personnage public que les gens connaissent sans que lui les connaisse. » C'est l'exemple de V qui éprouve des difficultés à ré-intégrer une classe ordinaire avec une réputation qui le précède « d'ancien d'I.T.E.P. » Il va vivre une exclusion sévère de son collègue. La peur du dérapage sans l'accompagnement de l'I.T.E.P. a du jouer un rôle prépondérant dans ces renvois.

E Goffman nous décrit trois phases que traverse l'individu stigmatisé. « Celle où il apprend à connaître le point de vue des normaux et donc où il apprend qu'il n'y correspond pas. Celle où il apprend à faire face à la manière dont les autres traitent le genre de personne auquel il apparaît désormais qu'il appartient. Enfin, la phase suivante qui est celle de l'apprentissage du faux-semblant. » Une fois quitté l'établissement et même avant au moment de l'intégration, les enfants cherchent souvent à cacher à leurs pairs, leur appartenance à l'I.T.E.P.

Cela va trouver sa traduction quotidienne par les demandes de certains enfants scolarisés en dehors de l'établissement de fixer un rendez-vous avec le taxi à 500 m du collège et avec une voiture banalisée.

Il leur arrive aussi que les parents dissimulent à leur cercle d'ami l'inscription de leur enfant à l'I.T.E.P., rajoutant si besoin en était à son stigmate une sorte de « secret de famille » avec toutes les conséquences que cela peut avoir en terme de dénégation de sa personne.

E. Goffman nomme cela le « labyrinthisme » qui pousse le dissimulateur à s'enfoncer toujours plus en avant dans le méandre du mensonge afin de prévenir d'une divulgation menaçante. L'individu « discréditable » en vient à présenter le syndrome de cendrillon.

Pourtant, « l'individu stigmatisé est presque prédestiné à être en position de discréditable car il introduit une coupure dans sa biographie. Ainsi, l'individu discréditable peut se couper de la plus part des contacts qui intégreraient sa disgrâce à sa biographie telle que les autres la possèdent. »⁵⁹

Enfin E. Goffman analyse les stratégies que mettent en place ces deux catégories de stigmatisés : « l'individu discrédité est forcé de s'accommoder d'une tension en utilisant la technique de la couverture qui cherche à adoucir la différence pour ceux qui la connaissent ce qui ressemble à une technique d'assimilation. Alors que celui discréditable est obligé de contrôler une information qui lui échappe toujours. »⁶⁰

⁵⁹ E Goffman, *Stigmate*, Paris : Editions de minuit, 1975

⁶⁰ op-cit n°59

◆ **Une tendance Européenne à la dés-institutionnalisation**

Ce courant de pensée a largement inspiré l'Italie avec le courant antipsychiatrique qui a conduit à la dés-institutionnalisation avec la fermeture des hôpitaux et une volonté affirmée d'inclusion.

Cette philosophie d'inclusion que nous pouvons résumer par « vivre parmi les autres, vivre avec et non ségréguer ou séparer de ses citoyens, exercer pleinement sa citoyenneté »⁶¹ est rapidement relayé dans le Nord de l'Europe par des pays comme la Finlande : « nous sommes passé de l'exclusion à l'inclusion communicationnel »⁶², la Suède avec son modèle de l'assistance personnelle dont le but est « de donner aux personnes atteintes d'incapacité, les mêmes possibilités qu'aux autres citoyens de participer à la collectivité. »⁶³

2.6 Une séparation parfois impossible : la nécessaire métamorphose de L'I.T.E.P « Les Rivières » vers une logique de prestations de service

En tant que directeur, je dois inscrire les pratiques professionnelles dans un processus de construction permanente ce qui suppose de favoriser la mise en œuvre d'une véritable démarche qualité, en préalable au changement, mettant en adéquation l'adaptation de l'institution à l'évolution de la société et des besoins des usagers.

La loi 2002-2 est venue renforcer le caractère vital de cette démarche d'évaluation de la qualité de l'action dans le but d'une amélioration continue de la qualité.

En effet, de cette volonté va dépendre « l'aptitude d'une institution à répondre aux besoins exprimés, implicites et potentiels de l'utilisateur, de sa famille et des acteurs avec lesquels, elle entre en coopération en vue de maintenir ou d'améliorer l'état de santé, l'autonomie sociale et la dignité d'être humain des personnes qui lui sont confiées.

Pour les ITEP, il faut entendre par autonomie sociale, l'auto hétéronomie qui va leur permettre de mieux vivre ensemble. »⁶⁴

Derrière ces questions de politique institutionnelle, je me pose celles de l'efficacité de l'I.T.E.P. que je dirige:

Fournit-il bien le service attendu aux usagers ?

Comment leur apporter un bénéfice supplémentaire ?

Car, ce n'est pas parce qu'un outil fonctionne qu'il est pertinent, il peut passer à côté de l'essentiel.

En effet, une institution ne va pas de soi, qu'elle soit de rééducation ou autre. On ne peut la penser comme « dynamique » qu'en l'inscrivant dans une philosophie de la rupture des pratiques

⁶¹ S Ionescu, « Terminologie de l'intégration et perspective culturelle », in : *les cahiers de l'actif* n°294-295, p 9

⁶² M Aalto, « Approche théorique du couple exclusion-inclusion », in : *les cahiers de l'actif* n°294-295, P43

⁶³ U Clevert, « Modèle de l'assistance personnelle en suède », in : *les cahiers de l'actif* n°294-295, p85

⁶⁴ P Ducalet Conférence sur la démarche qualité à l'IRTS de Rennes, 2004.

et de la remise en cause des savoir-faire c'est-à-dire qu'en se constituant « comme champ d'une critique permanente ouvert à la polyphonie des paroles échangées. »⁶⁵

2.6.1 Le changement ne se décrète pas

Comme nous l'avons vu lors du diagnostic de l'établissement, le personnel des « Rivières » est globalement favorable au changement.

Mais, cela ne veut pas dire pour autant que je dois faire l'économie de m'intéresser à la question du changement et de son accompagnement qui me semble prépondérant à déterminer avant d'envisager un changement important du dispositif actuel.

En effet, «les tensions naissent de la rencontre de cultures différentes »⁶⁶. La question de l'identité et là en l'occurrence de l'identité professionnelle est à prendre en compte dans l'accompagnement au changement que je vais mettre en place.

Car, à mon sens, il n'y a d'action collective possible que si chaque individu y est intégré c'est-à-dire s'il est porteur de valeurs communes.

« Les actions collectives fortes, celles qui mobilisent véritablement un groupe se déclenchent lorsque des individus porteurs de valeurs communes, sentent celles-ci menacées et se sentent eux-mêmes assez forts pour ne pas supporter passivement cette menace » mais au contraire faire en sorte que cette « crise » débouche sur des propositions novatrices.

Mon rôle en tant que directeur est ici prépondérant pour éviter la cristallisation et les conflits sociaux. Pour cela, je vais mettre en place des conditions que je juge optimales pour réussir cette évolution, conditions que j'énoncerai en 3^{ème} partie.

Car, « le changement ne se décrète pas. Il ne peut se réduire à une décision hiérarchique. Il doit être accompagné d'un apprentissage de nouveaux modes de relations... la difficulté vient de ce qu'il faut inventer des relations différentes dans un système qui vit une certaine pratique.

D'où la nécessité pour réussir un changement de donner au préalable une certaine souplesse à l'organisation que l'on veut modifier car la richesse d'un système tient à sa capacité d'indétermination »⁶⁷

Ph. Bernoux, sociologue et chercheur au CNRS ajoute à ce sujet qu' « un ensemble rigide est un ensemble pauvre alors qu'un ensemble riche est diversifié. Ce dernier dispose de systèmes d'actions concrets variés. Il permet donc davantage d'innovation car divers modèles sont déjà présents et sont expérimentés par les acteurs. La souplesse est nécessaire à l'innovation. »

Et de conclure la première partie de son livre par : « Le changement est un phénomène difficile à réaliser. Non pas que la nature humaine soit contre : une telle affirmation n'a aucun sens... Tout changement est accepté dans la mesure où l'acteur pense qu'il a des chances de gagner quelque

⁶⁵ J Dubet, *le déclin des institutions*, Paris : Seuil, 2002, 421p, p34

⁶⁶ Ph. Bernoux, *La sociologie des organisations*, Paris : éd du seuil, 3^{ème} édition, 1985, de p1 à 204, p194

⁶⁷ M. Crozier et E. Friedberg, *l'acteur et le système*, Paris : Seuil, 1977, 448p, p325

chose et, en tout cas, sent qu'il maîtrise suffisamment les leviers et les conséquences du changement.

Celui qui a le sentiment de perdre ne peut que refuser le changement ou tenter de le freiner. Une étude préalable en termes de pouvoir est donc toujours nécessaire à qui veut impulser le changement. »⁶⁸

C'est dans cette philosophie de l'accompagnement au changement que je souhaite inscrire mon travail de directeur pilote de projet.

2.6.2 L'émergence de plusieurs principes éthiques et organisationnels pour penser l'avenir

En proposant une meilleure place aux usagers, les lois de rénovation sociales en positionnant l'utilisateur au centre du dispositif, favorisent une autre attitude face aux usagers accompagnés. Si cette dynamique peut-être subie comme une intrusion dans les pratiques, elle peut-être aussi appréhendée comme une opportunité de ré-interroger et ré-activer celles-ci.

La loi 2002-2 a affirmé la nécessité pour les établissements de se doter de divers outils à vocation éthique comme le règlement de fonctionnement, le guide du savoir vivre, une charte éthique.

Ceux que je souhaite construire ou actualiser aux « Rivières » avec les enfants, les parents et le personnel afin de mettre en place une véritable démarche pédagogique de la citoyenneté passent par une réponse préalable à la question suivante :

◆ Egalité ou équité ?

John Rawls, philosophe américain développe la théorie de « justice distributive » que l'on peut résumer par : « on peut atteindre un progrès supplémentaire pour chacun si l'on dépasse le strict principe égalitaire »⁶⁹.

Ceci peut se décliner concrètement par : « Chacun doit jouir des droits de l'homme ; toute discrimination même positive est injuste ; il peut y avoir des inégalités socio-économiques à condition que les désavantagés aient tout de même accès à des avantages plus importants que ceux proposés sous un régime se réclamant de l'égalité. Car, il n'y a pas plus grande injustice que de traiter en égaux des inégaux ».

Ne serait-il pas plus pertinent de faire évoluer et coexister des initiatives de principes égalitaires tels que le collège unique et la discrimination positive avec les établissements spécialisés pour en retirer ce que S-Dali appelait la « substantifique moelle »?

Cela suppose que l'on passe d'une culture de la peur à une culture de l'alliance. Et donc d'une logique de mise en internat quasi systématique à une logique de prestation de service adaptée aux

⁶⁸ Ph. Bernoux, op city n°66, p 201

⁶⁹ John Crawls « la théorie de la justice », in : Bretagne info du CREAI, 6 Décembre, 2002

attentes et besoins des usagers en mettant en avant un principe de subsidiarité pour maintenir (amis pas à tout prix) le plus possible l'utilisateur dans son environnement

Car pour moi, reconnaître à chacun ses compétences, c'est reconnaître la différence et la complémentarité. C'est reconnaître la différence comme égalité

Pour éviter l'inégalité qui consisterait à traiter en égaux les inégaux, il serait intéressant de rechercher une égalité de résultats en se donnant les moyens d'aider plus que d'autres, ceux qui souffrent de difficultés.

C'est ce que démontre J-Marc Louis quand il écrit que l'intégration scolaire des enfants et adolescents en situation de handicap à plusieurs dimensions qui expliquent sa complexité.

« Elle est en premier lieu d'ordre politique car elle est une obligation que doit assumer l'Etat et qu'elle a un coût matériel non négligeable. Elle a aussi une composante juridique car elle donne des droits aux familles. Elle est aussi liée dans sa réalisation à une technique caractérisée par une organisation, un savoir-faire, une démarche....Enfin, elle recouvre également le champ de l'éthique positionnant tout un chacun face à la nécessité et non plus la possibilité d'accepter l'autre différent.

L'intégration scolaire doit dépasser la confusion « égalité-équité » sur laquelle trop souvent elle repose. L'égalité reste du registre des principes du droit.

L'équité se situe dans les faits. C'est permettre à l'élève en situation de handicap d'avoir les mêmes chances de réussites scolaires que les autres. Cela passe par l'obligation de ne pas nier les différences, mais de s'en servir pour construire l'acte d'intégration et de résister aux effets d'appauvrissement de l'enseignement scolaire sous prétexte de restrictions de capacités générés par le handicap.

Il y a nécessité de partager le principe que tout enfant en situation de handicap ne peut être intégré en milieu ordinaire. Une circulaire réaliste précisait en son temps que « l'élève doit être capable, d'une part, d'assumer les contraintes et exigences minimales qu'implique la vie scolaire, et d'autre part d'avoir acquis ou être en voie d'acquérir une capacité de communication et de relation aux autres compatible avec les enseignements scolaires et les situations de vie et d'éducation collective ».

Sa teneur a été balayée par un esprit irresponsable d'intégration à tout va et par le militantisme bien compréhensible des familles.

« Tout comme entre difficilement dans les esprits l'idée qu'une intégration peut avoir ses limites au-delà desquelles elle devient excluant, dès lors que l'enfant n'est plus en mesure de tirer profit des objectifs de l'école ni de répondre à ses exigences malgré son projet individualisé, dès lors que les aides n'arrivent plus à compenser les désavantages liés à son handicap qui alors le mettent en grande difficulté, voire en souffrance.

Pour eux, il existe d'autres formes d'intégration comme les classes d'intégrations scolaires. Ou les établissements spécialisés où des enseignements scolaires peuvent être dispensés dans le cadre d'une prise en charge globale. »⁷⁰

Cette question centrale concernant l'éthique que je souhaite mettre en œuvre dans l'I.T.E.P. des « Rivières » passe par la recherche de plus grande équité qui va se traduire par donner à chaque usager ce dont il a besoin pour réduire les écarts avec la normalité plutôt que d'avoir une répartition égalitaire de l'aide dispensée. C'est dans cette ligne directrice forte que je veux inscrire le projet personnalisé de chaque usager accompagné par l'I.T.E.P.

Pour atteindre cette finalité, je décide d'inscrire la réflexion sur le fonctionnement de notre dispositif dans une logique de prestations de service.

◆ **L'avènement d'une logique de prestations de service**

Les lois de réformes de lois de 75 ont mis en évidence que les établissements et services médico-sociaux n'ont de légitimité que parce qu'ils ont une utilité sociale qui est de répondre aux besoins de leurs usagers.

« Se situer en tant que prestataire de service nécessite un décalage culturel et un recentrage sur la relation d'échange. Cela signifie ne plus se sentir paré d'une mission totalisante.

L'un des principaux moteurs de la révolution culturelle que nous sommes en train de vivre est assurément l'introduction d'une logique de service dans un univers fonctionnant jusqu'à lors selon des modèles familiaux et communautaires.

C'est un nouveau cadre de relations radicalement différent qui se profile, fondé sur la transaction et non plus l'assomption d'un devoir être. Ce mode transactionnel se traduit par la contractualisation comme procès démocratique de négociation d'un échange»⁷¹

Cela suppose un préalable qui est de considérer les bénéficiaires des prestations délivrées comme des citoyens à part entière c'est-à-dire bénéficiant des mêmes droits que les autres membres de la collectivité qui sont repris dans le premier article de la loi 2002-2 : « respect de la dignité, de l'intégrité, de la vie privée, de l'intimité et de la sécurité.

Ainsi, se détermine une nouvelle donne en matière philosophique et éthique que l'on peut résumer par : « une affirmation de droits accrus pour les bénéficiaires ; une volonté de les mettre au centre du dispositif par la prise en compte plus complète de leurs besoins et de leurs spécificités, par la recherche de la promotion personnelle et sociale ; tendre à valoriser tous les modes de consultation et d'appréciations qui peuvent être proposés aux bénéficiaires afin de rechercher leur consentement éclairé chaque fois que c'est possible ; associer davantage les familles à l'action des professionnels ; valoriser les modes d'aides et d'accompagnements ne

⁷⁰ J-M Louis, le monde, 3 Février 2005

⁷¹ J-R Loubat, *instaurer une relation de service en action sociale et médico-sociale* Paris : Dunod, 2002, p 3 4 7 8

nécessitant pas d'institutionnalisation mais permettant de vivre dans son milieu ordinaire de vie. »⁷²

Cette nouvelle logique inverse l'ordre des relations en mettant l'utilisateur au cœur de la prise des décisions le concernant en faisant des besoins de celui-ci le véritable carburant du moteur institutionnel.

« Un nouveau travail social s'affirme, fonctionnant sur une offre personnalisée, «à la carte, reposant sur des services souples qui opèrent en partenariat multiples »⁷³

Cela suppose également de rechercher systématiquement le consentement éclairé de l'utilisateur et de sa famille ce qui revient à considérer l'utilisateur comme une personne avec une réalité individuelle de l'existence.

La réponse doit résider dans un projet de vie personnalisé qui permet de passer d'une politique d'aide à une politique de droits ce qui revient à rompre avec une logique de l'offre pour passer à une logique de prestation de service avec la contractualisation qui introduit un mode démocratique de négociation pour une transaction qui semblait échapper jusqu'alors à toute possibilité du choix.

Chantal Humbert amène une certaine limite à cette évolution en écrivant que « Quant au droit des usagers, les reconnaître officiellement constitue une avancée démocratique formelle importante pour les personnes accueillies et une obligation éthique pour tout le secteur social. Mais à condition que ce mode de légitimation de l'action par l'aval, ne serve pas à dédouaner les pouvoirs publics de leurs responsabilités politiques, ni ne soit le cheval de Troie de la marchandisation à bas prix des établissements et des services. Le client solvable n'est jamais bien loin derrière l'utilisateur. »⁷⁴

2.6.3 Donner du temps au temps

Avant toute chose, il est pour moi nécessaire de prendre le temps de la réflexion commune, institution famille, avant de prendre toute décision de prise en charge qui aura quoi que l'on fasse des conséquences pour l'enfant et sa famille mais aussi pour les autres enfants et le personnel de l'I.T.E.P.

Il est donc nécessaire de ne pas précipiter l'admission d'un enfant sous prétexte d'urgence car d'urgences il n'y en a pas ou très peu. Mon expérience m'amènerait même presque à dire que c'est lorsque l'on parle d'urgence qu'il faut prendre réellement le temps de la maturation de la décision de prise en charge.

En effet, aujourd'hui, le travail avec la famille demande un souci constant d'adaptation des professionnels aux situations familiales.

⁷² J.R Loubat, op-cit n°71, p4

⁷³ J.R Loubat, op-cit n°71, p12

⁷⁴ C. Humbert (*Dir.*) *Institution et organisation de l'action sociale : Crises, changements, innovations* ? Paris l'harmattan, 2003 p68

« Familles recomposées, cultures immigrées, mobilité accrue et donc risque de déracinement, instabilité économique, pauvreté, modifient l'approche de l'action éducative »⁷⁵

Les difficultés éducatives qui ont conduit à une ouverture de droits en ITEP ne peuvent plus être strictement liés à une défaillance familiale.

« la famille est un système ouvert, en interaction avec un environnement et des dispositifs qui peuvent s'avérer des leviers plus pertinents que l'action éducative directe. De son côté, l'évolution du droit des usagers tend à considérer la famille comme une structure de droit, qui a son mot à dire en tant que « citoyenne » sur les décisions que l'on prend à son endroit »⁷⁶

Mais l'évolution sociétale rend de plus en plus difficile l'exercice de la fonction parentale ce qui fait que les professionnels en arrivent à proposer des temps de répit pour souffler des actes de leurs enfants.

« leur permettre de prendre congé de leur rôle parental semble aujourd'hui une réponse nouvelle et plus adaptée qu la mise en internat classique pour une longue durée.

Le « manque de compétences parentales » analysé sur le modèle d'une fonction à remplir requérant des compétences spécifiques ouvre un droit à l'aide, à l'accompagnement, voire à la formation et non plus à la séparation et à la substitution. »⁷⁷

Le temps où l'entrée des parents dans le conseil d'école était perçue comme un sacrilège est maintenant révolu.

La mise en internat pour le bien de l'enfant contre sa volonté ou celle de son entourage familial est de moins en moins accepté socialement.

De même qu'est de plus en plus contesté le fait que ce soit à l'usager de se plier au projet d'une équipe qui défendrait un seul mode de prestation alors que ce serait plutôt à une équipe de professionnel de varier ses prestations en fonction de l'évolution des besoins des personnes accueillies voir même des prescripteurs.

Nous voyons donc ici tout l'enjeu pour notre organisation à se restructurer en se diversifiant.

2.6.4 L'accord des parents et de l'enfant, préalable incontournable à la mise en internat ou à d'autres formes interventions

Il s'agit ici de déterminer un principe général qui s'inspire de la définition de l'équité énoncée précédemment. Il consisterait à passer d'une logique de placement ce qui est le cas avec notre internat obligatoire en 1^{ère} année à une logique de prestation de service adaptée aux attentes et besoins des usagers.

⁷⁵ M. Loizeau (dir.), *Diriger une Association d'action sociale aujourd'hui face à la question de l'évolution des modes d'intervention : l'exemple de l'internat*, Lille : GNDA, 2001, 42p, p17.

⁷⁶ Op-cit n°75, p17

⁷⁷ Op-cit n°75, p18

Pour moi, la première reconnaissance de la dignité de l'utilisateur, c'est de le considérer comme sujet capable de discernement et de choix.

En effet, permettre à la personne accompagnée de choisir les conditions de sa prise en charge est la première des reconnaissances des droits des usagers. Cela évite de le soumettre à la violence des décisions qui lui échappent encore trop souvent.

Or nombre d'établissements et de dispositifs présupposent des besoins génériques ou des problématiques dans une logique de réparation au lieu de partir des besoins et des attentes des bénéficiaires eux-mêmes.

Cela nécessite l'organisation d'une véritable consultation car comme l'énonce l'article 4 du chapitre 1 de la loi 2002-2, « le libre choix des bénéficiaires entre les prestations à un effet éminent sur l'exercice de la citoyenneté »

M-El Farricha rajoute sur la question que « l'expérience nous a montré qu'à chaque fois qu'une équipe change son regard sur la famille, une amélioration se fait sentir au niveau de l'enfant désigné. »⁷⁸

Pour appréhender de façon optimale le chantier de la démocratisation des rapports institutions usagers, je dois dans mon rôle de Directeur favoriser leur libre choix parmi les prestations les plus adaptées

Pour atteindre ces objectifs, il me semble important de recentrer notre action sur l'utilisateur en terme d'éthique, d'engagement, de posture professionnelle avec une attention particulière sur le développement des compétences et capacités.

Pour cela, il convient à mon sens de mettre en place des projets véritablement personnalisés, de restructurer l'hébergement avec une recherche d'inversion de l'espace-temps qui se traduit par des temps d'intervention beaucoup plus courts et gérés dans des espaces multiples, de rechercher quand c'est possible des alternatives à l'internat avec notamment le développement de l'intervention à domicile.

2.7 L'internat, un possible parmi d'autres possibles : L'ITEP pilote du Projet Personnalisé d'Accompagnement (PPA)

La mise en œuvre d'un projet personnalisé tel que le définit R. Janvier et de sa contractualisation passe à mon point de vue par une diversification des propositions de soins que l'on peut faire aux enfants et à leur famille afin de leur offrir un accompagnement adapté aux attentes des familles et aux besoins des enfants.

Je pose ici la question de la condition sine qua non du libre choix des usagers parmi une palette variée de services, pour répondre à leurs besoins spécifiques.

⁷⁸ Conversation entre M-El Farricha et J-R Loubat, « Les usagers ont aussi des familles, les travailleurs sociaux, recours et rivaux, in : *lien social* n°174, 25 juin 1992

2.7.1 Donner le libre choix à l'utilisateur : un principe fondateur de mon projet managérial de l'ITEP.

Alain Rey, chroniqueur à France-Inter nous dit à ce sujet : « Dans libre choix il y a deux éléments, celui qui évoque la liberté et celui qui évoque le choix. Il y a dans l'opération du choix, un élément extérieur qui est celui de la pluralité des solutions proposées et un élément intérieur qui est de distinguer parmi ces éléments, celui qui va être le meilleur pour soi-même et de sélectionner effectivement une des propositions et la choisir.

Et enfin parmi ces propositions, il faut qu'il y ait accès qui est supposé libre à la totalité des solutions proposées. Il y a donc à partir de là, la possibilité personnelle de pouvoir choisir. »

Ainsi, de modèle exclusif, l'internat restructuré deviendrait un possible parmi d'autres possibles que seraient un SESSAD, un semi-internat, un service de soutien à la parentalité ou toute autre forme de prise en charge existante ou à inventer.

L'ITEP dans cette démarche pourrait être le pilote officiel du PPA de l'utilisateur avec comme ligne directrice de répondre au plus près des besoins du jeune accompagné.

Cela serait en conformité avec l'art D.312-59-5 du décret 2005-11 : « Le projet personnalisé d'accompagnement propose des modalités d'accompagnement diversifiées, modulable et évolutives. Il est mis en œuvre à temps complet ou à temps partiel, en internat, en semi-internat, en externat en CAFS, le cas échéant dans le cadre d'un SESSAD.

Car là où les dispositifs ordinaires de soutien de ces enfants (CMP, CMPP, SEGPA, AEMO, AEMN ...) n'opèrent plus suffisamment, je proposerai de substituer aux interventions juxtaposées, des interventions conjuguées dans un espace commun qui articule des prises en charges intriquées et conjointes par la même équipe institutionnelle dans le milieu de vie naturel de l'enfant

Ph. Ducalet et M. Laforcade, sociologues écrivent sur ce sujet que « le projet individualisé, régulièrement évalué apparaît comme un instrument privilégié de réponses aux besoins et attentes de chaque enfant mais aussi de sa famille qui doit être le plus largement possible associée à l'élaboration du projet. »

Pour eux, la philosophie du projet personnalisé repose sur quatre fondements :

- « Le projet individualisé s'insère dans le cadre de référence du projet d'établissement qui tient lui-même sa légitimité dans le respect des grands principes énoncés dans le projet associatif.
- Le deuxième fondement de la démarche est l'analyse des besoins et attentes de chaque usager.
- Le troisième est la pluridisciplinarité car le projet personnalisé réclame non seulement une interdisciplinarité mais aussi une « interprofessionnalité » impliquant chacun dans une démarche coopérative. L'enjeu est la transversalité de la démarche et la globalisation de la prise en charge.
- Le Quatrième est celui de l'information et de la participation de la famille.

Une dernière notion qui soutient ces quatre fondements est celle d'un projet ce qui sous-entend une finalité et une projection vers l'avenir ; des buts mesurables ; une définition des moyens nécessaires et spécifiques ; des activités programmées visant le mieux être et l'autonomie sociale ; l'évaluation des résultats, des effets et de la satisfaction des bénéficiaires. »⁷⁹

Pour mieux appréhender les différents « possibles » et leur mise en œuvre du point de vue du directeur que je développerai en 3^{ème} partie, je vais maintenant en donner une définition rapide me permettant ainsi d'en déterminer les grandes lignes fondatrices.

2.7.2 Le SESSAD, une 1^{ère} étape de la diversification de l'I.T.E.P. « Les Rivières »

Comme nous l'avons analysé en 1^{ère} partie l'I.T.E.P. «Les Rivières » jusqu'à présent ne proposait qu'un mode de prise en charge en 1^{ère} année, l'internat du lundi au samedi midi.

Or l'intégration voir l'inclusion constitue une donnée majeure de la politique sociale et médico-sociale actuelle. Le SESSAD qui vient de recevoir un début d'accord de financement est l'un des aboutissements de la réflexion engagée dans l'établissement que je dirige.

Il recevra en septembre 2005, 10 jeunes de 0 à 18 ans des deux sexes.

Il s'adresse à des jeunes scolarisés en milieu ordinaire présentant des troubles de la conduite et du comportement qui rend difficile voir hypothétique la continuation de leur scolarité sans un soutien d'un service médico-social ayant une intervention globale c'est-à-dire thérapeutique éducative et pédagogique.

Car comme l'écrit J.R Loubat, « des familles en difficultés doivent pouvoir bénéficier de dispositifs d'aide évitant autant que faire ce peut la séparation de leurs membres. Les services doivent sortir des murs pour se mettre au service des bénéficiaires là où ils vivent et de façon personnalisée. Ce nouveau mode de réponse exige de s'extraire du face à face entre l'établissement et la famille pour aller vers un réel partenariat souple et adaptatif.⁸⁰

L'objectif principal de ce service, à la différence de l'Internat qui intègre systématiquement les enfants dans son école interne, est de permettre à l'enfant accompagné de poursuivre sa scolarité dans le milieu ordinaire. Il intervient donc en partenariat avec l'école, les Centres Médico Psychologique du secteur, la PMI mais aussi et surtout avec les parents dans leur lieu de vie ou dans leur environnement proche.

2.7.3 L'internat des « Rivières », un outil potentiellement nécessaire à un moment donné mais qui a besoin d'être restructuré

D'une manière générale, «L'internat évoque la situation d'un usager assigné, de façon transitoire à résidence et dont l'existence est circonscrite à un espace temps, tourné vers l'intérieur.

⁷⁹ Ph.Ducalet et M.Laforcade, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, : éditions Séli Arslan, 2001, p197-204

⁸⁰ J-R Loubat, *instaurer une relation de service en action sociale et médico-sociale* Paris : Dunod, 2002 p11

Cette assignation peut procéder d'un internement qui le prive d'aller et venir et le met, en tant qu'interné dans une situation de dépendance plus ou moins grande voire totale.

Sa vie privée et son intimité se trouvent ainsi atteintes, son identité sociale et culturelle menacée par l'emprise de l'institution sur la personne. »⁸¹

Pour autant, «placer en internat n'est en aucun cas «interné une personne », il s'agit de trouver pour elle un lieu de vie différent capable de l'aider à se construire harmonieusement, à assumer et à dépasser progressivement ses difficultés.

« Lieu de restauration, de stimulation, de confrontation aux autres et à soi-même, l'internat est un espace et un temps devant permettre aux jeunes une ré appropriation de soi, un repositionnement dans leur histoire et leurs relations.

Il doit permettre un réaménagement de la vie de l'enfant, une reconquête de sa cohérence personnelle, d'une identité sociale valorisante et structurante à ses propres yeux.

Il faut envisager l'internat comme un outil nécessairement choisi à un moment donné dans certaines situations. L'internat est une rupture qui a ses champs, ses limites, rupture qui a beaucoup été dénoncé par le courant anti-psychiatrique après d'ailleurs qu'on l'ait magnifié»⁸²

Car même si le partage de la vie quotidienne demeure le point d'ancrage de la relation, l'internat ne doit pas se concevoir comme l'ultime solution. Il doit pouvoir être utilisé au même titre que d'autres mesures éducatives et en préalable à toute dégradation de situation.

« Aujourd'hui l'internat tend effectivement à se dégager du modèle des institutions totales et du traitement de masse. Il évolue vers des modes de prises en charges diversifiées, visant non plus la substitution familiale mais la suppléance fondée sur l'individualisation des projets. »⁸³

A ce titre, il est une pièce à part entière du dispositif de mon projet managérial que je souhaite développer au service des usagers et de leur famille.

2.7.4 Un réseau d'être : accompagnement et de soutien à la parentalité

La convention internationale des droits de l'enfant dans son préambule institue «la famille comme constituant le cadre idéal d'épanouissement de l'enfant. »

L'Etat doit donc mettre en œuvre des moyens pour qu'il puisse y être maintenu le plus possible. Et en cas de séparation, il doit veiller à ce que l'enfant puisse garder des contacts étroits avec sa famille.

Le premier devoir de l'Etat consiste donc à aider les parents à exercer le mieux possible leur responsabilité parentale dans l'intérêt supérieur de l'enfant.

⁸¹ Y Le Pennec, « l'évolution de l'internat au gré des enjeux sociaux et politiques, une approche historique », in : *les cahiers de l'actif*, n 306-307, décembre 2001, p9

⁸² M-Lemay, « L'internat, un placement choisi », actes du colloque des maisons d'enfants de La Flèche, 1994, 113p, p12

⁸³ D.Fablet, C Humbert(dir.) *institutions et organisation de l'action sociale :crises, changements, innovation ?* Paris :l'harmattan, 2000, 155p, p194

Cette visée motive notre volonté de créer ce réseau d'être visant le soutien à la parentalité, le mot être étant à prendre dans deux des sens du terme, à savoir, exister, avoir une réalité (je pense donc je suis) et une approche plus philosophique qui décline le fait de posséder l'existence, la vie (les être vivants).

L'appartenance aux organismes vivants relève de la biologie et le cogito relève de la démarche philosophique de Descartes, il signe notre capacité à penser ou à raisonner.

2.7.5 Un semi internat élargissant l'offre de services de l'I.T.E.P. des « Rivières » pour une modulation possible du dispositif

L'objectif du semi internat est de répondre à une demande conçue comme une alternative à l'internat qui ne se justifie pas toujours ou qui n'est pas toujours envisageable d'emblée.

Pour certains cet espace sera un temps de passage vers l'acceptation d'une distance plus grande, pour d'autres au contraire se sera le tremplin pour un retour progressif dans l'espace naturel (famille, école, quartier). Le semi internat exerce une fonction pivot entre la famille, l'enfant et les différents intervenants et évite le morcellement de la prise en charge.

Il serait donc intéressant de pouvoir proposer aux parents et à l'enfant cette prestation de service qui permet d'offrir une aide psychologique, scolaire et éducative à des enfants qui ne sont plus scolarisés et/ou scolarisables dans une école ordinaire (du fait de l'intensité de l'expression de leurs troubles.) quand une indication de séparation telle qu'étudiée en 1^{ère} partie ne s'impose pas ou n'est pas envisageable dans un 1^{er} temps par les parents et/ou l'enfant.

C'est ainsi que des enfants et adolescents en difficultés doivent pouvoir rester dans le domicile de leur famille et bénéficier d'une même palette de services en semi internat (si ceux-ci le souhaitent) qu'en internat.

Car aujourd'hui, le travail avec les familles demande un souci constant d'adaptation des professionnels aux situations familiales.

« Il n'est plus pensable que la balance se fasse à l'heure actuelle entre le tout institutionnel et le tout Hors les murs »⁸⁴

2.7.6 Gérer une complexité qui aurait du sens : un Projet Personnalisé d'Accompagnement (PPA)

Promouvoir l'usager par la personnalisation des interventions pour en finir avec les pratiques d'enfermement passe, à mon sens, par l'élaboration d'un véritable Projet Personnalisé d'Accompagnement

Avant de développer les différentes orientations que je compte donner à l'I.T.E.P. Les Rivières, il est important de définir au préalable ce que j'entends par PPA.

⁸⁴ J-R Loubat, *instaurer une relation de service en action sociale et médico-sociale* Paris : Dunod, 2002

R Janvier donne la définition suivante du projet personnalisé : « Il est préférable de parler de projet personnalisé car la standardisation qu'implique le projet individualisé ne permet pas la prise en compte de l'individualité. Pour illustrer ceci, je prendrai l'exemple d'une cantine qui sert le même plat à chaque individu et celle qui tient compte des besoins de régimes spécifiques à chaque personne. »⁸⁵

Quant au terme d'accompagnement, il vient du verbe accompagner qui signifie « aller quelque part avec quelqu'un ; conduire, escorter. Mais aussi mettre en place des mesures visant à atténuer les effets négatifs de quelque chose ; assister, aider. En musique cela veut dire soutenir par un accompagnement musical. Le Dictionnaire donne une autre définition qui est faire en même temps ; ajouter à, joindre à »⁸⁶

Cette définition assez basique correspond dans sa totalité à la conception que j'ai de la mise en œuvre d'un PPA à savoir un projet qui est le moteur des changements de l'institution elle-même puisque l'établissement est amené dans la mise en œuvre du PPA de s'adapter à l'évolution qui dans les ITEP peut-être très rapide de l'enfant et de sa famille.

J N Chopard précise cette notion de PPA : « Les activités des prestataires de services sont caractérisés par la relation de service. La dimension nécessairement coopérative de la relation de service permet d'en inférer l'inévitable variabilité. Sa mise en œuvre n'est pas reproductible d'une relation à une autre puisque chaque rencontre prestataire-usager va constituer une configuration singulière nécessitant précisément et à chaque fois des modes d'ajustement, eux-mêmes singuliers caractérisés par le rapport inter-subjectif des protagonistes. Cette variabilité par nature de la relation de service interdit une prescriptibilité absolue du travail de service »⁸⁷.

2.7.7 Un chef de file garant de la cohésion et de la cohérence du projet personnalisé

« A une culture des murs et une logique d'établissement, se substitue une culture de la personne et une logique du service spécialisé.

Dans ce cas, une même personne doit pouvoir bénéficier des prestations de plusieurs services agencés en fonction de ses besoins spécifiques car le recentrage sur la personne et son parcours propre entraîne une diversification naturelle des structures offrant des prestations.»⁸⁸

Pour permettre la prise en compte de la complexité d'une situation, le nouveau travail social tel que je le conçois devra fonctionner sur une offre personnalisée reposant sur des services souples qui opèrent en partenariat multiple.

Cela ne sera possible que si l'on introduit également plus de souplesse dans les relations entre le commanditaire et le prestataire. Car l'évolution parfois spectaculaire des usagers que nous

⁸⁵ R Janvier, propos recueillis lors de son intervention à l'IRTS auprès des étudiants CAFDES de 2004

⁸⁶ Petit Larousse illustré, Paris, 2002, P33

⁸⁷ F.Batifoulier, «l'organisation associative au nouage du politique et de l'entrepreneurial », in : C.Humbert (dir.) *Institution et organisation de l'action sociale : Crises, changements, innovations ?*, Paris : l'harmattan, p91.

⁸⁸ J-R Loubat, *instaurer une relation de service en action sociale et médico-sociale* Paris :Dunod, 2002,

accueillons ne souffriraient pas d'être freinée par une organisation inadaptée des décisions d'orientation à la réalité de l'environnement de l'utilisateur.

L'ITEP serait donc mandaté par ses commanditaires pour prendre en charge un usager souffrant de TCC, Charge à lui de définir la prestation de service qui sera la plus adaptée aux besoins sans cesse actualisés des enfants et de leurs ayants droit.

Cette complexité institutionnelle de la gestion des trajectoires nous amènera à repenser la notion même d'établissement, à travailler davantage en partenariat et en réseau d'équipes et de services, ceci conduisant à la nécessité d'une coordination accrue avec l'émergence de nouveaux savoir faire en matière de coordination et de conduites de projets.

« Ici intervient en particulier l'aspect indispensable du changement organisationnel. La dynamique et la complexité croissante de notre environnement ne permettent plus de concevoir des organisations fixes, immuables. Ces dernières n'auraient aucune chance de survivre face à l'insécurité, l'instabilité et le développement de leur milieu. Cela n'est possible que sur la base de principes et relations fixes, le reste de l'entreprise restant d'autre part flexible, adaptatif et sujet à évolution....Qu'une organisation ait besoin et que nous ayons besoin de ces deux aspects en parallèle (structure de base stable et structure détaillée souple) se conçoit assez aisément. Que nous puissions les relier ensemble et donc les organiser est une autre histoire ».⁸⁹

2.7.8 Conclusion deuxième partie

Un point commun unifie cependant ces différents modes d'accueil : la notion « d'anormalité » dans le sens d'une non conformité avec le modèle courant d'éducation, de scolarité, de comportement. La non prise en compte de cet élément extérieur et du vécu affectif qu'il engendre, hypothéquera de manière durable la communication durant le séjour. Un engagement minimum commun s'avère nécessaire à tout accompagnement. Il ne s'agit pas d'un contrat mais de l'investissement commun dans un projet individuel à construire, dans la reconnaissance et le respect de chacun. Entre une famille et une institution, il s'agit en quelque sorte d'un partenariat obligé autour d'une obligation partagée : celle d'offrir à l'enfant, au jeune, à l'utilisateur, le meilleur de ses compétences.

La responsabilité de l'établissement se situe dans la mise à disposition des moyens dont il dispose en prenant en considération, en soutenant et en développant, l'espace de responsabilité de l'utilisateur et de sa famille. Ces repères restent valables quel que soit le mode d'orientation, à la demande des parents ou sous le registre plus autoritaire.

Le PPA prend alors une dimension centrale dans l'intervention quotidienne en représentant fondamentalement le moteur des changements institutionnels puisque la structure est invitée à s'adapter aux évolutions constantes de chaque personne accueillie. Cela ne veut pas dire pour

⁸⁹ G.Probst, JY Mercier, O.bruggiman et A Rakotobarison, *Organisation et changement, tome 2*: «gérer le changement organisationnel, France xp : les éditions d'organisation, chap3 p107-178 et chap4 p191-202

autant que cette adaptation doive revêtir l'aspect d'un fonctionnement anarchique car le cadre de référence demeure un élément nécessaire à toute construction individuelle.

Cependant, bien des aspects de la vie quotidienne peuvent prendre en compte l'adaptation aux nécessités repérées comme par la mise en œuvre d'un emploi du temps personnalisé qui va rendre dynamique l'implication de chacun selon son degré de maturité, sa situation particulière, ses intérêts.

Le PPA semble être le principe d'action adapté à la mise en œuvre de la nécessité d'une pluralité de modalités de prise en charges pour construire un parcours singulier pour chaque enfant orienté à l'I.T.E.P. « Les Rivières ».

Le recentrage actuel sur le service à rendre à l'utilisateur nous permettra-t-il d'articuler et de nuancer les positions ? L'« usager-sujet » prendra-t-il une place centrale dans nos projets ?

Comment notre organisation va-t-elle permettre que soient respectés et promus les droits des usagers et de leurs représentants en prenant en compte leurs besoins et leurs projets individuels ?

Enfin, comment notre organisation va-t-elle rendre compte de la qualité du service rendu ?

Tout ceci dans l'optique d'une convergence d'action : promouvoir l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale et l'exercice de la citoyenneté

C'est ce que je vais maintenant vous présenter en vous proposant mon projet managérial au service de la diversification de l'I.T.E.P., celui-ci devant prendre compte les notions de complexité et de singularité dans l'élaboration des Projets Personnalisés d'Accompagnement construits avec l'enfant et sa famille dans une relation partenariale.

« L'idée d'un accompagnement effectif des personnes en difficulté pour les aider à sortir de leur état est une idée exigeante. Elle présente la supériorité, par rapport à l'administration classique des secours, de s'adresser à la personne à partir de la spécificité de sa situation et des besoins qui lui sont propres. »⁹⁰

R. Castel

3 TROISIEME PARTIE : FAVORISER L'EMERGENCE D'UN PROCESSUS DYNAMISANT L'I.T.E.P « LES RIVIERES » : UN NOUVEAU DISPOSITIF ADAPTE AUX BESOINS DES USAGERS ET A L'EVOLUTION DES POLITIQUES PUBLIQUES

Le projet d'établissement de l'Institut de Rééducation des Rivières commence par une phrase de Racamier: « Ne croyez jamais que l'institution ait fini d'évoluer. »⁹¹ Cette citation illustre bien cette dynamique perpétuelle d'évolution du dispositif dans laquelle je souhaite inscrire l'I.T.E.P. « Les Rivières ».

Je m'appuierai sur les travaux des comités de pilotage, des groupes de réflexion inter-professionnels et autres réunions institutionnelles, mais aussi des enquêtes de satisfaction que j'ai réalisé auprès des parents et des enfants ainsi que des différents stages que j'ai effectués dans le cadre de ma formation de Directeur. Ces différents modes d'imprégnation de la réalité de la prise en charge en I.T.E.P. m'autorise à proposer d'autres formes d'accompagnement que l'internat pour mieux répondre aux besoins des usagers.

En effet, l'élaboration et la prise en compte des difficultés de l'enfant et sa famille doit intervenir beaucoup plus tôt et avec plus de souplesse dans la trajectoire des enfants détectés comme souffrant de troubles comportementaux.

C'est ce que pourrait réaliser un SESSAD qui possède les propriétés de souplesse et de mobilité qui manquent à l'I.T.E.P. « Les Rivières ». Mais aussi un service d'écoute et d'orientation lorsque cette détection n'est pas encore effectuées. Ou encore un semi-internat qui aurait comme avantage d'éviter la séparation familiale quand elle n'est pas nécessaire.

Car il est pour moi essentiel de réduire le temps entre la détection des difficultés d'un enfant et la décision d'une prise en charge si on veut lui donner les meilleures chances de réussite. L'enjeu qui est aussi d'ordre économique ne doit pas aller à l'encontre de l'évolution des politiques publiques qui prône le respect de la personne et sa prise en charge selon ses besoins dans un processus qui demande du temps et la participation de tous les partenaires.

⁹⁰ R.Castel, *L'insécurité sociale : qu'est-ce qu'être protégé ?*, Turriers : Edition du seuil, 2003, 95p,

⁹¹ Racamier, *la psychanalyse sans divan*, Paris ;Payot, 1970, 433p.

Dans ce processus le SESSAD, le semi internat et l'internat sont indispensables et doivent faire partie d'un réseau de prises en charge qui propose des solutions diversifiées, avec les moyens adéquats, et correspondant aux besoins des enfants et des familles. Renforcer ces possibilités n'est pas un luxe si on veut prévenir la délinquance qui guette beaucoup de ces jeunes pris en compte beaucoup trop tardivement dans leurs troubles du comportement.

Pour répondre à cette dialectique actuelle « diversification-mobilité » et « prise en compte des situations particulières des individus singuliers », je présenterai dans un premier temps les conditions qui me semblent incontournables à mettre en place en tant que directeur initiateur et pilote de projets, pour garantir la cohérence du projet d'établissement et la cohésion sociale au sein de l'institution.

Je proposerai donc une stratégie politique et managériale d'accompagnement au changement au service des usagers axée sur trois pôles majeurs :

- La prévention de l'ancrage des troubles comportementaux.
- Une restructuration de l'internat et la création d'un semi-internat en complémentarité avec l'internat.
- Un ITEP, pilote du PPA par une mise en synergie de tous ses services.

Enfin je présenterai en dernière partie ma conception de l'évaluation de ce nouveau dispositif.

3.1 Un projet managériale au service du changement

Nous avons vu dans la 2^{ème} partie que le personnel est favorable au changement dans la mesure où certaines conditions sont réunies dont la principale est l'intérêt qu'ils pourront y trouver.

On peut dire que cet intérêt n'est pas uniquement financier puisque d'intérêts financiers il ne peut être question ici du fait de notre convention collective qui ne nous laisse pas de marge de manœuvre pour motiver financière un salarié. On pourrait même envisager une perte de salaire pour des personnes qui demanderaient à passer de l'internat au SESSAD du fait de la perte de la prime d'internat.

L'intérêt peut donc résider dans la participation même à la conception du projet et dans les possibilités de mobilité professionnelle, catégorielle,...qu'il offre.

Dans l'intérêt du lecteur, je vais dès à présent proposer un tableau synthétique retraçant les différentes étapes que j'ai mis en place pour accompagner le changement lié à la création du SESSAD afin de partager ma conception de cette fonction que je qualifierai de fondamentale du directeur pilote de projet(s).

En effet, pour appréhender dans les meilleures conditions possibles le passage du modèle unique de l'internat obligatoire à la diversification des propositions d'accompagnement pour une meilleure prise en compte des besoins spécifiques de chaque usager, il convient en tant que Directeur garant de la pérennité de l'institution de mettre en place une stratégie politique et managériale au service du projet institutionnel que l'on souhaite faire évoluer.

		Mon positionnement de Directeur dans l'accompagnement au changement		
Veille permanente / à l'évolution des besoins des usagers et des politiques publiques	Mise en œuvre de l'OSI, Mise en place OSI, construction d'une observation sociale de l'institution	Mise en route de 2 commissions de pilotage/ SESSAD	juin-02	Début du comité de pilotage concernant le SESSAD
			Juillet	Le Conseil d'établissement devient le Conseil de la Vie Sociale et création du conseil des Rivières
			juillet	Accord DDASS pour financement de 4 places supplémentaires en internat pour septembre 2003 + 4 places en septembre 2004
			Sept	Début de l'élaboration de l'Observatoire Social Institutionnel (O.S.I) avec l'attaché de direction
			Oct	Dépôt du Budget prévisionnel (BP) pour 4 places supplémentaires à partir de septembre 2004
			Nov	Elaboration d'un Plan Annuel D'utilisation des Fonds (P.A.U.F) spécial OSI, réseau, ambulatoire
			Déc	Consultation C.E par rapport au P.A.U.F et envoi du P.A.U.F définitif au C.E
			janv-03	Elaboration des outils de l'OSI
			Fév	Construction du livret d'accueil + règlement de fonctionnement de l'internat
			Mars	Étude de population et des besoins par rapport au territoire géopolitique de l'ITEP
			Avril	Formation des cadres hiérarchiques à la Gestion Prévisionnelle des Carrières et des Emplois (G.P.E.C)
			Mai	Détermination des grandes lignes de l'évolution des "Rivières": SESSAD, Réseau d'être, Restructuration du dispositif de l'internat
			Juin	Réunions du comité de pilotage pour l'élaboration du projet SESSAD pendant 6 mois
			Oct	Élaboration du BP pour 24 places (16 en internat, 8 en semi-internat) + P.A.U.F spécial SESSAD et loi2002-2 et ses décrets d'application
			janv-04	Fusion des deux comités pour l'écriture du projet SESSAD dans le but d'un passage en CROSM
			Fév	Consultation de Délégués du Personnel par rapport aux perspectives de diversification
				Bilan individuel annuel de gestion des compétences des salariés de l'ITEP
			Mars	Création d'une banque de données à partir des outils de l'OSI
			Avril	Sollicitation du personnel de l'ITEP de Combourg à participer au travail de réflexion sur le réseau d'être: soutien à la parentalité
			Mars	Réunion du comité de pilotage sur le réseau d'être tous les deux mois
			Juin	Enquête de satisfaction concernant l'ITEP "Les Rivières" + étude des statistiques
			Juillet	Etude des besoins et de l'offre existante en Ille et Vilaine
			Sept	Passage en CROSM du projet SESSAD : agrément pour 16 places
			Sept	Préparation d'un PAUF spécial diversification: coordonateur de projet, conduite de PPA, Loi 2002-2
			Oct	Constitution du BP internat + SESSAD + dépôt BP
			Nov	Détermination fiche de poste de chef de service et ensuite éducateur spécialisé d'internat...
				Affinement de la mission de ces comités de pilotage et de sa mise en œuvre
			Déc	Accord de financement de 2 places au SESSAD
	Bilan individuel du personnel. Qui est mis en œuvre par le travail en SESSAD.			
janv-05	Réunion institutionnelle sur le thème des indications en ITEP Début du comité de pilotage: L'ITEP, pilote de PPA Réunion institutionnelle sur la question du travail de l'éducateur en semi-			
Fév	Recherche et obtention de fonds privés pour financer les travaux d'investigation sur le réseau d'être (Rotary)			
Mars	Accord de financement de 10 places de SESSAD pour septembre 2005 + Acceptation par la DDASS d'un prix de journée unique internat et semi-internat			

3.1.1 Mettre en place les conditions optimales du changement vers la démocratisation des rapports institution-usager

J'ai élaboré un processus dans le but de préparer les conditions impulsant une dynamique de changement dans la plus grande sérénité possible au sein d'une équipe interdisciplinaire. Il a été soumis à l'épreuve de la réalité lors de l'élaboration du projet SESSAD

Cette méthode peut paraître lourde et contraignante au point de sembler parfois un peu excessive concernant le degré d'implication qu'elle présuppose de tous les acteurs y participants. Mais passer d'une modalité unique d'accompagnement à une pluralité de trajectoires institutionnelles possibles nécessite de mettre en question le fonctionnement global de l'institution.

Je pense donc que cette démarche est un passage incontournable pour un directeur qui souhaite inscrire le changement dans le respect des personnes concernées (usagers et

personnel). Le succès qu'elle a connu dans l'élaboration du projet SESSAD semble confirmer ce choix.

Je compte donc la reproduire à l'identique dans ses grandes lignes pour tout projet qu'il soit de création de service ou de restructuration significative du dispositif de prise en charge, en tenant compte des remarques et autres critiques avancées par les acteurs impliqués dans ce processus de changement.

Car il ne s'agit pas de faire table rase du passé mais au contraire de s'en servir comme d'un formidable tremplin permettant d'aborder l'avenir avec dynamisme et sérénité. Je souhaite inscrire ce changement dans la continuité plus que dans la rupture car notre association est déjà entrée dans cette dynamique de personnalisation des projets grâce à l'internat modulé.

« La problématique du changement porte bien sur la gestion d'un héritage qu'il faut valoriser mais aussi dépasser pour aller vers un autre modèle de représentation du positionnement de l'action et du management des établissements sociaux car comme le dit R. Rémond, l'acceptation du changement ne signifie pas l'oubli du passé. »⁹²

La première étape qui me semble revêtir un caractère particulièrement important concerne la question de la formation continue du personnel et l'information du C.A au nouveau contexte législatif.

◆ **La formation continue du personnel et l'information du C.A au nouveau contexte législatif**

Mon rôle est très important concernant cette question de l'appropriation par le personnel et le conseil d'administration du nouveau contexte législatif qui est dense en ce début de siècle.

Cela présuppose que je sois moi-même en veille permanente dans l'actualisation de mes connaissances sur cette question pour remplir cette mission de formation- communication.

J'utilise régulièrement les réunions de coordinations hebdomadaires pour informer de la sortie d'un décret ou d'une loi ainsi que de la parution d'un texte ou d'un livre susceptible d'intéresser les salariés dans l'amélioration de leurs pratiques professionnelles.

Je profite également des réunions institutionnelles pour inviter un intervenant extérieur spécialiste de la question qu'il est proposé d'étudier. Il m'arrive même d'organiser ces rencontres en « dehors des murs » afin d'ouvrir des espaces où les questions et notamment celle de la démocratisation se mettent en tension.

A cette occasion, j'invite les autres sites de l'association et même d'autres ITEP à venir ce joindre à nous ce qui permet de mutualiser les connaissances mais aussi les moyens pour faire appel à des intervenants d'une plus grande envergure comme R. Janvier sur la loi 2002-2 ou S. Boimare, auteur d'un livre pédagogique particulièrement brillant : « L'enfant et la peur d'apprendre ».⁹³

⁹² J-R Loubat, *instaurer une relation de service en action sociale et médico-sociale* Paris :Dunod, 2002,

⁹³ S.Boimare, *l'enfant et la peur d'apprendre*, Paris : Dunod,1999

Le coût de ces interventions est intégré dans le PAUF de l'I.T.E.P.

Cela peut enfin consister à la mise en place d'un groupe de travail spécifique dont je définirai les modalités ultérieurement.

Le C.A doit lui aussi être informé de cette évolution car plus il connaîtra les enjeux du nouveau contexte législatif et plus le moment venu, il sera acteur dans la dynamique de changement.

La supervision des équipes est pour moi un autre type de formation qu'il est important d'instituer comme soutien des professionnels face aux agressions répétées de leurs fonctions et rôles respectifs que ces enfants interrogent en permanence. Mr Ziegler,⁹⁴ avançait que « c'est un moyen de libérer et d'entretenir le moteur et donc de mieux durer dans le temps... C'est de la responsabilité de l'employeur de permettre la mise en place de cette instance pour mettre des mots sur la violence que l'on reçoit et exprimer ce qu'il reste d'une relation. »

La supervision consiste en une écoute par un psychanalyste des professionnels qui racontent leur métier en mettant au regard des autres son propre regard de la situation vécue avec l'enfant.

Depuis de 3 ans qu'elle est en place dans l'I.T.E.P. « Les Rivières », elle n'a jamais été intégrée au budget malgré nos demandes répétées sous la forme de mesure nouvelle.

Je continuerai à en faire la demande pour obtenir une ligne budgétaire « supervision » car je la pense indispensable en terme de prévention de possibles actes de maltraitance.

◆ **Un comité de pilotage à deux niveaux**

Afin de piloter les travaux d'investigation des diversifications passées, actuelles et à venir, j'ai décidé d'avoir recours à un double comité de pilotage chargé d'étudier les différentes possibilités de diversification de l'établissement.

➤ Leurs compositions, leurs organisations et leurs objectifs réciproques :

Le premier comité de pilotage est composé de deux membres du C.A qui sont des représentants affectés sur le site de Combourg (chaque établissement de l'association bénéficie de ce dispositif) auxquels j'associe un représentant du trépied cadre et moi même en temps que pilote de ce comité

Le second est composé d'un membre de chaque catégorie de personnel présent dans l'association, à savoir un représentant des services administratifs et généraux, un éducateur de chaque groupe, un membre de l'équipe pédagogique en dehors du responsable, un salarié non cadre détaché du secteur thérapeutique, un responsable de service qui ne peut être celui du 1^{er} comité, la psychiatre et moi même.

Ces deux comités sont organisés sur la base du volontariat et du bénévolat. Seul les frais inhérents à cette représentation sont pris en compte sur les bases conventionnelles (frais de déplacement, de repas...).

⁹⁴ Mr Ziegler, ancien directeur de l'IRTS, lors d'une intervention auprès de la promotion CAFDES 03-05

Le choix d'organiser un double comité de Pilotage réside dans la volonté d'éviter les confusions dans les niveaux de décisions.

Je limite volontairement le nombre de participants à ces deux comités de pilotage afin de faciliter leur mise en travail avec des rencontres que je souhaite organiser selon la fréquence d'une réunion mensuelle ce qui me semble être un rythme de travail adapté.

Ceci également dans le but de permettre un retour sur chaque équipe de l'avancée des travaux et de leur donner la possibilité par l'intermédiaire de leurs représentants d'exprimer leur opinion sur les orientations prises afin que chacun comprenne les enjeux, adhère aux propositions et les mette en œuvre avec convictions une fois qu'elles sont arrêtées.

Un premier objectif est la détermination par le 1^{er} comité de pilotage des principes fondateurs des services existants et à venir car la construction d'un projet d'établissement doit, il me semble, résulter d'un échange permanent entre le Conseil d'Administration (C.A), la Direction Générale (DG) et le Directeur de l'établissement concerné.

Un autre objectif que je me donne dans la tenue de ces comités de pilotages est de permettre à chacun, moi y compris, d'avoir un regard intelligent sur sa place au sein du système complexe qu'est l'I.T.E.P.

Il me semble en effet que ces instances illustrent bien la volonté de subsidiarité que je souhaite entretenir dans l'organisation de l'I.T.E.P. « Les Rivières » à savoir permettre à chacun dans le respect de sa place et de la délégation de responsabilité que je lui donne, de remplir sa fonction, toute sa fonction, rien que sa fonction.

Un troisième objectif est de rechercher l'adhésion du C.A aux orientations décidées collégialement. En effet, le fait qu'il y ait des représentants du C.A dans le premier niveau du comité de pilotage facilite la communication des orientations et de leurs modalités retenues et donc à fortiori leur acceptation par le dit C.A qui est l'instance politique décisionnelle concernant les éléments déterminant le projet associatif et le projet d'établissement.

➤ Leurs missions respectives.

La mission générale que je définis à ce double comité de pilotage est de procéder à ce qu'Eringer, nomme « le Diagnostic partagé c'est-à-dire aller voir l'état de santé d'une institution par le regard de chaque acteur qui devient disant de son système par une lecture croisée d'un même événement. »

En effet, je pense que le changement ne peut se faire que par la participation et l'engagement des acteurs eux-mêmes.

Le premier niveau de la fusée a pour mission de définir les lignes directrices des futurs projets de création, de restructuration qui semblent indispensables si l'on veut prendre en compte les données actuelles disponibles contenues dans l'étude régionale sur les ITEP de février 2002 et celle concernant l'ensemble du secteur de l'enfance handicapée. Elles ont montré « la nécessité

de disposer de modalités de réponses diversifiées et évolutives au regard de la singularité des problématiques rencontrées.»⁹⁵

Ce fil conducteur, une fois déterminé, va être présenté par mes soins au Directeur Général et au Président de l'association ainsi qu'à l'ensemble du C.A lors d'une réunion extraordinaire.

Le but de cette réunion est d'officialiser (ou non) le choix des orientations proposées par le comité de pilotage n°1.

Une fois l'aval du CA obtenu sur les orientations préconisées, le 2^{ème} comité de pilotage peut se mettre au travail.

Il est de ma responsabilité d'élaborer un projet managériale à partir des grandes orientations définies par le C.A et son président afin qu'il apparaisse comme « la continuité naturelle du projet politique. La légitimité de la direction repose sur sa faculté à transformer les orientations politiques des élus en choix stratégique....La gouvernance associative devrait se caractériser par sa capacité à maintenir à tous les niveaux du projet associatif, d'entreprise ou d'établissement mais aussi de l'utilisateur, une mise en question de l'éthique associative et de l'univers technologique de l'entreprise de service du monde des valeurs et du monde des techniques »⁹⁶

Le 2^{ème} niveau du comité de pilotage est lui chargé de procéder à différentes études, enquêtes de satisfactions et autres investigations pour déterminer l'intérêt, les différentes formes et le degré de faisabilité de ces futurs services (ceux qui seront créés comme ceux qui seront restructurés)

Cette instance a ainsi comme objet la création et l'utilisation d'outils constituant un véritable observatoire social des usagers qui est un apport technique incontournable et indispensable pour alimenter les débats autour de cette diversification qui s'annonce.

Ces outils ont un rôle de veille sociale et d'observation active des besoins. Ils représentent une aide à la décision importante dans la mesure où, ils permettent d'éviter de « confondre les effets de modes et autres modèles ambiants ou slogans véhiculés par l'opinion, avec les réels besoins sociaux alors même que les réponses éducatives et sociales doivent être de plus en plus variées et adaptées aux besoins divers.»⁹⁷

Mon rôle au sein de ce deuxième comité est d'organiser son cadre et de l'animer pour éviter qu'il ne se disperse et perde le sens même de sa raison d'être à savoir, être une force d'investigations et de propositions de mise en œuvre des orientations décidées par le C.A et le Directeur Général.

En effet ce type de regroupement de personnel peut rapidement se transformer en plate forme de revendications cristallisant les mécontentements. Je suis donc le garant de la bonne utilisation

⁹⁵ Etude nationale du secteur de l'enfance handicapée, décembre 2001, publication DRASS

⁹⁶ F.Batifoulier, C.Humbert(dir.):« L'organisation associative au rouage du politique et de l'entrepreneurial », in : *Institutions et organisation de l'action sociale ; crises, changements, innovations*, Paris :l'harmattan, 2003,p82

⁹⁷ G M.Loizeau(dir.), *Diriger une Association d'action sociale aujourd'hui face à la question de l'évolution des modes d'intervention : l'exemple de l'internat*, Lille : GNDA, 2001, p30

des moyens que met l'association à la disposition de son personnel afin de réfléchir sur l'évolution possible du cadre de leur travail.

Ses travaux m'ont permis, entre autre, de déterminer un canevas d'étude de population et de marché permettant une définition la plus précise possible des attentes et des besoins des usagers de nos services.

J'ai utilisé cet outil pour procéder à l'étude de population que j'ai effectué à l'occasion de cet écrit et qui est résumé en 1^{ère} partie.

Une fois ce travail préalable effectué, il est important de passer à la phase écriture du projet.

◆ **Recruter un consultant extérieur et constituer un groupe de travail chargé de l'écriture du projet**

On ne peut pas sous peine d'inefficacité être trop nombreux dans cette phase d'écriture. Je décide donc en accord avec mon D.G de fusionner les deux comités de pilotage en un groupe de travail de six personnes.

Ce groupe est constitué d'un représentant de chaque axe du trépied non responsable de service, d'un cadre parmi les trois, d'un membre du C.A et de moi-même.

Un calendrier est programmé à sa 1^{ère} réunion avec une fréquence de séances de travail bi-mensuelle de 2 heures.

Ce travail d'écriture est compté en temps de travail car sa finalité est une production écrite proposant un projet institutionnel.

Un consultant extérieur est recruté à l'occasion pour organiser la réflexion et la mise en texte des idées et pensées de chacun. Pour ce travail d'écriture, il me semble important de choisir un consultant qui a une formation en sociologie et en philosophie mais aussi une approche systémique ou de Programme Neurolinguistique (PNL)

Car à mon avis, l'écriture d'un projet d'établissement déterminant les conditions d'accompagnement d'un enfant souffrant de TCC va faire appelle à des connaissances théoriques relevant de ces disciplines.

Je sollicite au préalable une réunion de travail avec mon D.G et le président de l'association pour déterminer en collaboration, le cahier des charges qui servira de balises aux interventions de ce consultant et les modalités d'évaluation de son travail.

Voilà quelques grandes lignes de ce cahier des charges :

-La mission : accompagner les professionnels dans une démarche didactique d'élaboration d'un projet de prise en charge spécifique.

-Le déroulement des séances : A chaque début de séance, il est consacré une ½ heure à la restitution et à la synthèse des retours des différentes équipes qui servent de point de départ pour la reprise des travaux d'écriture.

A chaque fin de séquences, des objectifs finalisés de travail doivent être déterminés nominativement.

-Un compte rendu écrit, rédigé par le consultant doit parvenir à l'I.T.E.P. au plus tard une semaine après la réunion d'où il est issu.

Ces trois points me semblent essentiels à formaliser en plus de la définition précise de la mission (durée, prix, nombre de séances, qualité de la production finale..). Ceci, afin que ce travail qui coûte cher à l'institution, donc à la société, aboutisse à l'objectif fixé qui est de disposer d'un projet écrit d'établissement opérationnel.

Entre chaque réunion, je tiens informé mon D.G de l'avancée des travaux et je lui fais parvenir un exemplaire du compte rendu afin qu'il puisse suivre de près en concertation avec le Président du C.A, ce que nous décidons d'inscrire dans le projet et le cas échéant faire des remarques ou exiger des modifications.

La charge financière inhérente à l'emploi de ce prestataire est imputée au compte 4818 "charge à étaler" sur plusieurs exercices.

En effet, selon l'art R.314-51 du CASF, les frais d'études, de réorganisation ou de restructuration des services peuvent être étalés sur une durée maximum de cinq ans. Dans ce cas, le compte 4818 est débité en fin d'exercice par le crédit du compte 791 « transferts de charges » du montant de ces frais.

Le compte 4818 figure alors au pied de l'exercice immobilisé. Il est ensuite amorti comme un actif immobilisé de la manière suivante : A la clôture de chaque exercice, le compte 6812 « dotations aux amortissements des charges d'exploitation à répartir » est débité par le crédit du compte 4818. Le solde des comptes 4818 « Charges à répartir sur plusieurs exercices » non encore amorti figure au pied de l'actif du bilan.

A la clôture de chaque exercice, le compte 68-12 dotation aux amortissements des charges à répartir est débité par le crédit du compte 48-18 dans le bilan.

Je procéderai de la même façon pour la mise en place de la démarche qualité, l'évaluation externe et l'accréditation ce qui évite de faire peser des charges trop lourdes au PAUF qui n'a pas les moyens de les financer.

Il y a une certaine logique à procéder de la sorte puisque l'Etat nous impose ces évaluations, il est normal qu'il nous les finance par un amortissement qui vient augmenter les charges du budget de fonctionnement. Et donc augmenter le prix de journée.

◆ **L'utilisation d'un observatoire social des usagers et du personnel dans une dynamique d'aide à la décision**

Afin de mieux appréhender les différents éléments à prendre en compte dans le management d'une institution comme l'I.T.E.P. « Les Rivières », j'ai sollicité l'attaché de Direction pour construire des outils d'analyses statistiques et de recueils de l'avis des usagers.

En effet, je pense qu'il est important pour un directeur de ne pas se fier uniquement à son flair pour évaluer le climat social de son institution, même s'il peut parfois être très utile.

D'où la nécessité d'installer un observatoire social pour cibler le climat social et anticiper la survenue d'un blocage ou d'un conflit car il y a un risque majeur pour une institution quand quatre

conditions sont réunies : le non respect du droit social, l'existence d'un décalage entre l'évolution des politiques publiques et les attentes du personnel, l'inadaptation des besoins aux ressources et enfin, l'envahissement des préoccupations sociales dans l'action quotidienne auprès des usagers.

➤ Des outils de compréhension de l'évolution de la population

L'outil tel que nous l'avons construit ne peut, de part sa taille, être représenté ici. Je ne vous en donnerais donc que les grandes lignes en m'attachant à vous montrer l'intérêt que j'en retire en tant que Directeur d'un ITEP.

Le premier est la carte de l'origine géographique des enfants accueillis aux « Rivières ». Cette carte est intéressante à 2 niveaux :

- Visualiser les zones de recrutement des usagers ce qui a été un facteur déterminant dans le choix de l'emplacement géographique du SESSAD.
- Juxtaposer les cartes des différentes années pour connaître l'évolution géographique de l'aire de recrutement de l'I.T.E.P. afin d'anticiper des variations de charges comme celles liées au transport en taxi des usagers.

De plus, la carte de l'emplacement géographique des ITEP d'Ille et Vilaine me semble déterminante avec la mention de leurs spécificités de prises en charge. Cette carte fait apparaître un manque certains de SESSAD TCC dans le nord du département et une absence totale d'offre de service dans le bassin de Fougère. Elle a donc été très précieuse dans l'élaboration du projet de création du SESSAD des « Rivières ».

Nous avons également à partir des dossiers administratifs élaboré des tableaux concernant les catégories socioprofessionnelles représentées aux « Rivières, les situations parentales à l'admission et tout autre élément qu'il nous semblait opportun de rassembler pour mieux définir la population concernée par notre offre de soins.

La juxtaposition année par année de ces tableaux me permet de mieux appréhender l'évolution sociale des familles que l'on accompagne. Cela revêt l'intérêt notamment d'anticiper une augmentation du temps de travail de ré pondance et donc de la masse salariale dans le Budget Prévisionnel (B.P) du fait de la multiplication des rendez-vous liée à la séparation croissante des couples.

➤ Des outils d'évaluation de l'efficience de notre dispositif

Cet observatoire social sur les usagers comportent beaucoup d'autres tableaux qui portent sur la prise en charge et ses résultats avec une analyse des trajectoires scolaires des enfants avant, pendant et après l'I.T.E.P....Ces statistiques sont un élément d'évaluation de l'efficience du dispositif proposé qui peuvent s'avérer très important lors de négociation avec les services de tutelles mais aussi à l'interne pour construire notre diagnostic de nos forces et faiblesse dans une dynamique d'amélioration constante de nos interventions et de nos résultat.

➤ Consultation des usagers et de leur famille : des enquêtes de satisfaction

Afin de recueillir le degré de satisfaction des usagers et de leurs parents, j'ai déterminé deux questionnaires, l'un concernant les parents, l'autre adapté à la capacité de compréhension des

enfants. Le résultat de ces enquêtes est tout à fait surprenant et permet une remise en cause des certitudes que l'on a souvent dans notre travail quotidien.

C'est d'ailleurs suite à celui que je vous ai présenté en 1^{ère} partie que l'idée d'une plus grande diversification a bouleversé mes convictions concernant l'internat obligatoire en première année.

➤ Des outils d'évaluation des pratiques et aspirations professionnelles des salariés.

Dans une volonté de mettre en place une stratégie individuelle d'accompagnement au changement, j'ai conçu plusieurs outils s'inspirant de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Carrières. Cette méthode procède d'un état des lieux des ressources humaines disponibles et de l'application des facteurs de variation de ces ressources à moyen terme.

Ceci afin de procéder à une analyse des écarts entre l'état prévisionnel des ressources et les besoins en ressources. Tout cela au regard de l'évolution prévisible des missions qui permettent de dégager des scénarios à moyen terme sur les ressources humaines.

Le but que je donne à ce travail est de formaliser une évolution des flux d'effectifs pour les années à venir, de simuler des états du réel en proposant une réflexion sur les scénarios et d'ajuster progressivement les ressources aux besoins par des politiques cohérentes.

L'outil central que j'utilise est l'« Entretien Individuel Annuel de Gestion des Compétences » qui consiste en une rencontre deux fois par an d'une heure avec chaque salarié. Ces rencontres peuvent être menées indifféremment par moi-même ou par les chefs de services à ma demande ou à leur demande.

La première rencontre porte sur les projets en cours et à venir, les difficultés qu'ils peuvent rencontrer dans leurs interventions quotidiennes et leurs ressentis quant à l'ambiance et l'organisation du travail.

Il permet de régler les problèmes au plus près de leur émergence plutôt que d'attendre leur cristallisation. Ils me permettent d'évaluer le degré de mise en œuvre du bilan précédent avec la possibilité d'éventuelles réadaptations des objectifs.

On y aborde aussi la question de la formation.

Cette rencontre sert de bilan intermédiaire au bilan final que je programme généralement pour mars. Afin de préparer ce bilan individuel obligatoire en référence à la loi 2002-2 dans l'obligation d'évaluation interne qu'elle institue, je remets un mois avant l'entretien individuel d'évaluation et de conseil un support écrit avec des rubriques précises comme le bilan des activités et des fonctions occupées, la communication, les aspirations de formation. Ceci me permet d'évaluer l'implication, la motivation, le degré de demande de formation du salarié.

Le salarié a 15 jours pour remplir sa partie. Il me le redonne, je remplis ma partie. Je lui en fais parvenir une photocopie et alors seulement l'entretien peut avoir lieu. Car il ne s'agit pas de faire un monologue sur les compétences et difficultés du salarié mais d'établir avec lui un véritable dialogue avec comme ligne directrice ; ce qu'il sait bien faire, ce qu'il a à améliorer pour remplir encore mieux sa mission et comment il peut le faire.

Si le premier entretien peut s'apparenter à du « coaching » le second est lui plus orienté sur la projection à cours et moyen terme du salarié dans ses missions actuelles et à venir.

Je tiens également un tableau de bord du personnel qui comprend un certain nombre d'indicateurs comme la pyramide des âges du personnel par famille d'emploi; la répartition hommes-femmes, un calcul annuel du Glissement de Vieillesse Technicité qui est actuellement de 118, 9% ; le taux d'absentéisme et le nombre d'accident du travail, l'organigramme fonctionnel et hiérarchique afin que chacun puisse identifier sa place et son supérieur hiérarchique directe, le niveau de qualification...

Tous ces outils seront déterminants au moment des recrutements et de la constitution des équipes des nouveaux services car je disposerai alors de sérieuses indications sur les professionnels intéressés et donc mobilisables pour s'emparer des projets qui s'annoncent.

Par exemple pour préparer le recrutement du personnel du SESSAD, lors de l'entretien annuel de 2005, j'ai posé systématiquement en fin de bilan trois questions :

Quel est votre souhait professionnel concernant la diversification des prestations qui s'annonce ? Souhaitez-vous y participer et comment voyez vous votre participation ?

Ces trois questions avaient pour but de permettre à chacun de se positionner et de se mettre en projet. Mais aussi de savoir qui serait intéressé pour tenter l'aventure et donc sur qui je peux compter, qui est indécis et qui y est opposé.

Enfin, ces entretiens me permettent également de présenter les lignes prioritaires du futur P.A.UF. Si quelqu'un me dit qu'il sera candidat pour travailler au SESSAD, je l'aide à formuler une demande de formation qui le préparera à ce nouveau travail s'il est retenu pour ce poste.

Je ne suis pas globalement satisfait de la mise en œuvre de tous ces outils, j'envisage donc de les moderniser. Pour cela, je demanderai au D.G l'accord pour permettre à l'équipe de cadre de suivre une formation sur la tenue de ces bilans afin d'améliorer le support utilisé et leur capacité à conduire les entretiens.

Je leur demande également de procéder à l'écriture de fiches de postes en commençant par la leur, puis celle des éducateurs spécialisés...etc. le but étant que chaque salarié puisse se référer à une fiche de poste et donc à un supérieur hiérarchique clairement identifiable.

Ces deux outils (entretiens individuels et fiches de poste) me permettent d'organiser la délégation la plus transparente possible de mes responsabilités, délégation qui doit être réelle si elle veut avoir un impacte sur les conditions de vie des usagers. Car pour que les usagers deviennent responsables de leurs projets de vie, il est primordial que les salariés soient responsabilisés dans leur fonction avec le degré d'autonomie qui convient au poste qu'ils occupent.

Je profite de cette dynamique pour constituer une véritable équipe de direction de l'I.T.E.P.

➤ La constitution d'une équipe de direction de L'ITEP.

Suite à ce travail préalable je mets en place une équipe de direction composée des chefs de service du trépied des « Rivières » afin de créer de l'horizontalité permettant une plus grande

cohésion et évitant les processus d'alliances avec les équipes qu'ils dirigent tel que cela peut parfois arriver.

Cette équipe sera le fer de lance du management du changement qui s'annonce notamment au moment de l'écriture du projet institutionnel.

Je propose également à mon D.G de constituer une équipe de cadre inter-site et par secteur dans le but d'écrire des fiches de postes afin de mieux piloter le développement de compétences de coopération dans le respect des identités professionnelles.

Cette mise en synergie de tous les cadres de l'association regroupés par secteur professionnel vise à faciliter la mobilité interne et la mutualisation par la constitution d'une véritable équipe de cadres.

➤ L'élaboration d'un Plan Annuel d'Utilisation des Fonds (PAUF) au service d'une technicité adaptée à l'évolution des besoins

De formation, il va en être question tout au long de ce travail de recherche. Aussi pour ne pas alourdir mes propos par des redites, je vais donner ici les éléments de ma réflexion sur l'enjeu qu'elle représente et sa mise en œuvre.

La politique de formation que j'ai la responsabilité de décider et d'organiser, présente un intérêt majeur dans l'adaptation de l'offre à la demande c'est-à-dire aux besoins des usagers.

A partir des entretiens individuels semestriels, je peux dégager les aspirations du personnel en matière de formation mais également communiquer les priorités que je donne en fonction des besoins institutionnels.

En 2002, j'avais donné en concertation avec mon D.G une ligne directrice forte sur « la construction de l'observatoire social, l'appropriation du travail en réseau et en ambulatoire » en prévision des futures orientations de l'I.T.E.P. dans la création de nouveaux services. De même pour l'année 2003, je soutenais la détermination d'un PAUF spécial « travail en SESSAD et l'adaptation de l'I.T.E.P. à la commande publique » contenue dans la loi 2002-2 tel le nouveau décret budgétaire, la construction des outils contenus dans les décrets d'application (livret d'accueil, contrat de séjour, règlement de fonctionnement, Conseil à la Vie Sociale...).

En 2004, le thème principal retenu était « la diversification ». Pour 2005, celui que je propose concerne la question de « l'I.T.E.P. pilote de P.P.A. »

En plus de ces lignes directrices, je détermine également des priorités individuelles comme par exemple l'entrée d'un éducateur en formation de chef de service afin d'anticiper une hypothétique évolution de la composition de l'équipe de direction lié à la création du SESSAD.

Au mois de Novembre, je procède à un classement qui va de « très prioritaire à non prioritaire ». Ce classement tient également compte des demandes répétées non satisfaites l'année précédente, de leur durée et de leur coût.

A cette occasion, je présente ce classement au CE afin qu'il donne son avis. Je peux éventuellement en fonction de la pertinence de ces remarques procéder à des modifications avant de lui transmettre la version finale rédigée pour la fin du mois de décembre.

Dans le but de permettre à un maximum de salariés de bénéficier d'une formation, je demande à chacun de faire une demande qui comporte une participation à la formation en temps de travail et/ou en coût (Hébergement, repas, transport...). (annexe n°6 p105)

Les formations longues sont elles inscrites sur le plan pluriannuel.

3.1.2 L'évolution de l'organisation de l'association vers une logique de prestations de service pour une meilleure prise en compte des besoins spécifiques de chaque usager

La loi 2002-2 a représenté à mon sens un puissant levier de changement et d'ajustement entre les besoins des populations et les propositions des prestataires de services. Cela se traduit dans la contractualisation qui a marqué un tournant important dans le travail social, en y introduisant une nouvelle relation entre les prestataires et les bénéficiaires que je qualifierai de moins stigmatisant et plus dynamique.

La démarche que je vais développer ici s'inscrit dans une logique de prestation de service centrée sur le bénéficiaire et ses besoins, « soucieuse de qualité, privilégiant la consultation, la négociation et la contractualisation »⁹⁸

Le double comité de pilotage qui rentre tout à fait dans cette philosophie du social, nous a permis de déterminer trois grandes orientations de diversifications des prestations de service de l'I.T.E.P. que je dirige :

- Une prévention de l'ancrage des troubles comportementaux

Je procèderai dans cette partie à l'analyse de la mise en route telle que je l'ai pratiquée du SESSAD étant donné qu'il est déjà finalisé avec un financement qui devrait permettre à la rentrée de septembre 2005 une prise en charge effective de 10 enfants.

J'aborderai aussi les prémisses d'une réflexion sur la création d'un service de soutien et/ou d'aide à la parentalité.

- La création d'un semi-internat de 8-10 places que je qualifierai d'élément indispensable du dispositif de l'I.T.E.P.

Elle entraînera un redéploiement des locaux, des moyens humains, technologiques et financiers pour donner à ce semi-internat une identité à part entière. Et la restructuration de l'internat avec une diminution du nombre d'enfants sur chaque groupe d'internat pour atteindre un nombre idéal de 8 enfants par groupe comme j'ai pu le constater dans les différents ITEP que j'ai visité lors de mes différents stages.

- La mise en synergie de ces différents services par l'avènement d'un ITEP pilote du Projet Personnalisé d'Accompagnement pour une prise en compte optimum des besoins spécifiques à chaque usager

⁹⁸ J-R Loubat, *instaurer une relation de service en action sociale et médico-sociale* Paris : Dunod, 2002, p18

Depuis 1997, l'association « Des amis les Rochers » a largement évolué comme nous avons pu le voir précédemment.

Actuellement, c'est à dire en Avril 2005, de nouveaux services sont ouverts ou sur le point de l'être à savoir les deux SESSAD de Combourg et de Châteaubourg. D'autres font l'objet d'une étude organisée par un double comité de pilotage tel que le réseau de soutien à la parentalité.

Mon projet managerial au service des usagers et du personnel de L'ITEP "Les Rivières"				
Veille permanente / à l'évolution des besoins des usagers et des politiques publiques	Mise en œuvre de l'OSI	Comité de pilotage : ITEP, pilote du projet	Avril	Détermination "profil type" du personnel du SESSAD pour préparer le recrutement
			Juin	Recrutement Educateur spécialisé, psychologue, assistante sociale, psychiatre, secrétaire Réunion institutionnelle sur le thème du semi-internat
			Juin	Réunions de constitution de l'équipe SESSAD + choix des locaux
			Juillet	Appropriation du projet + écriture de la procédure d'admission et livret d'accueil + secrétariat accueil
			Sept	Ouverture du SESSAD: écriture du document individuel de prise en charge, de la charte éthique et de la plaquette de présentation
			Oct	Constitution du BP "internat + SESSAD"
			Nov	Mise en réflexion de l'institution sur la question de l'ITEP, pilote du PPA avec ITEP = SESSAD + internat + Semi-internat Elaboration d'un PAUF spécial ITEP, Pilote de projet
			janv-06	Installation du SESSAD dans les locaux définitifs présentation au CA par le Directeur des conclusions sur L'ITEP, pilote de projet
			Fév	Si CA et DG sont d'accord, écriture du nouveau projet d'établissement Recrutement d'un prestataire extérieur pour écriture du projet d'établissement
			Mars	1er Bilan de fonctionnement du SESSAD et réajustements Réunion de travail sur l'écriture du nouveau projet
			Avril	Réunion de travail sur l'écriture du nouveau projet
			Mai	Réunion de travail sur l'écriture du nouveau projet
			Juin	Si Ca et DG sont d'accord, écriture du nouveau projet d'établissement
			Juillet	Détermination de la fiche de poste du "CDS coordonnateur de PPA " Recrutement d'un chef de service éducatif internat + SESSAD puis d'un éducateur spécialisé
			Sept	Restructuration de l'internat: fin de l'internat obligatoire en 1ère année, ouverture d'un Semi-internat, Elaboration d'un BP <u>avec les surcoûts liés à la restructuration</u>
			Sept	Réorganisation du dispositif de prise en charge en internat avec une prise en compte de la place des semi-internes au sein de l'institution
			janv-07	Bilan de fonctionnement du nouveau dispositif + enquête de satisfaction
				Evolution interne
			janv-09	
				Evolution externe
janv-12				
	Démarche d'accréditation, possibilité de reconduction tacite, passage devant la commission du CROSM le décide, loi 2002.2			

Par contre en dehors de ce travail de recherche que je suis en train d'effectuer, le service de semi-internat ne fait l'objet d'aucune démarche didactique au sein de l'association.

Mais comme vous pouvez le constater dans le chrono de la mise en œuvre de la diversification et ceci sous mon impulsion, cela ne saurait tarder.

◆ **L'Organigramme envisageable de l'association après la diversification**

Afin de mieux situer le profil que pourrait prendre l'association, je vous propose un organigramme en forme de marguerite qui est selon J-R Loubat une représentation graphique adaptée à l'organisation en prestations de service car « au centre, on y trouve l'utilité sociale de l'établissement et en périphérie ce qui correspond aux pétales, les différentes prestations de service. »⁹⁹

Cela pourrait donner l'organigramme suivant de l'association si mon plan d'action pour mettre en œuvre le changement est accepté par les instances politiques de l'association que sont le Président, le C et le Directeur Général (annexe n°7 p106)

3.1.3 La diversification des parcours pour une meilleure prise en compte de la singularité des usagers

Mon expérience professionnelle et la référence aux travaux des comités de pilotage sur « l'I.T.E.P. pilote de projets » et à ceux de Winnicott avec « l'espace transitionnel » et de M.Lemay me permettent d'avancer l'hypothèse du caractère indispensable de l'autorisation préalable obligatoire pour qu'un enfant et sa famille adhèrent à une prise en charge et en profitent.

Car toute distanciation ne peut se faire qu'avec l'accord des parents, comme nous l'avons vu dans la première partie.

Si certains parents sont d'emblée demandeurs d'une séparation momentanée, d'autres vont avoir besoin d'un temps d'élaboration plus long. Il est alors important de laisser du temps au temps pour permettre la mise en confiance des parents, condition indispensable de leur adhésion. Et donc de donner le temps nécessaire à la construction d'un parcours adapté à leurs attentes.

J'entends par parcours, la construction et l'actualisation constante d'une trajectoire institutionnelle personnalisée d'un enfant qui va mixer plusieurs des modalités possibles (car existantes dans l'I.T.E.P.), pour coller au plus près des besoins exprimés de l'enfant et de sa famille.

Ainsi la diversité résulterait du fait que pour chaque enfant, une réponse équivaldrait à une mesure en s'appuyant sur la palette d'offre de services de L'ITEP.

L'Art 3 du décret 2005.11 rappelle d'ailleurs « que les parents ou les personnes titulaires de l'autorité parentale sont des acteurs à part entière du processus de développement de l'enfant.

C'est pourquoi, je propose que le projet personnalisé puisse être mis en place dans le cadre d'un ITEP dont le mot Institut prendrait alors tout son sens qu'il soit internat, semi-internat voire même SESSAD en fonction du choix des parents, aidés dans ce choix par les professionnels ou toute autre personne de leur convenance.

⁹⁹ J J-R Loubat, *instaurer une relation de service en action sociale et médico-sociale* Paris : Dunod, 2002, p32

La CDES proposerait une orientation sans préciser le mode opératoire entre ces trois types d'aide, ce choix résultant d'une négociation entre les parents, conseillés par le « réseau d'être » et soutenus si besoin est par la « personne qualifiée », et l'établissement.

Ces changements de projets pourraient faire l'objet d'une procédure de notification à posteriori, comme le pratique déjà les ITEP de SERENA à Marseille et des « Perrines » à Nantes aussi bien pour l'internat que pour le semi-internat ou le SESSAD.

Vous trouverez dans l'annexe n°8 p107 les trajectoires les plus significatives de parcours d'enfants au sein de l'I.T.E.P. diversifié tel que les travaux du comité de pilotage l'envisagent ainsi que les commentaires qu'ils m'ont inspirés.

En effet la CDES du département des Bouches du Rhône a donné son accord pour expérimenter cette procédure particulière qui permet à l'I.T.E.P. d'ajuster régulièrement le projet à la réalité des besoins qui peuvent évoluer rapidement concernant ces enfants comme cela vous a déjà été présenté dans le paragraphe intitulé « l'enfant de L'ITEP de SERENA » en 1^{ère} partie.

Cela permettrait un ajustement en continu du projet de l'enfant au plus proche de ses besoins et des capacités d'acceptation des parents en permettant notamment une réactivité importante en fonction de l'évolution des situations grâce à des « ponts » entre l'internat et d'autres formes de prise en charge dont les semi-internats et les SESSAD. Mais aussi avec un service d'aide à la parentalité qui pourrait intervenir en amont pendant ou après le passage en ITEP.

Nous ne pouvons présager du fonctionnement de la future Commission des droits et de l'Autonomie des personnes handicapées (CDA) qui va remplacer la CDES et les CCPE-CCSD, tant qu'elle n'est pas effective. Par contre, je devrai faire un effort particulier auprès de ses membres pour qu'ils se saisissent des enjeux qui courent derrière le grand « I » de ITEP.

3.2 L'ancrage des Troubles Comportementaux, entrave majeure du processus de socialisation : La prévention, un outil pour y remédier

Afin d'éviter qu'un enfant ne s'installe dans une dynamique de réputation que j'ai décrit en première partie, il me semble intéressant de développer des services qui pourraient intervenir en prévention de l'ancrage des troubles.

3.2.1 Créer et mettre en place un SESSAD afin d'intervenir dans l'environnement du jeune

En 2001, deux projets de création de SESSAD ont été agréés par le CROSM pour prendre en charge 16 enfants chacun. Un pour accompagner des enfants de la région Est du département, et l'autre couvrant les besoins de la région nord.

Actuellement, seulement deux places sur chaque site sont financées. 8 autres devraient l'être en septembre 2005.

Ce nouveau SESSAD couvrira les besoins de certains enfants qui ne sont pas déscolarisés pour une meilleure personnalisation de leur projet global d'accompagnement (Thérapeutique,

Educative, Pédagogique) par une proximité accrue des interventions au plus près de leur réalité en étroite relation voire collaboration avec les associations et autres maisons de quartier mais aussi et surtout avec les parents.

Il interviendra le plus tôt possible dans la trajectoire des enfants détectés en difficulté puisque son agrément va de 0 à 18 ans.

Concernant la phase de réflexion sur la création du SESSAD, je l'ai abordé un paragraphe précédent, je n'y reviendrai donc pas mais pour ce qui est de sa mise en œuvre, mon rôle a été multiple et varié.

◆ **Le choix de la localisation géographique**

Ce choix peut-être déterminant pour plusieurs raisons comme la facilité d'accessibilité des usagers, la proximité d'un réseau partenarial (Orthophoniste, psychologue, CMPP, CDASS...). Il nécessite de la part du Directeur une attention particulière.

Nous avons retenu, en concertation avec mon D.G et le Président du C.A, le site de Châteauneuf d'Ille et Vilaine pour son accès direct à la voie express, sa situation centrale dans le territoire géographique que le SESSAD doit couvrir Mais aussi pour son circuit régulier de car vers St Malo- Dinard et Dinan ce qui permettra aux parents non motorisé de s'y rendre.

J'ai également mis à disposition d'une salle réservée au « SESSAD », sur le site de Combourg, ainsi que des créneaux d'utilisation par le SESSAD des locaux affectés au secteur thérapeutique afin de recevoir les usagers du nord-est du département (Pontorson, Antrain..)

◆ **Le recrutement du personnel**

La création d'un nouveau service est une opportunité pour l'employeur qui peut à cette occasion revoir l'organisation globale de l'institution. Il représente aussi une occasion pour les salariés d'évoluer dans leurs fonctions et de bénéficier d'une mobilité interne.

En préparation de ces recrutements et en collaboration avec l'attaché de direction dans le cadre de la constitution de l'O.S.I., j'ai travaillé une fiche donnant les grandes lignes d'« un protocole de recrutement » (annexe n°9 p108)

Le tableau que je vous présente en retrace l'ensemble des mobilités internes, créations de postes, recrutements qui ont été effectués lors de la mise en place du SESSAD (annexe n°10p109).

Nous avons procédé au recrutement du personnel dès le mois de juin pour permettre à l'équipe de se constituer et de commencer à réfléchir sur les grandes lignes que revêtira le SESSAD et pour leur permettre d'aller visiter d'autres SESSAD de la région et en dehors de la région.

Le personnel déjà recruté se compose d'un éducateur spécialisé de Combourg qui désire changer d'horizon après plus de vingt ans d'internat, une psychologue qui vient du site de Combourg et qui y travaille à 60%, une assistante sociale à 25 % qui travaille également sur le site de Betton, une psychiatre qui travaille en Pédopsychiatrie à St Malo et qui donc connaît bien le réseau Malouin.

Nous choisissons des thérapeutes en libéral dont une psychomotricienne qui travaille sur le site de Combourg, ces derniers seront payés à l'acte.

On peut dire de ce recrutement qu'il est fortement coloré d'une culture associative puisque seule la psychiatre n'officialait pas dans l'association avant.

Le but recherché dans ce choix d'un recrutement à l'interne était de permettre une mobilité des professionnels de l'association et d'en marquer fortement la culture associative avec l'avantage de faciliter la cohésion de l'équipe.

Concernant la deuxième vague de recrutements, suite à l'augmentation programmée de l'effectif du SESSAD à 16 places dès 2006, je les envisage avec une majorité de professionnels extérieurs à l'association afin d'ouvrir le SESSAD à de nouvelles conceptions des pratiques professionnelles.

3.2.2 La création d'un service d'accompagnement et/ou de soutien à la parentalité

Nous pourrions pour cela nous inspirer des expériences menées en Italie par F Spoto et ses collaborateurs dans la coopérative *Attivita Sociali* : « Nous contribuons à une société civile qui recherche l'égalité des chances pour permettre à chacun d'y vivre.

Par exemple dans le quartier, la coopérative organise des activités d'aide et de soutien aux parents en détresse comme des rencontres entre des familles en détresse et des familles en danger de l'être. Pendant cinq soirées, elles échangent sur le thème de l'adolescent en difficulté. »¹⁰⁰

« Il faut inventer des lieux de débats, espaces de citoyenneté où les individus se réunissent pour devenir acteurs, producteurs de leur existence.

Et créer les conditions qui permettront aux personnes en difficultés de se rencontrer pour confronter leurs problèmes à ce qui fait leur vie quotidienne, non pas à partir de ce qui les stigmatisent mais à partir de ce qu'ils vivent, de ce qu'ils réussissent. »¹⁰¹

Pour cela, « Il va falloir s'intéresser à la personne pour ce quelle est, au-delà de son symptôme dans le cadre d'un espace de débats. »¹⁰²

Ce service que je nommerai provisoirement « Réseau d'être : Accompagnement et soutien à la parentalité » aurait comme finalité de soutenir et/ou d'accompagner les parents en difficulté voire même en désarroi face aux comportements difficiles de leurs enfants.

En l'état actuel de l'avancée de la réflexion, il est difficile de dire comment sera organisé ce service qui aura une dimension associative, ni qui y travaillera et le pilotera.

¹⁰⁰ F Spoto, Directeur d'une coopérative sociale à Bologne lors du colloque de l'AIRe en 2003 à Bruxelles.

¹⁰¹ R Janvier, *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*, Paris : Dunod, 2002, p166.

¹⁰² J J Schaller in la postface du livre de J Afchain, *les associations d'action sociale, outils d'analyse et d'intervention*, Paris : Dunod, 1997

Il s'agirait de construire un réseau composé de salariés et de bénévoles d'où l'idée que nous avons eu de le nommer réseau d'être qui, même s'il s'écrit au singulier, pourrait s'entendre au pluriel.

L'idée de la deuxième partie de sa dénomination provient d'un constat effectué suite au passage à « Envoyé spécial » d'un reportage sur l'I.T.E.P. En effet, la diffusion du reportage a déclenché une énorme vague d'appels de parents en détresse face aux comportements de leurs enfants difficiles. Ces parents ne savaient plus où « sonner » pour qu'on les aide et pour la plus part ne savaient pas qu'un dispositif comme l'I.T.E.P. pouvait exister. D'où l'idée de parler d'accompagnement et/de soutien à la parentalité plutôt que de guidance parentale.

Car nous pensons (les membres des comités de pilotage) qu'il pourrait prendre la forme d'un accueil téléphonique permettant d'écouter les parents en difficulté, de les diriger si nécessaire vers des professionnels capables de donner une réponse adaptée à leurs questionnements et à leurs difficultés.

Mais aussi de rendez-vous ponctuels pour affiner la demande ou tenter de donner une réponse aux besoins exprimés. Une autre piste de travail serait l'organisation de rencontre entre des parents en difficulté dans l'éducation de leurs enfants et des parents en voie de l'être, en s'inspirant des travaux de Mr Spoto.

Le montage financier de ce service reste à déterminer. Nous avons obtenu des clubs Rotary d'Ille et vilaine une somme de 8000 euros pour couvrir les frais liés à l'étude en cours des besoins et de marché.

Ce qui semble à peu près sûre concernant son financement c'est qu'il sera mixte « publique-privé », les fonds privés provenant d'un industriel souhaitant créer une fondation dont l'un des axes principal serait le financement d'actions envers des enfants en difficultés psychiques.

3.3 Une restructuration de l'internat et la création d'un semi-internat

Nous devons vraisemblablement procéder à une restructuration de l'internat au regard de l'avancée des travaux des comités de pilotage qui travaillent depuis janvier 2005 sur cette question de la diversification de l'I.T.E.P. et qui avance la nécessité de proposer un parcours personnalisé tenant compte de la spécificité de chaque situation

3.3.1 Une restructuration de l'internat

◆ Une diminution de la taille des groupes en nombre d'enfants

Lors de mes différents stages, j'ai pu remarquer que la taille « idéale » du groupe d'internat avait été déterminée par les équipes à 8 enfants au lieu des 12 que nous avons actuellement sur chaque groupe.

Elles étaient partis comme j'ai pu le faire en 1^{ère} partie, du constat d'une aggravation continue de l'intensité de l'expression des troubles des enfants depuis quelques années, ce qui ne veut pas

toujours dire de leur gravité. Elles avaient donc demandé et obtenu une diminution de la capacité de leur internat au profit du semi-internat et du SESSAD.

J'ai pu moi même faire ce constat d'un chiffre « idéal » de 8 sur les moments (mardi soir et vendredi soir) où les enfants sont moins nombreux du fait de la modulation de la prise en charge en internat telle qu'elle est pratiquée aux « Rivières. »

Il me semble donc intéressant de proposer une diminution de la taille des groupe et de procéder à un redéploiement de ces places pour créer un semi internat quasiment à moyens constants puisque seulement 2 places supplémentaires sont envisagées (mais pas indispensable) dans le projet que je propose à la réflexion du double comité de pilotage.

◆ **L'affectation d'une partie des locaux de l'internat à un semi-internat**

Pour faire de ce nouveau service une entité à part entière repérée et repérable par les partenaires dont les parents, je proposerai aux comités de pilotage, au D.G et au Président du C.A de réaffecter une partie des locaux du groupe Natchez et Arrapahos.

Cela aura également l'avantage de favoriser la cohésion du groupe « Natchez » ainsi que le sentiment de sécurité des enfants de ce groupe, ce qui n'est pas le cas actuellement comme nous avons pu le diagnostiquer en première partie.

◆ **Une « mutualisation » du personnel non éducatif**

Seules les maîtresses de maison appartenant à l'équipe éducative seront intéressées par cette « mutualisation » pour la fabrication des repas du midi du semi internat. Pour réaliser ces repas, je ne compte pas affecter une maîtresse de maison particulière mais faire tourner leur préparation sur les deux groupes en fonction du tour de fabrication des repas pour le personnel. Ceci afin de favoriser la transversalité aussi à leur niveau.

Les autres professionnels concernés par cette « mutualisation » sont les professeurs des écoles pour les enfants non intégrés dans une école ordinaire, l'ensemble du secteur thérapeutique et les services généraux et administratifs.

Concernant les éducateurs, je demanderai le redéploiement 0,80 ETP d'un éducateur de l'internat pour compenser la diminution de l'effectif prévue. Cela laisse six éducateurs pour deux groupes de 8 enfants ce qui fait un ratio d'encadrement correct de 2,6 enfants par éducateur pour l'internat si on se réfère aux chiffres annoncés. Mr Moreaux, Directeur d'un IETP au colloque de l'AIRE à Nîmes en décembre 2000 : « En internat pour un collectif de 8 jeunes, il faut en permanence deux adultes. »

Je demande également l'affectation du poste élève éducateur au semi-internat.

Il ne restera donc, au regard des horaires mis en annexes n°11 p110 que le financement d'un poste d'éducateur à obtenir de la DDASS pour couvrir le temps d'ouverture du semi-internat.

Si toutefois la DDASS refusait de nous octroyer ce poste, nous pourrions envisager de redéployer le poste d'éducateur scolaire (0,70%) étant donné que les éducateurs du semi-internat seront amenés à intervenir sur les temps scolaires en soutien à l'intégration à l'interne et éventuellement à la tenue d'ateliers pédagogiques ce que fait déjà cet éducateur scolaire.

Il est actuellement affecté au secteur pédagogique.

◆ **Un redéploiement de moyens matériels du groupe vers le semi-internat et une modernisation du parc automobile de l'I.T.E.P.**

Afin préparer la proposition d'investissement pour meubler ce nouveau service, je procéderai à un inventaire complet des moyens matériels actuel de l'I.T.E.P.

Cet inventaire a un double intérêt qui est de montrer au personnel que je suis de près les moyens mis à leur disposition en terme de traçabilité et d'entretien. Mais aussi de déterminer le mobilier qui serait inutilisé par l'internat et qui pourrait l'être par le semi-internat.

J'affecterai également un véhicule de 9 places à ce service en donnant la possibilité de prêts de véhicule inter-services pour ne pas bloquer d'éventuels projets du fait d'un manque de véhicule.

J'en profiterai pour programmer au plan de financement du B.P 2006 l'achat d'un véhicule pour l'internat afin de commencer à renouveler le parc automobile de l'I.T.E.P. qui, comme nous l'avons vu en première partie connaît un taux de vétusté important pour le matériel de transport.

3.3.2 La création d'un service de semi-internat comme alternative ou en complémentarité à l'internat

Concernant ce nouveau service, je détermine deux objectifs principaux qui sont d'être une alternative à l'internat quand il ne se justifie pas ou d'intervenir en complémentarité en amont ou en aval de la prise en charge en internat.

« Les enfants et les familles sont souvent demandeurs d'une aide en famille. Il s'agit donc d'assurer le respect du droit à une vie familiale et de rechercher une solution évitant la séparation ou en faisant en sorte qu'elle soit la plus courte possible. »¹⁰³

◆ **Les différentes étapes de la mise en œuvre du semi-internat**

Je vais ici vous donner ma conception de la mise en œuvre d'un projet puisque ce projet n'est pour l'instant que le fruit de mon imagination. Quoi que cette éventuelle diversification commence à faire son chemin dans l'esprit de certains professionnels de l'I.T.E.P.

➤ **Une réunion institutionnelle questionnant l'intérêt d'un éventuel semi internat**

Lors d'une réunion institutionnelle que je prévois pour le mois de juin 2005, je demanderai à chaque salarié du trépied de lire le texte qu'il aura préalablement écrit en réponse à la question suivante : A qui et à quoi pourrait servir un semi-internat ? Et quel pourrait être le travail d'un éducateur spécialisé dans un tel service ?

L'intérêt de cette réunion est de mettre les salariés en dynamique de réflexion sur l'éventualité de la création d'un nouveau service. Mais également de se projeter en temps qu'éducateur ou que professionnel dans ce type particulier d'accompagnement.

Il permettra également d'alimenter le travail en cours de détermination des fiches de postes de tous les salariés.

Je profiterai de cette réunion institutionnelle pour annoncer la constitution prochaine d'un groupe de réflexion spécial semi-internat qui pourrait démarrer en novembre, commission que je nommerai « l'I.T.E.P., pilote du PPA du jeune accompagné. »

➤ Ma conception du semi-internat

Pour qu'un projet devienne réalité, il lui faut un pilote capable de donner les grandes orientations et les décliner en projets d'actions grâce aux apports mutuels.

Voilà donc les grandes lignes que je compte donner à ce projet.

- Lorsque les liens et la dynamique familiale l'autorisent, il m'apparaît comme une exigence déontologique que l'enfant ne soit pas retiré de son espace affectif naturel. Les enfants de ce nouveau service ne seraient donc présents dans l'établissement que de 8H30 à 18h ce qui permettra de décharger les parents d'une tâche quotidienne de suivi de devoirs qui par le passé a centralisé bien des conflits.

- Un autre objectif essentiel serait, pour chaque enfant reçu en semi-internat d'avoir un temps même partiel dans une école ordinaire. Cette démarche serait complétée par une intégration scolaire dans une des classes « des Rivières. » En parallèle, l'enfant pourrait profiter des savoir-faire institutionnels en participant à des activités éducatives et en bénéficiant des suivis proposés par l'établissement.

- Pour certains enfants, cet espace serait un temps de passage vers l'acceptation d'une distance plus grande. Il pourrait donc être une étape vers une prise en charge en internat rendue nécessaire par un impérieux besoin de « séparation-individuation » pour une accession à l'autonomie comme le montre les exemples des enfants de SERENA et de Chantepie étudiés en première partie.

- Dans le même ordre d'idée, il pourrait éviter de mettre en internat des enfants suivis par le SESSAD, qui suite à une recrudescence de passages à l'acte se retrouvent déscolarisés. Le semi-internat pourrait alors servir de solution intermédiaire

- Pour d'autres au contraire il constituerait un tremplin progressif de l'internat vers l'espace naturel (famille, école, ...). Le semi-internat revêtirait la fonction de pivot entre la famille, l'enfant et les différents intervenants évitant ainsi le morcellement de la prise en charge. Cela suppose la mise en place d'un référentiel particulier du dispositif de « répondance » qui se nomme dans beaucoup d'institution « référence » pour permettre une mise en œuvre très individuelle du projet personnalisé.

➤ Constitution d'un groupe de réflexion « ITEP pilote du PPA » :

Je donne les objectifs suivant à cette commission :

¹⁰³ loi 2002-2, Art n°13

- Penser une organisation humaine qui comprendrait un « chef de service coordinateur de PPA »
- Construire un nouveau référentiel de la « ré pondance » avec cette nouvelle donne en matière de coordination de projet
- Prévoir les grandes lignes d'une organisation matérielle : Sur ce point particulier, je ne leur fais pas part de mes propres réflexions pour ne pas empêcher l'émergence d'idées et de propositions différentes des miennes

◆ **Des moyens financiers supplémentaires : La détermination des sur coûts**

Cette diversification-restructuration n'entraînant pas de demandes d'investissements importantes, ni de créations de postes en dehors du poste d'éducateur qui sera de toutes les façons demandé en mesure nouvelle dans le budget prévisionnel 2006 au regard de l'évolution de la population que j'ai déjà décrite en première partie, je vous présenterai donc qu'un tableau des acquisitions et des amortissements, un tableau des variation du personnel, un tableau simplifié des surcoûts lié à cette restructuration(annexe n°12 p111)

A noter qu'avec la diversification telle que je la propose, l'internat et le semi-internat ferait 4589 prix de journées au lieu des 4350 actuels.

Pour le SESSAD, il est prévu 215 jours d'ouverture. Mais comme il reçoit une dotation globale mensuelle en fonction du nombre d'actes facturés, on ne peut pas le comparer avec les deux autres services.

3.4 Une troisième voie entre le «tout internat» et le «tout ambulatoire : l'I.T.E.P. pilote des projets d'accompagnements personnalisés au bénéfice des usagers.

Depuis longtemps dans le secteur social et médico-social les institutions et leurs usagers sont habitués à des effets de balanciers d'un mode de prise en charge à un autre. Ces changements parfois rapides et radicaux faisaient plus référence à une philosophie générale souvent prônée par la majorité qu'à une réelle prise en compte des besoins des usagers qu'ils étaient pourtant censés soigner, rééduquer et parfois ré-intégrer.

La loi 2002-2 et plus récemment la loi 2005 sur l'égalité des droits et des chances, la participation et l'accès à la citoyenneté ont énoncé un principe incontournable dans la mise en œuvre d'un dispositif de prise en charge : Répondre au plus près des besoins de chaque usager en recherchant chaque fois que c'est possible son consentement éclairé.

Cela suppose qu'il puisse bénéficier dans son bassin d'emploi, (ce qui me semble être une distance raisonnable), de toute la palette des interventions possibles parmi celles existantes.

Mais que serait ce dispositif sans un pilote mettant en synergie cette complexité qui se compose de prises en charge différentes, combinées avec complétude c'est à dire où toute formule est potentiellement décidable.

Le petit Larousse illustré donne une définition complète de cette notion de synergie telle que je la conçois ici: « En physiologie: Association de plusieurs organes pour l'accomplissement d'une fonction ; Synergie Médicamenteuse : addition, potentialisation des effets de deux médicaments ; Mise en commun de plusieurs actions concourant à un effet unique avec une économie de moyens. »¹⁰⁴

3.4.1 Créer un dispositif d'orientation adapté à une logique de prestations de service

La décision de mise en ITEP doit faire l'objet d'une indication motivée puisqu'elle n'est pas sans conséquence pour ceux qui la subissent. C'est pourquoi, je dois être particulièrement exigeant dans la définition et l'application des critères d'admission pour permettre à chacun de bénéficier de l'accompagnement adapté à ses besoins.

◆ Organiser une réunion institutionnelle de définition et d'appropriation des critères d'admission

Pour permettre une meilleure définition et appropriation des critères d'admissions des différents services par l'ensemble du personnel ce qui me semble être une condition incontournable à la mise en synergie des services, j'organise une réunion institutionnelle de réflexion en invitant un prestataire extérieur.

L'objectif est ici de nous décentrer de nos pratiques habituelles et d'avoir une vision plus globale de notre fonctionnement.

Un autre objectif que je donne aux réunions institutionnelles de réflexion sur nos pratiques professionnelles et à celle là plus particulièrement est de permettre l'émergence ou de renforcer le sentiment d'appartenance des salariés à l'I.T.E.P.

Cette réunion fait l'objet d'un compte rendu que je rédige et qui a pour but de laisser une trace synthétique de l'élaboration qu'elle a permise et de la dynamique qu'elle déclenchée.

Parallèlement, je travaille avec l'équipe de direction sur la question de l'organisation des indications lors d'une de ces réunions bi-mensuelles car le nouveau cadre de prestations de service coordonnés entre eux que je souhaite mettre en place, passe à mon avis par une organisation spécifique que je nommerai « Réunion inter-services d'indications » qui a pour objectif d'identifier les besoins des usagers plutôt que de partir de leur problématique.

◆ Organiser les indications entre les différents types de prises en charges possibles

➤ Une indication motivée de la mise en internat

Ph- Jeammet nous donne quelques pistes de réflexion en répondant à la question d'un journaliste sur les critères de pertinence du choix de l'internat: « Quand le dialogue est bloqué. Quand les relations familiales sont empoisonnées, qu'enfants et adultes ne se nourrissent plus les uns les autres. Il faut refuser de ce gâcher la vie et dire : nous voyons que tu n'es pas heureux,

¹⁰⁴ le petit Larousse illustré, 2003, p 983

pas épanoui. Prenons un peu de distance ». Parfois le simple fait d'évoquer l'internat suffit à améliorer les choses. Souvent, il existe une trop grande proximité entre parents et enfants, un enchevêtrement des problèmes, une trop grande transparence affective »¹⁰⁵

Les principales indications sont donc l'incapacité à s'inscrire dans un collectif scolaire, d'importantes difficultés comportementales dans le milieu familial mais aussi dans l'environnement proche (quartier, activités sportives ou de loisir), une relation exclusive voire fusionnelle avec la maman.

➤ Les critères d'orientations en Semi-Internat et en SESSAD

Ils concernent des enfants qui n'expriment pas ou peu leurs troubles dans le milieu familial. Le seuil de rupture n'a pas encore été atteint. Il n'est donc pas nécessaire d'opérer à une séparation d'avec le milieu familial. Par contre à l'école, au collège, l'intensité de l'expression des troubles est telle qu'elle en devient incompatible avec sa participation à ce groupe.

Pour définir les critères d'orientation en SESSAD, je prendrai les critères de la CDES qui déterminent trois indications possibles au SESSAD :

-Le soutien à l'intégration scolaire avec la possibilité de mettre en place un plateau technique variable en fonction de la déficience pour permettre un accompagnement coordonné dont l'objectif est d'accéder à l'autonomie et à un degré de socialisation satisfaisant.

-La préparation à une orientation en établissement avec une aide apportée au cheminement du jeune et de sa famille. Mais aussi, la possibilité d'une observation plus poussée des difficultés du jeune et de sa famille afin d'indiquer la meilleure orientation possible.

- Un soutien à la sortie de l'établissement : Ceci pourrait être réalisé par un SESSAD qui possède les propriétés de souplesse et de mobilité qui manque à l'internat de rééducation. Il conviendrait alors à des enfants dont l'origine des troubles n'est pas d'ordre fusionnel mais dont l'expression est suffisamment importante pour nécessiter la mise en œuvre d'une aide globale dans son environnement.

3.4.2 Le respect du choix des parents

Avoir comme valeur centrale de respecter le choix des parents suppose de rechercher quand c'est possible le consentement éclairé de l'usager et/ou de ces ayant droits.

Le premier instant de la vie institutionnelle qui permet pour un Directeur d'atteindre cet objectif est celui de l'entretien préalable à l'admission que je souhaite faire avec toutes les personnes concernées directement par cette décision, (parents, enfant, frères et sœurs.)

◆ L'entretien préalable à l'admission avec l'enfant et ses parents.

Il s'agit d'un entretien de la plus haute importance car c'est le premier contact que l'usager a avec l'établissement. Lors de cet entretien, je fais une description la plus précise possible du

¹⁰⁵ Ph.Jeammet, « l'internat a un effet structurant » in La vie, n°3104, 24 fév 2005.

dispositif en faisant une lecture commentée du livret d'accueil que nous venons d'écrire et du règlement de fonctionnement qui est en cours d'actualisation.

Je fais également une information sur les instances d'expression que les usagers peuvent utiliser (réunion de groupe, Conseil des rivières, Conseil à la vie sociale...)

Cet entretien va me permettre de recueillir des informations sur les difficultés du jeune mais aussi de la problématique familiale qui est en jeu.

Enfin, cette rencontre va me permettre d'évaluer le degré d'adhésion du futur usager et de sa famille pour éventuellement différer son admission si elle est vécue comme trop violente par l'enfant et/ou sa famille.

On peut dire que les procédures d'admission varient suivant l'origine de la décision d'orientation. Un point commun les unifie pourtant me semble-t-il : la notion d'« anormalité » car la non prise en compte de cet élément extérieur et du vécu affectif qu'il engendre hypothéquera de manière durable la communication durant le séjour.

Un engagement minimum commun s'avère nécessaire à tout accompagnement. Il ne s'agit pas d'un contrat mais de l'investissement commun dans un projet à construire dans la reconnaissance et le respect de la compétence de chacun.

Entre une famille et une institution, il s'agit d'offrir à l'enfant le meilleur de ses compétences. La responsabilité de l'institution se situe dans la mise à disposition des moyens dont il dispose en prenant en considération, en soutenant et en développant l'espace de responsabilité de l'utilisateur et de sa famille.

3.4.3 La mise en synergie des différents services existants et à venir: L'ITEP pilote de projet

Avant d'aller plus en avant dans l'analyse de ma proposition d'organisation je vais dès à présent poser quelques principes centraux de ce nouvel ITEP.

◆ La durée de la prise en charge:

Cette question de la durée de la prise en charge dans cet ITEP pilote de PPA est pour moi fondamentale car elle détermine la dynamique dans laquelle nous allons inscrire les acteurs, usagers et professionnels, dans leur cheminement vers une autonomie sociale plus grande.

En effet, lorsque l'on dispose d'un temps long de prise en charge, peut s'installer un relâchement dans la tenue des objectifs. Or comme nous l'avons vu précédemment, l'évolution de ces enfants peut-être rapide pourvu que l'on trouve le bon angle d'attaque à leur problématique.

De plus, l'intensité de leurs troubles peut finir par lasser les salariés qui doivent quotidiennement l'affronter.

Il est donc important de mettre un cadre temporel à la prise en charge de ces usagers par une même équipe sous peine de prendre le risque qu'elle devienne mal traitante.

Enfin, ce n'est pas parce que cela ne fonctionne pas avec une équipe voire une institution que cela ne pourra pas être opérant ailleurs. Il faut donc accepter de passer des relais quand l'utilisateur ne bénéficie pas ou plus des meilleures conditions de résolutions de ses difficultés.

Je propose donc que la durée maximale de prise en charge dans l' « ITEP, pilote de PPA » soit de 5 ans avec un maximum de 3 ans. et un minima de 2 mois en internat, internat modulé pour ceux dont l'orientation est prévue dans ce service.

◆ **Repenser l'organisation de l'articulation du Projet de l'enfant : La réunion d'indication inter-services, la réunion de PPA, la période d'observation**

La réunion d'indications inter service aurait lieu tous les ans au mois de juillet quand les enfants sont partis en vacances. Elle regrouperait tout le personnel du trépied des différents services. Elle serait organisée par le coordinateur de projet qui aurait la mission de ré-interroger le projet de l'enfant sans partie pris pour tel ou tel mode de prise en charge puisque étant acteur de tous.

Cette réunion pourrait avoir comme but de définir les grandes lignes du projet pour l'année à venir qui servira de base pour le contrat de séjour. Ces projets seront ré-interrogés à chaque synthèse

➤ **La réunion de PPA**

Je définirai les deux premiers mois comme une période d'observation qui viendrait confirmer ou infirmer le projet de mise en internat, en semi internat ou en SESSAD décidé en réunion d'indications qui auraient lieu début Juillet comme nous venons de le voir, suite aux conclusions des journées d'adaptations ou d'observations.

Dans le cas où le choix initial ne s'avère pas être le bon, nous devons alors travailler avec les parents et le jeune à l'élaboration d'un nouveau projet de prise en charge.

A partir de cette période d'observation et du bilan qui en est fait correspondant à la synthèse du premier trimestre, l'utilisateur va pouvoir bénéficier d'une réactualisation trimestrielle de son PPA en fonction du besoin qu'il exprime.

3.4.4 Un accompagnement coordonné avec les différents types d'accompagnement possibles au sein de l'I.T.E.P.

Cet ITEP serait organisé dans une dimension transdisciplinaire avec différents partenaires (enfant, famille, institution, école, réseau d'aide...) qui devraient s'entendre pour construire ensemble un projet personnalisé cohérent pour répondre au plus près des besoins de l'enfant.

En effet, il faut entendre par transdisciplinaire la possibilité pour chacun d'identifier le référentiel de son champ spécifique en fonction de son identité professionnelle. Ces référentiels doivent être confrontés les uns les autres pour permettre de définir des objectifs partagés et des pratiques cohérentes.

Aucun référentiel n'étant dominant, il est important qu'un rééquilibrage permanent puisse être mené pour permettre un maillage des référentiels autour d'objectifs partagés et inscrits dans un projet personnalisé qui soit autre chose que la superposition de prises en charge techniques

distinctes qui risqueraient si tel était le cas d'être clivées entre elles. Il faudra que l'on se pose la question de ce que pourrait être le référentiel de l'enfant et des parents ?

Je propose que la mise en œuvre de ces trajectoires diversifiées soit de la responsabilité d'un chef de service-coordonateur inter-service du PPA du Jeune qui aurait comme missions :

- ◆ Accompagner le changement
- ◆ Servir d'Interface, trait d'union entre les différents services
- ◆ Organiser les liens entre les services : créer le réseau institutionnel
- ◆ Organiser des liens avec les réseaux extérieurs à l'institution

Je joins en annexe la fiche de poste que j'ai créé pour borner le travail de cette nouvelle fonction (annexe n°13 p112).

3.4.5 Une proposition d'organisation nouvelle de la direction

Jusqu'à présent, la direction de l'I.T.E.P. était organisée de la façon suivante :

- un Directeur Général des Trois sites
- un chef de service éducatif avec une forte délégation de direction
- un chef de service thérapeutique
- un chef de service pédagogique

Je pense que cette organisation de la direction n'est plus compatible avec la taille actuelle de l'association et la taille de l'établissement des « Rivières ».

Je proposerai donc l'organigramme suivant de la direction dans mon projet managériale :

Le Directeur d'Association ne sera vraisemblablement plus disponible pour s'impliquer comme chef d'orchestre des services de l'I.T.E.P. « Les Rivières ». Son rôle serait donc plus maintenant de coordonner l'équipe de direction, de donner une délégation claire à chacun de ses responsables et d'opérer un contrôle régulier de la mise en œuvre de cette délégation. Son rôle de représentation politique serait accru.

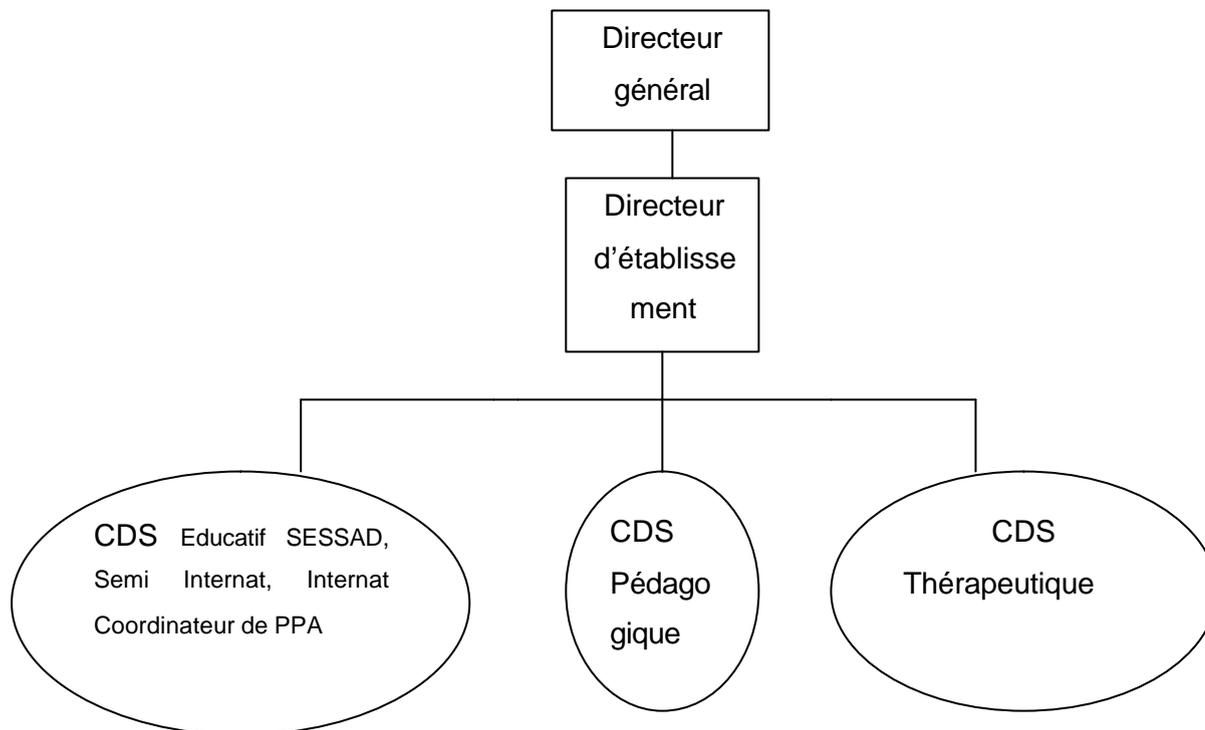
Le Directeur d'établissement serait le véritable pilote des 3 services de L'ITEP. Diriger, coordonner, organiser, manager, sanctionner seraient ses principales missions auprès du personnel.

Concernant les enfants et les parents, il jouerait le rôle de garant du cadre institutionnel tel qu'il leur est proposé dans le contrat de séjour.

Le CDS Educatif et coordinateur de projet interviendraient dans les trois services de l'I.T.E.P. pour garantir la cohésion d'ensemble du PPA de chaque jeune.

Comme nous l'avons déjà abordé précédemment, les trois chefs de service formeraient une équipe de cadres favorisant la cohésion contre le clivage grâce à des réunions hebdomadaires. Car je pense que ce qui se concevra bien à leur niveau, se réalisera avec cohérence dans chaque équipe.

Cette question du clivage lorsqu'on travail en ITEP est particulièrement importante car là où il s'installe, se développe un sentiment d'insécurité qui engendre de la violence qui en retour peut renforcer le clivage entre professionnels...



3.4.6 La démarche qualité, les indicateurs et l'accréditation, une dynamique d'évaluation de l'action des services de l'I.T.E.P.

La loi 2002-2 a apporté une obligation nouvelle par rapport au cadre légal qui est de construire un processus d'évaluation continue des activités et de la qualité des prestations rendues afin de les améliorer.

L'évaluation interne doit être construite par les établissements et proposée aux tutelles. Elle a pour fonction de mesurer à intervalles réguliers grâce à un référentiel, le niveau d'atteinte des objectifs que le service s'est fixé dans le cadre de la démarche qualité.

La 1^{ère} démarche importante est de construire un tableau de bord avec des données synthétiques et «objectivables » sur l'environnement et le fonctionnement à partir d'indicateurs pour déterminer ce qui relève du diagnostic tel que je le pratique dans les différents comités de pilotage.

Car pour moi savoir, permet de mieux prévoir et donc de décider et d'agir avec plus d'efficacité.

L'Observatoire Social institutionnel (OSI) que j'ai mis en place avec le délégué de direction est à ce titre un excellent outil au service de ce chemin didactique en mesurant l'efficacité que je définirai comme la capacité à obtenir les résultats escomptés.

Mais aussi, l'efficience c'est à dire la pertinence des ressources par rapport aux résultats visés, la conformité aux normes et aux attentes, l'utilité en lien avec l'existence réelle des besoins. Et enfin la rentabilité qui mesure le rapport « qualité-coût ».

Mon rôle va être de synthétiser les différentes données récoltées par les évaluations internes du personnel et des besoins des usagers pour les objectiver. (annexe n°14 p 115)

La réalisation d'enquêtes de satisfaction par le biais l'entretien avec un support « questionnaire auprès des usagers » va permettre de confronter les représentations des professionnels à celles des usagers et de pouvoir suivre l'évolution des résultats sur plusieurs années.

Cela va se décliner en projet managériale que je vous ai déjà présenté que je définirai comme un plan d'action déterminé et réaliste concourant à l'objectif général de l'Association : « Accompagner l'enfant pour qu'il puisse garder ou retrouver sa place au sein de sa famille, de l'école, de la société c'est à dire pour qu'il agisse sa vie. »

Les indicateurs de réussite de ce projet seraient :

- Le nombre de personnes motivées pour créer ce nouveau dispositif
- La qualité des travaux,
- la participation constructive du comité de pilotage,
- l'avancement de l'écriture du nouveau projet du SESSAD, du Semi-internat, de la restructuration de l'externat.
- L'adhésion ou l'opposition du CA et des DP à ce projet de diversification ...

3.4.7 Conclusion troisième partie

Comme nous l'avons démontré, l'institution, de nos jours n'a guère le vent en poupe. Cette tendance remonte déjà à quelques décades avec la naissance du courant antipsychiatrique et la mise en place de la politique de secteur en santé mentale.

« Ce mouvement vers l'ambulatoire se perpétue dans l'éducation spéciale avec l'ouverture des SESSAD. Même si la querelle paraît moins aiguë, certains continuent d'affirmer que l'institution est thérapeutique et d'autres qu'elle est anti-thérapeutique. Mais on peut aussi concevoir l'intra et l'extra institutionnel plus en complémentarité qu'en opposition »¹⁰⁶

En effet, comme nous avons pu le constater, l'internat de rééducation revêt bien des vertus psychothérapeutiques pour ces enfants souffrants de troubles du caractère et du comportement, à savoir : proposer un cadre contenant et structurant là où ils n'ont souvent connu que trop grande proximité ou rejet.

Il peut donc contribuer à remettre l'enfant à sa place d'enfant et l'aider à apprendre à vivre et à cohabiter avec les autres. Pour autant, il n'a pas le monopole de l'efficacité car d'autres modes d'accompagnement comme les semi-internats et les SESSAD ont aussi prouvé leur capacité à prendre en compte ces troubles psychiques.

F. Remy, psychiatre précise «qu'il y a un risque qu'on envoie à l'internat que les enfants qui seraient complètement rejetés. Il constituerait alors une sorte de «voie de garage » dont ces derniers ne sortiraient que difficilement. Si l'on veut que l'internat garde son caractère thérapeutique, il ne faut pas qu'il soit proposé quand toutes les autres solutions sont épuisées mais quand l'indication de séparation est pertinente. De plus, s'il existait des interventions ambulatoires plus précoces, nous aurions moins besoin de l'internat. »¹⁰⁷

Cette diversification vers une mise en place d'une dynamique de prestation de service qui souhaite prendre en compte le jeune dans sa singularité est donc une solution qui me semble la plus adaptées pour répondre à cette nécessaire et souhaitable contractualisation de l'accompagnement de l'I.T.E.P. avec l'enfant et sa famille.

¹⁰⁶ F Remy, « Contribution à l'étude des interactions entre le psychotique et l'institution psychiatrique », mémoire de psychiatrie, Rennes, 1991

¹⁰⁷ op ;cit n°106 p12

3.4.8 Conclusion générale

L'ITEP « Les Rivières » situé à Combourg (35), le berceau du Romantisme, accompagne 24 enfants de 6 à 15 ans souffrants de T.C.C principalement en internat. Il connaît depuis sa création en 1997, plusieurs évolutions importantes. La première concerne le nombre d'usagers puisqu'il est passé de 16 à 20 puis à 24 en 2004.

Une autre évolution qui rompt avec la culture de l'internat obligatoire en 1^{ère} année est la création d'un SESSAD de 16 places dont 10 seront financées en Septembre 2005. Cette création tend à répondre à la volonté qui s'affirme en France et dans de nombreux pays européens de favoriser des modalités de prise en charge qui privilégient le maintien dans le milieu ordinaire à l'école et dans sa famille

Le respect des principes énoncés dans le préambule de la déclaration universelle des droits de l'homme de 1789 sont repris par la loi 2002-2 qui rappelle les principes incontournables contenus dans le Code Civil de respect de la dignité, de l'intégrité, de la vie privée, de l'intimité et de la sécurité. Tout cela au nom de l'égalité des droits et des chances.

Ces textes sont pour moi, un formidable levier de changement de nos institutions par une meilleure prise en compte des droits et devoirs des usagers et une volonté affichée de lutte contre la maltraitance.

Ma fonction de direction est de permettre et favoriser l'émergence de l'expression de ce respect du choix des usagers en élargissant la palette des « possibles » au sein de l'I.T.E.P.

Avec l'avènement d'une logique de prestations de service pour répondre au plus près des besoins exprimés et/ou implicites des usagers, le secteur social rentre dans une ère que M.Chauvière qualifie de « transition » en se posant la question de la forme que « prendra ce domaine d'action publique traditionnellement hybride privé et public tout à la fois. »¹⁰⁸

Pour permettre que cette transition soit la plus constructive possible pour l'ensemble des acteurs du système des « Rivières », je décide de démocratiser au maximum le débat dans toutes les instances que je crée ou que je fais évoluer à cette occasion.

L'objectif que je donne en tant que dirigeant de l'I.T.E.P. est de le faire passer d'une logique de filière sectorielle au réseau territorial, car pour moi, « territorialiser » l'action signifie penser, structurer et organiser les interventions à partir d'un territoire donné en les intégrant dans une action sociale globale. Le territoire, c'est d'abord l'espace de vie des gens qui incluent des habitudes de vie des modes culturels, des réseaux personnels.

D'où l'idée d'un ITEP qui serait le pilote du projet personnalisé d'accompagnement de l'enfant et de sa famille afin de faciliter le choix qui permet une meilleure adhésion au projet et une meilleure adéquation à leurs besoins en terme d'accompagnement pour un PPA qui deviendrait « un objet collectif, c'est à dire en rapport avec une alliance autour d'un projet et qui requiert

¹⁰⁸ M.Chauvière : *entre service public, non lucrativité et droit des affaires : incertitudes et chances du secteur social*, C.Humbert (dir.), *Institution et organisation de l'action sociale : Crises, changements, innovations* ?, Paris : L'harmattan, 2003, p 51

l'adhésion de chacun car dès lors que chacun peut y adhérer, chacun est agent de sa propre formation voir même transformation»¹⁰⁹

Pendant longtemps le groupe a été une référence fondamentale dans les projets éducatifs comme outil de normalisation de l'individu. Maintenant, c'est le souci de l'individualisation qui prédomine dans les établissements et services.

Mais simultanément, on ne semble plus accorder beaucoup d'intérêts aux groupes, à leurs dynamiques. « Il semble qu'on sache moins que jamais comment dimension collective et dimension individuelle peuvent s'articuler ni quelles fonctions le groupe peut remplir pour l'individu. Le groupe est pourtant indispensable à tout être humain pour se construire ». ¹¹⁰

Ou comme l'écrit D. Anzieu «pour constituer une enveloppe qui fait tenir l'ensemble des individus ». ¹¹¹

L'avenir de notre organisation pourrait se trouver dans l'élaboration d'une institution du 3^{ème} type « ITEP pilote de PPA », synthèse de ces deux conceptions de l'accompagnement de l'enfant souffrant de TCC.

Cela passera à mon point de vue par la réhabilitation de la subjectivité dans la mise en œuvre du Projet Personnalisé d'Accompagnement.

¹⁰⁹Ignacio Garate-Martinez, *L'institution autrement*, Madrid Erès 1999, 220 p, P160

¹¹⁰ C-Humbert in ,art « Subjectivité et subjectivités dans les organisations du secteur social » P105

¹¹¹ D Anzieu, *le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*, Paris : Dunod

BIBLIOGRAPHIE

- C. Amourous et A. Blanc (dir.), *E. Goffman et les institutions totales*, Paris : L'Harmattan, 2001, 246p.
- P. Ariès, *L'enfant et la vie familiale sous l'ancien régime*, Paris : Seuil, 1973, p 1 à 100.
- P. Aulagnier, *la violence de l'interprétation, du pictogramme à l'énoncé*, Paris:PUF, 1975
- A Becker, *Outsiders-étude de la sociologie de la déviance*, Paris : A-M Métailié, 248p
- P. Bernoux, *La sociologie des organisations*, Paris : Ed du Seuil, 1985, 378p.
- S. Boimare, *L'enfant et la peur d'apprendre*, Paris : Dunod, 1999
- R. Castel, *L'insécurité sociale, qu'est-ce qu'être protégé ?*, Turriers : Ed du seuil, 2003, 95p.
- R. Clément, *Parents en souffrance*, Paris : Ed stock, 1993, 335p.
- A. Cordier, *Les cancre n'existent pas* Paris : Ed du seuil, 1993, 304p.
- P. Crozier, *l'acteur et le système*, p325
- F. Dubet, *Le déclin de l'institution*, Paris : Seuil, 2002, 421p
- Ph. Ducalet et M-Laforcade, *Penser la qualité dans les institution sanitaires et sociales*, éditions Séli Arslan, 2001, p197-204
- P. Durning, *Education et suppléance familiale en internat*, Paris : PUF, 1986
- P. Durning, *Education familial. Acteurs, processus et enjeux*, Paris : PUF, 1995.
- C. Frégné, *Sociologie de l'exclusion*, Paris : L'Harmattan, 1999.
- E. Goffman, *Asiles*, Paris : Ed de minuit, 1968.
- *E. Goffman, Stigmate, Les usages sociaux des handicaps*, Paris : Ed de minuit, 1975.
- D. Guaquere, *Le guide du Directeur, Etablissement -Service social ou médico-social*, Paris : Ed ESF, 2004.
- J. Houzel, *Le quotidien en éducation spécialisée* Paris : Dunod, 2004.
- V. Hugo, *Les misérables*, Tome1&2, Paris : Gallimard, 1999.
- C. Humbert (dir.), *Institution et organisation de l'action sociale : Crises, changements, innovations ?*, Paris : L'harmattan, 2003.
- R. Janvier, Y. Matho, *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*, Paris : Dunod, 2002.
- J. Lacan, séminaire XI, *les quatre concepts fondamentaux de la psychanalyse*, p194
- J. Rouzel, *le quotidien en éducation spécialisée*, Paris : Dunod, 2004, p 125.

- J-R. Loubat, *Instaurer la relation de service*, Paris : Dunod, 2002.
- P. Osterriech, *L'enfant et la famille*, Edition du scarabée, 1987.
- G. Probst, JY Mercier, O. bruggiman et A Rakotobarison, *Organisation et changement*, tome 2: « gérer le changement organisationnel », France xp, les éditions d'organisation, chap3 p107-178 et Chap4 p191-202.
- J-J. Rousseau, Introduction du chapitre « De l'esclave », *Le contrat social*
- Le logis St François en collaboration avec A André « De la violence à la responsabilité : histoire et projets d'un institut de rééducation », édition « le logis Saint François », Valmont, 1996.
- J-J. Schaller in la postface du livre de J. Afchain, *Les associations d'action sociale, outils d'analyse et d'intervention*, Paris : Dunod, 1997.
- Racamier, *la psychanalyse sans divan*, Paris ; Payot.

Les dictionnaires

- P. Foulquier in le dictionnaire de la langue pédagogique, PUF
- Lafon in le dictionnaire de Psychopédagogie et de psychiatrie de l'enfant, PUF 5^{ème} édition 1987
- Larousse élémentaire 1956
- le petit Larousse illustré 2003

Les articles

- M Aalto, « Approche théorique du couple exclusion-inclusion » in : *les cahiers de l'actif n°294-295, P43*
 - T.M. Bemba « La dimension soignante de l'équipe pluridisciplinaire en Institut de Rééducation » in : *Lien social*, 13 juin 2002.
 - R. Bidart, « Autorité parentale et citoyenneté, la question des compétences parentales » in *JDJ* n° 195, mai 2000.
 - R. Clément, « Parentalité et disparentalité » in : *Groupe familial*, n°112, juillet 1986
 - U Clevert, « Modèle de l'assistance personnelle en suède » les cahiers de l'actif n°294-295, p85
 - Conversation entre M-El Farricha et JR Loubat, « Les usagers ont aussi des familles, les travailleurs sociaux, recours et rivaux » in: *lien social* n°174, 25 juin 1992
 - « De la stigmatisation à l'innovation : quel avenir pour l'internat ? » in : *Les cahiers de l'actif*, n°306/307, novembre /décembre 2001.
 - Etude nationale du secteur de l'enfance handicapée, décembre 2001, publication DRASS
 - John Crawls, « la théorie de la justice », in : Bretagne info du CREAI, 6 Décembre, 2002
- Philippe REUX - Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 2005

- D Fablet « L'internat spécialisé : une structure de suppléance familiale à condamner ou à réhabiliter » in : *Institution et organisation de l'action sociale : Crises, changements, innovations ?*, Paris : L'harmattan, 2003.p 191 à 214
- M. Gagneux et P. Soutou, *Rapport de l'I.G.A.S. sur les instituts de rééducation*, Paris, janvier 1999
- T. Gazuel d'Allons (dir.), *Face à l'enfermement : accompagner R Clément*, « Parentalité et disparentalité », *Groupe familial*, juillet 1986, n°112
- S Ionescu, « Terminologie de l'intégration et perspective culturelle » in : *les cahiers de l'actif* n°294-295, p 9
- Ph. Jeammet, « L'internat a un effet structurant » in *La vie* n°3104, 24 février 2005.
- R. Josefsberg, « internat et séparation » in : *les cahiers de l'actif*, n°306-307 nov, 2001, p184
- M. Lemay, « L'internat, un placement choisi », actes du colloque des maisons d'enfant de La Flèche, Le Mans, 1994, 113p
- Y Le Penneec, « l'évolution de l'internat au gré des enjeux sociaux et politiques, une approche historique », *les cahiers de l'actif*, n 306-307, décembre 2001.
- le projet d'établissement de l'I.T.E.P., « Les Perrines » de Nantes
- F. Noble, « l'usager au centre du dispositif, énoncé d'une mission impossible » in : *Les usagers de l'action sociale, sujets, clients ou bénéficiaires ?* C Humbert (dir.), Paris : L'harmattan, 2000
- « Quel avenir pour les Instituts de Rééducation ? » in : *Lien social*, 6 juin 2002.
- F Remy, « contribution à l'étude des interactions entre le psychotique et l'institution psychiatrique », mémoire de psychiatrie, Rennes, 1991
- J Rouzel, « l'établi et l'utopie » in : *lien social* n°54, décembre 1989, *former, transmettre, petit traité à l'ouverture des cages*, Paris : ASH, Avril 2003.
- D. Youf : « Sur le statut juridique de l'enfant » in : *Le débat*, n°106, sept-oct. 1999.

Les interventions

- F Spoto, Directeur d'une coopérative sociale à Bologne, colloque de l'AIRe en 2003, Bruxelles.
- P Ducalet, Conférence sur la démarche qualité à l'IRTS de Rennes, 2004.
- Intervention dispensée par M Rault, sociologue, CAFDES, 2004

- M. Lipovestsky, Philosophe, Intervention au colloque de l'AIRe, le 3 /12 / 2004
- Compte rendu d'une journée de réflexion du 10 novembre 2003 des trépieds de Combourg et de Châteaubourg
- A. Bougba, « Parents détenus, enfants séparés : de la rupture au maintien des liens », colloque du 10 décembre 1993
- R Janvier, Intervention à l'IRTS auprès des étudiants CAFDES, 2004
- Mr Ziegler, ancien directeur de l'IRTS, Intervention auprès de la promotion CAFDES 2003-05

Liste des annexes

Annexe n°1 :L'origine des troubles et leurs conséquences : Les carencés, les caractériels et les borderline

Les trois portraits que j'ai dressés sont représentatifs de catégories psychopathologiques bien repérés. Typologiquement nous pouvons déterminer trois grandes catégories de T.C.C

Les carencés ou les abandonniques :

M- Lemay, nous dit à son sujet que «si l'enfant rencontre des objets incertains et changeants, il en découle une profonde détresse le conduisant à la recherche de la solitude si la carence est très marquée, à l'ambivalence et à l'agressivité si celle-ci alterne avec des périodes de satisfaction »¹¹²

Les enfants que nous accueillons sont surtout concernés par cette deuxième éventualité car ils sont éduqués par des parents et principalement des mères qui sont tour à tour dans une trop grande proximité avec leur enfant et rejetant à sont égard.

Ainsi, « l'enfant qui ne peut dépasser le stade où son autonomie ne peut s'exprimer que par l'opposition active, continuera ultérieurement de s'affirmer en tant que sujet à travers la révolte et la transgression des normes de son environnement car pour lui s'opposer, c'est exister. »¹¹³

L'agressivité est un symptôme fondamental chez le carencé, particulièrement celui qui a connu des séparations répétées suite notamment à des échecs de placements successifs. Elle prend sa source dans l'avidité affective et le sentiment de manque, de frustration qui lui est associé et qui est vécu comme imputable à autrui. En effet, le carencé vit dans un état quasi permanent de crainte d'être agressé, d'anxiété diffuse, d'insécurité permanente. Il se sent constamment menacé par le monde extérieur

Les limites posées sont vécues comme des agressions et déclenches en retour des réactions violentes. M- Lemay nous dit à ce sujet que la relation avec l'abandonniques est très particulière car il charme et inquiète à la fois. Nous nous sentons engagés dans une relation insolite.

J-P Chartier précise à ce sujet que « cette impression d'étrangeté familière, les volte- faces imprévisibles, les sautes d'humeur permanents, l'intensité des réactions affectives négatives et positives, les revendications brutales et les désinvestissements subits sont les conduites les plus susceptibles de faire soupçonner une pathologie carencielle ancienne, chez un enfant ou un adolescent.

D'où vient alors le sentiment de malaise que ressent l'adulte face à ces enfants carencés ? De la perception que l'enfant ou l'adolescent carencé s'intéresse à lui avec une avidité quérulente et inhabituelle. Qu'il s'empresse d'oublier les échanges que vous pouvez avoir avec lui, qu'en réclamant sans cesse une attention jalouse et exclusive, il multiplie les gestes impulsifs, agressifs propres à le faire rejeter ? Toute sa conduite déconcerte, tant elle paraît imprévisible et cohérente.

Tout investissement affectif, réactivant les blessures précoces avec une très vive angoisse d'abandon, instaure une compulsion tragiquement masochiste à revendiquer l'affection dans des limites intolérables pour l'entourage en raison de la connotation toujours agressive de la revendication. »¹¹⁴

On peut donc en conclure que le carencé provoque en permanence le rejet et la rupture qu'il redoute car la violence de l'enfant carencé est une réponse à un sentiment d'être agressé. Elle déclenche en retour l'agressivité de l'environnement familial, scolaire voire institutionnel qui entraîne elle-même un surcroît de

¹¹² M.Lemay, *J'ai mal à ma mère*

¹¹³ F-REMY : « Contribution à l'étude des interactions entre le psychotique et l'institution psychiatrique », Rennes 1991

¹¹⁴ J-P CHARTIER, *Les adolescents difficiles* p , Dunod...

violence infantile en un véritable cercle vicieux, aboutissant à l'épuisement, au rejet que ces enfants ont tendance à provoquer et répéter par leurs attitudes agressives

Les manifestations de l'agressivité chez le carencé sont variées. Cela va de l'agitation sous tendue par l'angoisse, l'opposition, l'hostilité passive, le passage à l'acte impulsif souvent teinté d'une maladresse motrice, la revendication affective tyrannique et exclusive, des actes de vengeance.

Mais aussi par des conduites d'échec correspondant à des conduites auto-destructrices qui ont valeur d'appel au secours (automutilation, tentatives de suicide...)

Enfin par des crises de colère, crises où se mêlent les reproches et l'auto-accusation qui vont de pair avec une image très négative de soi.

Les caractériels :

Un excès ou une insuffisance de limites dans la petite enfance peut favoriser l'éclosion de troubles caractériels. L'enfant a besoin pour se construire de rencontrer des limites clairement tracées et cohérentes.

On retrouve un certain nombre de cas de figures rencontrées de façon récurrente dans l'histoire des jeunes caractériels tels que l'enfant-enjeu, l'excès ou la carence d'autorité parentale. On peut dire de ces situations, qu'elles sont des situations favorisantes au même titre que l'identification à un parent lui-même perturbé que l'on rencontre chez certains d'entre eux

Les manifestations de ces troubles sont exacerbées par l'angoisse. Elles vont prendre la forme de l'instabilité, impulsivité souvent sous l'emprise de la colère. Elles sont également l'expression de fantasmes d'agression, de « dévoration. » L'encoprésie, l'énurésie, les jeux avec les matières fécales sont fréquents. Elles peuvent aussi se traduire par des fugues et des vols, de l'opposition et de l'agressivité envers les pairs. Elles sont marquées par l'égoïsme et la recherche de satisfactions immédiates par le passage à l'acte, l'enfant étant au stade de la toute puissance narcissique.

Les significations de ces manifestations sont multiples. Il peut s'agir d'une recherche de relation exclusive, d'une satisfaction de sentiment de toute puissance, de revendication consciente, de mesures de rétorsion en réponse à des frustrations, de réponse au sentiment d'être agressé. Mais cela peut aussi par une fonction cathartique Cad une sorte d'exutoire à une tension anxieuse trop forte, immédiatement agie sur l'entourage.

Dans tous ces cas de figure, le passage à l'acte est un message adressé à l'autre.

Ces enfants ont une faculté très développée à créer de la zizanie entre les intervenants et dans toutes les institutions qui veulent ou sont obligées de s'occuper de lui. Le corollaire de cette constante sera sa capacité plus grande que chez n'importe quel autre sujet à se faire exclure et renvoyer de n'importe quel type d'établissement ou service.

Les « borderline » ou états limites :

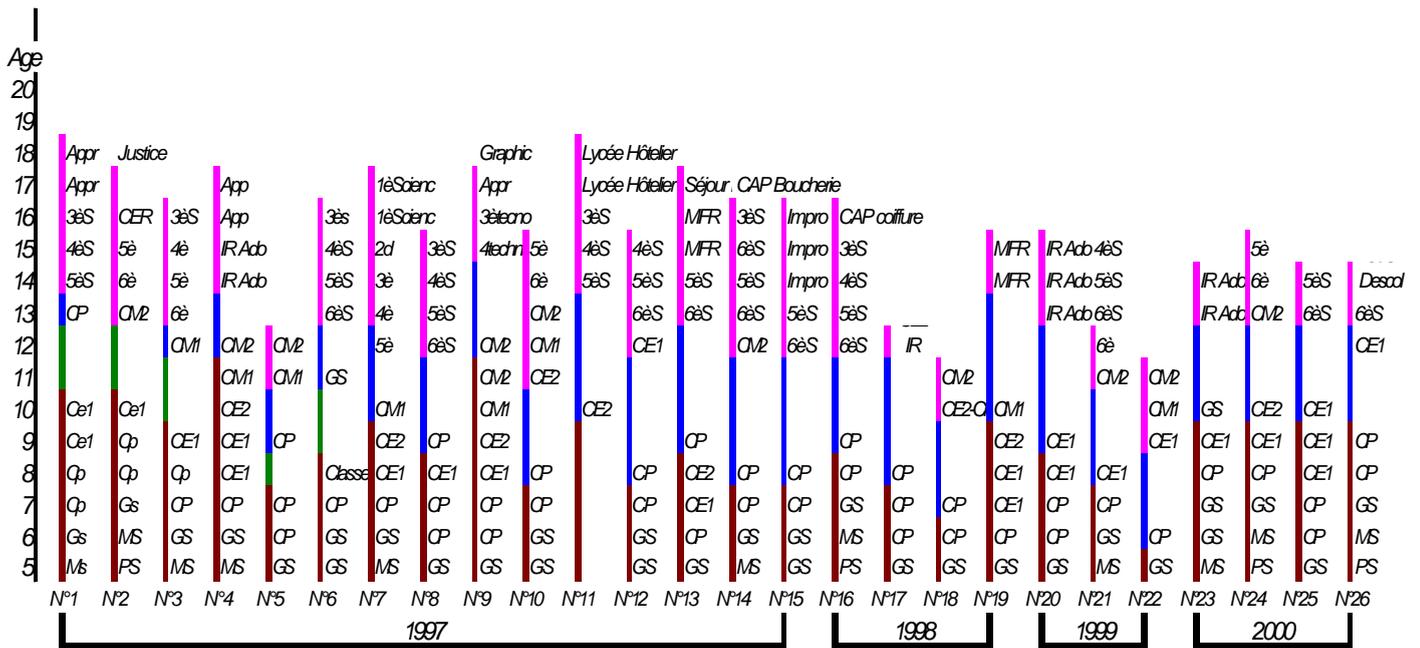
Le syndrome « Borderline » est « caractéristique d'un arrêt du développement des fonctions du « moi » et il est une combinaison de troubles névrotiques et caractériels avec des composantes fondamentales comme la colère, le trouble des relations affectives, l'altération de l'identité et la dépression et le sentiment de solitude. » Cela s'exprime par des comportements inappropriés, négatifs et agressifs envers les autres ainsi qu'une perception déficiente de soi et de la réalité ambiante souvent perçue comme menaçante.

L'angoisse de perte d'objet et de dépression se trouve concerné par un vécu passé malheureux. Elle est teintée d'espérance, de sauvetage, investie dans la relation de dépendance de l'autre. Ces sujets sont des écorchés vifs résistants mal aux frustrations, au narcissisme fragile qui conservent « un besoin excessif de compréhension d'affection, de soutien. »

Ils vivent constamment sous la menace d'une dépression sérieuse.

Il existe aussi un certain mode de clivage entre deux attitudes du "moi" qui a besoin de voir les objets extérieurs comme totalement bons ou comme totalement mauvais et qui évoque les attitudes d'identification projectives telles que décrit par Mélanie Klein : « L'interlocuteur est vu tour à tour et en un instant comme un parent frustrant et menaçant qui serait le patient lui-même. Ce mécanisme rend la relation déconcertante et souvent imprévisible avec des décharges agressives subites (insultes, colères, ...) et disproportionnées, des bouffées d'agitation, d'excitation.

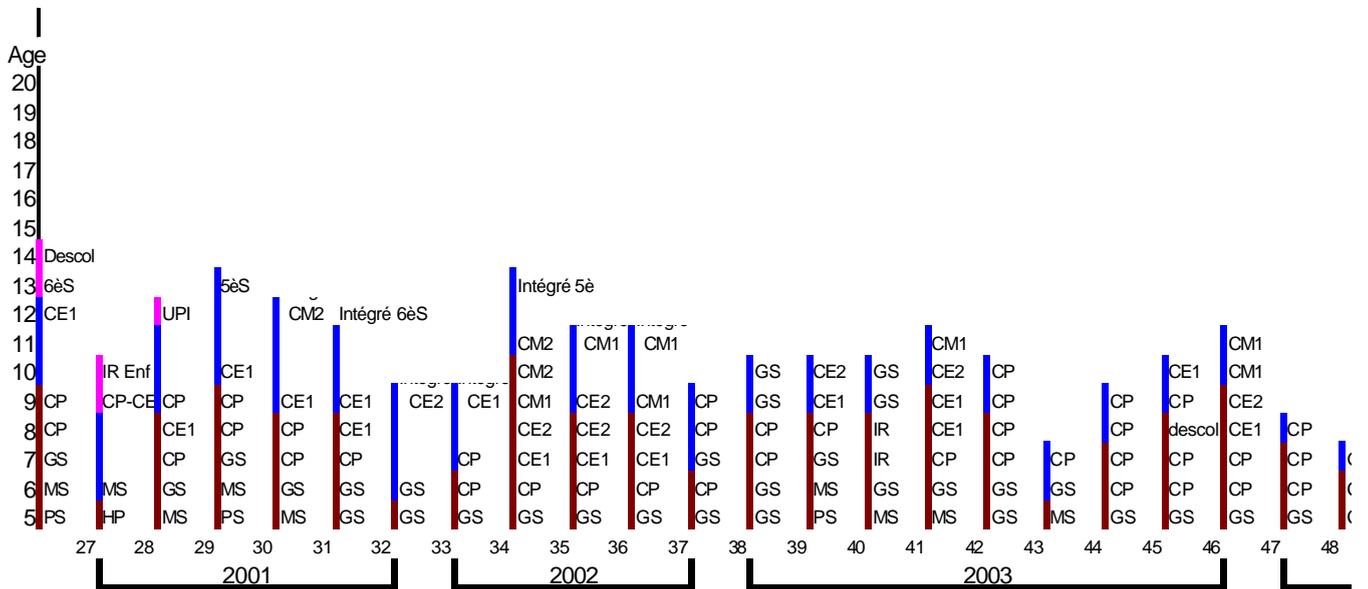
Annexe n°2: Trajectoires scolaires de tous les enfants accompagnés aux « Rivières » depuis sa création



6èS = 6ème SEGPA MFR = Maison Familiale Rurale UPI = Unité Pédagogique d'Intégration

| Scolarité avant ITEP
 | Scolarité ITEP Châteaubourg
 | Scolarité ITEP "Les Rivières"
 | Scolarité après sortie ITEP

1 = enfant n°1; 2 = enfant n°2...53 = enfant n°53



Annexe n°3 : Tableau des Menaces-Opportunités-Forces-Faiblesses (MOFF)

Forces	faiblesses
<p><u>Concernant les politiques publiques et l'environnement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Mise en œuvre de la loi 2002-2 -Un schéma départemental, régional et national pour la création de SESSAD -Capacité d'évolution, d'adaptation /à la production initiale -Localisation géographique avec une situation de monopole -Une implantation géographique -Volonté de mise en place des politiques sociales actuelles -Un taux de réussite important concernant la mission de socialisation des usagers notamment au niveau scolaire <p><u>Concernant la gestion des ressources humaines</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Un C.A source de proposition -Implication et dynamisme du C.A -Implication et dynamisme du personnel dans le travail de réflexion autour de la diversification -Pyramide des âges et de l'ancienneté équilibrée -Possibilités importantes de mobilités internes -Une direction et une équipe de cadres inter et intra sites favorable à la diversification -La possibilité que le nouveau dispositif offrirait pour constituer une équipe de direction -Climat social serein -Un personnel très qualifié <p><u>Concernant la situation financière</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Une situation financière de l'association saine -Des taux de vétusté faibles pour l'immobilier -Des locaux neufs 	<ul style="list-style-type: none"> - Une décision de la direction de priorisation des investissements pour le site de Châteaubourg -L'inadaptation d'1 des 2 groupes de l'internat -Un huis clos institutionnel avec peu de travail en réseau -Un projet d'établissement à faire évoluer -Des enfants et des adultes de plus en plus difficiles à accompagner -Des enfants qui arrivent avec un retard scolaire de plus en plus important -Un ratio d'encadrement un peu juste -Un schéma départemental et la loi 2002-2 favorable à la pluralité de l'offre de service pour un même établissement -Une non adéquation des politiques publiques actuelles/à la personnalisation des trajectoires. -Une très forte culture de l'internat <ul style="list-style-type: none"> -Des taux de vétusté important pour le matériel de transport

Annexes N° 4 : Bilans financiers et tableau prévisionnel des amortissements

Bilan ITEP « Les Rivières » simplifié

BIENS	04	03	FINANCEMENTS	04	03
Immobilisations incorporelles	7		Subvention d'i	405	342
corporelles	1537	1089	Amortt sub d'invst	-50	-33
financières		1	Dette fi	950	623
			Autre	100	100
			Cpte liaison d'i	500	500
T	1545	1090		1905	1532
FRI				360	442
Déficit exercice	18		Resultat		48
RAN	257	306	autres	8	16
T	257	306		8	64
FRE	287	242			
FRNG				94	200
Créances	85	319	Fournisseur	63	22
Autres	2	1	Dettes sociales	44	34
créances	2	2	Dettes fixes	10	2
Charge	152	62	autres	1	3
cumulée					
d'avance					
Compte de					
liaison					
d'exploitation					
T	240	384		117	61
BFR	123	323			
disponibilités			Concours bancaire	29	123
			courant		
T	/	/		29	123
Trésorerie +				29	123
T-F					

ON

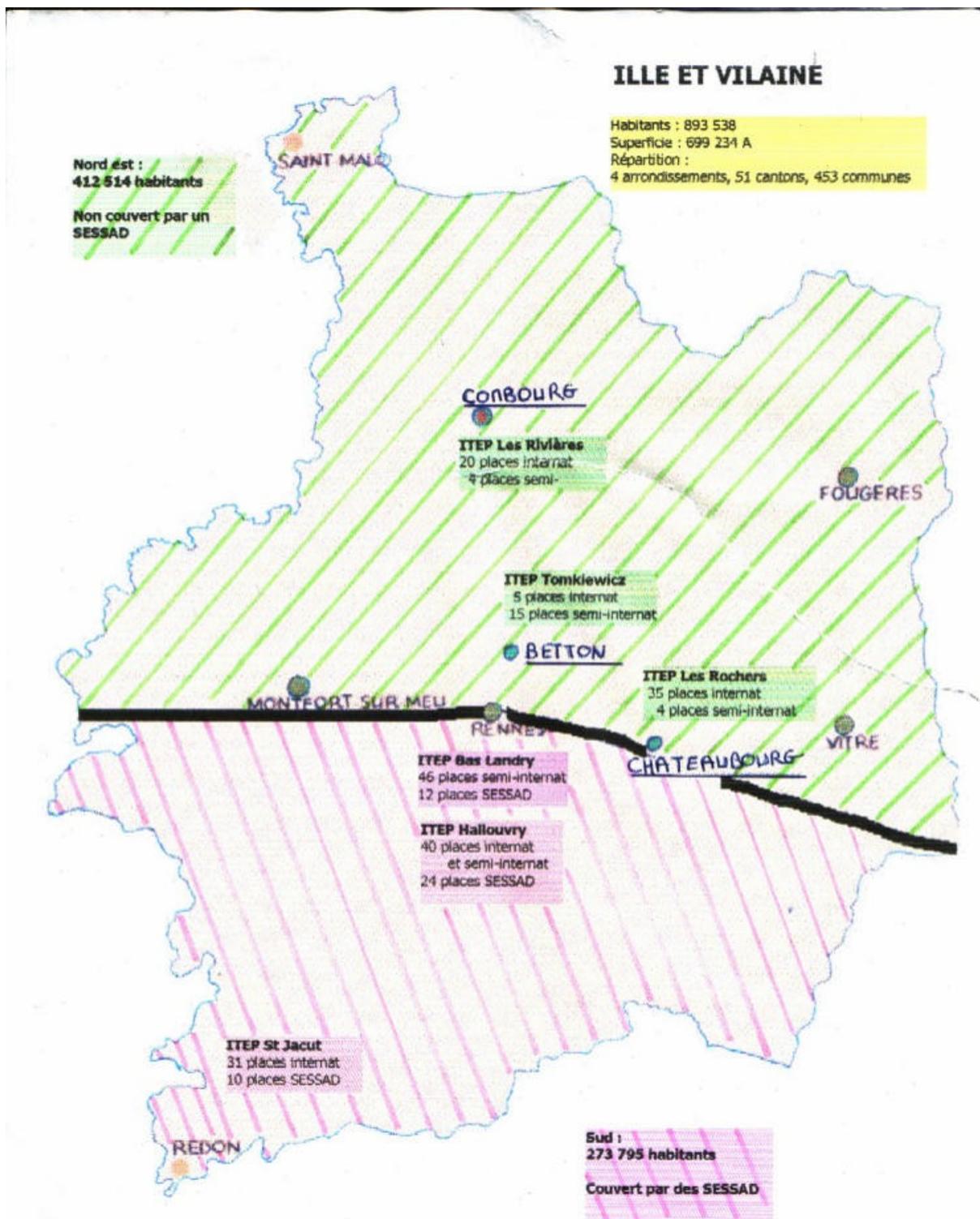
Bilan consolidé simplifié

**TABL
EAU
SIMP
LIFIE
DES
AMO
RTISS
EMEN
TS
DES
NVLE
S
ACQU
ISITIO
NS
DONT
CELL
ES
LIEES
A
DIVE
RSIFI
CATI**

BIENS	04	03	FINANCEMENTS	04	03
Immobilisations incorporelles	8		Fds asso ss dt de	626	626
corporelles	8	6	R	951	659
financières	2190	1696	Emprunt	444	416
	7	5	Subventio d'i		
T	2205	1767		2021	1701
FRI	184	66			
RAN	37	36	Resultat	441	264
	272	423	Réserves	407	350
			(T,Comp)	225	225
			Provisio Rgté	0	30
			Provisio pr ch	64	75
			Fonds dédiés		
T	309	459		1137	944
FRE				828	485
FRNG				644	419
Créances	1169	694	Fournisseur	79	86
CCA	8	13	Dettes f et	296	291
			socials		
T	1177	707		375	377
BFR	802	330			
disponibilités		110	Fournisseur	86	
			d'immo	42	
			Conrs banc	29	21
			courant		
			Autres		
T	/	110		157	21
Trésorerie +		89		157	
T-F					

Libellé	taux	05	06	07	08
Matériel et outillage	10%	500	1000	1600	2600
			100	100	100
Matériel de transport	14%	2800	3514	3514	4285
					1000
Mat de bureau et info	20%	4000	5500	6500	8000
		1000	3000	3400	3600
Mobilier	10%	1000	1500	2000	2750
		1000	500	700	1000
Travaux et aménagt	10%	4000	9000	13000	17000
		2000	2000	3000	3500
Frais conception doc	20%				
		920	1220	1220	1220
Total sans diversif		12300	20014	26614	34635
Total avec diversif		4920	6820	8420	10420
Total		20705	26834	35034	45055

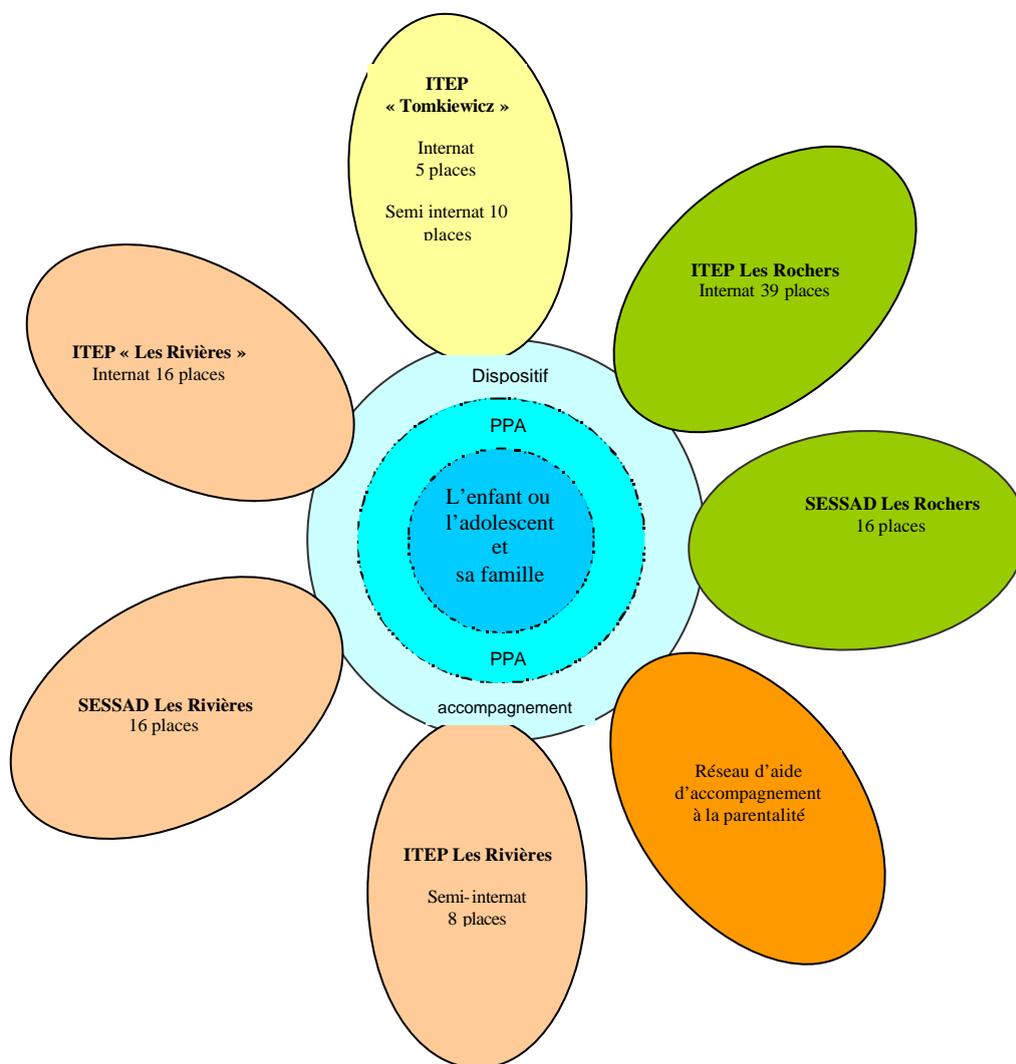
Annexe n°5 : Carte de couverture des ITEP en Ille et Vilaine :



Annexe n°6 : Plan Annuel d'Utilisation des Fonds (PAUF) 2005

FONCTION	FORMATION	ORGANISM	LIEU	DATE	DUREE	COUT PEDAGO	COUT RPLCMT	FRAIS	HEBERGEMENT	REMARQUES	TOTAL
Educateur Spécialisé	prendre en compte les éléments de l'environnement de l'enfant dans l'intervention quotidienne	CERF	PARIS	mars-05	4x2 jrs	500	-	400	-	pas besoin d'hébergement	900
Professeur des Ecoles	professeur des écoles	EHFECOLE	PARIS	jan à juin 05	21h00	60	-	100	205		365
tous les salariés	colloque AIRE Nantes	AIRE	NANTES	déc-05	3 jrs	1300		300			1600
groupe	relecture du projet	M. COUPE	RENNES	jan à juin 05	35h00	2600	2100			cf art.374.51 du CAFS	0
Chef de Service	approche systémique	FORSYFA	RENNES	17-19 mai	3 jrs	360					360
Chef de Service	CAFDES	IRTS	RENNES		3 ans	8725	3615			50% tps libre	6340
cadres	élaboration fiche de poste	IDS conseil	RENNES	mars à juin		8290				pas engagée	-
Educateur Spécialisé	coordonner le projet personnalisé	CERF	PARIS	avril	3x2jrs	600		400		pas d'hébergement	1000
Educateur Spécialisé	découverte de soi à travers le clown	CERF	PARIS	mars-05	5jrs	972	694	100		pas d'hébergement 50% tps libre	1766
Educateurs + Maîtresse de maison	évaluer l'action éducative	école de f° psychopédagogique				2000					2000
Homme d'entretien	sécurité incendie	SOCOTED	RENNES		10jrs	1370	1050	300	180		2900
											17232

Annexe n°7 : Organigramme en marguerite des établissements de l'association après diversification



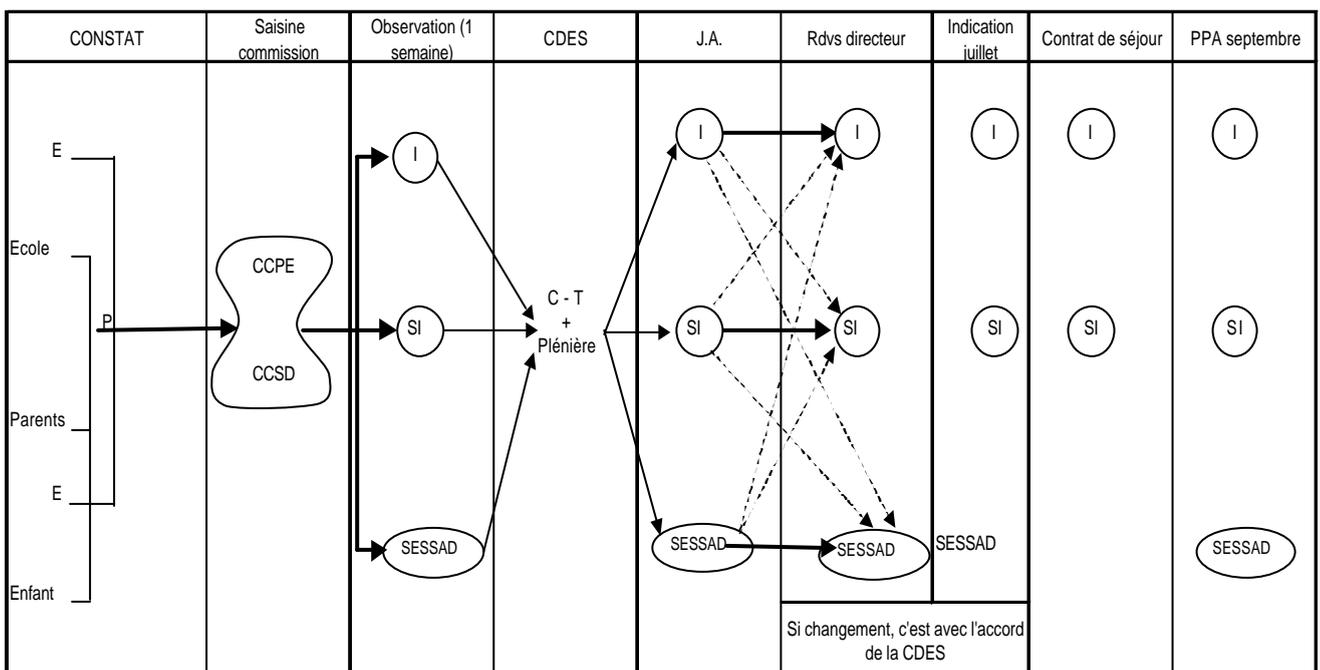
« Cette représentation en marguerite permet de disposer d'une vision d'ensemble, panoptique de l'utilité sociale de la structure ainsi que des prestations de service qu'elle propose »

J.R Loubat : « Instaurer une relation de service » p 32.

Annexe n°8 : Exemples de parcours significatifs possibles et nouvelle procédure d'admission souhaitable avec la diversification

	1ère année					2ème année					3ème année					4ème année					
	RPPA	1ère	2ème	3ème	R Ind	RPPA	1ère	2ème	3ème	R Ind	RPPA	1ère	2ème	3ème	R Ind	RPPA	1ère	2ème	3ème	R Ind	
n° 0																					
n° 1																					
n° 2																					
n° 3																					
n° 4																					
n° 5																					
n° 6																					
n° 7																					
n° 8																					
n° 9																					
n° 10																					
n° 11																					
n° 12																					
n° 13																					
n° 14																					
n° 15																					
n° 16																					
n° 17																					
n° 18																					
n° 19																					

— Internat — Internat modulé — Semi-internat — SESSAD | Changement de projet
 RPPA Réunion du Projet Personnalisé d'Accompagnement
 Rind Réunion d'indication



SCHEMA 1

- 0 – Un enfant qui pour différentes raisons ne veut ou ne peut pas retourner chez lui. Au bout de 4 ans, il est temps de passer le relais vers un autre ITEP si les troubles persistent ou vers un FE ou MECS si les troubles diminuent voire disparaissent.
- 1 - Un enfant qui fait un parcours classique du point de vue de la prise en charge actuelle. Internat la première année puis internat modulé c'est-à-dire avec un retour possible la semaine et une 3^{ème} année en semi internat. Cet enfant a connu un apaisement progressif de ses troubles qui a permis un retour dans le milieu ordinaire au niveau scolaire et dans son environnement familial et territorial mais il fait une 4^{ème} année car sa situation reste fragile.
- 2 – Un enfant qui connaît un apaisement progressif de ses troubles qui lui permet de retourner dans sa famille ou bien un enfant qui connaît un évènement dans sa vie suffisamment stabilisant pour l'inscrire dans une dynamique de semi internat dès la 2^{ème} année (mise en famille d'accueil, divorce des parents,...).
- 3 et 4 – Un enfant et des parents qui profitent bien de l'accompagnement de l'I.T.E.P. et n'ont plus besoin que de l'intervention d'un SESSAD pour soutenir l'intégration scolaire et soutenir le retour dans le milieu familial. A noter pour le 3 que la situation s'était tellement améliorée dès la 3^{ème} synthèse qu'il a été décidé d'une orientation en semi internat sans attendre la réunion d'indication du mois de juillet.
- 5 – Il s'agit d'enfants qui comme ceux de 1 font un parcours avec un retour progressif dans le milieu naturel et ordinaire. Il connaît encore quelques difficultés pour retourner à temps complet chez lui ce qui ne l'empêche pas d'être intégré dans une école ordinaire.
- 6 – Il connaît une évolution suffisamment rapide de ses troubles et une amélioration toute aussi rapide de ses relations avec ses parents pour avoir dès la deuxième année un statut de semi interne.
- 7 – Même chose que pour le 5' avec une intégration scolaire qui ne pose aucun problème et qui ne nécessite plus qu'un soutien d'un SESSAD.
- 8 – Cet enfant profite bien dans un premier temps de l'intervention de l'I.T.E.P. Mais en seconde année, sa situation se dégrade qui entraîne une exacerbation des troubles. La famille ne peut ou ne veut plus l'accueillir à temps plein. L'internat est donc de nouveau nécessaire. A la fin de la 4^{ème} année, il bénéficie d'une famille d'accueil ou d'une MECS, FE.
- 9 – Même chose que 8 sauf que la situation s'améliore et l'enfant peut de nouveau reprendre sa place au sein de la cellule familiale.
- 10 – Idem que 9 sauf que la situation redevient suffisamment normale pour qu'il n'y ait plus besoin que d'un soutien du SESSAD.

SCHEMA 2

- 11 – Un enfant pour qui une orientation en semi internat est décidée mais qui a finalement besoin d'une séparation momentanée d'avec son milieu familial.
- 12 – Idem mais la séparation dure moins longtemps et il est finalement soutenu dans son intégration par le SESSAD.
- 13 – le semi internat est adapté aux besoins de l'enfant et sa famille. L'enfant est réintégré mais sa fragilité psychologique nécessite le maintien de semi internat en soutien à la scolarité.
- 14 – Le semi internat semble convenir mais un évènement survient qui nécessite une mise en internat.
- 15 – Idem 4 – mais en 3ème année, plus de troubles, SESSAD seulement nécessaire.
- 16 – Bonne progression mais en 2ème année, recrudescence des troubles : déscolarisation plus problèmes familiaux importants. Orientation en internat pour revenir en semi internat en 4ème année quand de nouveau comportement permet le retour plus souvent dans la famille et milieu ordinaire.
- 17 – Idem 6 mais en moins intense, seulement besoin d'une orientation en semi internat.
- 18 - Le semi internat convient et est efficace. L'enfant est réintégré scolairement et n'a plus besoin que d'un soutien à l'intégration. Il est donc orienté vers le SESSAD.
- 19 – Idem 6 sauf que les troubles restent très prégnants, reste en internat.

On pourrait faire le même travail d'investigation en prenant comme porte d'entrée le SESSAD. Là aussi, les différents parcours seraient possibles en fonction des besoins de l'enfant et de sa famille.

Remarques : durant les deux premiers mois du premier trimestre, il n'est pas envisagé la possibilité de changement de statut car pour proposer une orientation qui soit pérenne, il est important de s'assurer que ce changement s'inscrive dans le temps de manière durable. Il faut donc un temps d'évaluation suffisamment long pour proposer un projet éclairé par la connaissance de l'usager.

Annexe n°9 Protocole de recrutement du personnel de l'I.T.E.P. :

Le recrutement est un élément clef de la gestion des ressources humaines en permettant d'alimenter l'organisation en compétences nouvelles et en organisant la mobilité interne.

L'objectif d'un recrutement : assurer une meilleure adéquation entre le potentiel d'un individuel qui représente les compétences disponibles et les compétences futures avec l'exigence d'un poste qu'on a défini et son évolution en terme de carrière

Deux variables à regarder de près : l'aspect technique c'est à dire le professionnalisme et la manière d'être à savoir la personnalité

Une question à se poser : Qu'est ce qui est important pour notre organisation en ce moment en fonction de tel projet ?

1^{ère} étape : faire une étude des besoins en se posant la question de l'opportunité du recrutement (Est-il fondé ?). Et si oui quel profil recherche t-on ?

2^{ème} étape : la détermination du profil type recherché au regard de :

- Le degré « opérationnalité » exigé
- Les connaissances professionnelles
- La personnalité
- Le dimensionnement du candidat / au poste

Donner des minima et des maxima pour ces 4 critères

3^{ème} étape : L'analyse de l'emploi par la détermination d'une fiche de poste qui comprend l'ensemble des fonctions attachées à un poste.

4^{ème} étape : La prospection et la communication

- En conclusion des entretiens individuels de gestion des compétences, aborder la question des aspirations professionnelles des salariés en matière de formation et de mobilité. En profiter pour faire la publicité des prévisions de mobilité interne
- Pour les postes à responsabilité (même avec un recrutement interne), faire appel à un cabinet de recrutement afin de faire le choix le plus éclairé possible et de légitimer la personne recrutée surtout si le recrutement se fait en interne
- Faire une annonce interne avant celle externe car les salariés doivent être informé en premier d'un poste vacant. Cela ne veut pas dire une obligation de recrutement.
- Faire une annonce externe en choisissant bien le support de l'annonce en fonction du poste.
- Reprendre les aspirations des salariés contenus dans les bilans individuels
- Préparer les entretiens pour donner les mêmes chances de réussites à chaque candidat
- Donner une poignée de main au candidat
- Donner une réponse orale en expliquant le choix car ce n'est pas parce qu'une candidature n'a pas été retenue qu'elle n'est pas bonne
- Prévoir les conditions de l'accueil du candidat retenu

Annexe n°10: Tableau projectif des mouvements du personnel et des embauches

EVOLUTION DES POSTES AVEC LA DIVERSIFICATION

Libellé	Avant diversification			Après diversification								
	INTERNAT - 24 places			INTERNAT - 16 places				SEMI INTERNAT - 10 places				
	ETP	Coefficient	Ancienneté	ETP	Coefficient	Ancienneté	Recrutement	ETP	Coefficient	Ancienneté	Recrutement	Redépl
Directeur général				0.10	1125	3	0.10	0.10	1125	3	0.10	
Directeur d'établissement	0.30	1000.2	32	0.60	824	0	0.60	0.30	824	0	0.30	
Attaché de direction	0.30	926.5	3	0.20	926.5	3		0.10	926.5	3		
Comptable 1ère classe	0.40	630	13	0.25	630	13		0.10	630	13		0.10
Agent administratif	0.10	403	3	0.10								
Secrétaire de direction	1.00	478	5	0.65	478	5		0.35	478	5		0.35
Agent de service intérieur	1.00	341	1	0.65	341	1		0.35	341	1		0.35
Ouvrier d'entretien	1.00	391	4	0.65	391	4		0.35	391	4		0.35
Surveillant de nuit	0.60	425	29	0.60	425	29						
Chef de service éducatif	1.00	784.8	9	0.60	577	1		0.20	577	1	0.20	
Educateurs spécialisés	6.10	598	18	6.00	478	4.6	2.80	1.80	608	14.5	1.00	0.80
Maitres de maison	2.80	416	14	2.80				0.20	341	1	0.20	
Elève éducateur	1.00	324	1					1.00	324	1		1.00
Famille d'internat	0.30		1	0.30		2						
Chef de service pédagogique	0.15	741.6	3	0.10	741.6	3		0.50	741.6	3		0.50
Educateur scolaire spécialisé	0.70	467	2					0.70	467	2		0.70
Professeur d'EPS	0.20	467	3	0.15	467	3		0.05	467	3		0.05
Heures d'études surveillées	0.10	741.6	3	0.10	741.6	3						
Chef de service thérapeutique	0.60	926.5	9	0.40	926.5	9		0.20	926.5	9		0.20
Médecin pédiatre	0.05	1495.4	3	0.05	1495.4	3						
Médecin psychiatre	0.30	1687	16	0.20	1687	16		0.10	1687	16		0.10
Assistante sociale	0.50	615	5									
Psychologue												
Psychomotricienne	0.40	570	2	0.30	570	2		0.10	570	2		0.10
Art thérapeute	0.50	447	2	0.30	447	2		0.20	447	2		0.20
	19.40		7.87	15.10		5.61	3.5	6.70		4.64	1.80	4.80

Annexe n°12: Tableaux de détermination des surcoûts de la diversification

Tableau des acquisitions et des amortissements

Libellé	Taux	Brut	Amortissement	Remarque
Consultant	20%	4600	920	306 EUROS SUR CHAQUE SERVICE
Véhicule	14%	20000	2800	Amortit sur 7 ans
Mat et mob de b	10%	10000	1000	
Total				

Valeur du point : 3,53 au 1^{er} avril 2005

Emprunt : 30000 euros, remboursements à capital constant sur 10ans

3000 euros par an avec 4% d'intérêts sur le capital restant

Tableau de variation du personnel

Libellé	Internat		Semi internat		SESSAD 10 Places	
	+	-	+	-	+	-
Directeur d'association	112,5	-	112,5	-	112,5	-
Directeur d'établist	494	100	247		82	
CDS Educ	346	785	115,5		115,5	
Educateur						
	446	735			735	
	347	783	783			
CDS Thér	434	491	434		370	
Psychomot					114	
Autre Thé					114	
ASS					109	
Psychiatre					149	
Instituteur					217	
	-715		+1692		+2118	
			+977			

Nombre de prix de journée après diversification

Libellé	Capacité d'accueil	Nbre jours théoriques	Tx d'occupation	
Internat	8	215=1720	97%	1668
Internat modulé	8 - 66 samedi et mercredi	149=1192	97%	1156
Semi internat	10	182=1820	97%	1765
TOTAL	26	4732		4589

Tableau surcoûts simplifiés/ diversification

Libellé	+ Internat	-	+semi-internat	-
Groupe 1				
Groupe 2				
Personnel		30287	71673	
CH F et S		15143	35836	
Groupe3				
Amortissements	4720		306	
Intérêts	800		400	
	5520	45430	108215	
	-39910		+108215	
			+68305	

Annexe n°13: Fiche de poste du chef de service coordinateur de PPA (CDSEC)

1) description générale de l'emploi : un homme de terrain responsable d'une équipe

- ◆ Le CDSEC dirige par ses actions et animations le service éducatif pour qu'il assure la prise en charge des enfants dans le cadre du projet institutionnel
- ◆ Il assure le lien avec les services de L'ITEP pour garantir la cohérence du PPA qu'il doit veiller à mettre au plus proche des besoins exprimés de l'enfant et sa famille
- ◆ Il interroge le projet de l'enfant en fonction de son évolution
- ◆ Il représente l'établissement et l'association auprès des partenaires extérieurs

2) Positionnement hiérarchique

- ◆ Le CDSEC reporte au Directeur de l'association
- ◆ Il encadre le personnel du service éducatif

3) Relations

- ◆ Le CDSEC est en relation ou rencontre régulièrement les autres responsables du trépied, les familles et les familles d'internat
- ◆ Pour gérer les situations exceptionnelles, il peut-être amené les service sociaux avec l'assistante sociale
- ◆ A chaque changement de projet, il assure le lien avec la CDES

4) Responsabilités

- ◆ Le CDSEC pilote le projet d'établissement et sa mise en œuvre dans sa dimension éducative
- ◆ Il contribue à l'élaboration et à la cohérence globale du projet de prise en charge de chaque enfant de l'ITEP
- ◆ Il est responsable de la mise en œuvre de ce projet de prise en charge au niveau éducatif
- ◆ Il est garant du cadre institutionnel

5) Technicité

- ◆ Il définit et conduit l'intervention éducative
- ◆ Il gère les budgets de son service
- ◆ Il anime et contrôle l'équipe éducative
- ◆ Avec l'aval de son directeur, il assure les recrutements de son équipe
- ◆ Il assure l'entretien annuel de chacun des salariés de son équipe et il est à l'initiative des sanctions

Annexe n°14: Fiche type d'évaluation d'indicateurs

Nom de l'indicateur : suivi des rendez-vous des parents

Caractéristiques : Où sont les informations ? Cahier des RV+info les « rivières »

Quel type de mesure : Interne et externe

Fréquence de production : Tous le semestres

Date de recueil : 1^{er} jour du semestre pour le semestre précédent

Paramètres : minimum de R.V par trimestre

Unité de mesure : Le nombre de RV par famille

Présentation du résultat : Chiffres et graphes

Le responsable de la saisie : Le, la secrétaire

La validation : Le chef de service

Date de mise à jour : une fois par an et pat écrit