

Fondation François-Louis Borel
2056 Dombresson/NE
Suisse

Rapport final du groupe expérimental PCI

Expérience de prise en charge d'enfants réalisée de l'été 2009 à l'été 2012, en intégrant à partir d'un groupe éducatif, des suivis résidentiels et ambulatoires simultanément

Démarche placée sous la responsabilité de :

La Commission de surveillance de la Fondation F.-L. Borel

Président : M. Richard Barzé

Financée par :

La Loterie Romande et le Département de la Santé et des Affaires Sociales

Intervenants :

Direction	Cadres	Administration	Coordination	Equipe éducative
Jean-Marie Villat	Vincent Perrin Gil Eppner	Patrick Melichar	Matthieu Pinsard	Matthieu Pinsard Valérie Leresche Juliane Laurent Claudia Carolillo Fanny Hiltbold Philippe Boschung

Groupe technique d'évaluation :

Christine Fischer (Commission de surveillance de la Fondation F.-L. Borel),
Valérie Steudler (Action Éducative en Milieu Ouvert)
Rebecca Veillard (Département de l'Éducation de la Culture et des Sports),
Dr Peter Borbély (Centre Neuchâtelois de Psychiatrie, enfance et adolescence)
Luca Fumagalli (Département de la Santé et des Affaires Sociales)
Frédéric Schallenberger (Chef de l'Office de Protection de l'Enfant de Neuchâtel)
Jean-Daniel Stauffer (Chef de l'Office de Protection de l'Enfant de La Chaux-de-Fonds)

Dombresson, mai 2012

Sommaire

Sommaire	2
Introduction	2
Évolution de l'expérience	3
Analyse de l'expérience par thème	4
La pédagogie	4
L'identité de l'éducateur.....	5
La faisabilité organisationnelle	5
Bilan de l'expérience	6
Les parents.....	6
Les enfants.....	6
Les éducateurs du groupe expérimental et l'équipe institutionnelle.....	6
Point de vue du service placeur.....	6
Aspect financier.....	7
Synthèse	7
Conclusion.....	7
Schéma des prestations possibles	8
Remerciements	8

Introduction

La Fondation F.-L. Borel accueille des enfants et adolescents des deux sexes, présentant des problèmes de comportement mais susceptibles d'une évolution normale. La majorité de ces enfants sont mis en cause, voire renvoyés des écoles publiques ou d'autres institutions. La Fondation se trouve ainsi au "bout de la chaîne" pour des enfants d'âge scolaire. Elle offre, dans son internat scolaire, 51 places d'accueil. Afin de répondre aux difficultés présentées par les enfants, elle a développé un grand nombre de propositions d'accompagnements individualisés (voir [www.fondationborel.ch/concept pédagogique et thérapeutique](http://www.fondationborel.ch/concept_pedagogique_et_therapeutique)). Son offre peut se prolonger jusqu'à l'âge adulte.

La prise en charge des enfants et adolescents est habituellement constituée de suivis ambulatoires ou de placements en internat, parfois de placement partiel (dont fait partie le semi-internat par exemple). Depuis 1992, la Fondation Borel a développé un concept de placement individualisé. Dès 1998, elle l'a étendu en développant une forme d'alternative au placement : la prise en charge extérieure intensive (PCI). Ce mode de travail est maintenant reconnu par le canton. Le projet PCI 2008 a constitué en une prolongation de cette démarche, en expérimentant durant 3 ans et au sein de l'un de ses groupes, un accompagnement où les « barrières intérieur-extérieur », donc celles se situant entre les suivis ambulatoires et résidentiels, sont abolies.

Le fondement premier est : "un enfant doit, en principe, grandir dans sa famille". Le placement doit constituer une aide d'intensité variable et non une fin en soi. Il importe de permettre à un enfant de suivre les fluctuations de son milieu familial et de pouvoir, selon les moments, passer d'un statut d'internat à un statut plus souple, jusqu'à celui d'enfant suivi à domicile et inversement, tout en conservant, dans la durée, les mêmes référents adultes au plan institutionnel. La prise en charge à long terme par un même groupe éducatif, quel que soit le statut de l'enfant, permet cette souplesse.

A cette fin, trois axes principaux ont été travaillés et évalués :

La pédagogie : Quel est l'impact, sur l'enfant et sa famille, d'une prise en charge très souple qui intègre pleinement les répondants dans l'élaboration de l'aide mise en place ? Comment l'enfant vivra-t-il cette façon de le prendre en charge, où aucune mesure n'est à priori "impossible" et où l'institution n'impose aucun cadre préconstruit d'accompagnement ? En résulte-t-il un bénéfice ?

L'identité de l'éducateur : Comment un éducateur d'internat peut-il être simultanément un éducateur à domicile ? Quelle est son identité professionnelle dans ces deux contextes très différents : dans l'un il représente le cadre, dans l'autre non.

La faisabilité organisationnelle : Une telle souplesse est-elle réaliste au sein d'un groupe éducatif ?

Évolution de l'expérience

Le groupe éducatif a dû apprivoiser de nouvelles possibilités d'accompagnement. Dans le même temps, l'équipe a dû se reconstituer. En effet, la dotation avait été augmentée durant l'expérience, afin d'accueillir 12 à 14 enfants au lieu des 9 enfants qui composent, à Dombresson, les groupes éducatifs. De nouveaux adultes ont dû intégrer l'équipe de base. Progressivement, des options se sont précisées et ont été expérimentées.

Nous avons pu intégrer et/ou expérimenter :

- La PCI à partir de l'équipe éducative, qui a confronté l'éducateur à intervenir à domicile et non en institution seulement.
- Le mixage de solutions type PCI avec un placement partiel (soit des moments déterminés de la semaine, passés par un enfant suivi en PCI, dans l'institution).
- Les PCF (prestations complémentaires familiales), qui constituent une proposition de retour à domicile partiellement accompagné par un éducateur dans la famille. Cette prestation confronte l'éducateur à être simultanément "éducateur d'internat" lorsque l'enfant est dans l'institution et "intervenant dans les familles" lorsqu'il se rend pour le même enfant au domicile.
- Le développement à partir du groupe de prises en charge partielles (soit des enfants qui, par exemple, rentrent chaque soir à domicile sans avoir connu préalablement de phase d'internat individualisé).
- Le développement à partir du groupe de la prise en charge en studio.
- Le "vase d'expansion" : outil technique qui permet à l'équipe éducative de disposer d'un certain nombre d'heures utilisables librement pour assurer des prestations complémentaires familiales (PCF). Cela permet par exemple à un éducateur de se rendre, en plus de son horaire, au domicile d'un enfant durant quelques semaines.

Analyse de l'expérience par thème

Le but étant l'expérimentation de méthodes parfois nouvelles, l'équipe éducative a bénéficié d'une grande liberté organisationnelle, d'une vaste possibilité de propositions et de moyens permettant de tester les méthodes et outils décrits ci-dessus. Une évaluation a été réalisée à l'aide d'un questionnaire à 360° auquel ont répondu les enfants, les familles, les services placeurs et les éducateurs. Des entretiens semi-dirigés avec des mères et des jeunes suivis, ont complété cette phase évaluative du projet.

Il en résulte les éléments suivants :

La pédagogie

Chaque famille (18 situations suivies depuis le début de l'expérience) a bénéficié plus ou moins directement des possibilités offertes par le projet expérimental. En raison du placement individualisé déjà appliqué dans l'institution, le taux de présence des enfants au groupe le soir s'était déjà modifié ces dernières années. Nous avons constaté que les retours à domicile, dans le contexte expérimental sont devenus plus fréquents, mais toujours clairement inscrits dans le projet pédagogique individualisé.

Un questionnement accru de la part des enfants restant au groupe le soir a été relevé. Des questions relatives au sens de leur statut ont émergées. Les enfants ont davantage cherché à comprendre leurs différences de statuts, à donner du sens à leur placement. Il s'avère que plus il y a de départs, plus il y a de demandes de la part des jeunes, pour rentrer davantage à la maison. Ces demandes peuvent alors être abordées avec les familles et le réseau pour y donner du sens. En effet, en partant du postulat que la place d'un enfant est dans sa famille, il pourrait être à priori difficile de refuser une telle demande. Ces retours à domicile nécessitent donc des discussions régulières. Il peut arriver que la situation ne permette simplement pas ces retours. Il peut aussi arriver que la situation se détériore suite au retour plus fréquent de l'enfant dans sa famille. Les parents peuvent se retrouver en difficulté. Il peut leur être difficile de revenir en arrière et de demander un retour plus ou moins important de leur enfant dans l'institution. Initialement ou lors de complications, il s'avère parfois utile de pouvoir proposer un soutien à domicile de type PCF ou de mettre des limites à ces retours, discutées avec les parents.

Nous faisons là un lien avec le concept de légitimité destructive¹. L'individualisation du placement et le fait de favoriser la possibilité, pour l'enfant, de rentrer plus souvent à domicile, peut constituer un outil permettant à l'enfant et à sa famille de mieux accepter le placement. La famille ressent moins les professionnels comme menaçants, elle peut mieux les percevoir comme partenaires et non plus comme experts uniquement. Un travail commun peut s'amorcer et se développer.

L'individualisation du placement nous amène à ré-interroger, en réseau, son sens. La fréquence des contacts crée un lien privilégié entre l'éducateur de référence et la famille. Un partenariat plus conséquent se développe avec les parents, qui peut parfois modifier la dynamique du réseau.

S'agissant d'un dispositif qui privilégie le lien et une action en appui aux familles, nous relevons que la souplesse de la prise en charge répond à notre attente, à celle des enfants et des familles (voir bilan). Nous relevons que dans la mesure où tout est discuté avec les familles et que leur avis est non seulement entendu mais pris en considération, toute action

¹ Ducommun-Nagy, Ces loyautés qui nous libèrent, JCLattès, 2006

éducative peut être mise en discussion. Même une mesure pénale de placement est compatible avec cette approche individualisée : le fait que le placement soit pénal constitue, dans ce cas, un élément du contexte qui donne le sens au placement.

L'individualisation est une dimension-cadre dans laquelle peuvent s'intégrer divers courants pédagogiques qui tous, tant qu'ils respectent les parents, sont envisageables.

L'identité de l'éducateur

S'il est enrichissant de suivre des enfants avec une telle souplesse, cela s'est révélé coûteux en temps et en énergie. L'éducateur doit s'adapter en permanence. En effet, il arrive qu'un éducateur quitte le groupe pour aller dans une famille. Cela suppose qu'il laisse ce qu'il est en train de faire, qu'il change de « casquette » pour accompagner une famille, puis qu'il revienne sur le groupe et qu'il reprenne sa « casquette » d'éducateur d'internat. Il trouve alors une réalité différente de celle vécue au moment de son départ. Ce "va et vient" demande de l'adaptation de la part des collègues qui restent et qui, parfois, doivent terminer la démarche initiée par l'un d'entre eux ou la laisser en suspens, tout en accompagnant le jeune dans une attente qui ne le satisfait pas forcément.

Si dans la vie d'internat, l'éducateur gère le groupe et l'espace selon ses prérogatives, il lui est nécessaire de s'interroger sur sa place lors de chaque visite à domicile. Cela demande de faire appel à un « savoir-être ». Les visites sont-elles vécues comme intrusives ? Quelles sont les attentes de la famille à l'égard du professionnel ? Comment se positionner ? Tels sont, par exemple, des questionnements de l'équipe. Sans pouvoir apporter de réponses ou de recettes, il paraît cependant souhaitable que ces réflexions fassent partie du travail de l'éducateur qui intervient dans un groupe de ce type et qu'elles soient régulièrement abordées.

Dans le cadre du groupe expérimental, cette dimension a été l'objet d'une grande attention. Les entretiens au domicile des personnes sont des moments particuliers. Le lieu n'est pas neutre et les rôles se définissent différemment. L'éducateur n'est pas un "donneur de consignes" ou un "contrôleur du respect du cadre", encore moins un "décideur" pour les parents. Il fait réfléchir, aide à prendre de la distance, évoque des idées mais ne les impose pas, etc.. Il est plus usuel dans notre pratique que les parents se rendent à l'institution pour des entretiens par exemple. Dans le cas de figure qui nous intéresse, le professionnel entre dans la sphère privée de la famille, ce qui, comme le signale Mme V., n'est pas anodin, « *Au départ c'était compliqué, (...) voilà encore quelqu'un à la maison (...) après tout j'ai dit : "on essaie et puis on verra". Mais en fin de compte, j'ai fait le bon choix !* ». L'équipe éducative avait le souci du respect de la sphère familiale dans chacune des situations. Elle s'est appliquée à adopter une approche qui ne soit pas trop intrusive et qui soit respectueuse.

Rétrospectivement, il ressort des entretiens avec les mères que les personnes qui ont accueilli des professionnels ne se sont pas senties envahies par cette présence. Elles parlent de confiance. Mme V. dit « *Je suis tombée sur des personnes encore bien, quoi.* » Mme H. constate que « *C'était le bon moment, au bon endroit* ». Toutes deux se sont senties reconnues par les professionnels qui les ont accompagnées ou qui les accompagnent encore aujourd'hui. Mme H. le dit très clairement « *Quelque chose qui s'est mis en place et je me suis sentie écoutée. Oui, on m'a écoutée et je me suis sentie aussi soutenue.* ».

La faisabilité organisationnelle

Dès lors que le choix de travailler ainsi est pris, l'équipe est confrontée à de nombreuses difficultés en apparence mineures ou secondaires, mais qui doivent être clairement réglées si l'on veut parler de pédagogie et non seulement d'horaires.

Il nous semble utile de préciser au maximum les possibilités horaires avant de débiter un travail aussi individualisé. Mettre en place des suivis extérieurs avant le placement, des réponses mixtes incluant des interventions sur le groupe et en famille, accepter des enfants parfois présents ½ jour par semaine seulement, implique une volonté certes, mais aussi des moyens. Dans ce but et afin de permettre les interventions à l'extérieur sans bouleverser l'organisation horaire du groupe, nous avons créé un "vase d'expansion". Cet outil permet aux éducateurs de financer, sans complications administratives, des prestations ponctuelles auprès des familles. Celles-ci peuvent alors s'effectuer au besoin en dehors des horaires de l'éducateur et être aisément reconnues.

Ce moyen, simple car il est en fait constitué d'un budget, constitue une "goutte d'huile" simplificatrice dans de nombreuses situations. Ne devant pas être utilisé mais pouvant l'être, le vase d'expansion favorise la créativité pédagogique. S'il ne règle pas toutes les difficultés, il les atténue parfois sensiblement.

Bilan de l'expérience

Les parents

Globalement, les résultats montrent une grande acceptation du projet par les parents. Ils se sont sentis entendus dans leurs propos et opinions, ont apprécié le cas échéant le soutien familial et ont exprimé une satisfaction avec ce qui a été proposé. Les parents plébiscitent largement le maintien de ce type de suivi. Cela semble démontrer que ces modalités d'accompagnement répondent bien à leurs attentes.

Les enfants

La présentation du projet aux enfants semble avoir manqué de compréhensibilité. Le degré de satisfaction est cependant élevé parmi eux : plus de 70% des enfants se déclarent satisfaits et aucun ne rejette totalement l'expérience. A la question «Souhaites-tu le maintien des formes de prise en charge offertes actuellement par le groupe expérimental ? », 80% répondent clairement par l'affirmative.

Les éducateurs du groupe expérimental et l'équipe institutionnelle

Bien qu'ayant été confrontée à des moments d'ajustements parfois difficiles en cours d'expérience, au final l'équipe est positive face au déroulement de l'expérience. Elle apprécie la diversité des prestations possibles et le dialogue avec les familles et les enfants. Le vase d'expansion est un bon moyen pour soutenir une souplesse dans l'action éducative. L'équipe préfère que plusieurs éducateurs du groupe puissent avoir la possibilité d'intervenir à l'extérieur plutôt que de centrer sur une seule personne ces prestations, ceci malgré les complications citées à ce sujet. La PCF est relevée comme étant un axe de travail intéressant et à explorer davantage. Pour conclure, elle souhaite, unanimement, que les formes de prises en charges offertes par le groupe expérimental soient maintenues. Ce souhait est également exprimé par la totalité des autres éducateurs de l'institution.

Point de vue du service placeur

Les assistants sociaux pensent que les familles ont pour la moitié seulement bénéficié des prestations à domicile. Ils constatent que cette manière de travailler, donne une place de partenaire à la famille. Ils relèvent que la possibilité d'offrir des prestations à domicile constitue un aspect positif pour l'équilibre familial. Ils conviennent que ces nouvelles prestations sont des outils supplémentaires dans le suivi des familles. Au final, ils plébiscitent

unanimement les formes de prise en charge offertes par le groupe expérimental et leur maintien.

Aspect financier

Cet aspect ne constituait pas le but principal de l'expérience. La valeur pédagogique et l'impact de formes de travail individualisées sur le développement de l'enfant, notamment en lien avec la légitimité destructive, primaient. Néanmoins, nous sommes conscients de l'importance de chiffrer également notre action et avons réalisé une petite analyse du coût de la démarche par rapport à une prise en charge traditionnelle. Les personnes intéressées au détail de cette analyse se reporteront au rapport intégral. Nous pouvons cependant confirmer de manière étayée, que le coût de la prise en charge d'un enfant dans un groupe fonctionnant sur un modèle de l'ordre de notre groupe expérimental, est légèrement inférieur à celui d'une prise en charge en structure traditionnelle.

Synthèse

La démarche expérimentale a permis de tester et développer de nouveaux axes de travail pédagogique, de les appliquer et de les valider. Tant la dimension du vécu des enfants et des familles que la faisabilité pour les éducateurs, ont pu être investiguées. L'impact de notre action ne peut, par définition, pas être inféré directement de l'expérience. L'évolution d'un enfant est trop complexe et ne peut se réduire à des éléments pédagogiques institutionnels.

| Nous pouvons cependant considérer que le développement d'une forme de travail centré sur

- la stabilité du lien enfant-adulte quelle que soit la forme que prend le placement et quel que soit l'âge de l'enfant, et
- l'intégration de la famille dans l'ensemble des processus de décision,

tend à renforcer la pertinence pédagogique des actions éducatives au sens large et est vécu comme une approche respectueuse par l'ensemble des acteurs du système. L'accompagnement d'un enfant par les mêmes référents, dans l'institution comme à domicile, est possible et favorable à l'enfant. D'un point de vue pratique, les composantes organisationnelles, réalisables, sont à prendre en considération si on veut pouvoir maintenir à long terme cette forme de travail.

Travailler ainsi est donc un choix éthique, qui trouve ici une forme de validation.

Conclusion

En guise de conclusion, nous proposons quelques mots d'une mère qui a bénéficié de PCF et d'un jeune qui a bénéficié d'un accompagnement vers une vie autonome en studio :

"Disons le début, c'était pas tellement facile, mais quand on est presque au bout du rouleau, comme on dit, ben voilà, on essaie d'avoir de l'aide un peu partout et puis, honnêtement, ça m'a fait du bien ... ça nous a fait du bien au deux !"

"Ouais ça a changé mon propre point de vue du Centre. J'le vois plus comme quand j'avais 14 ans ou comme ça. J'vois plus sur un œil adulte, euh, enfin jeune adulte et ça a bien sûr changé la relation que j'ai avec les éducateurs autant que les profs que le personnel. On discute autrement..."

Pour notre Fondation, l'élargissement à tous les groupes de cette forme de travail est prévu dès l'été 2012. Les organes de tutelles cantonaux et fédéraux ont été associés à nos réflexions. Des compromis mutuellement acceptables ont pu être trouvés, qui nous permettront de poursuivre dans cette voie et d'offrir à nos enfants, la multitude de prestations proposées.

Schéma des prestations possibles

Suivi à domicile	INTERNAT INDIVIDUALISE <i>Placement comportant un nombre de nuits dans l'institution inférieur ou supérieur à l'internat, voire la journée seulement, selon un horaire déterminé en réseau</i>													PCE (prise en charge extérieure)					
	PLACEMENT PARTIEL <i>Suivi à domicile depuis le groupe éducatif ou placement individualisé sans avoir connu préalablement de phase d'internat.</i>													STUDIOS					
	avec ou sans PCF (prest compl. familiales)																		
1 séance / sem	2 séances / sem	3 séances / sem et +	1 jour / sem	2 jours / sem	3 jours / sem	4 jours / sem	5 jours / sem	6 jours / sem	7 jours / sem	1 nuit / sem	2 nuits / sem	3 nuits / sem	4 nuits / sem	5 nuits / sem	6 nuits / sem	7 nuits / sem	3 séances / sem et +	2 séances / sem	1 séance / sem

Remerciements

Nos remerciements s'adressent à la commission cantonale de La Loterie Romande pour l'attention qu'elle a portée à notre projet. Nous adressons également notre gratitude au Département de la Santé et des Affaires Sociales (DSAS), dirigé au début de l'expérience, par M. Roland Debély, puis par Mme Gisèle Ory, ainsi qu'au Service des Institutions pour Adultes et Mineurs (SIAM), placé sous l'autorité de son chef, M. Jacques Laurent. En tant que directeur, je tiens en outre à remercier particulièrement l'équipe éducative qui a mené ce projet. Son implication a été déterminante pour sa réussite et sans la volonté "d'aller au bout", nous n'aurions jamais pu obtenir ce résultat. J'adresse mes remerciements à mes collègues de la direction, à l'ensemble de l'équipe institutionnelle, aux membres du groupe technique de contrôle et à la Commission de surveillance de la Fondation Borel pour leurs avis critiques et leur soutien.

Enfin nous adressons notre gratitude à Mme la Drss Catherine Ducommun Nagy, de Philadelphie (USA), pour le regard spécifique qu'elle a posé sur notre action.

Le rapport intégral est téléchargeable sur www.fondationborel.ch.

Pour la Fondation F.-L. Borel
Jean-Marie Villat