



## Concept

# Table des matières

Table des matières.....	2
1. Introduction .....	4
2. Contexte .....	4
2.1. La Fondation Petitmaître .....	4
2.1.1. Historique.....	4
2.1.2. Buts.....	4
2.1.3. Charte .....	4
2.1.4. Organisation .....	4
2.1.5. Conseil de Fondation .....	4
2.1.6. Bureau du Conseil.....	5
2.1.7. Comité de Direction.....	5
2.1.8. Politique RH .....	5
2.1.9. Archivage .....	6
2.2. Cadres légaux et recommandations.....	6
3. La phase de progression Crescendo .....	7
3.1. Bref historique .....	7
3.2. Mission.....	7
3.3. Valeurs .....	8
3.4. Mandats .....	8
3.5. Prestations .....	9
3.6. Situation du secteur .....	9
3.7. L'équipe éducative .....	10
3.8. Organisation .....	10
3.9. Fonctionnement de Crescendo .....	10
3.10. Admissions.....	11
3.10.1. Profil des bénéficiaires accueillis .....	11
3.10.2. Processus d'admission.....	11
3.10.3. Critères d'admission .....	12
3.10.4. Durée de prise en charge .....	12
3.11. Suivi des bénéficiaires .....	12
3.11.1. Accompagnement .....	12
3.11.2. Objectifs .....	13
3.11.3. Axes de travail.....	13
<i>Famille - Environnement</i> .....	14
<i>Santé - Sexualité</i> .....	14

Orientation professionnelle - travail .....	14
Compétences relationnelles - développement personnel .....	14
Gestion administrative - budget.....	14
Loisirs – projets .....	15
3.11.4. Une approche communautaire .....	15
3.11.5. Outils .....	15
3.12. Règles de vie à Crescendo.....	15
3.12.1. La Sécurité .....	16
3.12.2. Le Respect .....	16
3.12.3. La Solidarité.....	16
3.12.4. Sanctions .....	16
3.13. Fin de placement .....	17
3.14. Collaboration inter-secteurs.....	17
3.15. Collaboration inter-institutionnelle .....	18
3.15.1. Avec la DGEJ .....	18
3.15.2. Au niveau régional .....	18
4. Références théoriques.....	18
4.1.1. Psychodynamique.....	18
4.1.2. Systémique.....	19
4.1.3. Approche centrée sur la personne et entretien motivationnel.....	20
4.1.4. La pédagogie non punitive .....	21
4.1.1. Approche psycho-traumatique .....	22
5. Bibliographie .....	22
6. Abréviations.....	22

## 1. Introduction

Le présent document clarifie les axes de travail et le fonctionnement de la phase de progression Crescendo sous la responsabilité de la Fondation Petitmaître – Maisons d'accueil.

Il a été établi et discuté avec l'équipe de février 2021 à mai 2022, puis repris par la direction. Ce document est appelé à évoluer en fonction des modifications du concept à venir, nos pratiques étant régulièrement interrogées et réévaluées.

## 2. Contexte

### 2.1. La Fondation Petitmaître

#### 2.1.1. Historique

Fondée en 1957, la Fondation Petitmaître trouve son origine dans un testament rédigé en 1859 par François-Frédéric Petitmaître du Puget, pharmacien yverdonnois sans descendance directe. Il a légué sa fortune à la Commune d'Yverdon-les-Bains dans le but de créer une maison d'accueil pour enfants défavorisés.

#### 2.1.2. Buts

La Fondation poursuit aujourd'hui les buts suivants (actualisés en 2020) :

- Le but de la Fondation consiste à offrir des prestations s'adressant, sans distinction de sexe ou de domicile, en particulier aux enfants ou adolescent-e-s privé-e-s de leur-s parent-s et/ou victimes de mauvais traitements et/ou de négligences de la part de leur milieu d'origine et/ou dont le comportement social est gravement perturbé. Elles s'adressent aussi aux familles concernées ;
- Les prestations sont proposées notamment sous forme d'hébergement, d'accompagnement et/ou de prévention, et/ou d'insertion socio-professionnelle, sous toute forme utile ;
- La Fondation peut aussi accessoirement mener d'autres activités pour atteindre ses buts ;
- Elles visent à permettre aux bénéficiaires d'accéder à l'éducation, à la formation et à l'intégration sociale et professionnelle auxquelles ils peuvent aspirer ainsi qu'à permettre à leurs parents de remplir un rôle éducatif approprié auprès de leurs enfants ;
- Les statuts de la Fondation ont été élargis en janvier 2020 et sont consultables sur le site [fpy.ch](http://fpy.ch).

#### 2.1.3. Charte

La Fondation s'est dotée d'une charte dans laquelle sont présentées notre ambition, notre mission et nos valeurs.

#### 2.1.4. Organisation

Soumise à différentes autorités de surveillance (Commune d'Yverdon-les-Bains, Autorité de surveillance des Fondations, Département de la formation, de la jeunesse et de la culture OAJE, DGEJ), la Fondation est organisée selon trois niveaux décisionnels et stratégiques.

#### 2.1.5. Conseil de Fondation

Le Conseil de Fondation est composé de 11 membres, dont un membre de l'exécutif de la Ville d'Yverdon-les-Bains (exécuteur testamentaire) et un membre de la famille descendant de F.-F. Petitmaître.

### 2.1.6. Bureau du Conseil

Le conseil de fondation nomme un bureau, composé du président, du vice-président, du secrétaire, du trésorier et du directeur. Ce dernier bénéficie d'une voix délibérative au bureau et d'une voix consultative aux séances du conseil de Fondation. Le bureau est présidé par le président du conseil de Fondation.

### 2.1.7. Comité de Direction

Pour la partie opérationnelle, un-e directeur-trice général-e est nommé-e par le Conseil. Il-elle est chargé-e en particulier de la mise en œuvre des prestations. Il-elle est secondé-e dans cette mission par deux directeur-trice-s adjoint-e-s pédagogiques et d'un-e directeur-trice adjoint-e administration, RH et finances. Ils forment ensemble le Comité de Direction.

Ce dernier engage les collaborateurs-trices et représente l'autorité exécutive des missions confiées à la Fondation. Le comité de Direction a la responsabilité du bon fonctionnement des activités menées au sein des différents secteurs par les collaborateurs-trices et de la synergie entre eux. Les membres du Comité entretiennent les contacts nécessaires avec les organismes de la Confédération, du Canton et les autres partenaires locaux ou régionaux.

### 2.1.8. Politique RH

La Fondation Petitmaître accomplit sa mission grâce aux compétences de ses collaborateurs-trices et de leur mise en réseau autour du-de la bénéficiaire et son projet.

La Fondation atteint ses buts par une vision commune, l'esprit d'équipe, la collaboration inter-secteurs et inter-institutionnelle. La cohésion des réseaux interdisciplinaires et la cohérence institutionnelle font la qualité et l'efficacité de ses prestations.

La politique RH de la Fondation est composée des processus présentés ci-après ; chacun de ceux-ci sont étayés par différents documents de référence dont certains peuvent prendre appui sur les cadres légaux.

- Processus de recrutement

La Fondation Petitmaître s'engage à éviter toute discrimination et recrute en premier lieu des personnes aux solides compétences sociales et relationnelles, appréciant le travail en équipe. Elle exige une formation dans le domaine de l'éducation sociale pour l'ensemble des fonctions en lien direct avec les bénéficiaires, afin de garantir la réussite de sa mission.

La Fondation Petitmaître s'engage pour la formation et offre différents postes la favorisant (stages, apprentissages, formation en emploi, etc).

Des protocoles internes détaillent et encadrent les différentes étapes du processus de recrutement.

- Processus de développement des compétences

La Fondation Petitmaître valorise les compétences et connaissances des collaborateurs-trices. Des entretiens d'appréciation réguliers sur la base d'un canevas et d'un référentiel de compétences permettent le dialogue, la fixation d'objectifs, l'apport de propositions d'amélioration et la planification du développement des compétences nécessaires à la mission de chaque collaborateur-trice.

La Fondation Petitmaître définit des compétences-clés en lien avec sa mission ainsi que les besoins, collectifs ou individuels, en développement en lien avec l'évolution de l'activité. Elle veille au maintien et au développement de ces compétences par des formations internes ou externes et par des mandats spécifiques de transmission de compétences. Le transfert dans la pratique et la réflexion permanente sont des outils-clés du développement des compétences. Les documents relatifs à la politique de formation clarifient les modalités de demande de formation et de prise en charge des coûts.

- Processus de communication

La Fondation Petitmaître communique à l'ensemble des collaborateurs-trices les priorités institutionnelles ainsi que les projets en cours et les développements de la mission de l'institution. Par ailleurs, chaque responsable veille à ce que les informations pertinentes et utiles

concernant son secteur ou le-la concernant soient transmises tant de façon verticale qu'horizontale.

- Processus en lien avec la protection de l'employé-e

Ce processus comprend deux grands axes décrits ci-dessous.

1. La prévention et la gestion des situations conflictuelles, de harcèlement et autres risques psychosociaux

Par la directive, la fondation Petitmaître manifeste sa volonté claire de protéger la personnalité et la santé de son personnel et de garantir un climat sain et respectueux dans les différents lieux de travail. Cette directive répond aux obligations légales de tout employeur selon les art. 328 CO, 6 LTr, 2 OLT3, 3, 4 et 5 LEG ainsi que selon la Convention collective de travail dans le secteur social parapublic vaudois (AVOP, sous [www.avop.ch](http://www.avop.ch)).

2. La protection des travailleur-euse-s en cas de dénonciation d'actes de maltraitance

Selon l'article 2.20 de la CCT, le-la travailleur-euse a l'obligation de signaler à l'employeur ou au service compétant (DGEJ) en cas d'inaction de l'employeur « tout fait susceptible de constituer un cas de maltraitance ou de soins dangereux » sur les bénéficiaires par un-e collègue. Comme indiqué dans l'article 2.20 « nul ne doit subir un désavantage sur le plan professionnel pour avoir de bonne foi signalé un acte de maltraitance ou de soins dangereux ou pour avoir déposé comme témoin ». Le-la travailleur-euse qui constate qu'un-e collègue porte atteinte à la personnalité des bénéficiaires en commettant des actes de maltraitance peut s'appuyer sur la directive interne.

#### 2.1.9. Archivage

La Fondation Petitmaître fixe par écrit les règles de gestion des dossiers, dans une directive interne. Elle prête un soin particulier à la conservation des instruments de recherche (répertoires, etc.) et comprend notamment les éléments suivants :

- Le Directeur est responsable de la gestion des documents et veille à ce que la directive et les procédures soient respectées par l'ensemble du personnel ;
- La Fondation a adopté un plan de classement écrit de ses documents, ainsi qu'un calendrier de conservation (liste, organisée logiquement, des différentes catégories de documents créés ou reçus, indiquant la durée pendant laquelle ceux-ci doivent être conservés pour des motifs administratifs ou légaux, et leur sort final à l'échéance de ce délai) ;
- La Fondation veille à la qualité des locaux de conservation (protection contre l'humidité, le feu, la poussière et le vol) et à la sécurité des systèmes informatiques (sauvegardes, contrôle des accès) ;
- La Fondation procède régulièrement à l'élimination des documents périmés ;
- La conservation a lieu au sein de l'institution, dans une salle sécurisée en ce qui concerne les documents papiers et dans le système de sauvegarde informatique en ce qui concerne les documents ou données numériques.

## 2.2. Cadres légaux et recommandations

### *International*

- Convention relative aux droits de l'enfant (de 1989), en particulier Art 20 CDE
- Lignes directrices de l'Assemblée générale de l'ONU relatives à la protection de remplacement pour les enfants de 2009
- « En marche vers la mise en œuvre des Lignes Directrices » de Child Rights Connect

- Recommandation du Comité des Ministres du Conseil de l'Europe aux Etats membres relative aux droits des enfants vivant en institution (2005)
- Recommandations de la CDAS et la COPMA relatives au placement extra-familial

#### National

- Loi fédérale sur les prestations de la Confédération dans le domaine de l'exécution des peines et des mesures (LPPM) et son ordonnance (OPPM)
- Code civil Suisse (CC)
- Ordonnance sur le placement d'enfants (OPE)

#### Cantonal

- Loi sur la protection des mineurs (LProMin)
- Règlement d'application de la LProMin (RLProMin)
- PSE-ProMin

## 3. La phase de progression Crescendo

### 3.1. Bref historique

Le Foyer Petitmaître, internat destiné aux enfants de 6 à 16 ans, accueille des jeunes jusqu'à la fin de leur scolarité obligatoire. Pour des adolescents arrivant à 16 ans, au terme d'un séjour en foyer plus ou moins long, différentes options sont offertes aujourd'hui :

- une réorientation vers un foyer pour adolescents ou centre de formation
- un placement dans une famille d'accueil ou un retour chez les parents
- un placement dans une phase de progression

En effet, certains jeunes n'ont plus besoin d'une relation éducative permanente mais trouvent avantage à poursuivre leur cursus de vie en bénéficiant d'un cadre de vie en appartement ou studio, tout en étant accompagnés par des éducateurs jusqu'à leur pleine indépendance<sup>1</sup>. Le besoin d'une telle offre est avéré, même si un tel projet ne convient pas à tous les jeunes arrivant au terme de leur scolarité obligatoire. Il s'agit donc d'offrir à certains d'entre eux un contexte favorisant la dynamique d'autonomie<sup>2</sup> et de responsabilisation. C'est dans ce contexte que la Fondation Petitmaître a développé une nouvelle structure sous forme de phase de progression, appelée Crescendo.

Encouragé par la DGEJ en 2014 de même que subventionné par l'Office Fédéral de la Justice (OFJ), Crescendo est destiné à des jeunes, filles et garçons, de 15 à 17 ans au moment de la demande d'admission, et, sauf exceptions, au plus tard jusqu'à l'âge de 21 ans. Il s'agit de jeunes provenant du Foyer Petitmaître ou tout autre foyer reconnu par l'OFJ. Le projet a été mis en place dès le printemps 2015, les premiers jeunes étant accueillis en août 2015.

### 3.2. Mission

La mission principale de Crescendo est d'accueillir et d'accompagner des mineurs ou jeunes majeurs confiés par la Direction Générale de l'Enfance et la Jeunesse (DGEJ) et/ou le Service des curatelles et tutelles professionnelles (SCTP). Crescendo a deux missions distinctes, bien que concomitantes auprès des jeunes :

<sup>1</sup> La définition d'indépendance sera ici définie comme pouvant être caractérisée « de manière objective avec des indicateurs : ressources suffisantes pour gérer sa vie sans les parents, le foyer » (Ramos, 2011, p. 2)

<sup>2</sup> L'autonomie sera définie ici comme « l'idée que l'individu se donne lui-même ses propres règles, doit participer le plus possible dans l'élaboration de "son monde", de l'univers dans lequel il vit » (Ramos, 2011, p. 2)

- Une aide et un soutien éducatifs à l'insertion sociale
- Une aide et un soutien éducatifs à l'insertion professionnelle

Nous proposons un travail d'accompagnement individuel et personnalisé, selon les besoins du- de la jeune, afin de soutenir et renforcer leur pouvoir d'agir tant au niveau du savoir-faire que du savoir-être. Nous proposons également un accompagnement collectif autour de la vie en colocation. L'objectif global est d'accompagner les jeunes à atteindre la pleine indépendance et ainsi pouvoir se prendre en charge seuls dans leur propre studio.

### 3.3. Valeurs

La phase de Progression Crescendo s'appuie sur des valeurs communes, mises en œuvre au quotidien :

- Respect
- Solidarité
- Tolérance
- Confiance
- Sécurité
- Bienveillance et bienveillance
- Valorisation
- Protection
- Collaboration

### 3.4. Mandats

Les prestations de la phase de progression Crescendo prennent sens dans le cadre du mandat général de protection de l'enfant défini dans le cadre de la politique socio-éducative (PSE-ProMin).

Le mandat comprend deux volets principaux :

- apporter des solutions d'accueil et de prise en charge éducative professionnelle à des jeunes qui, pour diverses raisons, ne peuvent être accueillis et accompagnés par leurs parents. Les jeunes pris en charge présentent le plus souvent des difficultés éducatives en lien en particulier avec leur histoire familiale, des mauvais traitements, des abus, de non-adhésion des familles aux décisions prises ;
- soutenir les jeunes dans l'acquisition d'une autonomie suffisante pour pouvoir devenir des citoyens à part entière.

Les services placeurs sont dès lors la Direction Générale de l'Enfance et de la Jeunesse, le Service des Curatelles et Tutelles Professionnelles et le Tribunal des Mineurs. Crescendo est également ouvert à des placements qui ne proviennent pas forcément de nos foyers. La phase de progression est ouverte toute l'année 7 jours sur 7.

Dans le cadre du mandat, nous réalisons un travail de prise en charge des jeunes et d'accompagnement dans leur projet professionnel.

#### *Constats quant au contexte de prise en charge*

Au moment de leur entrée, les jeunes vivent tous une phase chaotique durant laquelle ils doivent se construire un nouveau modèle (expérimentation de la solitude, découverte de certaines obligations et responsabilités, ...). Ceux-ci doivent donc apprendre à vivre seuls après des années de suivi intensif en internat (accès à des adultes et à des réponses à leurs questions



et besoins en permanence). Les jeunes que nous avons accueillis jusqu'alors nous ont montré par différents types de comportements (consommation, violence, mise en échec des différents projets, isolement, ...) des besoins d'attentions importants auxquels nous ne pouvions répondre, faute de moyens. Les jeunes passent par différentes étapes et ne sont pas tous égaux en termes d'accompagnement éducatif. Ils ont dès lors besoin, par moments, d'un suivi plus important et individualisé.

Les placements en foyer s'interrompent dans la grande majorité des cas à la fin de la scolarité obligatoire. Le jeune se trouve alors face à un changement majeur à vivre dans son cadre de vie, à savoir une fin du placement en foyer 6 à 16 ans pour intégrer une autre structure. C'est un gros changement et souvent une grosse rupture. Il doit également vivre la fin de la scolarité pour entrer dans le monde professionnel. Ces jeunes se trouvent seuls pour gérer tout cela, ce qui peut amener une certaine instabilité.

Forts de ces constats, nous avons mis en place différents axes de travail :

- Un contexte de sécurité physique et émotionnelle offert aux jeunes ;
- Une meilleure présence éducative pour accompagner les moments plus fragiles dans la prise en charge des jeunes ;
- Une mise en projet de vie, pour le-la jeune, personnalisé et adéquat en fonction de ses besoins spécifiques ;
- La désignation d'un-e éducateur-trice de référence, qui a pour mission de garantir la cohérence et l'avancement du projet individuel, ainsi que de créer des liens privilégiés avec le-la jeune, sa famille et les autres intervenants ;
- Un lieu d'apprentissage de prise en compte de leurs besoins, de valorisation, d'apprentissage social et de mode relationnel adéquat face aux adultes.

### 3.5. Prestations

Le mandat consiste principalement à offrir une prise en charge en appartement à des filles et des garçons âgés de 16 ans au moment de la demande d'admission, et comprenant :

- l'élaboration et l'adaptation en continu du concept pédagogique
- la gestion des demandes d'admission
- l'accompagnement éducatif spécialisé de l'adolescent-e en lien avec son projet professionnel / scolaire et son autonomisation
- la participation aux séances de réseaux d'intervention et, selon le besoin, à d'autres réseaux
- l'apport de compétences spécifiques à l'analyse de situations demandée par le réseau

Outre ces prestations dites générales, l'institution offre les prestations spécifiques suivantes :

- suivi après la prestation d'accueil
- entretiens de famille
- aide éducative à la fonction parentale

### 3.6. Situation du secteur

Crescendo peut accueillir huit jeunes, dans trois logements indépendants au site du Foyer Petitmaître. Bien centrés en ville d'Yverdon-les-Bains, deux appartements de 4.5 pièces chacun et un autre appartement de 3 pièces offrent un espace luxueux proche de toute commodité. Crescendo peut être intéressant pour des jeunes provenant de régions plus larges qui auraient

un projet de formation à Yverdon (ville d'étude et de formation professionnelle) ou qui bénéficient d'attaches familiales à maintenir dans l'environnement régional.

Crescendo est un lieu propre, stable, protégé et sécurisé. Le-la jeune doit pouvoir se sentir dans un endroit de ressource et pouvoir s'organiser dans sa vie quotidienne.

### 3.7. L'équipe éducative

L'équipe éducative est constituée de deux éducateurs-trices à 80%, un-e responsable de secteur à 20%, un-e éducateur-trice en formation à 65% ainsi que d'un-e stagiaire ponctuel-le. Un-e directeur-trice adjoint-e supervise le travail et gère les admissions des jeunes ainsi que les horaires de l'équipe éducative. Des temps d'analyse de situations et d'échanges sont organisés une demi-journée toutes les trois semaines (3 heures). L'équipe peut solliciter, si besoin, des formations d'équipe et des supervisions auprès de sa direction.

### 3.8. Organisation

L'équipe éducative de Crescendo travaille selon un horaire librement géré en semaine et parfois les week-ends, d'après les besoins spécifiques de chaque situation. Après analyse des besoins du-de la jeune, l'éducateur-trice référent-e met en place les suivis tant externes (MIS, accompagnement scolaire, thérapeutique, infirmier, etc.) qu'internes (horaires modulables d'accompagnement éducatif autour d'une grille d'autonomie et des 7 domaines d'accompagnement). Il-elle évalue chaque mois le temps éducatif nécessaire pour poursuivre l'autonomisation des jeunes, le bon fonctionnement de la colocation ainsi que le maintien des différentes activités de jour (école, apprentissage, rdv, etc.) et communique à son-sa responsable l'horaire imaginé pour le mois suivant.

Selon les besoins, l'équipe éducative peut intervenir sur les week-ends et les vacances pour s'assurer du bon fonctionnement de la colocation et éviter ainsi d'éventuels débordements.

Un piquet de direction assure 24h/24, 7j/7 un contact direct en soutien à l'équipe éducative en cas de difficultés.

### 3.9. Fonctionnement de Crescendo

L'équipe éducative travaille en collaboration avec le foyer d'où le-la jeune provient afin de construire ses besoins de départ. Le-la jeune rentre dès lors en PHASE 1, avec un suivi éducatif intense autour des spécificités de la gestion de la vie quotidienne (lessives, ménage, achats, gestion budgétaire, repas, etc.).

Durant le premier trimestre, l'équipe éducative observe, analyse et récolte toutes les informations nécessaires à l'élaboration d'un projet pédagogique individualisé (PPI), à soumettre au-à la responsable de secteur, puis au réseau pour validation.

Des entretiens motivationnels entre le-la jeune et son éducateur-trice de référence sont effectués chaque semaine pour réévaluer le projet individuel, la progression personnelle et les besoins spécifiques du-de la jeune. Le lien de confiance doit être établi et un réel travail de proximité doit pouvoir s'effectuer.

Une réévaluation du PPI et de la grille d'autonomie est faite en entretien individuel chaque trimestre avec le-la jeune, l'éducateur-trice référent-e et le-la responsable.

L'accompagnement éducatif est dès lors réajusté en fonction de l'évolution du-de la jeune et le passage en PHASE 2 peut être effectué (accompagnement en autonomie partielle).

Il s'agit dès lors de déterminer les points de vigilance et réajuster ainsi le focus de l'accompagnement éducatif, certains points ayant pu être acquis et pouvant ainsi être poursuivis sans accompagnement.

Tous les 6 mois, un point de situation avec le réseau, le-la directeur-trice adjoint-e et le-la responsable de secteur est fait pour discuter du PPI et des objectifs à réajuster. Le but étant de maintenir actif les partenaires autour de la situation et de pouvoir se coordonner tous ensemble sur la pertinence de la prise en charge.

Lorsque le-la jeune est prêt-e, un passage en PHASE 3 est envisagé avec une orientation en studio afin de pouvoir expérimenter une autonomie complète, avec un suivi éducatif très léger durant les 3 derniers mois de placement.

### 3.10. Admissions

#### 3.10.1. Profil des bénéficiaires accueillis

Les jeunes qui intègrent la structure Crescendo proviennent principalement de foyers DGEJ. Au bout de leur placement en internat, le réseau aura évalué la pertinence pour le-la jeune d'un projet en appartement selon un potentiel d'autonomisation possible.

Le-la jeune doit avoir un projet professionnel envisagé et pouvoir se projeter dans une vie en appartement avec des colocataires.

#### 3.10.2. Processus d'admission

Crescendo vise l'accompagnement de jeunes qui ont déjà vécu en foyer et qui ont un parcours de vie semé de diverses blessures. Le processus d'admission, détaillé ci-dessous, est la première amorce pour pouvoir mettre en évidence certains aspects incontournables :

1. Entamer le processus de deuil d'un retour en famille
2. Être conscient-e du changement dans la présence éducative (de constante à ponctuelle) et le partage de moments collectifs (davantage de temps seul-e) ;
3. Être capable d'organiser son quotidien avec l'aide des éducateurs et vouloir s'ouvrir vers l'extérieur ;
4. Faire preuve de solidarité et d'empathie envers ses colocataires ;
5. Savoir demander de l'aide aux différents partenaires du réseau qui l'entoure lorsqu'il est nécessaire.

Le processus d'admission se déroule en plusieurs étapes :

6. Communication du dossier au-à la directeur-trice adjoint-e (par le biais du formulaire d'admission ad hoc) par l'assistant-e social-e (ASPM) ou le-la responsable des mandants de protection du SCTP ;
7. Première rencontre avec le-la jeune (et sa famille si souhaité ou pertinent), l'éducatrice référent-e du foyer actuel, l'ASPM, le-la responsable ainsi que le-la directeur-trice adjoint-e. L'objectif de cette rencontre est d'évaluer la demande du-de la jeune et de préciser les modalités d'accompagnement à Crescendo ;
8. Un temps de réflexion sur la situation permettra au-à la directeur-trice adjoint-e de demander (si nécessaire) plus de précisions au- à la jeune, sa famille, au service placeur et au réseau afin d'obtenir des éléments supplémentaires de compréhension de la situation. Le but étant de mettre en lumière les points significatifs dont l'équipe éducative devra être attentive au début du placement ;
9. Lorsque le processus d'admission a abouti, une période de stage de découverte s'effectuera sur deux semaines. Durant cette période, le-la jeune est responsable d'organiser ses temps libres (avant et durant le stage, week-end et fins de journée) soutenus et validés par l'équipe éducative. Cette période a pour but de plonger le-la jeune dans ce qui va être pour lui-elle la vie à Crescendo, facilitant ainsi le processus de transition ;
10. Accueil du-de la jeune dans la structure Crescendo à la date précédemment décidée : le-la jeune est accueilli-e par un-e éducateur-trice qui participe à l'état des lieux, à l'aménagement de sa chambre et à l'accompagnement de la transition. Un souper d'accueil avec les autres colocataires est organisé afin de discuter du

fonctionnement de la colocation. Le-la jeune s'engage et signe la charte de cohabitation.

### 3.10.3. Critères d'admission

Les critères d'admission sont les suivants :

11. Provenir d'un foyer reconnu par l'OFJ ou demande soumise à l'UPPEC ;
12. Être âgé de 16 ans au moment de la demande ;
13. Être inscrit dans un processus de formation professionnelle ou dans un cursus d'étude ;
14. Être dans une démarche proactive de collaboration avec les éducateurs-trices et les pairs ainsi que dans une visée d'autonomisation dans la gestion de la vie quotidienne (levers, repas, déplacements, etc.) ;

Les critères d'adaptation du projet, sont, avec une réorientation rapide éventuellement à prendre en compte :

- des problèmes psychiques importants, des risques connus de tentamen ;
- des violences importantes à l'égard d'autrui, ou présence d'abus sexuels en tant qu'agresseur ;
- risque d'intrusion toxique et/ou violente dans l'espace de Crescendo par l'entourage familial du-de la jeune. Dans ce cas, il est important de poser un cadre de protection porté par le Service placeur. De plus, il est nécessaire de réévaluer la situation régulièrement afin de vérifier s'il n'y a pas de risque pour les autres jeunes accueillis ou pour l'équipe éducative.

### 3.10.4. Durée de prise en charge

Il n'y a pas de rigidité dans la durée de prise en charge, les besoins du-de la jeune et de son projet priment.

Néanmoins, la durée est conditionnée par le sens donné au placement et par le projet.

Des bilans d'évaluation et ré-examen des objectifs et du sens du placement entre le Service placeur et Crescendo sont programmés tous les semestres.

Le placement est donc réévalué régulièrement, dans une perspective de projet à moyen ou long terme, garantissant une perspective au-à la jeune, dans une attitude proactive.

## 3.11. Suivi des bénéficiaires

### 3.11.1. Accompagnement

Un accompagnement éducatif progressif permet aux jeunes de passer d'un cadre éducatif 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à des passages plus ponctuels. En fonction des besoins individuels des bénéficiaires, l'équipe éducative met en place un horaire spécifique qui varie en fonction des moments jugés opportuns. Tantôt au lever, tantôt en journée, tantôt en soirée, l'accompagnement éducatif se déroule aléatoirement du lundi au dimanche. Des moments fixes peuvent permettre une mise en place éventuelle d'une routine sécurisante.

L'éducateur-trice référent-e du-de la jeune l'accompagne dans la réalisation de toutes les tâches du quotidien de façon progressive :

- rangement et organisation de la chambre ;
- ménage et entretien des lieux ;
- lessive, repassage et rangement des habits / literie ;
- achats, courses et rangement des affaires personnelles et communes ;
- gestion du budget personnel ;
- suivi et mise en place des aides nécessaires pour le projet d'études / professionnel ;

- suivi et mise en place des rdv personnels (médicaux, thérapeutiques, etc.) ;
- gestion de la vie en communauté et résolution des conflits de voisinage.

Ces étapes reposent sur les 7 domaines d'accompagnement dont l'éducateur-trice de référence tient compte pour son travail éducatif auprès de ses référent-e-s (voir ci-dessous). Chaque jeune bénéficie d'un-e éducateur-trice de référence. Celui-ci est garant de la régulation et de la mise en œuvre du projet pédagogique individualisé (PPI). Le PPI est rédigé en fonction des critères suivants :

- les objectifs de placement demandés par la DGEJ ou le SCTP ;
- une anamnèse de l'adolescent-e avec les principaux éléments ;
- les objectifs spécifiques en lien avec le comportement, la famille, la santé, l'école, etc. que l'équipe éducative identifie comme étant opportuns pour mener à bien l'accompagnement individualisé du-de la jeune ;
- ces objectifs sont évalués régulièrement selon l'échéance prévue ;
- les objectifs sont formulés de manière SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes, inscrits dans le temps) ;
- des moyens sont déclinés pour y parvenir ;
- des critères d'évaluation sont formulés permettant ainsi de définir si l'objectif est atteint ou non.

### 3.11.2. Objectifs

Les principaux objectifs de Crescendo sont :

- Evaluer avec le-la jeune ses besoins, capacités, intérêts à s'inscrire dans le projet d'insertion sociale et professionnel personnalisé et élaborer des solutions ;
- Susciter la réflexion (individuellement et en groupe) sur les différents enjeux du passage dans le monde adulte, sur les droits et devoirs qui l'accompagne. Suivre le-la jeune dans ses succès et échecs dans une attitude bienveillante ;
- Adapter les modalités d'accompagnement en fonction de la spécificité de chaque situation ;
- Optimiser les capacités d'autonomie des jeunes par des mises en situation progressives dans différents aspects de l'autonomie (scolaire, professionnelle, santé, matérielle, financière, administrative) ;
- Développer les ressources du-de la jeune dans sa vie relationnelle et affective ;
- Travailler autour des liens familiaux, notamment autour de l'histoire familiale et des liens qui s'y rattachent. Le-la jeune trouvera ainsi sa juste place dans le système familiale et gèrera les relations de manière pertinente et sereine ;
- Travailler avec le réseau du-de la jeune : famille, amis, réseau professionnel, réseau de santé, réseau de loisirs, réseau administratif, etc.

### 3.11.3. Axes de travail

Afin de travailler sur le passage de l'autonomie vers l'indépendance, chaque jeune bénéficie d'un accompagnement individualisé, en fonction de son âge, de ses besoins, de sa formation et de son degré d'autonomie. Notons également que les éducateurs-trices se réfèrent aux lois suisses en vigueur dans le cadre de Crescendo (notamment le respect du logement et du voisinage, les sorties, la consommation ou encore la sexualité).

L'équipe éducative travaille autour des 7 domaines d'accompagnement éducatifs suivant :

### *Famille - Environnement*

Lorsqu'un-e jeune arrive à Crescendo, il arrive avec un parcours de vie familial plus ou moins complexe. Son histoire, son rapport à l'autre dans son environnement scolaire, familial et social demande parfois un positionnement clair. Face à une famille absente, par exemple, le-la jeune doit pouvoir s'autodéterminer dans un processus de deuil afin d'accepter le vide que cela représente.

### *Santé - Sexualité*

A Crescendo, les jeunes sont souvent seuls et doivent faire face à la prise en charge de leur bien-être personnel de manière beaucoup plus consciente que dans un autre type d'hébergement éducatif. Ils doivent dès lors comprendre les enjeux de prendre soin de soi dans une globalité avec les risques encourus typiques de l'adolescence : consommation, dépendances, sexualité, nutrition. Il est donc nécessaire que l'accompagnement éducatif puisse nommer toutes ces notions de risques importantes à canaliser. Aussi, briser certains tabous autour de thèmes délicats comme la sexualité permet d'ouvrir le dialogue sur des notions de confiance et de normalité.

### *Orientation professionnelle - travail*

L'engagement dans un parcours de formation est une condition sine qua non pour intégrer Crescendo. De ce fait, un regard particulier est posé sur la gestion des absences et le suivi des résultats. En fonction des besoins, des appuis sont mis sur pied avec différents partenaires afin de pallier aux difficultés scolaires (par exemple à travers d'une MIS).

Au besoin, des contacts avec les différents partenaires de formation peuvent être effectués. Les éducateurs-trices participent à l'organisation de la formation. Cela signifie qu'ils-elles sont tenus au courant, par les jeunes et/ou le réseau, de la situation de leur formation, des objectifs, des résultats, des bilans réalisés sur le terrain, etc.

Lors d'une réorientation du projet de formation, les éducateurs-trices de Crescendo font appel à différents organismes et structures spécialisées dans l'orientation et l'insertion professionnelle sous la supervision et avec l'accord de l'adjoint-e de direction.

### *Compétences relationnelles - développement personnel*

Selon Goyette (2006), les jeunes qui ont vécu en foyer ont souvent un réseau social limité et sont isolés. Des études montrent également qu'il est important, voire nécessaire, de préparer ces jeunes à créer, maintenir, établir de nouveaux liens vers l'extérieur.

Les éducateurs-trices sont donc attentifs-tives aux « habilités relationnelles » des jeunes et les invitent à créer davantage de réseaux personnels d'appartenance.

La construction de l'identité passe par les différents processus de création du lien et de relation, dans ce passage vers l'indépendance. Les jeunes doivent dès lors être capables de gérer leurs émotions, tant pour eux-mêmes que pour interagir avec les autres.

En résumé, l'équipe éducative se focalise sur les trois formes de soutien relationnel de Goyette, par des entretiens motivationnels réguliers :

1. « le développement d'une relation significative avec un-e intervenant-e du monde adulte, ce-cette dernier-ère facilitant ainsi le passage à la vie adulte » ;
2. « la mise en relation du-de la jeune avec les institutions et associations du monde des adultes » ;
3. « un appui au développement d'un réseau personnel chez le-la jeune, afin qu'il-elle parvienne à une interdépendance au travers de laquelle seulement l'insertion s'actualise ».

### *Gestion administrative - budget*

L'engagement dans un parcours d'autonomisation passe avant tout par une gestion administrative et budgétaire de tous les aspects de la vie courante : alimentation, assurances, loyer, téléphone, loisirs, etc. De ce fait, l'équipe éducative organise avec les jeunes la gestion de leur courrier par des classeurs nominatifs, suit le classement du-de la jeune de son courrier, s'assure que le suivi des paiements soit fait, que le budget soit tenu et réajuste ainsi l'accompagnement en fonction de l'évolution de cette gestion.

### *Loisirs – projets*

Les temps libres peu encadrés amènent les jeunes de Crescendo à vivre une certaine solitude qui peut mettre à mal leur projet personnel et professionnel. De ce fait, une organisation co-construite autour de projets et de loisirs entre l'équipe éducative et les jeunes permettra à ses derniers de pouvoir organiser leur agenda hebdomadaire de façon à maintenir une certaine forme d'activités sociales et relationnelles.

#### 3.11.4. Une approche communautaire

Chaque semaine, l'équipe éducative prend un rôle de facilitateur du bon fonctionnement de la colocation (ménage, lessive, courses, déchets, etc.) et de l'harmonie de celle-ci en motivant la discussion sur différents aspects.

Mensuellement, l'équipe éducative et les jeunes se rencontrent autour d'un souper. En fonction des demandes et des besoins, des soirées à thèmes sont organisées telles que : l'alimentation, l'organisation de la colocation, la sexualité, les dépendances, etc.

Deux week-ends « découvertes » sont organisés chaque année selon des thématiques choisies avec les jeunes (bien-être, alimentation, culture, sport, etc.). Ces week-ends sont l'occasion de voir les jeunes dans un autre contexte, de créer du lien et de participer à des activités communes.

En fonction de l'agenda culturel de la région, des sorties peuvent également être organisées à d'autres moments.

Nous travaillons à sensibiliser les jeunes quant à l'importance de la solidarité et l'entraide, les uns envers les autres. Lors d'une nouvelle arrivée, nous encourageons les plus anciens à transmettre leurs expériences et compétences acquises aux nouveaux.

Dans l'idée de développer leurs compétences sociales et relationnelles, l'appartement se veut un lieu ouvert où les jeunes ont la possibilité d'inviter leurs familles, amis, collègues, après approbation du projet par l'équipe éducative.

#### 3.11.5. Outils

##### *Le travail de réseau*

Afin de favoriser la prise en charge du-de la jeune dans sa globalité, nous considérons que chaque professionnel-le apporte un regard spécifique qui complète la compréhension et l'analyse de la situation des jeunes qui nous sont confiés. Dès lors, il est pour nous essentiel de maintenir des liens avec les différents acteurs impliqués autour du projet du-de la jeune.

L'efficacité du travail en réseau professionnel, dont le-la référent-e est garant-e, implique des rencontres régulières entre différents intervenants, en fonction des besoins : l'assistant social de la DGEJ ou du SCTP, l'AEMO, le Tribunal des mineurs, des doyens et enseignants des écoles professionnelles ou des centres d'enseignement spécialisé, le thérapeute SUPEA, ou privé, des médecins, les familles d'accueil – relais, d'autres intervenants de services.

### 3.12. Règles de vie à Crescendo

Contrairement à d'autres lieux d'accueil, Crescendo ne dispose pas d'une référence de type « règlement de maison » ni d'un catalogue de sanction en relation à des écarts à un tel règlement. Les interventions éducatives se fondent sur les prises de conscience, la responsabilisation des jeunes, considérés comme acteurs. Ce travail se fonde sur :

- l'individualisation du programme pour chaque jeune ;
- le respect de la loi en vigueur dans la société extérieure ;
- les valeurs élaborées régulièrement entre l'ensemble des jeunes et de l'équipe éducative selon des principes démocratiques (citoyenneté).

Ces valeurs se résument actuellement aux notions de sécurité, de respect et de solidarité.

Certains éléments du cadre ne sont pas négociables en particulier ceux en lien avec le cadre légal et la sécurité.

Le cadre en est le respect de la loi qui fixe un certain nombre d'interdits et d'obligations qui trouvent leurs pendantes dans les droits et devoirs. Chacun-e en est bénéficiaire et redevable, aussi bien les adultes que les jeunes.

#### 3.12.1. La Sécurité

- Interdits
  - violences (verbales, physiques et sexuelles) ;
  - vols, violation de la propriété d'autrui ;
  - racisme/discriminations ;
  - drogues, armes ;
  - en fonction de la loi : alcool, tabac ;
  - la mise en danger personnelle (fugues, auto-agressions).
- Droits et devoirs
  - devoirs de protection et de soins ;
  - obligation scolaire : droit et devoir à l'instruction ;
  - respect général des droits d'autrui, y compris des objets personnels ;
  - devoir général d'obéissance à l'adulte qui a des responsabilités envers lui-elle ;
  - droit à l'intimité (et devoir de respecter celle des autres) ;
  - droit à la confidentialité (et devoir de respecter celle des autres) ;
  - droit à l'information.

#### 3.12.2. Le Respect

- de l'autre ;
- de soi ;
- du matériel, du sien et celui d'autrui ;
- de la différence = en particulier, accepter les difficultés des autres ;
- des règles de vie convenues dans le cadre de Crescendo.

#### 3.12.3. La Solidarité

- Elle comprend :
  - l'intérêt bienveillant qu'on porte à l'autre ;
  - le soutien qu'on porte à l'autre ;
  - l'importance du lien et de son respect ;
  - la reconnaissance ;
  - le non-jugement.

#### 3.12.4. Sanctions

L'éducateur-trice a d'abord un rôle pédagogique en explicitant sans cesse les conséquences d'un principe enfreint de manière grave ou répété. Le travail des éducateurs-trices est également d'aider le-la jeune à se décentrer, se mettre à la place d'autrui.

Les actes anti-sociaux et leurs conséquences sont considérés comme étant de la responsabilité propre du-de la jeune, même s'ils peuvent être compris par une réaction à différentes autres circonstances.



Si une personne ou le groupe a été lésé, le principe de réparation est privilégié par une dette (réelle ou symbolique) discutée avec le-la jeune et, sauf cas particulier, portée à la connaissance du groupe. Chaque « réparation » est donc imaginée en relation avec les faits, dans un esprit à la fois de compréhension des difficultés propres au-la jeune et d'un processus d'apprentissage, sans mettre le-la jeune à l'index.

Il n'y a donc pas de réponse prédéfinie mais les conséquences sont élaborées en fonction de l'âge, la problématique du-de la jeune et le processus d'apprentissage.

La loi est rappelée régulièrement aux jeunes ainsi que sa fonction protectrice. Le droit de chacun-e à être protégé-e (en déposant par exemple une plainte pénale) est également mis en évidence dans les discussions avec les jeunes.

Avant les sanctions individuelles, des moyens sont mis en place permettant un climat non-transgressif et le travail autour des valeurs.

### 3.13. Fin de placement

#### *Départ planifié*

Il est préparé en coordination avec le-la jeune et le mandant en accord avec le-la directeur-trice adjoint-e. De plus, le-la jeune est accompagné-e pour l'état des lieux de Crescendo puis dans la nouvelle structure et dans l'aménagement des nouveaux lieux.

Un rapport de fin de placement est ainsi rédigé par l'éducateur-trice référent-e et envoyé à l'ASPM / tuteur-trice au plus tard deux semaines après le départ du-de la jeune.

#### *Réorientation vers une prestation plus adaptée*

Nous ne parlons pas d'exclusion mais de réorientation éventuelle. Les moyens dont nous disposons ne sont pas à considérer comme panacée pour tous les jeunes.

Lorsque nos outils sont mis en échec dans la durée, que les collaborations avec d'autres services complétant les mesures sont inopérantes, quand des comportements mettent en danger le cadre offert à tous les jeunes accueillis dans la structure, il est envisagé une réorientation dans une planification réfléchie avec le service placeur.

Notre attention se portera alors sur la représentation du problème transmise au-la jeune : ce n'est pas le-la jeune qui porte la responsabilité de la non-poursuite du placement mais bien notre impuissance à lui apporter l'aide requise.

Un départ de Crescendo n'est jamais brandi comme une menace ou une sanction.

Notre solidarité est acquise à rechercher avec le service placeur une solution appropriée aux difficultés. Le-la jeune aura par ailleurs toujours la possibilité de revenir rendre visite aux adultes et camarades avec lesquels il aura créé des attaches.

Un rapport de fin de placement est ainsi rédigé par l'éducateur-trice référent-e et envoyé à l'ASPM / tuteur-trice au plus tard deux semaines après le départ du-de la jeune.

#### *PCE*

C'est le service placeur (parfois la Justice) qui décide de la fin d'une prise en charge, sauf mise en danger des autres jeunes ou de lui-elle-même (voir ci-dessus).

Une fin de prise en charge se décide en fonction de l'atteinte d'objectifs et d'un projet construit avec le service placeur.

Un départ peut être suivi d'un accompagnement extérieur qui fait l'objet d'un contrat en fonction de besoins spécifiques : objectifs, fréquence et modalités, durée, entretiens d'évaluation avec le service placeur.

Un rapport de fin de PCE est ainsi rédigé par l'éducateur-trice référent-e et envoyé à l'ASPM / tuteur-trice au plus tard deux semaines après la fin de la prise en charge.

### 3.14. Collaboration inter-secteurs

La Fondation Petitmaître favorise les collaborations inter-secteurs. La diversité des prestations de la Fondation permet aux équipes de bénéficier des compétences et des connaissances de collaborateurs-trices travaillant dans d'autres contextes. Ainsi, en ce qui concerne l'équipe

de Crescendo, celle-ci peut s'adjoindre la collaboration d'éducateurs-trices engagé-e-s dans les prestations liées au concept 360 ou encore aux prises en charges liées à l'Assurance Invalidité. Cette aide est précieuse lorsqu'il s'agit notamment de réfléchir à des problématiques de l'adolescent-e en lien avec l'école ou la formation professionnelle.

### 3.15. Collaboration inter-institutionnelle

Le travail en réseau pluridisciplinaire est un élément indispensable. Il s'agit de mobiliser les acteurs-trices autour de la situation du-de la jeune afin de définir ensemble les objectifs à travailler avec lui-elle et sa famille ainsi que les responsabilités de chacun-e.

#### 3.15.1. Avec la DGEJ

- Visite annuelle de l'UPPEC (Unité de pilotage des prestations éducatives contractualisées) pour évaluation du contrat de prestations sur les plans qualitatif et quantitatif
- Séance budgétaire annuelle avec l'UPPEC
- Liens avec les chargé-e-s d'évaluation de l'UPPEC (CEMA)
- Participation à la Plateforme régionale organisée par l'UPPEC plusieurs fois l'an

#### 3.15.2. Au niveau régional

Outre les synergies internes en particulier avec la Cuisine du Parc, diverses structures institutionnelles agissent en complémentarité avec notre action.

Nous avons mis en place des rencontres de coordination avec certaines d'entre elles :

- le service universitaire de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent (SUPEA)
- le Centre social régional (CSR)
- l'Office AI du canton de Vaud
- Zone Bleue
- Impact'jeunes
- AIME
- Mesures T1
- DISA
- Relais Contact
- Acc'Ent
- SEMO

Par ailleurs, nous collaborons régulièrement en particulier avec les pédiatres, psychiatres, médecins et thérapeutes installés et des prestataires de la région.

Une bonne insertion de nos prestations dans le tissu professionnel régional favorise une efficacité d'action, des relais performants et finalement une qualité d'accueil pour les personnes suivies.

## 4. Références théoriques

### 4.1.1. Psychodynamique

La théorie psychodynamique est issue et principalement influencée par la psychanalyse dont le père est Sigmund Freud (1856-1939). Elle fait notamment appel au concept d'inconscient<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> [La thérapie psychodynamique - Blake Psychologie \(blakepsychologie.com\)](http://blakepsychologie.com)

Une définition générale de la théorie psychodynamique est que les forces extérieures à la conscience d'une personne expliquent pourquoi elles se comportent d'une certaine manière<sup>4</sup>. Aujourd'hui, d'autres théories connexes viennent enrichir l'approche psychodynamique. Des études<sup>5</sup> ont pu mettre en lumière que même dans le travail social la psychodynamique peut apporter des résultats en utilisant divers processus de traitement, comme la thérapie par la parole, l'analyse des rêves, la libre association et le transfert. Cette théorie a été également observée dans l'enseignement entre élève et pédagogue<sup>6</sup>. Cette approche n'est donc pas réservée uniquement dans un cadre thérapeutique.

En sommes, à travers la psychodynamique, l'éducateur-trice peut aider le-la jeune à comprendre comment ses expériences passées influencent sur ses relations présentes. Ainsi, il-elle peut prendre conscience de pourquoi il-elle fait ce qu'il-elle fait à présent, et avoir une meilleure chance de concrétiser son présent. En effet, une des hypothèses de la théorie psychodynamique est que les processus internes innés et l'environnement externe contribuent à la personnalité adulte. De ce fait, il semble indispensable que l'équipe éducative puisse nommer les émotions que le-la jeune présente, fasse des liens avec son vécu et l'accompagne à changer ses mécanismes et manières de se relationner à autrui.

La psychodynamique permet également aux équipes éducatives de comprendre que tout comportement à une cause sous-jacente. Sans que cela excuse toute déviance, un-e jeune agressif-ve, par exemple, est surtout un-e jeune qui a besoin d'aide. Les éducateurs-trices travaillent souvent avec des jeunes ayant de multiples difficultés. La théorie psychodynamique dans le travail social fournit un cadre conceptuel pour comprendre des symptômes ou des modèles de comportement apparemment sans rapport. Cette clé de lecture donne les moyens de promouvoir le changement à travers l'accès aux émotions, souvent mal gérées encore par les enfants et adolescents.

#### 4.1.2. Systémique

Einstein disait que si un problème se crée à un certain niveau de pensée, on ne peut pas utiliser ce même niveau de pensée pour résoudre ce problème. Il faut donc penser différemment pour le résoudre. En sommes, la pensée systémique émerge dès le XIX<sup>ème</sup> siècle avec l'école de Palo Alto dans les années 1950 et tous les travaux de Gregory Bateson. Puis en 1968, Ludwig von Bertalanffy, que l'on considère comme le père de la pensée systémique, publie son premier ouvrage<sup>7</sup>. A partir de là, différentes recherches ont été menées pour élargir la pensée systémique à de nombreux domaines.

En systémique, le focus est porté sur la façon dont les différents éléments du système (familial, environnemental, relationnel, etc.) influencent le sujet. La systémique permet d'appréhender "comment nous sommes acteurs de notre réalité" et d'apprendre à détecter les forces systémiques et les leviers permettant de modifier les événements dans un système.

Concrètement, l'éducateur-trice est invité-e à prêter attention aux feedbacks qu'il-elle obtient. Que ce soit la relation avec la famille, avec l'ASPM, les enjeux qui se dessinent dans l'équipe éducative elle-même, les interactions avec les autres jeunes de la phase de progression, ce qui se passe à l'école/en formation, bref, tout ce qui gravite autour du-de la jeune aura un impact sur ce-tte dernier-ère.

Il est dès lors utile de dessiner un génogramme pour comprendre le système et ainsi cerner la problématique. Ceci permet de mettre en évidence la ou les demandes et de savoir ainsi ce qui doit être travaillé.

La systémique a marqué en particulier le travail social autour de quatre axes forts : le travail avec les familles ou les groupes d'appartenance, le travail en équipe, l'interdisciplinarité et la prise en compte de la complexité et du travail en réseau<sup>8</sup>. Cette approche vise donc à aider les personnes à se « décoinçer » de leurs difficultés relationnelles, à rétablir des possibilités de communication, à élaborer séparations et/ou retrouvailles, à traverser les étapes de leur cycle

---

<sup>4</sup> [Définition: Psychodynamique \(approche, thérapie\) | Psychomédia \(psychomedia.gc.ca\)](#)

<sup>5</sup> [Qu'est-ce que Psychodynamique de la Théorie? - Théories et approches du travail Social | Hippocrates Guild](#)

<sup>6</sup> [Approche psychodynamique de la qualité de l'enseignement à l'adolescence, Jean-Sébastien Morvan, Dans : Psychologie Clinique 2011/2 \(n° 32\), pages 169 à 181](#)

<sup>7</sup> [Approche et pensée systémique c'est quoi ? Définition \(arpinternational.fr\)](#)

<sup>8</sup> [Systémique et travail social : quels défis pour demain ?, Olivier Amiguet, Dans : Thérapie Familiale 2010/1 \(Vol. 31\), pages 39 à 48](#)

de vie, les soutenir dans la recherche de compréhension des règles relationnelles qui emprisonnent, ou permettre que la vision d'un problème évolue, ouvrir ainsi l'avenir.

Dans une approche systémique du travail social, il est donc important de co-construire avec le-la jeune la relation. En d'autres termes, construire une collaboration qui reconnaisse l'unicité de la situation de chaque personne et/ou famille et/ou groupe, et qui aide à prendre des risques ensemble, à construire un avenir spécifique et adapté au contexte. Soit, être actrice de ce qui m'arrive et inviter l'autre à le devenir.

Le modèle systémique valorise fortement les interactions. Il pense que nous sommes tous interdépendants et inter-indépendants. Si l'un bouge, alors les autres bougent inévitablement avec lui-elle (on appelle ça la « totalité »). Ce qui implique donc que nous sommes invités à penser solidarité, entraide, partage de responsabilités. Non pas exclusion mais inclusion. Dès lors, pour un groupe éducatif en collectivité tel que Crescendo, penser « groupe d'appartenance » est une nécessité, une évidence.

Concrètement, l'équipe éducative pourra, après identification des systèmes en jeu, établir des diagnostics sociaux et des hypothèses de travail, dans le cadre de sa fonction et de ses objectifs professionnels, définir les cibles, « contracter » avec les acteurs-trices impliqués-ées dans la situation, agir et évaluer les effets de ses actions, les modifier en fonction de la nature des feedbacks et donc ajuster systématiquement son action<sup>9</sup>.

#### 4.1.3. Approche centrée sur la personne et entretien motivationnel

Ce concept a été développé dès 1940 par le psychologue américain Carl Rogers (1902-1987). Le concept repose sur deux piliers : d'une part sur un énoncé vérifié scientifiquement concernant la manière pour un/e psychothérapeute ou une autre personne d'établir une relation aidante avec son client/sa cliente (attitude centrée sur la personne), et d'autre part sur un axiome sur la nature de l'être humain (« tendance à l'autoactualisation »). Nous pouvons lire que « Rogers possédait une profonde confiance dans les capacités des êtres humains et dans la puissante nature de la relation à travers laquelle nous sommes nés, nous avons grandi, nous avons mûri et finalement nous mourrons. Sa philosophie envers les êtres humains était essentiellement positive ; il croyait que nous sommes tous plus sages que nous ne le pensons et que nous possédons une considérable capacité de résilience, d'homéostasie et de croissance »<sup>10</sup>. L'approche centrée sur la personne repose sur trois piliers fondamentaux : l'acceptation et la considération positive inconditionnelle de la personne en quête d'aide ; l'empathie centrée sur la personne, c'est-à-dire la capacité d'entrer dans le monde de l'autre et de le comprendre avec justesse ; la congruence, c'est-à-dire une perception de son propre vécu en tant que praticien-ne de la relation d'aide qui est en relation avec la personne en quête d'aide<sup>11</sup>.

Dans le travail social, pendant des années il est allé de soi, que les troubles du comportement des « personnes avec des besoins spécifiques » étaient la conséquence d'une lésion cérébrale et qu'ils ne pouvaient être ni compris, ni améliorés. Pour cette catégorie de gens une seule chose était considérée comme nécessaire : subvenir à leurs besoins essentiels. Plus tard, l'idée fut émise que les troubles du comportement pourraient être aussi la conséquence de circonstances de vie défavorables<sup>12</sup>. De ce fait, il apparaît normal que l'équipe éducative puisse prendre en compte l'idée que les jeunes qui nous sont confiés doivent être pris en compte là où ils-elles sont avec leurs difficultés dont ils-elles font face.

L'entretien motivationnel qui a été développé dans les années 1980 par les psychologues William Miller et Stephen Rollnick, est "un entretien guidé centré sur le patient pour l'encourager à changer de comportement en l'aidant à explorer et à résoudre son ambivalence face au changement"<sup>13</sup>. En sommes, l'entretien motivationnel est un style de conversation collaboratif

---

<sup>9</sup> [Fondements de la pratique de l'approche systémique en travail social, Hélène Massa, Dans : Les Cahiers de l'Actif - N°308/309, page 21](#)

<sup>10</sup> [L'Approche centrée sur la personne : origines, développements et applications contemporaines, Colin Lago, Traduction Françoise Ducroux-Biass, Dans : Approche Centrée sur la Personne. Pratique et recherche 2016/1 \(n° 22\), pages 74 à 90](#)

<sup>11</sup> <https://www.pcasuisse.ch/association/lapproche-centree-sur-la-personne>

<sup>12</sup> [L'approche centrée sur la personne dans le travail avec des personnes ayant des besoins spécifiques, Marlis Pörtner, Dans : Approche Centrée sur la Personne. Pratique et recherche 2006/2 \(n° 4\), page 5](#)

<sup>13</sup> [L'entretien motivationnel expliqué par le programme ELIPS à Genève aux HUG | HUG - Hôpitaux Universitaires de Genève](#)

permettant de renforcer la motivation propre d'une personne et son engagement vers le changement. Dans le cadre du travail éducatif, cela peut se traduire dans le suivi éducatif de référence afin d'utiliser cette technique lors d'entretiens spécifiques individuels entre l'éducateur-trice référent-e et le-la jeune<sup>14</sup>.

Concrètement, cela se traduit par des stratégies telles que : manifester de l'empathie ; pointer du doigt les contradictions ; ne pas prendre parti ; renforcer le sentiment de liberté ; renforcer le sentiment d'efficacité personnelle ; utiliser autant que possible des questions ouvertes ; l'écoute en écho (la reformulation du discours).

#### 4.1.4. La pédagogie non punitive

Selon Jacques Salomé<sup>15</sup>, psychosociologue, il semblerait qu'il y ait un incroyable malentendu autour de deux notions souvent confondues – sanction et punition – alors qu'elles font appel à des critères très différents. La punition, à base de privation, voire de sévices, s'appuie sur l'illusion que cette privation, ou la douleur, débouchera sur une prise de conscience salutaire, entraînera un changement de conduite. La sanction, elle, obéit à une autre dynamique. Elle permet à l'enfant / adolescent-e de se confronter à la réalité grâce au lien entre son acte et les conséquences qui en découlent. Elle l'aide aussi à intégrer que la loi est extérieure au désir, ce dernier n'étant pas tout puissant. La sanction n'est pas une agression, elle ne vise ni à humilier, ni à diminuer, ni à enlever. C'est une balise qui permet de s'entraîner à se contrôler face à la pression des désirs. Face au comportement autoritaire du-de la jeune, il ne s'agit pas bien sûr d'être laxiste, de laisser faire, de ne rien dire, mais de savoir se positionner, d'être le garant d'une rencontre sans danger avec la réalité. C'est tout là, l'art de la pédagogie non punitive prônée au sein de la Fondation. En effet, plusieurs études<sup>16</sup> montrent que la pédagogie classique, avec son florilège de règles et de punitions, menaces de renvoi, d'enfermement et d'exclusion, ne pouvait plus assumer les objectifs fondamentaux de l'éducation spécialisée dans les hébergements de protection de l'enfance. Les postulats actuels de la pédagogie non punitive sont d'éduquer, en transmettant l'humanité, étant donné qu'il n'existe pas d'action éducative qui puisse se tenir sans transmettre les émotions nécessaires à la vie sociale, à la solidarité, à l'empathie, à l'affection pour l'autre, à l'humanisme. Ces émotions sont les ferments de l'intégration sociale et de la réussite personnelle, les ferments de la vie ensemble. L'éducation spécialisée est donc, aussi, une affaire d'émotions. De plus, les enfants et les adolescents étant les adultes et les parents de demain, toute action éducative ou sociothérapeutique doit prendre une réalité en compte : ce qui est fait, aujourd'hui, aux enfants / adolescents dont nous avons la charge, est fait aux parents de demain. Ce que nous faisons a un impact indirect sur les enfants de demain, puisqu'en éduquant les enfants d'aujourd'hui, nous construisons forcément les parents de demain. Ne pas renvoyer, ne pas exclure sont les conditions minimales de la restauration d'un lien positif et transmissif. Cette position vise à réparer les différentes formes et expressions de l'insécurité relationnelle, à restaurer une permanence du lien qui apparaît comme une condition minimale au développement, ou à la reconstruction de la personne. La vision positive de l'individu, de sa famille, et de leurs symptômes est la base de la pédagogie non punitive. C'est elle qui permet d'enrayer le besoin de punir et d'exclure. La pédagogie non punitive a pour ambition d'aider les professionnels à enrayer la transmission inter-générationnelle des dysfonctions familiales, et la répétition du placement aux générations suivantes. En diminuant la punition et l'exclusion des jeunes, la pédagogie non punitive est une prévention contre l'enfermement des mineurs. Nul n'ignore que nombre de jeunes aujourd'hui enfermés dans les centres pour mineurs transgressifs ont connu un parcours institutionnel où le renvoi et la punition ont montré leurs limites. Si évidemment la pédagogie non punitive ne peut se targuer d'avoir déjà toutes les réponses en la matière, elle possède néanmoins quelques-unes des questions essentielles que nous devons, un jour, poser au plan de nos actions professionnelles, comme au plan de nos formations de base<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> [Entretien motivationnel : les stratégies de l'entretien \(jrbms.com\)](http://jrbms.com)

<sup>15</sup> [Non aux punitions, oui aux sanctions | Psychologies.com](http://Psychologies.com)

<sup>16</sup> [Pédagogie non punitive, expériences en hébergement éducatif, Journal du droit des jeunes, Journées d'étude organisées par l'association Jeunesse et droit, Lyon, octobre 2008](#)

<sup>17</sup> [Éduquer sans punir, Vers une approche sociothérapeutique de l'adolescence et de la délinquance, Roland Coenen, Dans : Thérapie Familiale 2002/4 \(Vol. 23\), pages 325 à 348](#)

#### 4.1.1. Approche psycho-traumatique

Les jeunes qui nous sont confiés ont, à des degrés différents, subis un parcours de vie traumatisant. Ces événements ont évidemment un impact sur leur développement avec des manifestations possibles au niveau du comportement et/ou du psychisme. Il en va de soi, dès lors, que notre action éducative doit pouvoir tenir compte des traumatismes conscients et inconscients de la personne accompagnée.

Le syndrome psychotraumatique est défini comme « un trouble psychique complexe qui survient à la suite de la confrontation d'un sujet à un événement traumatogène, impliquant le plus souvent une menace vitale. Cette confrontation entraîne un débordement des mécanismes mnésiques, avec la constitution d'un souvenir traumatique composé des éléments sensoriels et émotionnels de l'événement, différent des souvenirs autobiographiques habituels »<sup>18</sup>. Le plus souvent, les manifestations traumatiques surviennent une fois que l'enfant se sent suffisamment en confiance pour pouvoir exprimer, dans le contexte dans lequel il-elle se trouve, les émotions refoulées. Aussi, ces manifestations peuvent surgir lors d'un moment de vie critique (problèmes scolaires/professionnels, difficultés relationnelles, péjoration de la situation familiale, etc.). Des flashbacks, par exemple, peuvent réapparaître, des cauchemars peuvent survenir, et donc un état psychique fragilisé fait généralement surface. Le-la jeune peut donc être mis à mal dans la continuité de son projet de vie / professionnel, dans son développement psychoaffectif et de développement. Il est alors nécessaire que l'équipe éducative réagisse rapidement afin de ne pas laisser la situation du-de la jeune se dégrader (dépression sévère qui apparaît, décrochage scolaire/professionnel, clash familial, etc.).

L'accompagnement éducatif ne relevant pas du thérapeutique, il sera dès lors nécessaire de faire appel à des aides externes telles qu'un suivi pédopsychiatrique, un suivi AIMEA (infirmières ambulatoires en milieu éducatif) ou encore une hospitalisation psychiatrique dans les cas les plus critiques.

## 5. Bibliographie

GOYETTE, M. « Préparation à la vie autonome et insertion socioprofessionnelle des jeunes pris en charge par l'État : quelles interventions ? », Sociétés et jeunes en difficulté [En ligne], n°2 | Automne 2006,  
URL : <http://sejed.revues.org/159>

RAMOS, E., « Le processus d'autonomisation des jeunes », Cahiers de l'action, 2011/1 (N° 31), p. 11-20. DOI : 10.3917/cact.031.0011  
URL : <https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2011-1-page-11.htm>

## 6. Abréviations

ASPM – Assistant-e Social-e pour la Protection des Mineurs

CC – Code civil suisse

CDAS – Conférence des directrices et directeurs cantonaux des affaires sociales

CEMA – Chargé d'évaluation des milieux d'accueil

COPMA – Conférence en matière de protection des mineurs et des adultes

DFJC – Département de la formation de la jeunesse et de la culture

DGEJ – Direction générale de l'enfance et de la jeunesse

LPPM – loi sur les prestations de la Confédération dans le domaine de l'exécution des peines et des mesures

LProMin – Loi vaudoise de protection des mineurs de 2004

---

<sup>18</sup> [Le traumatisme du viol, Louville Patrice, psychiatre, Salmona Muriel, psychiatre, dans : Revue Santé Mentale, Hôpitaux Universitaires Paris Ouest, mars 2013, n°176](#)

OFJ – Office fédéral de la justice

OPE – Ordonnance sur le placement d'enfants de 1977

OPPM – ordonnance d'application de la LPPM

ORPM – Office régionaux de protection des mineurs

PPLS – Psychologie, Psychomotricité, Logopédie en milieu Scolaire

RLProMin – Règlement d'application de la LProMin

PPLS – Psychologues, psychomotriciens et logopédistes en milieu scolaire

TMin – Tribunal des mineurs

UPPEC – Unité de pilotage des prestations éducatives contractualisées