



CONCEPT D'ACCOMPAGNEMENT MAISON DES AVANTS

Aout 2020

Table des matières

Table des matières	2
INTRODUCTION	4
1 HISTORIQUE.....	5
2 VALEURS INSTITUTIONNELLES.....	6
3 POPULATION ACCUEILLIE	7
4 PRESTATIONS	9
4.1 Prestations contractualisées	9
4.2 Références légales.....	9
4.3 Missions	9
4.3.1 <i>L'accueil.....</i>	9
4.3.2 <i>La protection.....</i>	9
4.3.3 <i>Soutien au développement.....</i>	9
4.3.4 <i>La socialisation</i>	9
4.4 Cadres de référence conceptuelle.....	10
4.1.1 <i>L'approche humaniste.....</i>	10
4.1.2 <i>L'approche systémique</i>	10
5 ORGANISATION.....	11
5.1 Les niveaux de fonctionnement.....	11
5.1.1 <i>Conseil de Fondation</i>	11
5.1.2 <i>Comité exécutif</i>	11
5.1.3 <i>Conseil de direction.....</i>	11
5.1.4 <i>Direction.....</i>	12
5.1.5 <i>Equipe éducative</i>	12
5.1.6 <i>Personnel technique.....</i>	13
5.1.7 <i>Administration</i>	13
5.2 Organisation de l'équipe éducative et colloques	13
5.3 Communication	14
5.4 Politique des ressources humaines (RH) et gestion du personnel	15
5.4.1 <i>Processus d'engagement</i>	16
5.4.2 <i>Évaluation annuelle</i>	17
5.4.3 <i>Rétribution</i>	17
5.4.4 <i>Processus de départ.....</i>	17
5.5 Planification éducative.....	18
5.5.1 <i>Absence-maladie</i>	18
5.5.2 <i>Piquets.....</i>	18
5.5.3 <i>Permanence de direction.....</i>	18
5.5.4 <i>Secteurs de responsabilité</i>	18
5.6 Formation continue.....	19
6 PARTENARIAT ET TRAVAIL EN RESEAU.....	20
6.1 Les services de placement.....	20
6.2 L'école	20
6.3 La pédopsychiatrie	20
6.4 Les familles d'accueil relais (FAR)	21

7	PROCESSUS DU PLACEMENT	22
7.1	Processus d'admission.....	22
7.2	Période d'intégration et vie à la Maison	23
7.3	Processus de sortie.....	24
7.4	La réorientation	24
7.5	Evaluation de l'accompagnement de l'enfant	25
7.6	Prise en charge externe (PCE).....	25
7.6.1	<i>Cadre d'intervention</i>	25
8	PRATIQUES EDUCATIVES	27
8.1	Le cadre éducatif	27
8.1.1	<i>Dissociation, association</i>	27
8.1.2	<i>Détection de la maltraitance</i>	28
8.1.2	<i>Travail sur les représentations et la compréhension du contexte</i>	29
8.1.3	<i>Le projet de vie de l'enfant</i>	29
8.1.4	<i>Dynamique de groupe</i>	29
8.1.5	<i>Droits de l'enfant</i>	29
8.1.6	<i>Philosophie de la conséquence (sanction)</i>	30
8.2	La vie quotidienne	31
8.2.1	<i>Les rythmes et rituels</i>	31
8.2.2	<i>L'espace</i>	33
8.2.3	<i>La santé</i>	33
8.2.4	<i>L'alimentation</i>	33
8.2.5	<i>Les animaux et le jardin</i>	34
8.2.6	<i>La sexualité</i>	34
8.2.7	<i>Multimédias</i>	34
8.2.8	<i>La vie sociale</i>	35
8.3	Comportements à risque	35
8.3.1	<i>Prévention</i>	35
8.3.2	<i>La violence</i>	36
8.3.3	<i>Les abus sexuels</i>	36
8.3.4	<i>La dépendance</i>	36
8.4	Traitements thérapeutiques	37
8.5	Ecole et formation	37
9	TRAVAIL AVEC LES FAMILLES	38
9.1	Evaluation des capacités et de la fonction parentale.....	38
9.2	Schéma représentatif du travail avec les familles.....	39
9.3	L'accompagnant parental.....	39
9.4	Le droit de visite avec la famille.....	40
9.5	Accueil à la Maison	41
9.6	Intervention dans le milieu de vie.....	41
10	MESURE DE SECURITE ET SANTE AU TRAVAIL (MSST)	43
10.1	Le cadre de sécurité	43
10.2	Sécurité incendie.....	43
10.3	Autorisation de déposer en justice	44
11	GESTION DE SITUATIONS DE CRISE	45
11.1	La cellule de crise	45
11.2	La cellule de soutien.....	46

11.3 Situation de deuil	46
11.4 Fuite ou disparition.....	47
12 LES INFRASTRUCTURES.....	48
13 ARCHIVES.....	48
14 EVALUATION DU CONCEPT	49

INTRODUCTION

La Maison des Avants est une structure de la Fondation St-Martin, dont l'article 3 de ses statuts stipule : « *La Fondation a pour but d'accueillir et accompagner des enfants en difficulté de vie sur la base d'un projet pédago-éducatif qui favorise la construction, le maintien et l'élaboration du lien social* ». Le travail réalisé à la Maison des Avants préconise le respect de l'enfant dans son individualité et ses besoins, en tenant compte de son contexte.

Le présent concept est évolutif et a pour but de présenter l'institution à un moment donné. Il est le résultat des réflexions issues des expériences de l'accompagnement des enfants et de leur famille sur les dix années d'existence de la Fondation, articulées avec divers apports théoriques.

Il est organisé en quinze points. Il fait partie du « classeur institutionnel », qui décrit l'ensemble du fonctionnement de l'institution. Les documents du concept (annexes) sont référencés comme suit : " point x du classeur ".

Par souci de simplification, le présent document utilise uniquement le genre masculin pour les personnes.

L'institution est reconnue d'utilité publique et subventionnée par le canton de Vaud. La reconnaissance par l'Office Fédéral de Justice (OFJ) a été effectuée en 2016.

1 HISTORIQUE

Contexte historique de la naissance et des premières années de la Fondation St-Martin :

1947	Construction du bâtiment principal à Ondallaz.
1957	Pension pour personnes présentant un handicap. Naissance de l'association « La Branche » qui déménage à Mollie Margot (années 1980). Pédagogie anthroposophe.
1983-1997	Des éducateurs de la Branche restent sur place et créent la Coopérative St-Martin. Accueil de personnes en grandes difficultés psychologiques.
1997-2005	Changement de direction et de concept. Accompagnement d'adolescents en rupture ; voyages en bateau, ateliers motivationnels, maintien scolaire.
2005	Changement de direction et de concept. Fin de l'approche anthroposopique et accompagnement d'enfants plus jeunes (6-16 ans) scolarisés dans la région.
2006	Constitution de la Fondation St-Martin.
2008	Reconnaissance d'utilité publique par le Canton de Vaud. Signature d'un contrat de prestation.
2009	Développement d'une équipe annexe pour des prestations ambulatoires.
2010	Ouverture du Chalet (appartement à Leysin), seconde structure d'accueil indépendante ASPC (Accueil Spécialisé sur les Périodes de Congé).
2013	Regroupement des prestations ambulatoires avec les prestations résidentielles de la Maison des Avants des Avants (PCE).
2014	Ouverture du Foyer St-Martin les weekends et vacances.
2016	Reconnaissance par l'OFJ.
2017	Création de la prestation AIAP (Accompagnement Intensif en Alternative au Placement)
2019	En juillet, Déménagement du Foyer St-Martin vers un bâtiment réhabilité par la Fondation St-Martin, aux Avants sur la commune de Montreux. Le Foyer St-Martin devient la Maison des Avants.
2019	Ouverture de la MAISE (Maison d'Accueil Individualisé du Sud-Est Vaudois)
2020	Création du service EPRA (Enfant Parent Relation Accompagnée), spécialisé dans les visites médiatisées.
2020	Crise du COVID-19 : d'avril à septembre 2020, la structure du Chalet est fermée pour être réaffectée en une structure d'accueil d'urgence. Le bâtiment d'Ondallaz est remis en service dans le même but. AIAP augmente ses capacités.

2 VALEURS INSTITUTIONNELLES

À travers son histoire, la Fondation St-Martin a hérité d'un contexte en lien avec la nature et un environnement géographique particulier de moyenne montagne, assorti d'une culture participative¹. Les valeurs décrites ci-après sont imprégnées de ces aspects, portés par l'ensemble des collaborateurs, et fondent la pratique éducative au quotidien. Une attention constante est ainsi portée à la qualité des relations, où le potentiel de chacun, adultes et enfants, peut s'exprimer et se développer.

Il en résulte une approche centrée sur la personne et ses ressources (projets individualisés pour chaque enfant), tout en considérant le contexte au sein duquel elle s'inscrit (culturel, social et familial), de façon à permettre à chacun de conserver/retrouver sa puissance d'agir sur son existence.

L'institution est laïque, les 3 valeurs de l'institution sont les suivantes :

La citoyenneté : nous considérons par la citoyenneté le respect des droits, le maintien d'une place pour chacun dans la société, une vision de la personne comme ayant d'abord des ressources et sa liberté de pensée.

La participation : nous entendons par participation la prise en compte de la créativité de chacun et, de même, celle émanant du collectif : la construction accompagnée des projets, la possibilité pour chacun de questionner le système et de contribuer à son développement, l'élaboration concertée des règles, la prise en compte de l'histoire, la répartition clarifiée des rôles de chacun et une culture démocratique.

Le respect : nous comprenons par le respect le soin apporté à la nature/à l'environnement, la considération de l'appartenance sociale de chacun, la prise en compte des différents contextes qui entourent l'individu, la considération des possibilités, des limites et des rythmes de chaque personne.

Par l'expression de ces valeurs, l'institution veut également rendre tout un chacun vigilant à ce que l'institution peut engendrer en termes de pouvoirs, des dérives potentielles de ce pouvoir et permettre à chacun de contribuer à une forme de fonctionnement le plus équilibré et harmonieux possible et de gérer les conflits de manière respectueuse.

La manière de construire les placements des enfants, ainsi que le travail d'équipe doit toujours être pratiqué en regard des valeurs institutionnelles.

¹ Voir charte de St-Martin, point 1 du classeur.

3 POPULATION ACCUEILLIE

La Maison des Avants accueille des enfants en danger dans leur développement, du fait de la maltraitance² qu'ils subissent, ou ont subi, dans leur milieu de vie. Pour des raisons qui peuvent être de différentes natures, la famille n'est, momentanément ou durablement, pas à même d'assurer les conditions d'encadrement et de sécurité nécessaires à leur bon développement. Les enfants placés à la Maison des Avants le sont suite à une décision de placement d'une instance ou d'une autorité officielle : Service de protection de la jeunesse (SPJ), Service des curatelles et tutelles professionnelles (SCTP) ou du Tribunal des Mineurs (TM).

- La tranche d'âges des enfants accueillis est de 6 à 16 ans. Néanmoins, le contexte d'éloignement est plus adapté pour des enfants qui peuvent être scolarisés dans les environs de la Maison des Avants. Ainsi, les projets d'accueil sont aussi liés aux possibilités et à la durée de scolarisation et d'apprentissages dans la région.
- La Maison peut accueillir 10 enfants, répartis dans une proportion pouvant aller jusqu'à une limite maximale de 7/10 du même sexe, pour conserver une mixité dans la constitution du groupe.
- Les enfants accueillis à la Maison des Avants ne présentent pas des troubles psychiatriques ou des maladies demandant des moyens médicaux que la Maison ne possède pas.
- La possibilité d'admission d'un enfant est aussi évaluée en fonction de la dynamique du groupe.

Si plusieurs demandes se présentent pour une même place, l'équipe analyse les demandes en fonction du besoin de proximité ou non de l'enfant avec sa famille, des possibilités d'accueillir les fratries et de la chronologie des demandes.

² Selon définition de l'OMS, aide-mémoire no 150 décembre 2014.

4 PRESTATIONS

4.1 Prestations contractualisées

Dans le cadre des relations contractuelles de la Fondation St-Martin avec le Canton, via le SPJ, les prestations retenues pour la Maison contenues dans le contrat de prestation sont de deux types :

- 1) Les prestations générales : l'accueil et l'accompagnement de 10 mineurs (garçons et filles) en internat. La Maison est ouverte 365 jours par an, 24h/24h.
- 2) Les prestations spécifiques : l'aide éducative à la fonction parentale ; l'intervention dans le milieu de vie du mineur et les entretiens avec les familles.

4.2 Références légales

Dans le cadre de son mandat, la Maison des Avants répond aux lois et contrats suivants (PSE) :

- Loi sur la protection des mineurs (LProMin).
- Bases légales du contrat de prestation.
- Ordonnance sur le placement d'enfants (OPE).

4.3 Missions

Déoulant des valeurs institutionnelles et des statuts de la Fondation (point 1 du classeur), et s'inscrivant dans les prestations contractualisées avec le Canton, la Maison précise ses missions que sont l'accueil, la protection, le soutien au développement et la socialisation.

4.3.1 *L'accueil*

L'accueil des enfants à la Maison des Avants se base sur les besoins spécifiques de chaque enfant. Il s'agit de considérer son contexte et ses capacités en vue de lui permettre de reprendre ou poursuivre son développement.

Son intégration dans le groupe constitué est un aspect également important, une attention est ainsi portée sur la dynamique de groupe et la place que l'enfant pourra y occuper. Les pratiques éducatives y référant seront développées dans le point 8 de ce document.

4.3.2 *La protection*

La protection des enfants est un élément fondamental du concept d'accompagnement. Il s'agit d'offrir un cadre sécurisant et de garantir l'intégrité physique, psychique, émotionnelle, sociale, religieuse et spirituelle de l'enfant.

L'attention est portée sur les droits de l'enfant, sur le respect de l'intégrité, des besoins et comme être humain dans son intégralité.

4.3.3 *Soutien au développement*

Le soutien au développement de l'enfant est au cœur de la mission de la Fondation. Il consiste à permettre à l'enfant de se (re)construire après les traumatismes vécus afin qu'il reprenne ou poursuive son développement. Ceci en lui offrant un cadre sécurisant, continu, accueillant et sans jugement. Il s'agit de remettre les besoins de chaque enfant au centre des préoccupations, de s'appuyer sur ses capacités et ses désirs, pour qu'il devienne acteur de son existence et puisse construire son avenir.

4.3.4 *La socialisation*

La vie à la Maison, le travail avec les familles et la place de l'enfant dans sa famille (point 9 du concept), l'intégration de l'enfant dans le milieu scolaire, ses relations avec ses camarades, le voisinage de l'institution et le milieu associatif fréquenté, sont autant de composantes sur

lesquelles l'enfant est accompagné dans son processus de socialisation. Ce dernier vise au développement et au soutien des compétences sociales et de l'autonomie de l'enfant.

4.4 Cadres de référence conceptuelle

L'équipe éducative s'appuie sur différentes approches théoriques (psychologie humaniste et approche systémique) dans l'accompagnement des enfants et de leur famille. Ces concepts théoriques étayent les pratiques des acteurs institutionnels. Ils sont une base à la réflexion d'équipe ainsi qu'à l'élaboration des projets individualisés et la gestion du groupe.

4.1.1 L'approche humaniste

L'approche humaniste est fondée sur une vision positive de l'être humain. Elle cherche à relancer chez la personne sa tendance innée à s'auto-actualiser, à mobiliser les forces de croissance psychologique et à développer son potentiel.

Cette approche humaniste s'appuie sur l'expérience consciente de la personne et introduit le postulat de l'autodétermination : il s'agit de permettre à la personne de développer sa capacité à faire des choix personnels.

Pour Carl Rogers³ et les autres théoriciens de l'approche humaniste, l'être humain est fondamentalement bon, dans le sens où il évoluera toujours positivement s'il suit sa propre expérience et prend conscience des conditionnements qui limitent sa liberté. Nous essayons ainsi de favoriser un contexte permettant à chacun de développer au maximum ses capacités (conscience et gestion des émotions et des besoins qui y sont liés, capacité de différenciation, altruisme, empathie, etc.). La vision humaniste met l'être humain au centre de ces préoccupations et s'appuie sur les expériences individuelles ainsi que sur la capacité des individus de faire des choix. Ainsi l'accompagnement des enfants et des familles se fait en fonction de leurs ressources et motivations. Il s'adapte au cas par cas en fonction de celles-ci. Cette approche demande à ce que les accompagnants puissent adapter leur cadre d'intervention, tout en assurant une certaine stabilité dans la poursuite de la mission, en tenant compte des moyens à disposition et de leur répartition avec les autres situations.

4.1.2 L'approche systémique

Cette approche nous permet de sortir d'une vision individualisée des personnes avec lesquelles nous travaillons, mais de les prendre en compte dans leurs interactions avec leur contexte.

Cette prise en compte de la complexité nous amène en tant que travailleur social à penser la co-construction comme élément fondamental de l'intervention. Nous ne visons pas la réparation mais l'accompagnement dans un éventuel processus de transformation.

L'approche systémique est un regard sur le monde qui nous permet de le considérer comme un ensemble d'acteurs en interaction., « Il ne s'agit pas de résoudre le problème posé, mais de résoudre d'abord le problème qui consiste à poser le problème » Jean-Louis Le Moigne⁴. Par exemple, lors du placement d'un enfant, ce ne sont les comportements de l'enfant qui sont la raison du placement.

L'approche systémique, et particulièrement les concepts adaptés et développés en travail social, sont utiles à plusieurs niveaux :

- le travail avec les familles, les réseaux sociaux et les groupes d'appartenance ;
- le travail en équipe ;
- l'interdisciplinarité et le travail en réseau.

L'enfant placé porte souvent, de son propre point de vue, la responsabilité de son placement. L'approche systémique permet de resituer les difficultés de l'enfant dans leur contexte et de travailler en tenant compte de celui-ci.

³ Approche centrée sur la personne, 2013, Ed. Ambre

⁴ Introduction à la pensée complexe, (avec E. Morin), *L'Intelligence de la Complexité*, 2001, Éd. l'Harmattan.

Une vigilance particulière est apportée aux résonnances que la situation familiale peut induire chez chacun (éducateur, équipe, réseau). Elles permettent à la fois de mieux prendre conscience du contexte de l'enfant et d'avoir un positionnement professionnel adapté.

5 ORGANISATION

La structure organisationnelle de la Fondation est pensée de manière participative et systémique. Les différents niveaux de structures sont en interactions, les niveaux stratégiques (Conseil de Fondation et Comité exécutif) et opérationnels (collaborateur) s'alimentent mutuellement. Cette vision circulaire du fonctionnement permet une appréhension complexe de l'organisation. L'idée est alors de viser une cohérence entre le programme (organigramme et niveaux de responsabilité) et les niveaux relationnels (rôles et fonctions). La cohérence entre ces deux niveaux est donc réactualisée en permanence. Ainsi, l'organisation, explicitée ci-après, correspond à la réalité actuelle de l'institution. L'organigramme de la Fondation se trouve au point 1 du classeur.

Les corps professionnels interviennent de manière différenciée et coordonnée dans l'institution, dont les responsabilités sont définies dans ce chapitre. La richesse de l'équipe pluridisciplinaire vient d'une définition claire des fonctions, rôles et responsabilités de chacun dans son secteur, et en même temps de revisiter régulièrement ces éléments. Tous les collaborateurs sont responsables du respect des droits de l'enfant.

La responsabilité des membres du personnel est d'entretenir des relations qui permettent une bonne communication, une capacité à se confronter, l'échange des connaissances et la complémentarité des compétences. Il est attendu que chacun se soucie du soin, de la sécurité et du respect des relations, afin d'offrir une cohérence dans l'accompagnement des enfants et un climat de vie agréable pour tous.

5.1 Les niveaux de fonctionnement

5.1.1 *Conseil de Fondation*

Le Conseil de Fondation est constitué de 5 à 15 membres, qui proviennent d'univers professionnels différents, permettant d'asseoir un réseau de compétences et d'influences pour la Fondation.

Il se réunit trois fois par année au minimum. Les tâches et responsabilités du Conseil sont définies dans les statuts de la Fondation.

5.1.2 *Comité exécutif*

Le Comité exécutif est constitué de 3 membres du Conseil de Fondation et des membres du Conseil de direction.

Il se réunit une fois par mois. Les tâches et responsabilités du Comité sont définies dans les statuts de la Fondation.

5.1.3 *Conseil de direction*

Le Conseil de direction est constitué des responsables d'unité (voir organigramme), de l'adjoint administratif et du directeur.

Il se réunit une fois par mois.

Le Conseil de direction a la responsabilité de préparer les ordres du jour des séances du Comité exécutif. Il se charge également d'articuler le travail du Comité exécutif avec les équipes. Il traite de sujets transversaux opérationnels et de la cohérence entre les différentes

prestations de la Fondation. Par ailleurs, les tâches et responsabilités du Conseil sont définies dans le règlement de la Fondation (voir point 1 du classeur).

5.1.4 *Direction*

Le directeur gère l'ensemble des activités de la Fondation. Il a la responsabilité du bon fonctionnement de l'institution dans son ensemble et de s'assurer que les droits des enfants sont respectés. Il est le garant de la cohérence des actions menées avec les valeurs et la mission institutionnelle. Il est responsable, par délégation du Conseil de Fondation, de l'engagement et des éventuels licenciements du personnel.

La répartition du temps de travail entre les structures est variable selon les enjeux du moment et ceux à plus long terme. Néanmoins, la base de calcul est la suivante : 30% ASPC, 20% AIAP, 50% Maison.

Le cahier des charges du directeur est au point 3 du classeur.

5.1.5 *Equipe éducative*

L'équipe éducative est constituée au minimum de 75% de personnes formées, ou en formation, en travail social ou équivalent, engagées en principe à un taux minimum de 70% de temps de travail. Chaque membre de l'équipe éducative se réfère au même cahier des charges.

S'ajoutent à l'équipe éducative, des stagiaires, qui viennent pour un stage probatoire ou effectuer leur stage obligatoire de formation. Les stagiaires ont un cahier des charges spécifique (contrat tripartite au point 6 du classeur).

Un civiliste vient renforcer l'équipe éducative. Le civiliste a un cahier des charges spécifique (cahier des charges des civilistes au point 6 du classeur).

Le responsable d'unité a la responsabilité du fonctionnement de la Maison des Avants. Il coordonne les différentes fonctions (éducative, ménage, civilistes, cuisine, jardin), représente l'institution dans les réseaux, prend position face aux situations requérant une prise de décision hiérarchique. Son cahier des charges figure au point 3 du classeur.

Les éducateurs gèrent le suivi quotidien, scolaire, médical, des activités de sport et de loisir, des relations sociales, ainsi que la collaboration avec les parents, les familles d'accueil, et le personnel des services sociaux (ASPM) des enfants. Le personnel éducatif s'occupe de la bonne tenue de la Maison et des soins aux animaux.

L'accompagnement des enfants est organisé par références. Chaque enfant a deux référents. Dans la mesure du possible, le référent, lorsqu'il est absent plus d'une semaine de l'institution, peut garder un contact téléphonique avec son référent, suivant ses besoins. Le référent est la personne de confiance attribuée à l'enfant à son arrivée à la Maison au sens de l'ordonnance sur le placement d'enfants. L'enfant pourra plus tard exprimer ses préférences et, par la suite, la personne de confiance n'est pas forcément le référent.

Du fait de ses contacts réguliers avec les membres du réseau (école, thérapeute, etc.), le référent représente l'enfant dans les réseaux. Les deux référents se partagent librement les différentes tâches liées à la fonction.

Pour le suivi des familles (avant-durant-après le placement, voir PCE, point 7.6 du concept), une personne de l'équipe a une fonction d'accompagnement parental spécifique. Elle a la responsabilité d'apporter des éléments du contexte familial dans la réflexion d'équipe, d'évaluer les capacités et compétences parentales des parents et de les accompagner dans leurs difficultés et ressources personnelles (organisationnelle, estime de soi, socialisation, autonomie-dépendance, violence, etc.). Dans certaines situations, la responsabilité de l'accompagnement parental est réduite au maintien d'une relation avec le parent qui profite à l'enfant.

Cette personne intervient au domicile familial, dans le réseau et lors des activités familiales organisées par la Maison. (Voir cahier charges point 3 du classeur).

5.1.6 *Personnel technique*

Le personnel technique (cuisine-jardin-ménage) participe à la vie quotidienne de la Maison des Avants dans un rôle complémentaire au personnel éducatif. En effet, ces personnes ont une fonction et une responsabilité particulière et sont en relation avec les enfants dans leur domaine spécifique d'activité. Impliqués sans connaître tous les détails de la vie de chaque enfant, ils permettent un autre type de relation et de possibilités de lien. Le personnel technique en contact avec les enfants est néanmoins informé des besoins particuliers de ceux-ci. Ils connaissent et respectent également le concept, la charte, les valeurs et la mission de l'institution.

Les cahiers des charges des différentes fonctions techniques se trouvent au point 3 du classeur.

5.1.7 *Administration*

L'administration est composée du directeur, de l'adjoint administratif et de l'apprenti employé de commerce. Elle est responsable de la gestion financière des deux structures d'accueil (budget, comptabilité générale, recherche de fonds, directives d'octroi et barèmes des aides financières SPJ). Elle gère également les infrastructures, le suivi des employés (RH) et de l'administration de la Fondation (statuts, règlements).

L'administration est en lien avec différents réseaux auxquels elle participe, tels que l'AVDIE, la CRDIE, réseaux des administrateurs, séances AVOP, séances Pro Concept, etc.

Un lien régulier est entretenu avec le service qui accorde les subventions.

L'administration est responsable de mettre à disposition les outils nécessaires au bon fonctionnement des deux structures. Elle répond également aux demandes et besoins des collaborateurs et veille à appliquer la convention collective de travail, ainsi que les règles du code des obligations et de la loi sur le travail.

Elle tient à jour le règlement interne de la Fondation (voir point 1 classeur) et communique ces adaptations au personnel.

L'administration se réunit hebdomadairement.

Le cahier des charges de l'adjoint administratif et de l'apprenti employé se trouve au point 3 du classeur.

5.2 Organisation de l'équipe éducative et colloques

La garantie d'un accompagnement de qualité des enfants et des familles l'est notamment par un travail d'équipe cohérent, solide et plaisant. Les personnes concernées construisent en commun les projets éducatifs en passant par des moments d'échange tant du vécu individuel au sein de l'action professionnelle que par l'élaboration commune des hypothèses de compréhension.

La coordination des différents intervenants se fait au travers des colloques et des outils de communication.

Au début de chaque réunion, le binôme de référent fait un point sur l'accompagnement de leur référent et synthétisent les points à partager avec l'équipe.

Ensuite, un tour de table est effectué, où chacun est invité à exprimer son état émotionnel. Cette pratique a pour but de favoriser la confiance entre les membres de l'équipe pour permettre à chacun d'être ensuite plus efficient, lors des échanges professionnels.

Un point d'accompagnement est effectué au colloque pour la moitié des enfants, menés par les référents, de sorte que toutes les situations soient abordées tous les deux colloques. L'accompagnant parental vient enrichir la réflexion en amenant son point de vue sur la situation parentale. Le RU anime le colloque, une prise de PV décisionnel se fait à tour de rôle par les membres de l'équipe. Ce PV reprend la situation, les objectifs et les moyens à mettre en œuvre pour l'accompagnement de chaque enfant.

Une partie du colloque est réservée aux aspects organisationnels et conceptuels.

Par ailleurs, l'équipe éducative bénéficie d'une supervision externe mensuelle de deux heures. Il s'agit de permettre aux membres de l'équipe d'analyser des situations particulièrement complexes ou de travailler sur la dynamique d'équipe trois fois par an. Les stagiaires ne sont pas présents lors des supervisions dynamiques d'équipe.

Quotidiennement, les membres de l'équipe éducative se coordonnent pour l'organisation de la journée, font un débriefing le soir, et en cas de besoin durant la journée.

Un trio composé du directeur et/ou du responsable d'unité, du référent de l'enfant et de l'accompagnant parental peut se réunir pour faire face à des situations particulières ou pour préparer certains réseaux critiques.

L'accompagnant parental coordonne son action avec l'équipe lors des colloques au travers du partage des informations et de l'élaboration en commun des projets d'accompagnement. Il est aussi en relation régulière avec le référent de l'enfant, le responsable d'unité ou le directeur (téléphone, entretiens, etc.). L'accompagnant parental rencontre les enfants, en fonction des besoins, afin de faire avec eux le point sur leur situation familiale (biologique et/ou d'accueil).

Trois éducateurs se partagent l'accompagnement sur les après-midis afin d'amener plus de stabilité dans l'organisation de la semaine, et de faciliter la communication. Ils sont ainsi moins présents sur les weekends. Les autres éducateurs sont présents une soirée ou une après-midi dans la semaine.

Les weekends et les vacances sont envisagés comme un temps différent de celui de la semaine, tout en restant dans la continuité au niveau du lieu et du concept d'accompagnement. Ces moments sont considérés comme des temps de repos, de ressourcement, avec un rythme plus détendu, moins de contrainte, etc. L'idée est aussi de profiter de la Maison des Avants, de l'investir, de ne pas trop organiser et laisser la place aux envies du moment. L'équipe met en avant des activités en relation avec la nature, ainsi que toutes celles possibles autour de la Maison des Avants : jardinage, soins des animaux, bricolage, cuisine, lecture, rangements, etc. Pour cela, le programme est discuté au début du weekend entre les éducateurs et les enfants. Parfois, des activités sont proposées sur plusieurs weekends de suite ou durant les vacances, afin de poursuivre un projet (par ex. apprendre à skier ou à grimper).

C'est aussi un temps privilégié pour développer le réseau primaire des enfants (amis, famille d'amis, famille d'accueil relais, participation à des activités en club ou sur des lieux publics ...).

5.3 Communication

A l'interne, le personnel de la Maison des Avants considère la communication comme primordiale afin de garantir un suivi transparent et rigoureux des situations. Elle dispose de plusieurs outils de communication :

- La plateforme informatique « Rosalie » est une plateforme sécurisée où se trouvent toutes les informations personnelles concernant les enfants et les familles, notamment les rapports demandés par le SPJ ou par la justice, les décisions judiciaires, les rencontres de réseau et le journal de bord. Chaque collaborateur y accède au moyen d'un nom d'utilisateur et un mot de passe personnel.

Journal de bord : une rédaction synthétique est rédigée quotidiennement concernant les informations d'organisation et de coordination, ainsi que des

événements particuliers pour un enfant ; avant chaque prise de service, le collaborateur doit en prendre connaissance. Les enfants sont au courant de cette trace écrite quotidienne et ont le droit de lire les notes qui les concernent, accompagnés par leur référent.

- Les fiches enfant : une fiche de chaque enfant se trouve également dans le classeur de l'enfant qui est gardé sous clef au bureau, contenant ses documents officiels, médicaux, scolaires etc. Au départ de l'enfant, les documents le concernant sont remis à qui de droit. Tous les documents (numériques et imprimés) sont détruits dans les six mois après le départ de l'enfant.
- Procès-verbaux (PV) : lors de chaque colloque, un PV est rédigé puis enregistré sur la plateforme Rosalie, il sera traité lors du prochain colloque. Les personnes absentes lors du colloque doivent le consulter en ligne.
- Agenda : un agenda électronique partagé est utilisé pour l'ensemble des rendez-vous concernant la Maison et les enfants ; chaque collaborateur peut y accéder avec son téléphone portable, au moyen d'un nom d'utilisateur et d'un mot de passe communs.
- Threema : cette application est utilisée (application sécurisée dont les données sont chiffrées et gérées en Suisse) par l'équipe éducative comme messagerie individuelle entre professionnels. Un groupe est créé pour l'équipe éducative. Il est utilisé principalement pour l'échange de photos. Il s'agit d'un espace de partage entre les adultes et les enfants.
- Courrier électronique : chaque collaborateur a une adresse mail professionnelle, avec laquelle il communique avec les partenaires du réseau (AS, parents, école, psychologues, etc.). Chaque collaborateur crée une signature électronique standardisée.
- Un rapport est rédigé par l'éducateur référent de l'enfant avant chaque réseau, selon le canevas prévu à cet effet (voir point 12 du classeur). Il informe l'enfant en question du contenu du rapport et lui demande s'il aimerait que des compléments soient rajoutés ou modifiés. Il est transmis en format pdf à l'ASPM après chaque séance de réseau.
- Un PV de chaque réseau est rédigé par le référent de l'enfant, dans lequel figurent les personnes présentes, leurs différents arguments et les décisions prises par l'ASPM. Ce PV peut être transmis à l'ASPM sur demande. Ces documents sont sauvegardés dans le dossier informatique (Rosalie) de l'enfant.
- Une newsletter bimestrielle transmet les dernières informations de la Fondation à l'ensemble des collaborateurs.

La transmission des documents-rapports écrits se fait uniquement à l'ASPM ou sur demande à la justice.

5.4 Politique des ressources humaines (RH) et gestion du personnel

La politique du personnel s'inscrit dans le cadre du code des obligations et de celui de la Loi sur le Travail pour le personnel non éducatif. L'ensemble des collaborateurs sont soumis à la convention collective de travail dans le secteur social parapublic vaudois (CCT Social), hormis la direction.

La complexité des situations, les enjeux de protection et de développement des enfants, exigent une rigueur de la part du personnel et requiert une vigilance de tous.

Une vigilance est apportée dans la capacité de chacun de se différencier, de façon à garder une liberté de pensée et de parole au sujet du travail d'équipe et du fonctionnement de la Fondation. La divergence des points de vue et les conflits font partie de la vie de l'équipe. Une attention particulière est portée à leur expression, à la qualité du débat, en vue d'un dénouement constructif et formateur.

La responsabilité de chacun, la capacité et la liberté d'évaluer le travail en cours, favorise un accompagnement de manière rigoureuse des enfants et des familles et favorise aussi l'épanouissement professionnel des collaborateurs.

La diversité dans la composition d'équipe est bienvenue (âge, formations, mixité hommes-femmes, origine, orientation politique et religieuse, etc.). Le travail d'équipe s'articule cependant toujours autour des valeurs de la Fondation. Il est nécessaire que les valeurs du collaborateur soient compatibles avec celles de l'institution.

La politique RH se base donc sur les compétences et les intérêts de chacun pour remplir les missions institutionnelles. Il en découle une gestion participative qui va de pair avec un investissement et une responsabilité de chacun.

L'esprit de construction en commun favorise une dynamique créative d'innovations et une capacité d'adaptation.

5.4.1 *Processus d'engagement*

5.4.1.1 *Collaborateurs :*

Lorsqu'un poste de travail est ouvert, la priorité de l'information est donnée à l'équipe au moyen d'une communication interne, puis externe, comprenant le pourcentage disponible, la date de début de l'emploi, la référence au site internet et les coordonnées pour postuler.

Après réception des candidatures, une sélection est effectuée sur dossier par la direction. Un entretien avec la direction est proposé aux candidats retenus, puis deux de ces derniers sont invités pour effectuer deux jours d'évaluation dans le groupe (1 j/semaine et 1 j/weekend).

Lors du colloque suivant, l'équipe éducative donne son avis, le directeur prend la décision de l'engagement.

Il est exigé du personnel un permis de conduire, ainsi que les casiers judiciaires, ordinaire et spécial, vierges. Le cahier des charges et le règlement interne doivent également être lus et signés, en même temps que le contrat de travail.

A la fin des trois mois d'essai, une évaluation par l'équipe et la direction est effectuée afin de valider l'engagement à durée indéterminée.

5.4.1.2 *Stagiaires éducateurs*

L'information sur l'engagement des stagiaires est donnée chaque année sur notre site internet. Les offres spontanées sont traitées au fur et à mesure de leur réception, et en fonction des places disponibles.

Deux types de stagiaires sont engagés à St-Martin, les stagiaires préalables et les étudiants en formation HES ou universitaires.

Après les 2 candidatures retenues, les mêmes démarches sont entreprises pour les collaborateurs déjà cités ci-dessus.

Un praticien formateur (PF) de l'équipe encadre les stagiaires (voir cahier des charges du PF point 3 du classeur).

5.4.1.3 *Civilistes*

L'information des places disponibles apparaît sur le site du service civil.
La démarche d'engagement est similaire à celle des stagiaires.

5.4.2 *Évaluation annuelle*

A la Fondation St-Martin, l'évaluation constitue un moyen d'améliorer les relations de travail, de soutenir le développement de compétence et d'enrichir la collaboration entre les personnes engagées.

En effet, la mission exige des compétences professionnelles particulières permettant de gérer les situations de souffrance des enfants et des familles.

L'évaluation du personnel éducatif se fait annuellement en équipe, en présence du directeur.
Les modalités d'évaluation du personnel éducatif sont les suivantes :

- La direction dresse une liste d'évaluateurs désignés à tour de rôle : pour chaque personne évaluée, 2 membres de l'équipe ont pour mission de mettre en lumière les ressources et 2 autres les vulnérabilités.
- Le collaborateur communique l'auto évaluation qu'il a préparée avant la journée d'évaluation.
- Les 2 groupes de 2 personnes apportent leurs observations.
- Le reste de l'équipe complète si nécessaire.
- Une synthèse est faite, avec un ou des objectifs fixés pour l'année à venir.
- Le collaborateur exprime aussi ses besoins et ses attentes dans la fonction.
- La grille d'évaluation se trouve au point 4 du classeur.

En ce qui concerne le personnel hors éducatif, l'évaluation s'organise comme suit :

Horaire et organisation

- Un entretien d'évaluation avec l'équipe par année (1h).
- La direction prend un PV de l'évaluation.

Modalité d'évaluation

- La personne s'auto évalue sur la base des points figurant dans le cahier des charges et sur la base de la grille d'évaluation (voir point 3 du classeur).
- L'équipe fait part de ses commentaires et propositions.
- Une discussion a lieu le cas échéant.
- Des objectifs sont fixés pour l'année suivante.

5.4.3 *Rétribution*

La politique salariale suit la grille de la CCT. Les salaires sont définis par la direction en suivant l'outil de classification de l'AVOP.

En principe, l'institution octroie à tout son personnel une annuité par année de travail et adapte les salaires en fonction de l'indexation au coût de la vie indiqué par l'AVOP.

5.4.4 *Processus de départ*

5.4.4.1 *Collaborateurs, stagiaires :*

Les départs, modifications de contrat et licenciements sont réglés par la CCT.

Lors du départ d'un collaborateur, les démarches administratives nécessaires sont entreprises selon le protocole administratif arrivées et départs (voir point 4 du classeur).

5.4.4.2 *Civilistes*

Le contrat prend fin selon la convention d'affectation signée, sauf en cas de rupture de contrat, réglée en collaboration avec le centre régional concerné.

5.5 Planification éducative

La planification est annualisée, ce qui permet l'anticipation de la présence éducative. Le système Tipee de l'entreprise Gammadia a été choisi pour la figuration et les calculs de l'horaire.

Les demandes des collaborateurs sont prises en considération si elles sont compatibles avec les besoins de la Maison des Avants.

Les réajustements font l'objet d'une réflexion d'équipe.

Cinq pour cent de la masse horaire sont consacrés au travail avec le réseau, à la gestion de son secteur, des tâches administratives, des remplacements ou à des accompagnements individuels. Ces heures sont gérées par chacun, et contrôlées en fin de mois par le RU.

5.5.1 Absence-maladie

En cas d'absence d'un collaborateur, le reste de l'équipe présent, en entente avec la hiérarchie, s'organise pour assurer la gestion de la Maison des Avants. Jusqu'à trois jours, les heures de remplacement sont prises sur le cinq pour cent des heures autogérées. Au-delà de trois jours d'arrêt, la personne doit fournir un certificat médical. La hiérarchie évalue la nécessité d'engager du personnel supplémentaire pour le remplacement et s'adresse à l'UPPEC pour le financement de celui-ci, si nécessaire.

La procédure à suivre en cas d'arrêt maladie ou accident se trouve au point 5 du classeur.

5.5.2 Piquets

Un système de piquet sur les weekends et jours de vacances est organisé pour assurer un remplacement dans l'urgence, un soutien ou un renfort à l'équipe (visite médiatisée, crise d'un enfant ou d'un parent...). Il prend effet le matin à 8h et prend fin le soir à 20h. Le jour de piquet est rétribué comme une heure de travail.

5.5.3 Permanence de direction

Un membre du conseil de direction est de permanence chaque jour de weekend et de vacances scolaires.

Les permanences sont planifiées et communiquées sur le tableau de Tipee aux collaborateurs, ainsi que par affichage au bureau des éducatrices.

5.5.4 Secteurs de responsabilité

Dans un esprit de partage, d'implication et de participation, la gestion de la Maison des Avants s'organise en six secteurs de responsabilité distincts, répartis entre les membres de l'équipe :

- Le secteur informatique et multimédia.
- Le secteur des ateliers créatifs et de la gestion des manifestations.
- Le secteur du matériel cycliste, de ski, des trottinettes et des casques respectifs.
- Le secteur de la pharmacie.
- Le secteur du bureau, de la gestion des stocks (encre imprimante, etc.), et mise en place des procédures.
- Le secteur des animaux.
- Le secteur du suivi des civilistes.
- Le secteur des aménagements intérieurs et extérieurs.
- Le secteur des infrastructures, des locaux techniques, et gestion de la déchetterie.
- Le secteur des droits de l'enfant.

Le responsable du secteur assure la gestion et le fonctionnement de ce dernier. Le cahier des charges de chaque secteur se trouve au point 12 du classeur.

5.6 Formation continue

La population et le cadre de référence exigent du personnel un haut niveau de formation.

La formation continue individuelle est activement soutenue par l'institution, de même que la formation d'équipe.

Une formation sur la maltraitance et les abus sexuels est obligatoire pour le personnel éducatif. Cette formation a pour objectif d'apporter un point de vue dynamique sur les enfants qui ont subi ce genre de traumatismes, et sur la façon de les accompagner spécifiquement au quotidien. Elle permet aussi une analyse plus fine des comportements des enfants, et permettre ainsi de différencier des comportements normaux de comportements symptomatiques.

L'équipe éducative se forme aussi dans la gestion de la consultation des multimédias, afin de suivre l'évolution dans ce domaine et les risques qui en découlent pour les enfants.

Un plan de formation continue pour les membres de l'équipe éducative est réalisé annuellement. Ce plan est construit en conseil de direction, en fonction des demandes des collaborateurs, du budget, et consultable par le personnel.

Cette procédure de formation est expliquée dans le règlement interne, la politique et la convention de formation se trouvent au point 5 du classeur.

6 PARTENARIAT ET TRAVAIL EN RESEAU

La multitude d'adultes qui s'occupent des enfants placés (enseignants, éducateurs, thérapeutes, AS, etc.) implique un grand travail de coordination et d'ajustement.

Le fonctionnement du réseau se trouve en résonance avec le fonctionnement familial. Les parents des enfants placés ont du mal à exercer leur fonction parentale et/ou leur coparentalité. Cette difficulté peut contaminer le réseau à des degrés divers, par des phénomènes de clivage, de déni, de violence, etc. Un des principaux enjeux du réseau est alors de parvenir à coordonner les accompagnements des différents partenaires, en reconnaissant et valorisant la spécificité de chacun. En y parvenant, les intervenants deviennent cohérents, complémentaires et sécurisants, ce qui est capital pour le développement de l'enfant.

Par ailleurs, le partenariat avec les familles est développé au point 9.

6.1 Les services de placement

Pour chaque service de placement, le travailleur social, que nous appelons « AS » dans le texte, a la responsabilité de la conduite du projet de l'enfant. Il est l'interlocuteur central en ce qui concerne le placement et son cadre. Il est aussi le pilote du réseau.

Les séances de réseau ont lieu trimestriellement dans les locaux du service de placement, afin de faire le point sur le développement de l'enfant et sur son projet.

Le référent de l'enfant, l'accompagnant parental et, en principe, un représentant hiérarchique de la Maison des Avants sont présents. Lors de ces séances un bilan intermédiaire est dressé par le référent. Il relaye aussi au réseau le projet de l'enfant, ses envies et ses demandes.

L'accompagnant parental fait également son rapport sur l'accompagnement familial. A la suite de chaque réseau, un procès-verbal est rédigé par le référent. Au retour du réseau, le référent informe l'enfant et l'équipe des discussions qui le concerne. Le bilan intermédiaire est envoyé ensuite à l'AS par le R.U. pour archivage dans le dossier de l'enfant,

L'UPPEC peut être sollicitée selon les situations, notamment en cas de difficulté de fonctionnement du réseau ou dans l'exécution des missions confiées.

6.2 L'école

La collaboration avec les écoles de la région est particulièrement soignée. Un document précisant les modalités de collaboration a été communément construit avec l'établissement scolaire de Montreux-Est et se trouve au point 7 du classeur. Une rencontre entre les éducateurs et les enseignants, avec les directions, a lieu à chaque rentrée scolaire, pour mettre en perspective la collaboration de l'année à venir. Il est notamment convenu que les référents et les enseignants seront en contact bimensuel pour faire le point sur la situation scolaire de l'enfant.

Les enfants sont invités à participer aux activités parascolaires.

6.3 La pédopsychiatrie

Un psychothérapeute intervient pour assurer le suivi de certains enfants, une fois par semaine, dans une salle réservée à cet effet dans le bâtiment administratif.

Il s'agit dans ce cas de proposer le même processus thérapeutique qu'à la policlinique, mais sans les inconvénients logistiques (transports). Les autres enfants sont suivis en cabinet privé.

La communication avec le thérapeute de l'enfant se fait dans le cadre des réseaux, et suivant les situations, par mail, par téléphone, ou en invitant l'éducateur aux séances de thérapie de l'enfant. Réciproquement, l'éducateur peut inviter le thérapeute au colloque éducatif qui concerne l'enfant.

Les thérapeutes des enfants sont sollicités pour évaluer les besoins des enfants au sujet du cadre des visites des parents.

Certains parents ont un suivi thérapeutique. La policlinique pédopsychiatrique se charge alors de faire l'intermédiaire avec les thérapeutes des parents. Les AS peuvent aussi proposer que

ces soignants se joignent au réseau d'intervention, afin d'apporter un point de vue supplémentaire sur la situation familiale et plus précisément du parent.

6.4 Les familles d'accueil relais (FAR)

Dans le cas où le retour de l'enfant dans son milieu de vie originel n'est pas envisagé, certains émettent le besoin de sortir de la vie institutionnelle. Il est alors possible de leur proposer un accueil dans des familles reconnues par le SPJ, qui prennent le relais auprès de l'institution, certains weekends et jours de vacances. Ces familles répondent à un besoin des enfants de connaître une vie familiale et une attention spécifique. Celles-ci permettent aussi aux enfants une comparaison avec ce qu'ils ont vécu dans leur famille d'origine.

Ces accueils sont pilotés par l'AS et suivis par la personne en soutien au réseau des FAR. Un des référents entretient une relation de proximité avec la famille d'accueil et se charge de la coordination avec la Maison.

Le rythme de l'accueil est défini en fonction de la disponibilité de la famille et des besoins de l'enfant. L'enfant peut être accueilli dans cette FAR tous les weekends et les jours de vacances scolaires. En accord avec les placements familiaux, un accueil sur des jours de semaine est également envisageable.

Les parents d'accueil sont invités à la Maison des Avants lors d'activités ou de moments festifs (fête de Noël, Jus de pommes ...).

Pour les enfants qui ont un projet de retour dans leur famille d'origine, ou un droit de visite sur des temps des weekends et vacances, il est tout de même possible de mettre en place une FAR. Néanmoins, dans ces cas-là, la famille d'origine doit être pleinement en accord avec un tel projet.

7 PROCESSUS DU PLACEMENT

Lors d'une demande d'admission, les besoins de l'enfant sont exposés. La Maison évalue si elle peut y répondre. Le cas échéant, le processus d'admission débute.

Le placement peut s'envisager à long terme ou avec une perspective de sortie relativement rapide. De ce fait, dès la demande d'admission, le placement s'inscrit dans une logique de planification éducative qui est organisée par étapes, dont la dernière sera toujours la sortie de l'enfant.

Le placement des enfants à la Maison des Avants se déroule en quatre étapes, dont les durées sont adaptées tout au long du placement : le processus d'admission ; la période d'intégration, la vie à la Maison et la sortie.

7.1 Processus d'admission

Lorsqu'une place se libère, elle est signalée par voie informatique sur le catalogue des places disponibles du SPJ. Dès lors, les AS peuvent adresser une demande d'admission par mail ou par téléphone à la direction.

Le processus débute plusieurs semaines avant l'arrivée de l'enfant, et se termine deux semaines après son arrivée. Ce processus s'organise en 5 étapes, qui sont décrites ci-après. Il consiste à évaluer la situation familiale, les capacités de collaboration des parents, leurs ressources et leurs limites, et à comprendre où en est l'enfant dans son développement. Le processus d'admission permet aussi de préparer les enfants du groupe à accueillir un nouvel arrivant et d'anticiper la place qu'il prendra au sein du groupe (chambre, rythme, école, âge, sexe, etc.).

L'équipe nomme les référents, lesquels réalisent ce processus avec l'accompagnant parental et le directeur, et conjointement avec l'enfant, la famille et le réseau.

Les 5 étapes :

1) Réception de la demande par le directeur. Ce dernier estime la possibilité éventuelle d'admettre l'enfant selon les places disponibles et les premiers éléments de la situation. Le cas échéant, il demande un rapport écrit (raisons du placement et le référentiel d'accompagnement qui se trouve au point 7 du classeur) aux différents partenaires (SPJ, école, ...) ; le directeur demande ensuite au service de placement qu'une rencontre de préadmission soit organisée dans ses locaux avec la famille concernée.

2) Soumission de la situation à l'équipe éducative, contact avec l'établissement scolaire et 1^e rencontre avec la famille. Au colloque suivant la rencontre de préadmission, les référents de l'enfant sont désignés. Une information est faite aux établissements de Montreux-Est, avec les coordonnées du dernier établissement scolaire fréquenté par l'enfant, pour évaluer les possibilités d'intégration scolaire de l'enfant.

Une 1^{ère} rencontre dans les locaux du service de placement est organisée. Les référents et l'accompagnant parental nommés y participent avec la direction.

Lors de cette rencontre, l'AS référent explique les raisons de sa demande de placement et les objectifs généraux de celui-ci. Les rôles et responsabilités de chacun sont clarifiés en présence des parents. Une date d'admission est envisagée, précédée d'une rencontre avec les parents à leur domicile. Cette rencontre a pour but d'évaluer les possibilités de travail avec la famille et définir le cadre de l'accompagnement.

Des contacts sont pris avec les membres du réseau intervenant auprès de la famille afin de croiser les observations de la Maison des Avants avec les leurs. Une visite de la Maison des Avants est organisée avec l'enfant par les référents désignés à St-Martin ; des rencontres avec les adultes qui ont la charge de l'enfant sont également prévues. Ces rencontres se font sous forme d'invitations mutuelles et se tiennent dans le cadre de vie habituel de l'enfant ou à la Maison des Avants. Le document d'informations à l'admission de l'enfant est rempli avec lui (voir point 7 du classeur).

3) L'admission se finalise au colloque précédant la 2^e rencontre pré fixée dans les locaux du service de placement. Lors de cette 2^e rencontre, nous faisons part de nos observations et des éléments qui semblent importants à définir. L'AS nous mandate pour travailler les objectifs et précise les critères d'évaluation de ces derniers. Les modalités d'accueil et le démarrage de l'accompagnement sont organisés (cadre des visites, date d'admission, prochains réseaux, etc.).

Jusqu'à l'admission, des moments de visites sont organisés, afin de permettre à l'enfant, aux adultes et au reste du groupe de faire davantage connaissance.

4) Les référents de l'enfant prennent en main le dossier, ils se chargent et se répartissent les démarches nécessaires (école, transports, suivi thérapeutique, organisation de la semaine, etc.). L'accompagnant parental débute son accompagnement de la famille.

- Avant l'arrivée d'un enfant, un référent prend le temps de lui expliquer le fonctionnement de l'institution. Il aborde la perspective de l'élaboration d'un projet éducatif individualisé. Ce référent lui explique également les outils participatifs (petit colloque, possibilité de donner son avis, de proposer des activités, d'exposer son point de vue avant les réseaux, etc.).

L'enfant est informé des coordonnées des personnes qui l'accompagnent, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Maison des Avants, ainsi que ses moyens de les contacter et de recourir à leurs services.

- Le jour de son arrivée, il est expliqué à l'enfant le déroulement de la soirée et les horaires de vie. Le groupe d'accueil lui est expliqué (fonctionnement développé ci-dessous).
- Dans les premières semaines d'accueil, le référent rappelle le fonctionnement de l'institution à l'enfant. Un outil (dessin, cahier, feuille, etc.) est mis à la disposition de l'enfant pour lui permettre d'évaluer ce qu'il maîtrise et a intégré, ainsi que ce qu'il peut amener au fonctionnement de la Maison des Avants (ses compétences, valeurs, règles...).

Au terme de l'admission, un dossier d'information est transmis aux parents (Voir point 13 du classeur). Les parents et les enfants sont informés du fonctionnement de l'institution. Les autorisations pour les droits à l'image, gestion médicale et responsabilités durant les activités, sont proposés à la signature des détenteurs de l'autorité parentale. Ces documents se trouvent au point 13 du classeur (attestation film, photos, soins).

7.2 Période d'intégration et vie à la Maison

Dans les premiers temps du placement, l'enfant vit une séparation, le plus souvent douloureuse. Il peut être amené à se sentir coupable de la situation, avoir un sentiment de honte et/ou se trouver dans un conflit de loyauté entre ses parents et la Maison.

Pour rendre l'intégration de l'enfant à la vie à la Maison plus facile, plusieurs aspects de cette phase du placement sont considérés : la place de l'enfant dans le groupe, l'appropriation de sa chambre, l'intégration à l'école et aux rythmes du quotidien, la compréhension des règles, les divers aspects liés à l'hygiène, la nourriture et les soins en général. L'attachement à des nouvelles personnes fait l'objet d'une attention particulière, sachant les enjeux fondamentaux de cette dimension.

L'enfant est aussi informé qu'un intervenant de la Maison des Avants est en relation avec son/ses parent(s) et que celui-ci/ceux-ci est/sont également suivi(s) et accompagné(s.).

Lors de l'arrivée de l'enfant dans le groupe, le « comité d'accueil » est constitué par des enfants volontaires. Ce comité d'accueil se réunit chaque jour, un quart d'heure avant le souper, et échange avec le nouveau venu (déroulement de l'intégration, questions, familiarisation avec les rythmes et les règles de la Maison des Avants, cohabitation avec les autres enfants et adultes, etc.). La durée de cette démarche se réévalue chaque semaine au petit colloque et/ou jusqu'à ce que le nouvel arrivant exprime qu'il n'en a plus besoin.

Durant les premières semaines du placement, le référent prend le temps d'expliquer à nouveau à l'enfant le fonctionnement de l'institution et construit, avec lui et l'équipe, le projet éducatif individualisé ; celui-ci sera réévalué lors des réunions au SPJ, selon l'évolution de ses besoins. Les raisons du placement sont abordées. Il s'assure également de fixer, chaque semaine, des moments individuels (discussion, jeu, autre) avec l'enfant.

Le processus d'intégration se termine lors de la première convocation auprès du service de placement pour une évaluation de la situation. En général, cette rencontre a lieu dans les trois premiers mois du placement. Le réseau se réunit dans les locaux du service pour évaluer l'ensemble de la période d'intégration de l'enfant. À ce moment, des hypothèses de travail sont formulées sur la base des données récoltées auprès de la famille et des observations effectuées. Lors de ce bilan, les aspects restants sans réponse et les éléments manquants sont exposés. C'est aussi un des moments où les interventions éventuelles de spécialistes extérieurs à la Maison (pédopsychiatre, logopédiste, psychomotricien ou autre thérapeute...) sont mises en place, et coordonnées si besoin.

7.3 Processus de sortie

La fin du placement de l'enfant est une étape dans le processus de placement et d'accompagnement, pour laquelle les différents partenaires du réseau sont impliqués, l'AS ayant le pouvoir de décision.

Les critères qui amènent à initier le processus de sortie sont les suivants :

- L'évolution de la situation familiale permet de remplir les critères et conditions de retour de l'enfant dans la famille ou le milieu d'origine.
- Une solution de placement en FA est décidée.
- Le projet de la FAR est devenu un projet de FA.
- L'enfant devient majeur.
- Une réorientation est envisagée (voir point 7.4).

Le départ est anticipé, préparé avec l'enfant et l'ensemble des personnes qui l'accompagnent : l'enfant et sa famille, les professionnels du réseau, le personnel de la Maison des Avants et les autres enfants résidant à St-Martin.

La préparation du départ prend en compte les capacités de détachement de l'enfant. Il tient compte aussi des contraintes de sa vie sociale.

Un rituel de départ est organisé au cours des derniers jours de sa présence à la Maison.

L'enfant, après son départ, peut contacter des éducateurs ou venir rendre visite à l'institution.

Les référents sont attentifs à la transmission du dossier de l'enfant aux personnes qui vont s'occuper de lui par la suite (thérapeute, école, etc.) ou à l'enfant lui-même.

Ils constituent un livre de photos souvenirs qu'ils iront remettre à l'enfant, dans les semaines suivant son départ.

7.4 La réorientation

La réorientation est envisagée lorsque l'équipe éducative constate que :

- L'enfant évolue et le projet d'un placement à la Maison n'est plus adapté (éloignement d'une école spécialisée, des clubs d'association, du maître d'apprentissage ; un placement dans une autre structure semble plus approprié...).
- Une ou des mises en danger des autres enfants (violence ou abus) ou de lui-même ont eu lieu.
- Le projet de placement construit avec le SPJ et le réseau se trouve face à une impossibilité de produire une évolution positive de la situation.

La décision de réorientation ou d'exclusion se prend lors d'un réseau au SPJ. L'UPPEC est conviée à ces séances, du fait de sa connaissance du réseau et des moyens de la PCE (voir point 7.6).

L'objectif de la séance au SPJ est de définir une ou plusieurs pistes à explorer, de répartir les rôles de chacun, de planifier la suite de l'accompagnement et la date de sortie.

En parallèle, l'équipe éducative organise la communication de la situation et les perspectives envisagées avec l'enfant concerné et sa participation dans cette étape.

La même réflexion est menée concernant les parents et la manière de collaborer dans cette transition.

La réorientation d'un enfant se fait de manière respectueuse pour lui et sa famille. L'équipe éducative veille à ce qu'ils soient entendus dans toutes les phases de ce processus de changement et que sa famille et lui-même intègrent ce projet.

Les démarches de fin de placement s'appliquent comme pour une sortie normale.

7.5 Evaluation de l'accompagnement de l'enfant

L'évaluation de l'accompagnement de l'enfant est effectuée à plusieurs moments de son séjour à la Maison. Cette évaluation s'effectue lors des colloques, des réunions en réseau et au cours des discussions entre le référent et l'enfant.

Les familles partagent avec l'accompagnant parental (sur sa demande si nécessaire) leurs remarques sur le placement de leurs enfants. L'avis des FAR est également précieux.

Ces observations sont utiles pour évaluer les objectifs et outils éducatifs mis en place par la Maison, et également notre pratique éducative en général.

Certains enfants, après leur départ, gardent des contacts avec des personnes de la Maison des Avants. Ce sont des occasions privilégiées pour avoir le point de vue de ces enfants, et de leur famille, sur leur période de placement.

7.6 Prise en charge externe (PCE)

La mise en place de la PCE est évaluée avec le SPJ. Le travail d'accompagnement en PCE est effectué par l'accompagnant parental.

La première fonction de la PCE est de permettre une continuité entre la vie de l'enfant à la Maison et celle de son futur contexte de vie, tout en marquant une rupture avec l'équipe éducative « résidente » à la Maison.

Cette organisation évite le déracinement de l'enfant et permet son intégration rapide dans le contexte d'accueil futur.

Dans certains cas, elle favorise une sortie de la Maison des Avants plus rapide, car elle donne des garanties de suivi et de sécurité pour l'enfant dans son nouveau contexte.

La PCE offre aussi la possibilité d'entrevoir un placement court, du fait du soutien qu'elle peut apporter ensuite à domicile. L'intervention à domicile se met en place plus ou moins intensivement en fonction des besoins.

Lors de la sortie de l'enfant, l'AS remplit le formulaire de fin de placement, voir point 12 du classeur.

7.6.1 Cadre d'intervention

L'accompagnement est prévu pour le suivi de 4 enfants.

Le suivi au domicile se déroule en principe dans la région Est du canton ou de la région Lausannoise.

La définition des objectifs d'accompagnement en PCE se fait avec le SPJ. En partenariat avec l'AS, des objectifs sont élaborés, en continuité avec ceux travaillés durant le placement.

La fréquence des passages et la durée de la prestation sont définies avec l'As et la famille. En principe, l'intervention va de 3 passages hebdomadaires à 1 passage tous les 15 jours, voire mensuel en fin de suivi.

Une évaluation de la PCE s'effectue dans les locaux du SPJ environ tous les 3 mois. Cette évaluation a pour but de réajuster les objectifs d'accompagnement et éventuellement de mettre un terme à la prestation.

Des passages sur les temps de vie familiaux sont organisés, ainsi que des entretiens avec le(s) parent(s), hors présence des enfants. L'accompagnant parental évalue en tout temps la pertinence de rencontrer l'un ou l'autre des membres de la famille. Le rythme est fixé de concert avec la famille et ses besoins.

8 PRATIQUES EDUCATIVES

L'enfant est mis au cœur d'un projet de vie élaboré avec lui-même et les acteurs de son réseau. Les référents assurent la coordination et l'articulation de la mise en œuvre de l'accompagnement de l'enfant. L'ensemble des collaborateurs et le réseau veillent à la cohérence et à la continuité de cet accompagnement.

La vie à la Maison est organisée de manière à permettre aux enfants d'utiliser leurs capacités et de les développer au maximum au sein d'un groupe de pairs. L'équipe de la Maison des Avants travaille, avec la famille, en coordination avec l'accompagnant parental, pour mettre en place ou maintenir un lien entre l'enfant et sa famille d'origine, selon une modalité et un rythme qui soit bénéfique pour celui-ci.

8.1 Le cadre éducatif

Le cadre éducatif de la Maison des Avants des Avants a pour fonction d'être contenant, sécurisant et suffisamment stable pour assurer la protection de chaque enfant ; il doit aussi lui permettre de pouvoir amener sa contribution à l'évolution de ce cadre, à le rendre plus adapté, dans le souci de lui permettre de se développer favorablement.

Il permet aussi aux enfants de remettre en scène les événements traumatisants, et à l'équipe éducative d'apporter des réponses à ces comportements, en proposant ainsi aux enfants un éclairage différent sur ces problématiques.

Les collègues, l'équipe éducative et la hiérarchie s'assurent que la relation et les liens mis en place avec l'enfant correspondent à ses besoins et permettent ainsi à chaque enfant d'évoluer dans un cadre sécurisé.

La construction des liens de confiance avec les intervenants, et entre pairs, ainsi que l'opportunité de vivre dans un espace rassurant, ont pour visée de permettre aux enfants de continuer à se développer à leur rythme.

Les enfants qui ont des troubles importants de l'attachement sont pris dans des relations paradoxales, allant de la fusion au rejet. L'enjeu éducatif est de permettre à ces enfants d'expérimenter un lien apaisant et continu, non menaçant.

Le personnel va porter une attention particulière à ce type de relation et il sera régulièrement proposé :

- d'utiliser un tiers dans la relation (jeu, autre personne, contes, tableau des émotions, etc.).
- de travailler en relais au sein de l'équipe.
- d'aborder la question du lien avec cet enfant lors du colloque hebdomadaire et d'y inviter les personnes concernées.
- de méta-communiquer sur les enjeux du lien et les ressentis des membres du personnel à ce sujet.

La thématique du lien est toujours présente dans l'analyse de l'accompagnement d'un enfant. Les capacités relationnelles de chaque enfant sont évaluées, tout comme la relation particulière qu'entretient chaque membre du personnel avec chaque enfant. Les référents sont également sollicités à ce niveau et ont pour mission de créer un lien suffisamment sécurisant avec leur référent.

8.1.1 *Dissociation, association*

Les enfants placés ont traversé des périodes de vie traumatisantes. Ces enfants ont développé des mécanismes de survie comme :

- La dissociation. Il s'agit d'une mise en protection du système nerveux central par une mise à distance d'émotions trop violentes, et par un isolement vis-à-vis de

stimulations extérieures trop fortes. L'état dissociatif est aussi appelé état de choc. Sans cette mise à distance, le système nerveux central aurait été lésé.

- La mise en place de comportements inadéquats, qui ont eu pour effet positif de signifier à l'entourage leur mal-être. Ces comportements sont amplifiés par la dissociation, dans la mesure où les enfants sont contraints à agir leurs émotions puisqu'ils ne parviennent plus à les vivre et à les gérer.

Ces mécanismes ou ces comportements ont été vitaux à court terme et ont permis aux enfants de survivre. La persistance de ces mécanismes risque d'entraver leurs compétences sociales et leur développement. Ainsi, l'objectif est de les aider à percevoir, reconnaître et exprimer leurs émotions.

Les moyens mis en place sont :

- Les adultes montrent l'exemple, en exprimant les émotions qu'ils ressentent aux enfants, et en expliquant leur origine.
- Ils nomment les émotions qu'ils perçoivent chez les enfants, en cherchant avec eux à les identifier.
- Les éducateurs disposent de divers outils pour imaginer les émotions (roue des émotions, cartes, volcans, jeux...).
- Un référent de l'enfant prend un moment hebdomadaire avec son référent pour comprendre et mettre en relation les différents contextes et les émotions vécues.
- Les éducateurs aident les enfants à repérer les besoins qui sont liés aux émotions.

8.1.2 Détection de la maltraitance

- L'équipe s'appuie sur la recherche de signes qui peuvent être des symptômes de maltraitance :
- Physiques et psychosomatiques : hygiène, négligence, énurésie, encoprésie, plaintes somatiques, marques sur le corps, cauchemars, troubles alimentaires, etc.
- Retard de développement : difficultés d'apprentissage, troubles du raisonnement, du discours, du langage, du sens kinesthésique, etc.
- Troubles comportementaux et psychiques : transgression du cadre, des limites, dérange les autres ou est « absent », troubles de l'attention, langage non adapté, violence, passivité, etc.
- Difficultés relationnelles : a de la difficulté à être en lien,
- Avec le groupe de pairs : isolement, rejeté systématiquement, dénoncé par les autres, entraîne les autres dans des comportements à risque
- Avec l'adulte : recherche de contact et d'attention soutenue voir exclusive, ou évite le contact (visuel aussi), réaction de terreur face à l'autorité.
- Attitude des parents : ce que le professionnel voit, entend, observe dans la relation parent-enfant (phénomène d'emprise séductrice ou terroriste, empathie faible ou inexistante avec l'enfant, pas de différenciation des besoins enfants adultes, projections sur l'enfant...)

Les cas de figure qui peuvent se présenter :

- Un enfant a subi de la maltraitance dans son contexte familial
- Un enfant a subi de la maltraitance au sein de la Maison des Avants, à l'école ou à l'extérieur
- Un enfant a été acteur de maltraitance

En cas de soupçon ou de maltraitance avérée, le collaborateur se fie au protocole en cas de maltraitance envers un enfant, point 9 du classeur.

8.1.2 *Travail sur les représentations et la compréhension du contexte*

De par le placement, l'enfant se retrouve à vivre des conflits d'attachement. Il doit intégrer un nouveau cadre et de nouveaux repères qui ne correspondent pas avec ceux de son milieu d'origine.

Un malaise peut naître de ces écarts et mettre l'enfant en difficulté face aux propositions éducatives. L'équipe éducative et l'enfant élaborent des hypothèses de compréhension de la situation du placement. L'objectif est de permettre à l'enfant de comprendre les raisons de son placement, ainsi que les conditions de la fin du placement. Suivant les situations, les parents sont aussi intégrés à cette démarche.

8.1.3 *Le projet de vie de l'enfant*

La Maison des Avants considère que chaque enfant a droit à la perspective d'un avenir radieux, et tout particulièrement un enfant placé.

L'équipe met son attention sur la participation des enfants à l'évolution de leur contexte de vie, à l'anticipation des événements et changements à venir, et à la possibilité d'autodétermination.

Le suivi des besoins et du projet de chaque enfant est assuré par le référent en collaboration avec le réseau et avec les parents suivant les situations. Il est le garant de la qualité de l'accompagnement.

Le projet éducatif individualisé est réfléchi avec l'équipe dans le cadre des colloques éducatifs mensuels et suivi tout au long de l'année dans le cadre des colloques hebdomadaires et du réseau. L'enfant est associé à ces projets par un entretien hebdomadaire, dénommé « moment individuel », que le référent a avec l'enfant.

En fonction de l'âge et des possibilités d'appréhension du temps par l'enfant, un projet d'avenir est proposé à plus long terme, discuté avec la famille, le réseau de partenaires et validé par l'AS.

8.1.4 *Dynamique de groupe*

La dynamique du groupe des enfants de la Maison des Avants est évolutive. Elle est à la fois un baromètre qui témoigne du bien-être général des enfants, un outil qui leur permet de retrouver une appartenance, pour mieux se différencier par la suite et un soutien entre pairs.

D'une manière plus spécifique, la dynamique de groupe est reprise au travers du « petit colloque » hebdomadaire. Il s'agit d'un colloque réalisé entre les enfants et les éducateurs, animé par le responsable d'unité. Les décisions d'organisation et de choix d'activités sont débattues et prises en commun. Le document « Organisation et gestion du petit colloque » se trouve au point 12 du classeur.

Des « petits colloques extraordinaires » peuvent être mis en place pour traiter de phénomènes particuliers qui méritent d'être repris rapidement (comportement d'emprise d'un enfant, de coalitions, débriefing d'une situation de crise d'un enfant, etc.).

Le groupe est constitué d'enfants d'âges différents, ce qui permet de travailler sur une entraide et une responsabilisation de chacun en fonction de ses capacités (parentification positive). Il s'agit de valoriser les enfants par leur aide aux autres, suivant leurs possibilités, en veillant, en même temps, à ce qu'ils vivent des moments de jeux et d'insouciance.

8.1.5 *Droits de l'enfant*

Afin de garantir l'intérêt supérieur de l'enfant, nous avons mis en place divers outils.

Des affiches dans la Maison informent sur les droits des enfants placés (droit à la sécurité, au signalement d'abus, aux activités extérieures, à la protection par les institutions, etc.). Des petites bandes dessinées sur le même thème sont également proposées.

Nous offrons aussi aux enfants des moments de discussion où sont repris ces droits et durant lesquels les enfants ont la possibilité d'adresser leurs questions ou revendications envers l'institution et leurs conditions de vie.

Dans le cadre du « petit colloque », chacun peut donner son avis sur différents aspects de la vie à la Maison (problème relationnel avec un enfant ou un adulte, idée d'activité, remise en question de point de fonctionnement, malaise dans certaines situations...).

Il existe ainsi la possibilité pour un enfant de s'adresser à tout moment à un adulte présent (éducateurs, stagiaires, civilistes, directeur). Ces derniers pourront ouvrir un dialogue avec les enfants et les autres intervenants concernés afin de permettre la discussion et la remise en question de l'action éducative, mais aussi d'intervenir en cas d'un mauvais traitement. Les enfants peuvent aussi appeler Juris Conseil Junior, association qui propose des avocats aux enfants, pour des conseils et des aides gratuites (les informations pour ce contact sont affichées dans la Maison et sont au point 7 du classeur).

Les espaces de parole ne garantissent pas pour autant que l'enfant soit capable de faire part des difficultés qu'il rencontre. Dans ce cas, les éducateurs vont proposer des interprétations à choix, afin que l'enfant puisse se retrouver dans les propositions de compréhension offertes par l'adulte.

L'observation, la confrontation entre les collègues, la supervision d'équipe, la formation continue et le coaching managérial de la direction sont des outils supplémentaires qui permettent de prévenir et d'agir sur les comportements éducatifs non respectueux des droits de l'enfant.

Les AS sont aussi régulièrement sollicités pour rencontrer les enfants dont ils ont la responsabilité, soit en face à face, soit avec l'aide d'une personne de confiance choisie par l'enfant. L'enfant peut aussi en tout temps demander à contacter son AS. Le numéro de téléphone de chaque AS est affiché à la salle à manger.

En interne, la direction peut aussi être sollicitée par un enfant s'il rencontre des difficultés et qu'il n'arrive pas à les résoudre avec l'équipe éducative.

L'accompagnant parental passe également régulièrement à la Maison de manière informelle et peut être interpellé librement par les enfants.

8.1.6 *Philosophie de la conséquence (sanction)*

La recherche des limites fait partie du processus normal d'apprentissage et de développement de l'enfant. Les transgressions du cadre institutionnel sont analysées attentivement par l'équipe et sont transmises au réseau en cas de comportements à risque (voir aussi point 8.3). L'action éducative auprès des enfants séjournant à St-Martin ne prend sa place et son efficacité que si elle se trouve ancrée dans un cadre clair et sécurisant. Le cadre institutionnel est nécessaire car il comporte une fonction essentielle de contenant, il permet de structurer et d'organiser la vie commune et individuelle ainsi que le travail éducatif.

L'équipe de la Maison des Avants considère les limites imposées et leurs transgressions d'un point de vue global et évolutif. Elle prend en compte chaque enfant dans sa spécificité, en particulier celle de son vécu, de son milieu familial et de ses compétences particulières. L'équipe éducative mène une réflexion sur le sens que peut avoir une transgression pour cet enfant dans son contexte.

La réponse apportée à chaque transgression tient donc compte de sa gravité, d'une éventuelle mise en danger, ainsi que du passé de l'enfant. Elle est adaptée à chaque comportement transgressif. La réponse peut être un simple rappel à l'ordre, ou une « conséquence » imposée à l'enfant par l'équipe travaillant ce jour-là. Nous préférons le terme de « conséquence » à celui de « sanction », car la conséquence vise à établir un lien direct entre la tâche qui va être demandée à un enfant du fait de cette transgression et la transgression elle-même. Le but est de permettre à l'enfant de mieux comprendre pourquoi son comportement est inapproprié, et l'impact que celui-ci peut avoir sur lui et les autres. La conséquence peut avoir aussi pour fonction de réparer la relation qui a été attaquée, pour repartir sur des nouvelles bases.

Si la transgression est estimée plus grave, induisant une conséquence se déroulant sur plus d'un jour, la décision se prend en colloque. Toutes ces conséquences sont élaborées et

décidées collectivement, sur le moment ou lors du colloque, afin d'éviter des conséquences arbitraires.

8.2 La vie quotidienne

Les différentes dimensions de la gestion du quotidien des enfants sont organisées de manière à leur offrir des repères, des connaissances, des valeurs et des outils, afin de leur apporter de la sécurité pour qu'ils puissent poursuivre leur développement. Les enfants sont par ailleurs invités à y participer, pour apprendre la vie en communauté et développer leurs compétences sociales.

8.2.1 Les rythmes et rituels

Un rythme régulier permet aux enfants de pouvoir anticiper leur futur proche et leur permet aussi de retrouver un sentiment de sécurité. L'équipe éducative organise un rythme de vie pour le groupe d'enfants, au sein duquel sont prises en compte les différentes individualités. De ce fait, les membres de l'équipe travaillent sur l'écoute des envies et des projets exprimés par les enfants.

Ainsi, les rythmes et rituels de vie des enfants sont mis en place en fonction de leur autonomie, de leurs potentiels, de leurs besoins et envies, et des impératifs sociaux.

8.2.1.1 Rythmes quotidiens :

- Les enfants sont réveillés à heure fixe en fonction de leur horaire scolaire.
- Les enfants vont déjeuner dès qu'ils sont prêts (habillés), entre 6h10 et 7h35.
- La plupart des enfants prennent le repas de midi à la Maison, tous ensemble dans la salle à manger. Il y a la possibilité pour chaque enfant d'aller manger une fois ou deux par semaine au restaurant scolaire.
- Au retour de l'école, les enfants mangent un goûter puis effectuent leurs devoirs avec l'aide d'un adulte, en fonction des besoins. Si le référent est présent, il accompagne l'enfant durant ce moment.
- Chaque jour, sont invités pour soigner les animaux avec un adulte, et être en relation avec eux de façon privilégiée. Ils participent aussi à des « coups de main » domestiques (tour de rôle pour aider aux tâches ménagères).
- Après les devoirs et les coups de main, les enfants peuvent jouer librement un moment.
- Les enfants mangent en deux groupes différents en fonction de leur âge : 18h30 pour les plus jeunes, 19h30 pour les plus âgés. Les repas sont avancés d'un quart d'heure lors du passage à l'heure d'hiver.
- Les horaires quotidiens des douches sont individualisés en fonction des besoins et des demandes des enfants.
- Chaque jour, les enfants ont la possibilité d'avoir un moment de jeux vidéo, d'écran ou d'accès internet, surveillé ou non ; ils sont fixés en fonction de leur âge (voir point 8.2.7).
- Les horaires des couchers sont adaptés à l'âge et individualisés.
- Si les enfants le souhaitent, ils bénéficient d'un moment privilégié avec un adulte au moment du coucher. Un rituel du coucher est défini, notamment avec les plus petits, pour les aider dans la transition entre la vie diurne et le sommeil (voir point 7 du classeur).
- Les membres de l'équipe éducative se répartissent les nuits. La personne qui reprend la nuit suit une check liste (voir point 5 du classeur) ;
- Un planning des transports est affiché chaque jour, sur lequel sont inscrits les transports et les allers et venues de chacun, les rendez-vous, les activités, etc.

8.2.1.2 Rythmes hebdomadaires :

- Le petit colloque se tient tous les lundis lors du repas du soir. Pour l'occasion, tous les enfants mangent ensemble ;
- Chaque enfant suit son planning personnel, en fonction des activités extérieures (sport, loisir, etc.) et des suivis spécifiques (pédopsychiatrique, etc.) ;
- Certains enfants quittent partiellement ou complètement l'institution lors des weekends et vacances, d'autres y séjournent continuellement, chaque enfant ayant un cadre de visite et un projet de vie différent ;
- Les visites des parents à l'extérieur ;
- Séjour dans les familles d'accueil relais.

Le planning hebdomadaire individuel est affiché dans la chambre de chaque enfant.

8.2.1.3 Rythme annuel :

- Chaque enfant fête son anniversaire et peut inviter des amis à la Maison pour une après-midi ludique. Il peut choisir son souper d'anniversaire. L'enfant reçoit un cadeau par le référent au nom de la Maison des Avants ;
- Les saisons rythment annuellement la vie de la Maison des Avants, les sorties, les activités, la vie des animaux et leurs soins ;
- Les camps et les activités saisonnières (cueillette, jus de pomme ...) ;
- Les fêtes culturelles (Pâques, Noël, Halloween, fête nationale, Nouvel An, Epiphanie)
- La Fondation tient un stand au marché de Noël de Blonay. Les collaborateurs et les enfants des 2 structures, Chalet et Maison, sont invités à le gérer ; ils proposent à la vente des produits confectionnés par eux-mêmes ; les bénéfices de la journée sont utilisés pour effectuer une activité décidée avec les enfants.
- Tous les deux ans, la Fondation participe aux Fêtes de Blonay avec son stand crêpes ;

8.2.1.4 Rituels des arrivées et départs

Ces rituels sont une représentation concrète qui permettent un travail autour de l'attachement et de la séparation et qui symbolise l'arrivée et le départ d'une personne, par rapport à la Maison et aux personnes qui y vivent.

Le totem.

Un totem, sculpté par l'équipe, représente trois animaux (une chèvre, une tortue, une poule). Ils représentent trois repères importants pour la vie à la Maison : le respect, la sécurité et le soin.

Le rituel d'arrivée se déroule dans les premiers jours :

- A l'arrivée, l'enfant découvre une carte de bienvenue signée par tous les collaborateurs et les enfants, ainsi qu'un petit cadeau préparé par le référent.
- Chaque enfant (et chaque adulte) façonne à son rythme une pièce.
- Une fois réalisée, elle sera fixée sur le totem. Un temps est réservé à ce moment pour que le nouveau venu puisse présenter sa pièce.

Le rituel de départ d'un enfant se déroule en 4 phases :

- Quiz sur l'enfant (ses goûts, ses activités préférées, ses infos personnelles) ; chaque enfant ou adulte peut poser une question sur l'enfant sortant, celui-ci désigne l'enfant qui peut répondre. A l'issue du jeu, l'enfant qui a le plus de réponses correctes est nommé l'expert en « l'enfant qui part ».
- Chaque enfant fait ensuite un dessin, ou écrit un texte, ou fait un pliage destiné à l'enfant qui part ; l'enfant qui part peut aussi en faire un pour la Maison. Le dessin, le

texte ou le pliage est remis à l'enfant, le dessinateur décide s'il partage ou non le contenu de son message avec le groupe.

- L'enfant sortant reçoit une pierre connue pour avoir certaines vertus et choisie pour l'enfant ; elle est destinée à aider l'enfant dans la continuation de son développement.
- Sa pièce personnelle, fixée à son arrivée sur le totem, est ensuite enlevée. L'enfant partant peut prendre sa pièce avec lui, ou la laisser à la Maison en la fixant sur un mur réservé à cet effet.

8.2.2 *L'espace*

La situation de l'institution en moyenne montagne permet un investissement particulier de la Maison et de son environnement. L'équipe éducative encourage et stimule les enfants à jouer à l'extérieur, à se défouler et à explorer. Elle est attentive à laisser des moments libres pour que les enfants puissent découvrir des jeux et développer leur créativité.

Les enfants participent aussi à l'entretien de la Maison des Avants et aux soins des plantes et des animaux (cf outils). Ces activités sont supervisées par l'équipe éducative.

L'enfant peut bénéficier d'un budget pour la personnalisation et la décoration de sa chambre, avec l'aide du référent. Selon les situations familiales, les parents sont également intégrés à cette démarche. L'enfant a un casier individuel pour mettre ses affaires en sécurité.

L'équipe éducative propose aussi des activités à l'intérieur, comme participer à des jeux de société ou de construction, en petits groupes ou individuellement, regarder des films vidéo. Les enfants peuvent également aider à la cuisine ou à d'autres tâches du quotidien.

Ces activités permettent aux enfants de participer à la vie de la maison, à la dynamique de groupe. L'équipe propose ainsi aux enfants de connaître une ambiance au plus proche de celle d'une maison familiale. Les enfants ont aussi la possibilité de passer des moments seuls dans leur chambre.

8.2.3 *La santé*

L'équipe éducative comprend un poste d'infirmier-éducateur ; elle porte une attention particulière aux soins apportés aux enfants.

Les enfants sont suivis par un pédiatre, choisi en accord avec la famille. Ce pédiatre articule les différents suivis médicaux. Les enfants bénéficient, toujours en accord avec la famille, d'un bilan psychologique à l'admission, qui évalue entre autres le besoin d'un suivi thérapeutique.

La distribution des médicaments se fait sous la responsabilité de l'éducateur de veille, selon un planning hebdomadaire qui relate toutes les posologies (voir point 7 du classeur) et leur suivi.

Une pharmacie, destinée à faire face aux petites urgences (plaies, bosses, brûlures, maux de ventre...) est stockée dans un placard, fermé à clé, dans le bureau des éducateurs ; la pharmacie est constituée sous la responsabilité d'un pédiatre. Sa gestion est assurée par l'infirmier-éducateur de l'équipe.

Le 145, numéro du centre antipoison, est affiché au bureau ; l'appel de ce numéro est indiqué notamment en cas d'erreurs dans la médication distribuée aux enfants.

Les enfants sont périodiquement informés de la procédure d'urgence à suivre en cas d'un malaise de l'adulte en charge de leur surveillance : ils doivent appeler le 144 avec un téléphone de la Maison, le téléphone de la cuisine est en accès libre.

La gestion des soins s'effectue selon les procédures médicales (voir point 7 du classeur)

8.2.4 *L'alimentation*

La nourriture est considérée comme faisant partie du soin et de la santé. La Maison travaille avec le principe que l'alimentation est aussi un moyen d'agir positivement sur le développement de l'enfant, tout en préservant l'environnement dans lequel chacun est inséré.

La cuisine est faite autant que faire se peut à base d'aliments biologiques et régionaux. Elle est équilibrée, avec beaucoup de céréales, fruits et légumes. Poisson et viande sont servis au maximum une fois par jour. Les enfants peuvent aussi se servir de fruits à volonté, avec l'accord des éducateurs. Des barres de céréales, des biscuits ou des sandwiches sont

proposés pour les récréations le matin ; les biscuits sucrés sont servis au goûter, avec des fruits.

Les restrictions dues à l'orientation religieuse, philosophiques ou pour des raisons personnelles ou médicales, sont respectées dans la mesure du possible ; elles donnent lieu à une attention particulière de la part du cuisinier, afin de maintenir l'équilibre alimentaire.

Au repas, la quantité de nourriture est distribuée selon les envies de l'enfant. L'enfant est encouragé à se servir lui-même. Les enfants sont invités à goûter de tous les aliments, sauf 3 aliments choisis par l'enfant, ses jokers. Ce choix est indiqué sur une liste à la cuisine, modifiable.

8.2.5 *Les animaux et le jardin*

La particularité de la Maison des Avants des Avants est de pouvoir héberger des animaux, comme des poules, des lapins, des cochons d'inde, des chèvres ou des moutons.

Les soins quotidiens aux animaux, la connaissance de leur « personnalité », de leurs besoins, de leurs peurs, de la façon d'être en relation avec eux, de s'attacher, permettent de travailler agréablement des objectifs éducatifs qui ont trait à l'autonomie et à la socialisation. Les objectifs éducatifs sont affinés en fonction des besoins de chaque enfant et des compétences des adultes présents. Les objectifs visent à développer des comportements bien traitants, de l'empathie et à réguler un éventuel état d'excitation.

Le jardin, la cuisine, la découverte de la nature et les sports d'extérieur, sont autant d'outils à disposition.

8.2.6 *La sexualité*

La mixité des âges d'accueil et le passé traumatique de certains enfants sur le plan du développement psychosexuel requiert une attention particulière de l'équipe. Le respect de ces différences (âge, sexe, vécus) est capital pour la vie collective à la Maison. Il s'agit de différencier dans le quotidien les comportements normaux, de ceux qui peuvent être symptomatiques, pour apporter un accompagnement adapté. La proximité de la vie communautaire de la Maison des Avants peut favoriser des affinités particulières entre les enfants. L'équipe accepte que des enfants vivent des sentiments amoureux. Néanmoins, elle pose un interdit quant à la démonstration de comportements sexuels et/ou de couple. L'équipe fait la différence entre les comportements sexuels d'enfants pubères ou non. Les enfants peuvent vivre des caresses intimes ou masturbatoires seuls et dans l'intimité. Ces comportements sont ramenés à la normalité (répondre aux questions, sortir du malaise, rassurer, etc.).

Des discussions sont menées individuellement, ou en petits groupes de même âge et de même sexe, pour entendre les questions que les enfants se posent sur la sexualité. Les réponses peuvent être apportées sur le champ, différées en cas de doute ou d'impossibilité d'y répondre, ou transmises à d'autres intervenants.

Des supports adaptés (livres, documentaires, etc.) sont aussi utilisés pour accompagner les enfants face aux questions qu'ils se posent sur ce sujet.

8.2.7 *Multimédias*

Les enfants sont encadrés dans leur utilisation des multimédias, selon les prescriptions fédérales (voir gestion multimédias point 7 du classeur).

L'équipe éducative accompagne les enfants dans leurs loisirs multimédias. Il s'agit d'échanger avec eux au sujet de leur plaisir, leurs motivations, leurs découvertes, leurs performances et aussi leurs déconvenues. Le partage de ce centre d'intérêt, la possibilité d'en parler quand l'utilisation des multimédias pose problème pour l'enfant, constituent une prévention des risques inhérents à ce secteur et a pour but de permettre un traitement plus rapide des problèmes rencontrés, comme le harcèlement ou la pédophilie sur les réseaux sociaux.

8.2.8 *La vie sociale*

Les enfants sont accompagnés dans leurs vécus sociaux, en les aidant à se confronter aux bénéfices et conséquences de leurs comportements. Il s'agit de leur apprendre qu'il y a des lois pour tous, des règles sociales au-dessus d'eux et également des espaces où l'individualité peut s'exprimer et la négociation s'effectuer.

En plus d'aller à l'école, ils peuvent pratiquer des sports (football, équitation, danse, etc.) et loisirs (ski, cinéma, parcs, etc.) dans les organismes de la région. La capacité de gestion des transports pour amener les enfants aux activités reste néanmoins une limite qui peut occasionner des refus d'inscription.

Les enfants sont encouragés à inviter des camarades, voire leur classe, à la Maison pour une visite en présentant aussi les animaux. C'est l'occasion pour l'enfant, s'il le souhaite, d'expliquer en quoi consistent les soins qu'il faut leur prodiguer et par là de prendre une position valorisante vis-à-vis de ses pairs.

Lorsque les enfants de la Maison des Avants sont invités par des camarades, l'équipe s'organise pour rendre possible la visite, en informant l'AS de l'absence de l'enfant de la Maison des Avants.

Les enfants organisent aussi de petites manifestations (Halloween, boum, activités sportives) ouvertes aux camarades, en fonction de leurs intérêts.

L'équipe éducative organise de son côté des fêtes pour diverses occasions, (départs collaborateurs, Noël, soirée pizzas), privilégiant une animation et une ambiance conviviale incluant les enfants.

8.3 **Comportements à risque**

Les enfants placés ont tous vécu des situations de maltraitements, à des degrés divers. Ayant vécu dans de tels contextes, les enfants demandent une attention particulière, car ils peuvent avoir besoin de remettre en scène ce qu'ils ont vécu et qui les traumatise, notamment par des comportements transgressifs. Il s'agit de situations liées à des vécus d'abus sexuels, de violence, de dépendance ou autres situations.

Les comportements à risque peuvent induire auprès du personnel des émotions fortes. Il est donc capital que chacun en ait conscience.

La réponse éducative se traduit alors de deux manières. Un arrêt immédiat du comportement transgressif est imposé. La situation est reprise en colloque ou une conséquence est décidée. En parallèle un accueil est proposé à la partie de la personnalité de l'enfant en souffrance. Cet accompagnement se fait par l'éducateur référent et le responsable d'unité. Il sera également poursuivi en coopération avec la pédopsychiatrie et les parents. La gravité d'un comportement à risque invite à le traiter en tenant compte de l'histoire et de l'ensemble du réseau de l'enfant ; une carte réseau est dressée (intervenants potentiels répartis sur une carte en quatre secteurs, ceux de la loi, du soin, de la famille, et des autres adultes de son réseau social). Une réflexion est ainsi menée pour établir et coordonner les différentes réponses de l'entourage à apporter à ces comportements à risques, réponses qui peuvent être d'ordre thérapeutiques, éducatives, ou pédagogiques.

L'enjeu de la réponse à ces comportements transgressifs est de faire alliance avec la partie de l'enfant qui va bien, pour condamner la partie de l'enfant qui est tyrannique, tout en soignant la partie de l'enfant qui est victime.

8.3.1 *Prévention*

La prévention fait partie du quotidien institutionnel. Les sujets en lien avec les transgressions et les risques de maltraitance sont régulièrement abordés avec les enfants. Lorsque surviennent des événements particuliers (expérience personnelle, conflit dans le groupe, etc.), les éducateurs saisissent l'occasion pour élargir le débat. La discussion aborde les risques, comment ils peuvent être gérés, leur sens et les pistes d'action pour y faire face.

Ces discussions peuvent être appuyées par des lectures ou des documentaires.

L'observation des comportements et des discussions au quotidien est relatée dans le journal de bord. Elle est ensuite reprise lors des colloques, afin de cerner s'il y a des signes ou des

symptômes inquiétants (physiques, psychosomatiques, retard du développement, troubles comportementaux, troubles psychiques, difficultés relationnelles, attitude des parents). Il en résulte la mise en place d'objectifs individuels et au niveau du groupe.

L'équipe est attentive à ne pas banaliser ces comportements, ni à les dramatiser ; la vigilance aide à repérer le sens des comportements à risque et les besoins sous-jacents.

La prévention est complétée par des réponses sociales, en aidant l'enfant à développer le réseau d'amis, en inscrivant l'enfant à une activité sportive ou culturelle. Des activités peuvent permettre aussi à l'enfant d'être valorisé, de retrouver de la confiance en lui et de l'estime de lui, dont le déficit est souvent à l'origine des comportements à risque. Les compétences de l'enfant, leur développement et leur valorisation, le renforcement positif sont des moyens pour permettre à l'enfant de restaurer l'estime de lui-même.

8.3.2 *La violence*

Les comportements violents sont interdits dans les relations entre les personnes qui se trouvent à St-Martin et envers les objets. Une distinction est néanmoins effectuée entre les degrés de violence dans les comportements violents, destruction de matériel, des insultes, des moqueries répétitives, des voies de fait, etc. Une conséquence est attribuée à chaque comportement violent en fonction de sa gravité. Si le comportement violent met en danger l'enfant ou autrui, le personnel suit le protocole d'intervention physique (point 9 du classeur). Suivant la gravité et l'impact du comportement violent sur une victime, un processus peut être engagé pour séparer l'auteur et la victime de la violence (voir protocole en cas de maltraitance point 9 du classeur), et éventuellement un signalement à la Police.

L'équipe éducative considère que l'auteur de violence a la responsabilité de son comportement, mais veille à ce que l'enfant ne s'identifie pas à cette violence.

Suite à un acte de violence de l'enfant (auteur ou victime), l'éducateur référent, en collaboration avec le réseau, travaille sur l'expression des émotions, les besoins non satisfaits, l'accueil de la souffrance et/ou son orientation vers des soins, des aides à la réparation que l'enfant auteur doit faire, une recherche du sens de ces violences et le rapport éventuel avec le contexte.

Cet acte violent est aussi repris avec les enfants concernés et le groupe, pour que chacun puisse mettre des mots sur ce qu'il a vécu, et que les autres puissent l'entendre.

8.3.3 *Les abus sexuels*

L'équipe travaille à distinguer ce qui peut relever de jeux sexuels normaux et relever de comportements symptomatiques d'abus vécus auparavant. Elle le fera en veillant à mener ses investigations par des questions ouvertes, en relançant éventuellement par des « est ce que tu veux m'en dire plus ? », mais en prenant garde de ne pas induire de réponse. Le dessin peut-être une aide précieuse pour que l'enfant puisse expliquer ce qui s'est passé.

L'éducateur reformule à l'enfant ce qu'il a compris, demande la validation par l'enfant, et choisit avec l'enfant les mots qui seront utilisés pour informer les personnes concernées (parents, AS, thérapeutes...).

Si des comportements d'abus sont suspectés ou avérés, la présence des critères suivants est recherchée: différences d'âge de 3 ans, pratique sous contrainte ou emprise, comportement compulsif, enfant âgé de plus de 10 ans. Le cas échéant, la mise en protection de la victime peut être décidée par l'éloignement provisoire ou définitif de l'auteur. La cellule de crise est sollicitée. L'AS, l'UPPEC, le service médico-légal de la brigade des mineurs sont informés. Les suites à donner sont décidées avec ces partenaires.

Une démarche d'accompagnement de l'enfant par le référent est mise en action, de façon similaire à celle entreprise avec les enfants victimes et auteurs de violence.

8.3.4 *La dépendance*

Les comportements de dépendance sont des indicateurs d'une fragilité personnelle à vivre ses émotions et ses besoins. Les enfants placés à St-Martin sont souvent issus de familles au sein desquelles une problématique de dépendance existe (dépendance aux psychotropes, aux

jeux, affective, etc.). Le risque pour l'enfant de développer ces comportements se trouve donc accru.

L'équipe éducative émet l'hypothèse de comportements de dépendance lorsqu'un enfant tente de répondre à ses besoins et ses angoisses par un comportement compulsif récurrent, et que seul celui-ci l'apaise.

Un accompagnement thérapeutique est nécessaire en complément de l'accompagnement éducatif, de la prise en compte de la dépendance, de son traitement, la différenciation du dépendant avec les personnes de l'entourage également dépendantes. La participation à un groupe de parole peut aussi être proposé.

8.4 Traitements thérapeutiques

L'indication d'un traitement thérapeutique est toujours abordée avec l'autorité parentale ainsi que le réseau d'accompagnement de l'enfant placé.

Lorsque l'enfant arrivant a déjà un suivi, l'équipe éducative essaie de garantir la continuité de celui-ci. Si ce n'est pas possible, ou dans le cas d'une nouvelle indication de traitement, l'équipe s'adresse à la polyclinique pédopsychiatrique de Vevey. Un psychologue de la polyclinique effectue des consultations à la Maison à un rythme hebdomadaire pour faciliter la logistique.

8.5 Ecole et formation

Les enfants de la Maison des Avants sont scolarisés dans la région, en majorité dans les écoles publiques, certains dans des écoles d'enseignement spécialisé.

Ils s'y rendent en transports publics avec le train, en taxi ou accompagnés avec les véhicules institutionnels.

L'équipe éducative accompagne les enfants pour leurs devoirs individuellement (dans la chambre) ou en petits groupes (salle commune). L'éducateur référent accompagne en priorité son référent durant ces moments. Il se charge également de la communication avec les enseignants.

9 TRAVAIL AVEC LES FAMILLES

Les enfants placés à la Maison des Avants le sont en conséquence de dysfonctionnements familiaux. Il y a donc lieu de prendre en compte le contexte familial dans leur accompagnement et de construire avec les parents le projet de l'enfant, dans la mesure de leurs possibilités.

Différents outils sont proposés à la famille lors du placement de l'enfant et un accompagnant parental se charge d'accompagner plus spécifiquement les parents.

Le travail sur le contexte familial favorisera la compréhension de l'histoire et des éléments essentiels de la vie de l'enfant. Les capacités et les compétences parentales pourront être évaluées afin de définir le cadre des relations parents-enfants et déterminer un projet éducatif adapté à l'enfant, ainsi qu'un projet familial à moyen terme. Ce projet démarre lors du processus d'admission et se termine à la fin de la PCE.

9.1 Evaluation des capacités et de la fonction parentale

Suivant son expérience et différents apports théoriques, la Fondation St-Martin a été amenée à différencier les capacités des compétences en ce qui concerne l'évaluation de la fonction parentale.

Les capacités en tant que telles sont présentes ou non chez le parent. Il s'agit par exemple de la capacité d'un parent à être en empathie avec son enfant, à se différencier ou à être conscient de ses besoins spécifiques et à les prioriser. Ces aptitudes sont difficilement réhabilitables et requièrent un travail thérapeutique conséquent, qui risque de prendre plus de temps que celui nécessaire à l'enfant pour grandir.

Les compétences peuvent quant à elles s'acquérir et/ou se mettre en pratique par le biais d'un accompagnement éducatif et/ou thérapeutique. Il s'agit d'actes du quotidien comme l'exercice de l'autorité, le respect des rythmes, de l'équilibre alimentaire, le suivi des devoirs, le respect des espaces, etc.

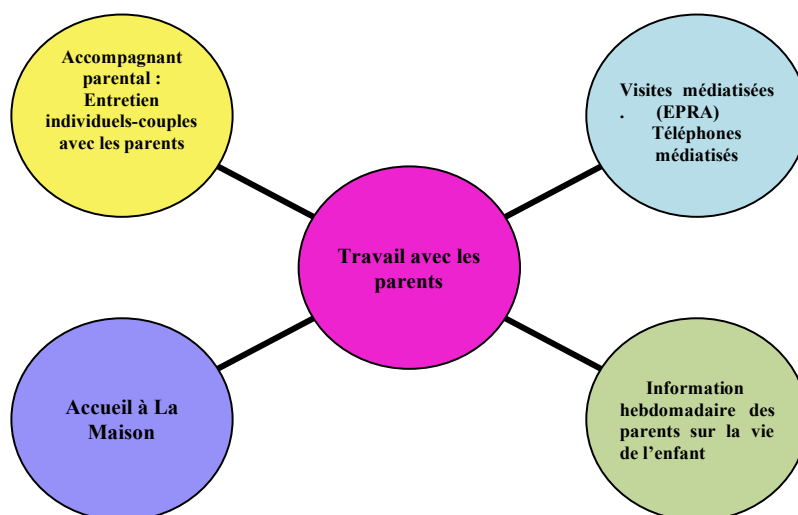
L'évaluation de la fonction parentale considère donc ces deux dimensions et s'effectue en réseau, au travers des observations de l'équipe éducative et de l'accompagnant parental et à l'aide de deux outils (référentiel de danger-indicateurs de changement et évaluation de la fonction parentale qui sont au point 13 du classeur). L'évaluation de chaque item renseigne sur les capacités et les compétences parentales. Elle porte également sur la capacité du parent à collaborer, à se remettre en question et à entrer dans un processus de changement. Cette évaluation est complétée par le point de vue du thérapeute de l'enfant, et de celui du parent le cas échéant.

Le résultat de l'évaluation de la fonction parentale va déterminer un cadre relationnel parent-enfant qui vise à être bénéfique pour l'enfant. Cette évaluation s'effectue tout au long du placement.

En fonction de cette évaluation, l'équipe choisit parmi les outils décrits ci-après ceux qui seront proposés aux parents.

Dans la plupart des situations actuelles, les capacités des parents et/ou leurs situations de vie ne permettent pas de travailler sur leurs compétence

9.2 Schéma représentatif du travail avec les familles



9.3 L'accompagnant parental

Le travail entre l'accompagnant parental et le reste de l'équipe éducative permet de bâtir avec l'enfant un projet éducatif individualisé qui tienne compte de son contexte familial d'origine.

Les parents sont souvent blessés par les démarches du placement de leur enfant et peu enclins à collaborer. Le mandat de l'accompagnant parental se fait dans un cadre qui s'apparente à de l'aide-contrainte : l'AS est le réseau invitant fortement les parents à rencontrer l'accompagnant parental, sans que cela soit pour autant une obligation.

L'enjeu de la rencontre avec les parents est de les reconnaître là où ils en sont et de démarrer l'accompagnement dans une approche constructive commune et en s'appuyant sur leurs ressources.

L'accompagnant parental a pour mission de travailler avec eux et à terme sur leurs difficultés personnelles (dépendance, violence, abus, insécurité, etc.) qui interagissent avec l'exercice de leur fonction parentale. Dans un cas favorable, la prise de conscience de l'influence des difficultés personnelles sur sa fonction parentale peut motiver le parent à entrer dans une démarche thérapeutique, l'accompagnant parental l'accompagne alors dans ce projet.

L'accompagnant parental se rend sur le terrain et intervient directement avec les parents dans leur environnement, hors de la présence de leur(s) enfant(s). Il s'adapte à la disponibilité du parent et à sa mobilité. De par sa fonction différenciée des personnes qui accompagnent l'enfant au quotidien, l'accompagnant parental peut créer une véritable alliance avec le parent.

Les visites au domicile familial permettent aussi au parent d'être accompagné et soutenu dans une reprise de sa vie au quotidien sans l'enfant. L'enfant placé est soulagé de savoir que son parent bénéficie de cet accompagnement, ce qui lui permet de s'occuper de lui ; il accepte ainsi mieux de l'aide pour être libéré petit à petit de la culpabilité qu'il peut ressentir par rapport à son placement. L'accompagnant parental, suivant les situations, peut rencontrer les enfants avec leur référent pour leur donner des nouvelles des parents et expliquer le travail qu'il fait avec eux.

Ce travail de l'accompagnant permet aussi d'affiner la proposition de droit de visite proposé aux parents, en fonction de ses capacités et compétences, pour qu'il soit bénéfique pour le développement de l'enfant.

L'accueil de l'accompagnant parental permet ainsi au parent un espace pour « s'accueillir lui-même », dans son histoire et ses propres souffrances, afin d'ouvrir une fenêtre de compréhension sur la situation de son enfant.

Cette relation permet également une évaluation par le parent des conditions de placement de son enfant, ainsi que des moyens mis en œuvre.

9.4 Le droit de visite avec la famille

Pour chaque enfant, la question du droit de visite se pose tout au long du placement. L'enjeu est d'évaluer le type de visite et quelle fréquence afin qu'ils soient bénéfiques au développement de l'enfant.

Un travail en partenariat rapproché se fait avec la policlinique de pédopsychiatrie et les autres partenaires pour évaluer les modalités de la relation parent-enfant, où les questions suivantes se posent :

- Maintien ou non du contact ? Le fait de couper tout contact semblerait se révéler néfaste à long terme pour l'enfant, en privant à l'enfant d'une occasion de travailler concrètement sur sa relation avec son parent.
- La modalité de mise en contact (courrier, téléphone médiatisé ou non, visites médiatisées ou non ?)
- Mise en place éventuelle d'un médiateur extérieur à la Maison pour encadrer les visites (EPRA, AEMO, thérapeute de l'enfant et/ou du parent, AS).
- Le rythme des visites ?

L'AS fixe le cadre des visites en fonction de la situation, de l'évaluation de la Maison des Avants et du réseau de partenaires (lieu, encadrement, etc.).

L'accompagnant parental est précieux pour expliquer aux parents la mise en place de ce droit de visite, pour leur permettre de mieux le comprendre et l'accepter, et de mieux appréhender les besoins de leur enfant.

Cas particulier des visites médiatisées

L'objectif est que l'enfant puisse en retirer des bénéfices, tout en se rendant compte des besoins d'accompagnement de son parent et de ses difficultés. Il s'agit d'aider le parent à donner le meilleur de lui-même lors de ses visites tout en assurant la sécurité de l'enfant, physique et psychologique.

Depuis juin 2020, à la Fondation St-Martin, la fonction d'intervenant dans les visites médiatisées est tenue par des éducateurs qui ne font pas partie de l'équipe de la Maison des Avants. Cela leur permet de ne pas être perçus comme des rivaux par les parents, de ne pas être interrogés ou pris à partie à propos de ce qui se passe à la Maison des Avants ; ils peuvent ainsi rester concentrer sur la relation enfant-parent et mieux aider chacun à profiter de la visite.

Cette équipe porte le nom d'EPRA (Enfant Parent Relation Accompagnée), elle est sous la responsabilité du RU de la Maison des Avants et se réunit chaque mois lors d'un colloque de deux heures.

Pour mettre en place les visites, les intervenants rencontrent séparément l'AS, les parents et les enfants, puis signent avec les parents une charte des visites avec les objectifs généraux, et des objectifs spécifiques à chaque situation. Les visites sont mises en place à quinzaine, ce qui permet d'observer les changements de comportement de l'enfant. La visite se déroule dans un espace extérieur à la Maison des Avants, dans une pièce chaleureuse avec si possible un coin cuisine et un coin détente. La visite est menée par deux intervenants, ce qui permet aux enfants et aux parents d'être accompagnés individuellement, en ayant chacun un moment d'échange avant et après la visite. Cela permet aussi de terminer plus confortablement la visite quand celle-ci doit être interrompue.

Les observations, avant, pendant et après les visites sont consignées sur le journal de bord de l'équipe d'EPRA. L'impact des visites sur le quotidien des enfants est observé par l'équipe de la Maison des Avants et consigné sur le journal de bord d'EPRA. L'équipe de la Maison des Avants a ainsi accès au journal de bord d'EPRA. L'équipe de l'EPRA n'a pas accès au journal de bord de la Maison des Avants dans le but que les intervenants puissent conserver la distance évoquée ci-dessus.

Un bilan est effectué périodiquement avec l'AS référent de l'enfant. Un rapport lui est alors remis, qui rend compte des diverses observations, regroupées par thèmes, comme la qualité de communication, les manifestations d'affection, le rôle différencié de chacun, l'impact des visites sur l'enfant. Ce bilan est un des éléments qui permet de moduler le rythme et la longueur des visites pour que celles-ci restent profitables à l'enfant.

9.5 Accueil à la Maison

La Maison des Avants accueille les parents en fonction des possibilités de chacun et dans le cadre du droit de visite défini par l'AS. Les parents peuvent avoir la possibilité de venir s'occuper de leur enfant sur place, de préparer un repas, ou simplement de passer faire une visite. Un studio avec une entrée indépendante est à disposition pour organiser ces visites.

En principe, l'éducateur accompagne la visite, dans le but de garantir la sécurité des enfants et le soutien nécessaire aux parents. C'est un point à discuter dans le briefing et le debriefing avec les parents.

A l'arrivée du parent, un entretien a lieu pour préparer la rencontre, définir avec le parent un objectif pour la visite et l'organisation de celle-ci. Il permet aussi de discuter d'éventuels événements survenus depuis la dernière entrevue avec l'enfant, de l'état émotionnel du parent et de transmettre celui de l'enfant. Un entretien de débriefing est également effectué en fin de visite.

9.6 Intervention dans le milieu de vie

Des visites au domicile des parents peuvent être organisées avec les enfants, notamment si un retour à domicile est envisagé. L'éducateur de référence participe à cette visite. Comme pour les visites à la Maison, la visite est préparée avec le(s) parent(s), les objectifs et l'organisation sont définis d'un commun accord.

A la différence des visites à la Maison, le parent est plus acteur, du fait d'être sur son terrain. Cette étape pose des bases dans la perspective du retour à domicile complet ou du suivi en PCE.

10 MESURE DE SECURITE ET SANTE AU TRAVAIL (MSST)

La Fondation Saint-Martin s'assure que ses employés ont des conditions de travail qui leur garantissent une sécurité physique et un bien-être psychologique.

Un collaborateur est engagé à 5 % EPT pour travailler sur les mesures de sécurité et de santé au travail. Concernant la sécurité, il a la responsabilité de prévenir les accidents et de vérifier les infrastructures et leurs normes de sécurité, ainsi que la mise à jour des procédures.

Pour la santé, il a la tâche d'évaluer la qualité du cadre de travail et la motivation du personnel. Cette tâche est faite en coordination avec les employés. En effet, chacun est invité à proposer des idées pouvant améliorer le travail au quotidien, de questionner les habitudes de fonctionnement et de contribuer au développement d'une bonne dynamique de travail. Le fruit de ces réflexions est communiqué à l'ensemble des collaborateurs et au conseil de direction.

10.1 Le cadre de sécurité

L'équipe éducative est vigilante sur certains aspects de sécurité :

- Les activités physiques de sport et de loisir à risque sont surveillées par des professionnels formés (escalade, équitation, baignade, motocross...);
- Un protocole d'intervention est mis en application lorsqu'une action physique envers un enfant le requiert.
- Un cadre clair par rapport à l'intimité des enfants est appliqué. La porte de la chambre reste entre ouverte lorsque l'enfant est seul avec un éducateur ; les enfants restent seuls dans les salles de bain quand leur autonomie le permet. Pour des situations particulières, le cadre peut être modifié (accompagnement aux besoins hygiéniques), mais il doit s'agir d'une décision d'équipe, validée en colloque.
- Le personnel de passage qui n'est pas encore en lien avec les enfants (stagiaire au début du stage, civilistes, personnes en visite) ne participe pas aux moments d'intimité.
- Dans la mesure du possible, les soins sont apportés en fonction des préférences exprimées par les enfants (choix des éducateurs).
- Les transports des enfants sont organisés selon un cadre défini et en fonction de l'autonomie de chaque enfant dans ses déplacements (voir le document « gestion des transports » au point 5 du classeur) ;
- Les conflits entre les enfants et entre enfants et adultes sont toujours repris et réglés (médiation à l'aide des points de vue de chacun et de l'expression des émotions, éventuellement réparation).
- Si un éducateur s'accidente ou fait un malaise et qu'il est seul avec un groupe d'enfants, les enfants appellent le 144. Cette information est répétée régulièrement lors de petits colloques. Les numéros d'urgence sont affichés auprès des téléphones.
- La gestion des nuits s'effectue selon la check liste de la personne de veille qui se trouve au point 5 du classeur.

10.2 Sécurité incendie

La sécurité incendie prend une importance particulière à la Maison des Avants, du fait que le bâtiment est construit aussi en bois.

Des exercices d'évacuation sont effectués 1 fois par année.

Les voies de fuites sont indiquées sur les plans affichés dans les locaux. La procédure en cas d'incendie (voir annexe 15 du classeur) sert de guide pour le personnel.

En collaboration avec les pompiers de la région, le personnel est formé pour gérer l'alarme incendie et l'évacuation des locaux si nécessaire.

10.3 Autorisation de déposer en justice

Si un employé de la Fondation est convoqué par la justice en lien avec sa fonction, il devra bénéficier d'une autorisation de déposer en justice, dont un exemplaire figure au point 3 du classeur.

11 GESTION DE SITUATIONS DE CRISE

Une « cellule de crise », ou une « cellule de soutien », est mise en place lorsqu'une situation (ponctuelle ou chronique) met en difficulté un enfant, un parent, un collaborateur ou l'équipe.

Ces crises peuvent aussi concerner d'autres situations : crise entre enfants, entre enfants-adultes, adultes entre eux ou individuellement (abus, suspicion d'abus, maltraitance, fugue/disparition/enlèvement, décès, épidémie/intoxication, décompensation, incendie, accident grave, violence/agression grave, catastrophe naturelle, etc.).

Pour solliciter la mise en place de la cellule de crise :

- Un enfant peut s'adresser aux collaborateurs, au RU, au directeur ou à son AS pour signaler un événement grave ;
- Un parent peut s'adresser aux collaborateurs, au RU, au directeur ou à l'AS de son enfant pour signaler un événement grave ;
- Un collaborateur peut s'adresser au RU, au directeur, à un membre du Conseil de Fondation ou à la personne de confiance rémunérée par la Fondation pour signaler un événement grave ;
- Un partenaire, ou une personne extérieure à la Maison peut s'adresser à un collaborateur qui alertera le directeur ;

La cellule de crise est aussi activée lors d'un arrêt de travail soudain et prolongé de la direction.

11.1 La cellule de crise

11.1.1 Tâches de la cellule de crise

- Faire face à des situations de crise et sécuriser les personnes et les lieux.
- Veiller à la protection des victimes et assurer que les suites nécessaires à la crise soient mises en œuvre (recherche de responsabilités, signalement, suivi des mesures prises, etc.), jusqu'à la sortie définitive de crise.
- Organiser la gestion de l'institution face à la situation de crise et la communication, notamment à l'UPPEC.
- Tirer les enseignements des causes de la crise, de son déroulement, de la gestion pour organiser la mise en place de la prévention aux enfants et adultes, leur autonomie dans l'appel au secours, face à un accident ou un incendie.

11.1.2 Constitution de la cellule de crise

Les membres de la cellule de crise sont le directeur, un membre du conseil de Fondation, le responsable d'unité et 1 membre de l'équipe éducative non impliqué dans la crise. En cas d'urgence, au moins 2 membres fixes de la cellule, dont la direction ou un membre du Conseil de Fondation, se réunissent et/ou se contactent immédiatement.

- En cas de demande d'équipe, la cellule se réunit dans un délai de 2 jours maximum.
- Le personnel ou les enfants prennent contact avec le responsable d'unité. S'il n'est pas joignable, c'est le directeur qui sera interpellé. S'il n'est pas joignable, le membre du Conseil de Fondation le sera alors.
- La personne sollicitée en premier évalue la situation et le cas échéant, organise la mobilisation de la cellule.

11.2 La cellule de soutien

De manière passagère ou durable, des personnes peuvent se trouver dans des situations personnelles ou professionnelles difficiles, objectives ou subjectives (usure, mauvais traitements, mobbing, limite personnelle, surcharge, etc.) Dans ce cas, elles peuvent faire appel à de l'aide par le biais de la mise en place d'une cellule de soutien à l'interne, ou d'une supervision individuelle, financée en partie par l'institution après accord.

Il est aussi possible que les autres employés voient un collaborateur en difficulté et demandent la mise en place de la cellule de soutien.

Le protocole de fonctionnement de la cellule de soutien se trouve au point 9 du classeur.

11.3 Situation de deuil

Les enfants que nous sommes amenés à accompagner peuvent parfois se retrouver dans des situations de deuil.

Le présent point a pour but de rappeler quelques éléments importants dans l'accompagnement de personnes en deuil.

Processus

- Le processus de deuil suit des étapes telles que dénis, colère, tristesse et acceptation. Néanmoins, chaque individu les traverse à son rythme et le processus n'est pas forcément linéaire.
- Le processus est surtout dynamique, la situation demande à l'enfant d'effectuer un bilan qui prend du temps et peut être accompagné par un spécialiste.
- Par ailleurs, un deuil peut réveiller des deuils passés, dont le processus n'a pas démarré ou est resté bloqué à un certain stade.

Attitudes

- Ne rien forcer.
- Être disponible, accepter le silence.
- Aller au rythme de l'enfant.
- Dire que c'est normal « de sentir les choses comme ça, mais que ça va évoluer, se transformer avec le temps ».
- Politique des petits pas, décomposer le problème pour prendre une chose après l'autre.

A dire ou proposer

- Informer régulièrement l'enfant de notre disponibilité pour parler, et écouter.
- Expliquer qu'il y a des personnes spécialisées dans ce genre de situation, comme ASTRAM ou DEAD, et proposer d'aller les voir.
- Expliquer la non responsabilité de l'enfant vis-à-vis du décès de l'autre, quelles que soient les circonstances (par ex. suicide). « Tu n'y est pour rien ».
- Avoir un discours et une attitude en lien au processus de deuil, s'attendre à des pertes de repères, de la dissociation, etc.

Gestion en équipe

- Respecter le rythme individuel dans le processus de deuil.
- Repérer qui est le plus à l'aise dans l'équipe pour en parler avec la personne en deuil.
- Evaluer l'intensité de la décompensation, la force de l'agir (violence, alimentation, sommeil, etc.).

Quelques outils

- Questionner l'enfant sur ses besoins, faire des propositions.
- L'enjeu est que les émotions soient exprimées. Il est possible de proposer à l'enfant de voir comment en diminuer et en partager la charge émotionnelle (notamment utiliser des images, des métaphores, faire un lâcher ballon avec petit mot, brûler une lettre...).
- Le deuil obnubile et peut aller jusqu'à mettre en état de choc. Il convient donc d'offrir des activités positives et faire prendre conscience que les personnes proches présentes peuvent ouvrir des perspectives.
- Travailler sur l'estime de soi, valoriser la personne.

11.4 Fuite ou disparition

L'absence de l'enfant à un rendez-vous à l'extérieur, à son retour à la Maison ou s'il fausse compagnie à la personne qui l'accompagne, déclenche la procédure de situation de fuite ou de disparition. La procédure ci-dessous est affichée à la Maison et à l'administration.

Procédure

Si une des situations ci-dessus survient, un éducateur en fonction met en route la procédure.

1. Evaluation de la potentialité de mise en danger de l'enfant, pour lui-même ou pour les autres : si une mise en danger est potentielle, l'avis de fuite est envoyé immédiatement. Dans le cas contraire, des recherches sont entreprises par le personnel en fonction.
2. Si l'enfant n'est pas retrouvé dans un délai d'1 heure, l'avis de fuite est envoyé par mail à l'adresse (éventuellement photo en pièce jointe sur un smartphone).

brp@vd.ch

3. La hiérarchie est alors immédiatement informée de la situation et organise la prise de contact avec les personnes utiles en fonction de la situation (famille, copains, école, etc.)
4. Si la disparition se poursuit, la cellule de crise est activée et reprend la situation en main (voir cellule de crise).

Les avis de fuite sont pré remplis, mis au bureau des éducateurs, un exemplaire est dans chaque voiture et enregistrés sur Rosalie, en pièce jointe sur la « fiche enfant ».

12 LES INFRASTRUCTURES

La Maison des Avants se situe aux Avants, à 1'000 mètres d'altitude, sur un terrain en pleine nature, entourée d'alpages et de forêts. Cette situation lui confère un espace calme et protecteur. Elle constitue un lieu de vie en collectivité pour les enfants, pour lesquels des projets individualisés sont proposés. La particularité de l'accompagnement se situe dans une culture participative et un intense travail avec les familles.

La Maison des Avants est constituée de :

- Un bâtiment principal où les enfants résident ;
- Un bâtiment administratif, avec les bureaux de la direction et de l'administration, une salle pour les réunions, et une salle pour les suivis thérapeutiques des enfants, effectués par un(e) psychologue de la Fondation de Nant ;
- Un abri entre les bâtiments ;
- Diverses infrastructures pour les animaux (bergerie, poulailler) ;
- Un parking de 12 places et un de deux places ;

Dans le bâtiment principal au rdc, se trouve le bureau du RU, la cuisine, une salle à manger, un petit salon, une salle de douche-toilette pour personne à mobilité réduite, cinq toilettes et lavabos, une buanderie et des locaux pour stocker la nourriture et le matériel de loisirs, la chaufferie.

Le premier étage comprend dix chambres individuelles et une chambre de veille avec salle de douche, ainsi que cinq salles de bains (une pour deux enfants). La chambre de veille fait aussi office de salle de pause.

Au deuxième, nous trouvons une salle de loisirs, un salon bibliothèque, un espace Snoezelen, le vestiaire du personnel, un espace de rangement et un studio avec une entrée indépendante pour accueillir éventuellement des membres de la famille.

La construction offre une ambiance chaleureuse et conviviale. La cuisine est le lieu de retrouvaille, elle se situe au centre des bâtiments et chacun s'y rend naturellement.

13 ARCHIVES

Comptabilité-administration

La comptabilité des années N- 2 et précédentes est archivée au grenier qui n'est pas accessible aux enfants.

Dossiers des enfants

Au moment du départ de l'enfant, le bilan final, ses informations médicales ainsi que sa fiche personnelle sont transmis à l'AS.

Toutes les affaires personnelles, documents et photos, dessins, etc. sont transmis à l'enfant ou à son responsable.

Pour des questions de protection des données personnelles de l'enfant, les données concernant l'enfant (rapports, données personnelles, informations, dossier informatique) sont détruites, au plus tard six mois après son départ.

PV colloques

Les PV des colloques sont enregistrés sur Rosalie, sous « GED Fondation », et imprimés et regroupés dans un classeur au bureau des éducateurs. Les PV de l'année précédente sont archivés.

PV Conseil direction

Les PV du Conseil de direction sont archivés au bureau de l'administration.

PV conseil

Les PV du Conseil de Fondation et du comité exécutif sont archivés au bureau de l'administration.

14 EVALUATION DU CONCEPT

Le concept est destiné à expliciter les valeurs chères à l'institution ; il formalise leur déclinaison dans ses différents niveaux, du plus abstrait de sa rédaction jusqu'au plus concret de la pratique professionnelle. Il permet aussi une meilleure cohérence en les exprimant et en les adaptant dans tous les secteurs d'activité de la Maison des Avants.

Il est revu et réécrit périodiquement ; la Fondation entend les remarques des parents, des enfants et des collaborateurs, et tente de les prendre en compte dans l'évolution du concept. Le concept d'accompagnement évolue ainsi en fonction de l'évolution des problématiques rencontrées, de l'expérience institutionnelle et de la confrontation des idées à la pratique. Il permet de mettre en œuvre de manière cohérente de nouveaux projets ou de nouveaux outils, qui sont conceptualisés à leur tour.

La mise en mots et l'adaptation écrite du concept est revue par une commission constituée du directeur, du RU, de l'accompagnant parental, et de deux éducateurs. Elle soumet son travail aux collaborateurs via la plateforme Rosalie ; deux journées de travail par année, en équipe et avec la direction, sont consacrées à la réflexion sur l'activité de la Maison des Avants, et sur le concept.

Le comité exécutif de la Fondation est attentif au respect des valeurs développées dans le concept, lors du suivi des missions de la Fondation, ou de la construction de nouvelle mission. Il peut également proposer des mises à jour du concept, pour formaliser des évolutions perçues comme effectives ou nécessaires.

Un regard externe est posé lors de l'évaluation bilatérale annuelle avec l'UPPEC.