



**CONCEPT D'ACCOMPAGNEMENT
De l'unité EPRA
(Enfant Parent Relation Accompagnée)
(JANVIER 2025)**

Table des matières

1. INTRODUCTION.....	4
2. HISTORIQUE.....	4
3. VALEURS INSTITUTIONNELLES	5
4. POPULATION ACCOMPAGNÉE ET CADRE DES VISITES.....	6
5. PRESTATIONS.....	7
5.1. Références légales	7
5.2. Missions	7
5.2.1. Sécuriser	7
5.2.2. Évaluer	8
5.2.3. Soutenir et prendre soin de la relation.....	8
5.2.4. Médiatiser la relation.....	9
5.2.5. Protéger l'intégrité physique et psychique de l'enfant	10
5.2.6. Prendre soin du vécu de l'enfant dans sa relation à son parent	10
5.2.7. Accompagnement de l'enfant dans son positionnement avec son parent	10
5.3. Cadres de référence conceptuelle	10
5.3.1. La psycho-traumatologie	10
5.3.2. L'approche humaniste	11
5.3.3. L'approche systémique	12
5.4. Risques et limites.....	12
6. ORGANISATION.....	13
6.1. Les niveaux de fonctionnement.....	14
6.1.1. Conseil de fondation	14
6.1.2. Comité exécutif.....	14
6.1.3. Bureau.....	14
6.1.4. Conseil de direction	14
6.1.5. Direction	14
6.1.6. Le-la responsable d'unité.....	15
6.1.7. Équipe d'accompagnement	15
6.1.8. Le personnel technique (cuisine-jardin-intendance)	15
6.1.9. Administration	15
6.2. Organisation de l'équipe	16
6.2.1. Réunions d'équipe	16
6.2.2. Supervision.....	16
6.2.3. Communication.....	17
6.3. Politique des ressources humaines (RH) et gestion du personnel	18
6.3.1. Évaluation annuelle	18
6.3.2. Rétribution	19
6.3.3. Processus de départ.....	19
6.4. Planification de l'accompagnement.....	19
6.4.1. Planification des visites.....	19
6.4.2. Absence du personnel	20
6.5. Formation continue	20

7. PARTENARIAT ET TRAVAIL EN RÉSEAU.....	21
7.1. Les services mandants	21
7.2. Objectifs fixés des visites médiatisées	21
8. PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT.....	22

1. INTRODUCTION

EPRA est une unité 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 par l'équipe d'EPRA (Enfants Parents Relation Accompagnée) est de favoriser une relation bénéfique à l'enfant. En assurant la sécurité et l'accompagnement de la relation, l'enfant est protégé.

La relation de l'enfant avec son parent est mise en difficulté du fait de l'histoire qu'ils ont en commun. Le but des visites est de permettre à l'enfant d'être en relation avec son parent, tout en s'adaptant à ses besoins, à son rythme et à son sentiment de sécurité physique et psychique. Les intervenants accompagnent l'enfant dans ses attentes et ses besoins relationnels envers son parent ainsi que dans sa construction identitaire.

Le présent concept est évolutif et a pour but de présenter l'institution à un moment donné.

Il a été élaboré à partir de 2020 pour répondre à des situations d'une grande complexité, pour lesquelles d'autres types de suivi se sont avérés inadéquats ou insuffisants.

Le présent document est rédigé en langage inclusif.

L'institution est reconnue d'utilité publique et subventionnée par le canton de Vaud.

2. HISTORIQUE

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

1947 Construction du bâtiment principal (actuellement le Foyer St-Martin).

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 du Foyer St-Martin (PCE).
- 2014** Ouverture du Foyer les weekends et vacances.
- 2016** Reconnaissance par l'OFJ.
- 2017** Création de la prestation AIAP (Accompagnement Intensif en Alternative au Placement)
- 2018** Création de la prestation de la Maise, location d'un appartement à Rennaz
- 2019** Déménagement du Foyer St-Martin aux Avants et de la Maise à St-Légier. Le Foyer devient La Maison des Avants.
- 2020** Création de l'unité de visites médiatisées et accompagnées EPRA
- 2021** Emménagement de la Maise à Ondallaz.
- 2022** Création de la Maison de Renens
- 2023** Déménagement de la Maison de Renens à Belmont qui devient la Maison de Belmont

3. 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 participative. Les valeurs décrites ci-après sont imprégnées de ces aspects, portés par l'ensemble des collaborateur.trice.s et fondent la pratique professionnelle 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.e 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.e dans la société, une vision de la personne comme ayant d'abord des ressources et sa liberté de penser.

La participation : nous entendons par participation la prise en compte de la créativité de chacun.e et, de même, celle émanant du collectif : la construction accompagnée des projets, la possibilité pour chacun.e 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.e 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.e, 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.e vigilant.e à ce que l'institution peut engendrer en terme 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 pratiquée en regard des valeurs institutionnelles. Il s'agit de mettre en pratique les prescriptions, d'abord au sein de l'institution.

4. POPULATION ACCOMPAGNÉE ET CADRE DES VISITES

EPRA agit sur mandat de la DGEJ ou du SCTP. Le service mandant est garant des modalités du droit de visite (visites accompagnées ou médiatisées) entre l'enfant et son/ses parent.s.

- Les enfants qui bénéficient de la mesure EPRA sont, soit placés en foyer, en famille d'accueil ou chez l'un des parents gardien.
- Les visites médiatisées ou accompagnées s'effectuent pour des situations d'enfants de la naissance, jusqu'à leur majorité.
- EPRA a une capacité d'accompagnement évolutive selon les évaluations réalisées, selon les demandes, la disponibilité des locaux, l'intensité de l'accompagnement par famille et le nombre d'enfants au sein de la fratrie.
- EPRA propose un accompagnement des visites qui permet de différencier les enfants au sein de la fratrie en fonction des besoins de chacun.
- EPRA demande que le parent se présente dans de bonnes dispositions, centré sur ce moment de visite. La visite est un droit, mais pas une obligation. Le parent peut annuler la visite s'il ne se sent pas en forme tant sur un plan physique que psychique. La visite peut également être annulée si l'enfant n'est pas dans des conditions favorables.
- Sur demande de l'ASPM en charge du dossier de l'enfant, EPRA peut ponctuellement accueillir la famille élargie pour une visite selon la validation et le cadre défini en collaboration avec l'ASPM. Cette demande doit être en lien avec le besoin et la sécurité de l'enfant et également au sens que cela a pour l'enfant et son projet de vie.

5. PRESTATIONS

5.1. Références légales

Dans le cadre de son mandat, EPRA répond aux lois suivantes :

- Loi sur la protection des mineurs (LProMin).
- Ordonnance sur le placement d'enfants (OPE).
- Les articles de loi du code civil suisse (ccs livre deuxième art.cc 273 et 274).

5.2. Missions

Les visites médiatisées sont ordonnées par un juge ou par la DGEJ. Elles sont mises en place dans les cas de menace de maltraitance physique, psychique ou d'une négligence qui met en danger le développement de l'enfant. La visite médiatisée est le résultat d'un processus d'évaluation et d'appréciation pour le bien de l'enfant.

Découlant des valeurs institutionnelles et des statuts de la Fondation, et s'inscrivant dans le mandat d'accompagner et médiatiser des rencontres familiales, EPRA précise ses missions que sont ; sécuriser, évaluer, soutenir et prendre soin de la relation, médiatiser la relation, protéger l'intégrité physique et psychique de l'enfant, prendre soin du vécu de l'enfant dans sa relation à son parent.

L'accompagnement d'EPRA s'inscrit à travers deux axes : les visites médiatisées et les visites accompagnées (définition et précisions dans le chapitre processus d'accompagnement).

5.2.1. Sécuriser

La présence des intervenant.es et leur positionnement différencié donnent des nouveaux repères et un cadre légal et normatif aux membres de la famille. Une présence qui nomme les attitudes dysfonctionnelles dans les relations intra-familiales permet à chacun.e de prendre conscience des comportements acceptables ou non. Comme tiers, les intervenant.e.s nomment et différencient les rôles de l'enfant ou du parent, leurs droits et devoirs respectifs.

De ces faits, les intervenant.e.s sont témoins, les enfants ne sont donc plus seuls face aux maltraitances et peuvent réajuster leur sentiments avec ces nouveaux repères. Il peut vérifier-valider la légitimité des postures éducatives et des repères dans le cadre proposé par les adultes.

Les intervenant.e.s sont tenus d'interrompre la visite si ils ou elles estiment que le cadre défini n'est plus préservé et que la sécurité de l'enfant n'est plus assurée.

Toutes paroles échangées et tous médias montrés à l'enfant lors de la visite doivent être entendues par les professionnels présents.

5.2.2. Évaluer

Les observations des interactions verbales et non-verbales faites entre le parent et l'enfant sont restituées de manière factuelle dans le journal de bord de manière hebdomadaire. Elles sont ensuite regroupées et relayées dans les bilans trimestriels afin d'évaluer la pertinence du maintien de ce cadre de visite dans l'intérêt supérieur de l'enfant.

L'évaluation faite de l'état psychique de l'enfant dans son lieu de vie par les éducateurs du foyer, avant et après visite, associée aux observations d'EPRA pendant les visites, permettent à l'ASPM de mener une réflexion approfondie sur les enjeux et le vécu de l'enfant durant ces visites.

De plus, le cadre contenant des visites médiatisées favorise et permet la mobilisation de certaines ressources des parents, non observées dans un autre contexte.

L'accompagnement permet des observations factuelles et détaillées des interactions entre le parent et l'enfant et plus largement du système familial. Emergent alors des nouveaux éléments d'évaluation sur :

- Les ressources de l'enfant (capacité de résilience, d'introspection, exprimer ses besoins et ses émotions, être dans un lien de confiance avec les adultes, se positionner)
- Les capacités et compétences parentales (empathie, capacité de se différencier, capacité de reconnaître les besoins de l'enfant, capacité de se décentrer, reconnaissance des limites psychiques-émotionnelles-affectives)
- Les capacités d'évolution du parent (capacité de se remettre en question, capacité d'accepter l'aide proposée)
- La relation parent-enfant pendant la visite (plaisir, partage, créativité, transmission)
- Les modes relationnels maltraitants (emprise, violence, manipulation, harcèlement, menace)
- Les mécanismes de survie chez l'enfant (parentification, hypervigilance, hyper-adaptabilité, hyper-agitation, fuite, soumission, figement, attaque, séduction, réassurance auprès des intervenants ...)
- Les mécanismes de défense du parent (banalisation, projection, victimisation, déni, séduction)

Ces observations permettent de cibler les outils (rythme de la visite, description des séquences, description des comportements attendus, utilisation de l'activité comme soutien à l'échange, repas, favoriser les compétences pratiques de chacun dans l'intérêt de l'enfant pour les réunir autour d'une activité) et les interventions utiles en termes de positionnement pour la suite de la mesure. Elles permettent également d'élaborer de nouvelles pistes d'accompagnement.

5.2.3. Soutenir et prendre soin de la relation

Chaque intervenant contribue à la compréhension de la réalité de l'enfant et du parent (voir plus bas dans psycho-traumatologie : partie blessée, partie résiliente et partie

violente). Le briefing de quinze minutes avant la visite, ainsi que le debriefing de quinze minutes à la fin de la visite, permettent au parent et à l'enfant d'être entendu séparément sur leur vécu et leurs besoins avant et pendant la visite. Ils reprennent alors les éléments significatifs favorisant la projection et la préparation de la visite suivante.

La prise en compte du ressenti de chacun permet de soutenir et de soigner la rencontre dans le moment présent de la visite. Cette étape permet de construire une relation de confiance suffisante pour s'appuyer sur ce lien, afin d'intervenir dans la dyade parent-enfant durant la visite ; pour un recadrage, un relais, un soutien ou au besoin interrompre la visite afin de protéger l'enfant et préserver la relation.

Les intervenant.e.s soutiennent l'enfant, en validant ses besoins d'autonomie, ses émotions, son ressenti ou son besoin de se différencier de son parent. Ils reformulent et mettent des mots sur les interactions entre le parent et l'enfant afin de proposer une compréhension de la situation ou une manière d'exprimer un ressenti. Cette compréhension légitime l'enfant et normalise son vécu. Ces éléments valident auprès de l'enfant sa perception des choses et favorise le développement de son identité propre.

L'intervenant.e sensibilise le parent sur la compréhension des étapes de développement et des besoins du mineur à chaque stade. Il.elle offre la possibilité de raconter et comprendre l'histoire autrement, lier les émotions présentes à l'histoire vécue et donc leur donner un nouveau sens. Il est alors possible de considérer une situation sous plusieurs angles de vue, ce qui permet de distinguer les actes des émotions qui les ont jusque-là provoqués.

5.2.4. Médiatiser la relation

Il est nécessaire de différencier le terme « médiation » de celui de « médiatisation » car la confusion entre les deux termes est courante.

La médiation implique une neutralité de la part de l'intervenant.e. Or, le dispositif des visites médiatisées est ordonné lorsque la sécurité physique, psychique et/ou sexuelle de l'enfant est grandement entravée par son parent, qui de fait, conserve une forme de pouvoir, voire d'emprise sur lui. Dès lors, dans le contexte des visites médiatisées, l'intervenant n'est absolument pas neutre. Sa présence et ses interventions assurent au maximum la préservation des besoins et de la sécurité de l'enfant.

La connaissance mutuelle qui s'instaure progressivement entre le parent et les intervenant.e.s au fil de l'accompagnement, permet de développer une collaboration de plus en plus fine et réactive durant les visites ; passant dans les premiers temps de stratégies de redirection de l'attention à la possibilité concertée d'annuler ou de stopper la visite lorsque les indicateurs (enfants ou/et parents) se manifestent.

La clarté du cadre et de la posture professionnelle, ainsi que la présence de deux professionnels, permettent de sécuriser la visite et de prendre soin de l'enfant et du parent en cas d'interruption de celle-ci.

5.2.5. Protéger l'intégrité physique et psychique de l'enfant

Les parents et les enfants que nous rencontrons n'ont aucun droit de se rencontrer en dehors d'un cadre des visites médiatisées. Le rôle de tiers, incarné par les intervenants-es, est une condition de la rencontre.

Cela implique qu'en dehors des visites médiatisées, tous les contacts (téléphones, emails, réseaux sociaux, visites familiales) sont également médiatisés et les visites libres incompatibles.

5.2.6. Prendre soin du vécu de l'enfant dans sa relation à son parent

Les intervenants-es mènent une observation des signes verbaux et non verbaux de l'enfant afin d'évaluer son confort durant la visite. Les visites peuvent être une expérience douloureuse où l'enfant, au contact avec son parent, peut avoir des réminiscences de son vécu traumatique.

Les visites médiatisées permettent à l'enfant de retrouver une image rationnelle des parents, moins angoissante et moins idéalisée.

Il s'agit pour l'intervenant de percevoir s'il y a un basculement de la sécurité psychique de l'enfant vers un vécu négatif qui prend la forme d'une épreuve, d'une contamination, où le contact avec le parent engendre des troubles chez l'enfant qui peuvent perdurer plus ou moins longtemps après la visite.

5.2.7. Accompagnement de l'enfant dans son positionnement avec son parent

L'attention est mise sur le besoin de l'enfant du retrait ou de la participation de l'intervenant dans les interactions qu'il souhaite avec son parent (invitation au jeu ou à la discussion).

Les enfants apprennent en sécurité à demander l'attention de l'intervenant de manière verbale ou non verbale. Ces actions peuvent être formalisées avec l'enfant lors des briefings et débriefings ou s'installent de manière naturelle dans la relation et la connaissance de chacun. L'intervenant peut ainsi favoriser la capacité à trouver des moyens de conscientiser voire d'exprimer ses besoins face à son parent.

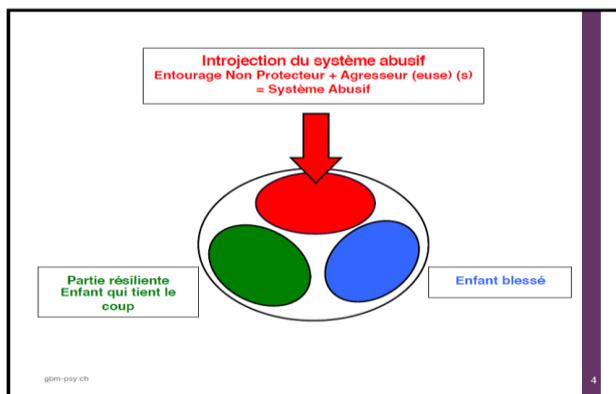
5.3. Cadres de référence conceptuelle

L'équipe d'accompagnement s'appuie sur différentes approches théoriques (psycho traumatologie, 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 d'accompagnement.

5.3.1. La psycho-traumatologie

Selon GBM-psy, la **psycho traumatologie**¹ définit « la dissociation traumatique complexe qui intervient quand un enfant vit dans un contexte traumatogène. C'est le cas en particulier dans les systèmes de maltraitance intrafamiliale, que cette maltraitance soit passive (négligences) ou active (violences). Pour pouvoir survivre, le cerveau de l'enfant va automatiquement déconnecter certaines de ses parties. C'est ce qu'on appelle la dissociation traumatique. Or, comme l'enfant baigne toujours dans le trauma, la dissociation va perdurer. La personnalité de la victime va alors se scinder en deux parties (figure 1 : dissociation traumatique complexe) : la partie résiliente (partie verte) qui tient le coup et la partie blessée (partie bleue) qui sera porteuse de la violence des émotions liées aux impacts traumatiques. Un troisième élément, qui n'appartient pas à l'enfant, qui n'est pas l'enfant et qui vient de l'extérieur, complète le tableau : le système abusif introjecté (partie rouge) qui va se comporter à l'intérieur de l'enfant comme un parasite, un vampire ».

Figure 1



5.3.2. L'approche humaniste

L'approche humaniste² 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.

¹ GBM-psy.ch, formation « enfance et modèle de dissociation traumatique complexe ».

²

³

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 accompagnant.e.s 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.

5.3.3. L'approche systémique

Cette approche⁴ comme vision du monde permet une prise en compte de la complexité nous amenant à voir les personnes avec lesquelles nous ne travaillons pas uniquement comme fragmentées, morcelées, mais également en interaction avec leur contexte.

Cette prise en compte de la complexité nous amène en tant que travailleur social à penser la co-construction comme élément de l'intervention visant à l'activation de processus de transformation et de réparation en tenant compte du contexte.

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 Lemoigne⁵. Aussi, la double résonance issue de la problématique intrinsèque du jeune et des difficultés de son contexte à y faire face doit être considérée et prise en compte.

L'approche systémique se situe autour de trois niveaux déterminants :

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

5.4. Risques et limites

Les éléments d'évaluation pour l'entrée en matière et/ou la poursuite des visites sont précisés dans le chapitre concernant le processus d'admission (voir contrat de collaboration).

Les différentes problématiques du parent qui entravent la santé psychique et/ou physique de l'enfant ne doivent pas être sous-estimées.

En effet :

- Par définition, les situations concernées sont très complexes, voire dégradées et ont fait l'objet de nombreux accompagnements ayant abouti à des restrictions du droit aux relations interpersonnelles sous forme de visites médiatisées.

⁴

⁵ Introduction à la pensée complexe, (avec E. Morin), *L'Intelligence de la Complexité*, 2001, Éd. l'Harmattan.

- Nos évaluations pour mettre en place ou poursuivre la mesure sont basées sur l'intérêt supérieur de l'enfant. La limite d'une possibilité de mise en place de la mesure intervient si la sécurité du mineur ne peut être assurée (avant, pendant et après la visite) risquant ainsi de le mettre en danger dans son développement.
- La grande fragilité des parents impliquant de la violence active et/ou des menaces et/ou une consommation massive et quotidienne de stupéfiants et/ou décompensation psychique sont contre-indiquées dans la mise en place des visites avec des mineurs.
- Par conséquent, une gestion efficace des risques implique :
 - Une procédure rigoureuse jusqu'à la signature du contrat de collaboration.
 - Une coordination avec l'assistante sociale, les parents et les intervenants.
 - Une collaboration avec le parent gardien de l'enfant, les éducateurs des lieux de vie pour les enfants placés en institution et/ou famille d'accueil.
 - Une analyse rigoureuse et une objectivation de l'évolution de la situation de manière trimestrielle est rendue sous forme de bilan à destination de l'ASPM et/ou de la Justice.

6. 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 (personnel) 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.

Différents corps professionnels interviennent de manière différenciée et coordonnée dans l'institution, dont les responsabilités sont définies dans ce chapitre. La richesse de l'équipe interdisciplinaire 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 adultes travaillant dans l'institution 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.

6.1. Les niveaux de fonctionnement

6.1.1. Conseil de fondation

Le Conseil de fondation est constitué de cinq à quinze membres, qui proviennent d'univers socio-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.

6.1.2. Comité exécutif

Le Comité exécutif est constitué de quatre membres du Conseil de fondation et des membres du Conseil de direction.

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

6.1.3. Bureau

Le bureau est constitué de deux membres du conseil de Fondation et du directeur.

6.1.4. Conseil de direction

Le Conseil de direction est constitué des directeurs foyers et services ambulatoires (voir organigramme) et du directeur. Le responsable financier et RH s'y joignent régulièrement. Le conseil de direction élargi est constitué de tous les responsables d'unité ainsi que du conseil de direction.

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 également de sujets transversaux opérationnels et de la cohérence entre les différentes prestations de la Fondation.

6.1.5. 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, tout comme la prise en compte des revendications du personnel et des familles. 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 par secteur respecte une clef de répartition définie avec la DGEJ.

Le comité exécutif évalue annuellement le directeur.

6.1.6. Le-la responsable d'unité

Le responsable d'unité coordonne et organise le fonctionnement d'EPRA et d'AIAP. Il représente l'institution dans les réseaux, prend position face aux situations requérant une prise de décision hiérarchique.

6.1.7. Équipe d'accompagnement

L'équipe d'accompagnement est constituée d'intervenants aux visites médiatisées. Les visites médiatisées se déroulent avec la présence de deux intervenants.

La diversité des parcours personnels et des formations (éducateurs, infirmiers psychologues, etc.) permet un regard multidirectionnel des situations accompagnées, tout en s'encrant dans un cadre de référence précis. Les formations continues spécifiques au métier ajoutent une posture personnelle solide et une compréhension riche et complexe, quant à l'accompagnement de la relation parent-enfant. La capacité d'adaptation et de mise à jour est nécessaire pour appréhender au mieux les situations. Ceci, permet aux familles de vivre des rencontres sur mesure et variées dans un cadre sécurisé.

La spécificité de la prestation tient de son cadre contenant, précis et immuable indépendamment des familles suivies et des intervenants. Une fois ce cadre posé, chaque intervenant amène son expertise, son analyse et sa sensibilité propre sur les interactions intra-familiales et avec les professionnels.

La gestion des heures de travail est annualisée. Un suivi mensuel des heures est réalisé par le RU pour s'assurer d'une homogénéisation. Chaque membre de l'équipe se réfère au même cahier des charges.

6.1.8. Le personnel technique (cuisine-jardin-intendance)

Au sein de la Fondation, du personnel s'occupe de l'intendance et des questions techniques. EPRA utilise un local pour les visites dont l'entretien est géré par cette équipe.

6.1.9. Administration

L'administration est pilotée par la responsable RH et le responsable des finances. S'y joignent une comptable, une généraliste RH, une aide administrative et l'apprentie employé de commerce.

L'administration est en lien avec différents réseaux auxquels elle participe, tels que l'AVDIS, la CRDIE, réseaux des administrateurs, séances AVOP, CIAD, 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 structures de la Fondation. 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 et communique ces adaptations au personnel.

6.2. Organisation de l'équipe

6.2.1. Réunions d'équipe

Un travail d'équipe cohérent, solide et plaisant garanti la qualité de la mesure et la sécurité des mineurs. Les personnes concernées construisent en commun les conditions du bon déroulement de la visite à court terme, tout en anticipant l'accompagnement sur le long terme en lien avec le projet de l'enfant. La réunion d'équipe favorise les échanges tant sur le vécu individuel au sein de l'action professionnelle que sur l'élaboration commune des hypothèses de compréhension. La coordination des différents intervenants se fait au travers des réunions mensuelles, des supervisions et des outils de communication. La collégialité est émulative. La réunion débute par un tour de table, 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 et de développer la créativité nécessaire, lors des échanges professionnels. Un point d'accompagnement est effectué pour chaque famille par les différents duos d'accompagnement de chaque visite médiatisée. Les échanges communs et le partage des expériences vécues avec les familles permettent à chacun de revisiter son positionnement et de repartir avec de nouvelles pistes d'action.

Le RU anime la séance, 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'encadrement de chaque visite.

Une partie de la réunion est réservée aux aspects organisationnels et conceptuels.

La direction participe régulièrement à la réunion et se tient disponible au besoin pour faire intervenir son niveau hiérarchique si nécessaire.

6.2.2. Supervision

Une supervision externe de deux heures est organisée huit fois par année. Elle permet aux membres de l'équipe d'analyser des situations particulièrement complexes ou de travailler sur la dynamique d'équipe.

6.2.3. Communication

Une communication claire, régulière et transparente permet de garantir un suivi rigoureux et dans la continuité des situations. EPRA dispose de plusieurs outils de communication :

- La plateforme informatique « Rosalie » est une plateforme sécurisée où se trouvent toutes les informations personnelles concernant les familles, notamment les rapports demandés par la DGEJ ou par la justice, les décisions judiciaires, les rencontres de réseau et le journal de bord. Le journal de bord est structuré en trois parties : les faits, les ressentis, les hypothèses.

La rédaction détaillée des événements vécus au sein des visites est rédigée selon cette structure à la suite de la rencontre, en y intégrant les informations de coordination.

Avant chaque prise de service, le collaborateur doit en prendre connaissance. Le bilan trimestriel reprend les points d'observations et pistes de travail qui s'y trouvent.

Une fiche de chaque enfant se trouve également sur Rosalie, contenant ses documents officiels, médicaux, scolaires, les PV de réseau, bilans, 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.

- Les horaires du personnel sont comptabilisés via le logiciel Tipee.
- Threema : cette application est utilisée (application sécurisée dont les données sont cryptées et gérées en Suisse) comme messagerie individuelle entre professionnels. Un groupe est créé pour l'équipe.
- Courrier électronique : chaque collaborateur a une adresse mail professionnelle, avec laquelle il communique avec les partenaires du réseau et les parents. Chaque collaborateur crée une signature électronique standardisée.
- Des points de situation sont adressés au minimum une fois par mois par email aux ASPM pour chaque famille. Des contacts téléphoniques ont lieu pour échanger sur des points plus spécifiques afin de se coordonner autour de la famille.
- Un bilan intermédiaire est rédigé chaque trois mois afin de rendre compte de l'évolution des visites ainsi qu'un bilan final au terme de la mesure. Ceux-ci sont élaborés par les deux personnes référentes des visites et le RU selon les canevas prévus à cet effet. Ils sont également transmis à l'ASPM après le bilan.
- Un PV de chaque réseau est rédigé par le référent de la famille. Ce PV peut être transmis à l'ASPM sur demande. Ces documents sont sauvegardés dans le dossier informatique (Rosalie) de l'enfant.
- Une newsletter régulière transmet les dernières informations de la Fondation à l'ensemble des collaborateurs.

- Les collaborateurs ont un numéro professionnel qu'ils transmettent aux partenaires et aux familles.

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

6.3. 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 familles et favorise aussi l'épanouissement professionnel des collaborateurs.

La diversité dans la composition d'équipe est bienvenue et sans aucune distinction. 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.

Un document synthétisant les fondamentaux de l'institution présente les principes, les lignes directrices et les valeurs qui nous tiennent à cœur, ainsi que les attentes qui en découlent et envers lesquelles chaque collaborateur-trice s'engage.

6.3.1. Évaluation annuelle

A la Fondation St-Martin, l'évaluation constitue un moyen d'améliorer les relations de travail, de soutenir le développement de compétences 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 familles.

L'évaluation du personnel d'accompagnement se fait annuellement en équipe, en présence du directeur.

Les modalités d'évaluation sont les suivantes :

- La direction désigne en tournus une liste d'évaluateurs : pour chaque personne évaluée, des membres de l'équipe sont désignés pour mettre en lumière les ressources et les vulnérabilités.
- Le collaborateur prépare son auto-évaluation à l'avance.
- Les évaluateurs apportent leurs observations.
- 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.

En ce qui concerne le personnel technique et administratif, l'évaluation s'organise comme suit, en présence des autres personnes de la même fonction et du directeur :

- 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.
- L'équipe fait part de ses commentaires et propositions.
- Une discussion a lieu le cas échéant
- Des objectifs sont fixés pour l'année suivante.

6.3.2. Rétribution

La politique salariale suit la grille de la CCT. Les salaires sont classifiés par la responsable administrative en suivant l'outil de classification de l'AVOP et validés par la direction. Le profil et l'expérience sont fortement reconnus dans le calcul du salaire. 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.

6.3.3. Processus de départ

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 ».

6.4. Planification de l'accompagnement

6.4.1. Planification des visites

Les visites sont planifiées sur une plage horaire fixe selon la demande du rythme des rencontres. Une anticipation des horaires est sécurisante pour les familles et est constitutive du cadre des visites médiatisées. Aussi, elles sont déterminées au préalable avec l'ASPM et le planning est effectué pour l'année.

Selon les observations liées à l'enfant, les intervenants peuvent demander une modification du cadre des visites (rythme, durée) voir un arrêt si l'enfant présente une détresse psychique et/ou physique.

Toutes les modifications du cadre de visite sont discutées et décidées dans le cadre du réseau qui entoure l'enfant.

La fréquence maximale des rencontres au sein d'EPRA est d'une visite hebdomadaire d'une heure par enfant.

L'augmentation du temps et de la fréquence des visites s'effectue dans la perspective de passer à des visites accompagnées, voir libres.

6.4.2. Absence du personnel

En cas d'absence d'un collaborateur, un remplacement est effectué par un autre collaborateur.ice de l'équipe. Il n'est pas possible d'engager un-e remplaçant-e qui ne connaît pas la situation. Le reste de l'équipe présente, d'entente avec la direction et/ou les RH, s'organise pour assurer la gestion de ces reprises d'horaire. Si la visite ne peut pas être médiatisée par deux personnes, la visite est annulée et reportée.

6.5. Formation continue

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

La formation continue individuelle est soutenue par l'institution en fonction du budget octroyé par la subvention, de même que la formation d'équipe.

Une formation obligatoire de trois modules de deux jours en psychotraumatologie est offerte à tous les collaborateur.trices de l'institution services transverse compris.

Une formation obligatoire de 4 heures sur les fondamentaux de la Fondation Saint-Martin est dispensé à l'arrivée des nouveaux collaborateurs.

Les membres de l'équipe d'accompagnement se forment individuellement dans certains domaines de sorte à maintenir les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'institution (systémique, self-défense, psychotrauma, etc.).

Le conseil de direction octroie la participation financière aux demandes de formation individuelles selon la liste d'arrivée des demandes.

En cas de crise majeure (incendie, décès, accident grave, disparition, violence grave/abus manifeste, etc.), le collaborateur-la collaboratrice peut demander le financement d'une ou plusieurs séances de débriefing. La hiérarchie peut aussi demander à la personne d'effectuer un tel débriefing. Les modalités de financement sont traitées au cas par cas.

7. PARTENARIAT ET TRAVAIL EN RÉSEAU

Le travail en réseau qui concerne les visites médiatisées concerne la collaboration avec les mandants. Bien que faisant parti de la même institution, le service EPRA vise à séparer son rôle des autres services de la Fondation St-Martin. Afin de différencier clairement les espaces et prestations et permettre ainsi à l'enfant de rencontrer son/ses parents dans un espace neutre, ce ne sont que les communications importantes et essentielles au bon accompagnement de l'enfant qui sont transmises entre les foyers et EPRA.

La complexité des situations accompagnées peut créer différents mécanismes de défense et de résonance au sein du réseau (isomorphisme) comme des phénomènes de clivage, de déni, de banalisation, etc. Un des principaux enjeux du travail de 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 des enfants.

7.1. Les services mandants

Pour chaque service mandant, l'ASPM (assistant social protection des mineurs), a la responsabilité de la conduite de la situation de protection des enfants. Il est l'interlocuteur central en ce qui concerne le projet d'accompagnement et son cadre. Il est aussi le pilote du réseau.

En principe, les séances de réseau ont lieu trimestriellement dans les locaux du service de placement avec les familles, afin de faire le point sur le développement des enfants et le déroulement des visites. Afin de prendre connaissance des locaux et de la prestation fournie, les ASPM sont invité.e.s à effectuer le premier réseau au sein d'EPRA.

À la suite de chaque réseau, un procès-verbal est rédigé par le référent. Au retour du réseau, une restitution est faite au reste de l'équipe.

Des nouvelles régulières sont adressées à l'ASPM, par écrit et/ou par oral.

L'UPAS peut être sollicitée selon les situations, notamment en cas de difficulté de fonctionnement du réseau ou pour remplir les missions.

7.2. Objectifs fixés des visites médiatisées

Avant la première visite médiatisée, un contrat de collaboration est signé par l'ASPM, les référent.e.s de la situation et le/les parents visiteur.s. (Annexe)

Sur ce contrat, il est également mentionné la fréquence des visites, la durée, le jour et l'horaire. Il est également mentionné les objectifs généraux des visites pour EPRA :

- La relation de l'enfant avec son parent est mise en difficulté du fait de l'histoire qu'ils ont en commun. Le but des visites est de permettre à l'enfant d'être en relation avec son parent, dans un contexte relationnel qui respecte ses besoins, son rythme et son sentiment de sécurité physique et psychique.

- Les intervenant.es accompagnent l'enfant dans ses attentes et ses besoins relationnels envers son parent ainsi que dans sa construction identitaire. Le but de ses rencontres étant de favoriser une relation bénéfique à l'enfant. Iels garantissent les échanges qui sont centrés sur les enfants. Les problématiques des adultes se règlent en dehors de la visite.

Dans le contrat, se trouve également le déroulé de la visite ou il est mentionné que celle-ci est un droit et non une obligation autant pour l'enfant que pour le parent.

Lors du premier bilan, des objectifs spécifiques ainsi que des points de vigilances vis-à-vis du parent sont définis.

8. PROCESSUS D'ACCOMPAGNEMENT

Dans un premier temps, les visites se déroulent dans un espace clos, et peuvent être amenée à se dérouler à l'extérieur dans un second temps si la situation le permet. Le dispositif passe alors de la visite médiatisée à la visite accompagnée.

Les visites médiatisées s'effectuent en binôme, afin de garantir un cadre sécurisant. Pour cela, l'un des intervenant oriente son attention sur ce que l'enfant vit et exprime, tandis que l'autre se concentre sur la manière dont la relation est investie par le parent. Pour ce faire, un temps de quinze minutes est prévu avant et après la visite avec l'intervenant, ceci respectivement pour l'enfant et pour le/les parent-s.

Pour l'enfant, ces moments d'échanges permettent de le préparer à la rencontre, d'accueillir ses ressentis et de lui laisser un espace pour s'exprimer. La collaboration avec le lieu de vie de l'enfant donne la possibilité à celui-ci d'annuler la rencontre s'il en ressent le besoin. Les visites ne sont pas obligatoires, mais un dispositif qui est proposé. Pour le parent, ces moments sont l'occasion de rappeler le cadre, de structurer ensemble la visite et de reprendre ce qui s'est joué dans la relation, tant les événements positifs que ceux à retravailler. Ce temps permet également de s'assurer que le parent soit en capacité d'assurer la visite, sans quoi la rencontre peut être annulée.

Une observation écrite qui est rendue après chaque visite et disponible sur le journal de bord « Rosalie » afin de permettre aux membres l'équipe d'en avoir connaissance et de ressentir nos observations et de l'évolution de la situation. L'échange par binôme est primordial pour garantir une intervention précise ainsi qu'ajuster ses actions et son accompagnement. Celle-ci fait partie du temps imparti pour chaque situation et vient nourrir le bilan trimestriel.

Les visites accompagnées nécessitent la présence d'un seul intervenant. La situation, préalablement évaluée, permet un accompagnement moins soutenu. Ce modèle est également mis en place lors de rencontre de fratrie ou le/s parent-s n'est/ne sont pas présent-s.