

## ENFANTS PLACÉS

## Les Mecs brûlent-elles ?

De l'augmentation du nombre d'enfants vulnérables placés à la crise des vocations, les maisons d'enfants à caractère social (Mecs) font face à des difficultés croissantes. Confrontées à de multiples défis, elles doivent réussir leur transformation pour trouver leur place dans un secteur en évolution.

**L Y A QUELQUES JOURS, À TRAVERS LA PORTE DE SON BUREAU,** le chef de service, Jérôme Simon, a de nouveau entendu un rire d'enfant retentir. Un éclat de gaieté venu percer un calme tout aussi inhabituel. Des rires et du silence, la maison d'enfants de Hagetmau, dans les Landes, n'en avait pas connu depuis la rentrée. L'arrivée en septembre dernier de Noam (1), 8 ans, a été l'étincelle de trop dans un équilibre très précaire. Atteint de troubles grandissants depuis son placement en janvier 2021, Yannis, 7 ans, avait déjà nettement détérioré le quotidien des enfants de 6 à 12 ans hébergés par l'association Foyer familial de Hagetmau. Non que la maison d'enfants à caractère social (Mecs) ait été sans les deux garçons un havre de sérénité. Problèmes de comportement, de développement, d'attachement, de sociabilité, profils psychologiques... Sept autres des 11 enfants accueillis à l'heure actuelle présentent des troubles multiples sévères.

**UNE VIOLENCE PRÉCOCE**

Mais l'intensité de ceux subis par Noam et Yannis est sans commune mesure. Pendant des mois, leurs crachats, morsures, coups, insultes, hurlements, jets d'objets ont rythmé les journées des pensionnaires du foyer. Et leurs nuits, puisque les deux jeunes avaient aussi pour habitude de réveiller la maison par des cris poussés à l'oreille de leurs camarades endormis. Rien de comparable pour autant à leurs crises épisodiques de violence, où des meubles volaient à travers les fenêtres, des vitres étaient fracassées, des couteaux brandis en direction des autres ou d'eux-mêmes. Noam et Yannis font partie des profils à double vulnérabilité. De ces enfants victimes à la fois de difficultés familiales et de problématiques d'ordre médical, comme le handicap ou, ici en l'occurrence, les troubles psychiatriques.

Pendant des mois, les éducateurs ont tenu bon. Mais, de guerre lasse, ont fini par alerter le chef de service.

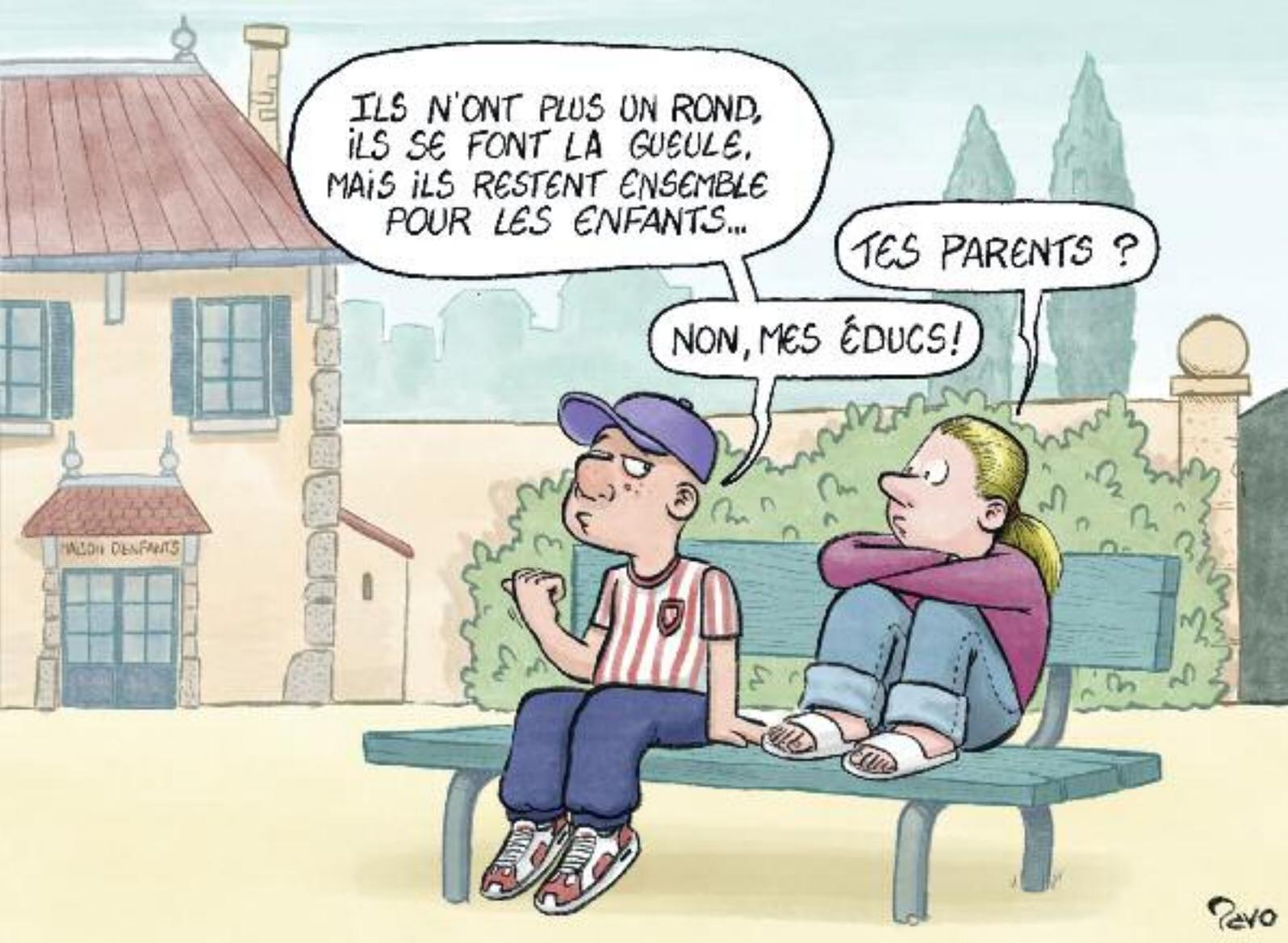
En accord avec l'aide sociale à l'enfance (ASE), ce dernier s'est résolu à organiser deux séjours de rupture pour Noam et Yannis. *« Notre maison a toujours accueilli des jeunes avec des profils psychologiques compliqués. Mais on en reçoit de plus en plus, et à des âges de plus en plus précoces. Jamais je n'avais dû prendre une telle mesure pour des enfants si jeunes. C'est malheureux, ça ne règle rien, se désespère Jérôme Simon. Nous ne cherchons pas à nous en débarrasser, mais nous devons faire vivre la collectivité : les autres enfants étaient en permanence dans l'hypervigilance, revivaient leurs souffrances passées, les éducateurs n'avaient le temps de s'occuper d'eux que quelques minutes par jour au moment du coucher. Ces jeunes aux problématiques multiples, qui sont placés chez nous faute de mieux avec un traitement et nécessitent la présence permanente d'un adulte chacun, dépassent notre prise en charge. C'est bien plus que de l'éducatif. »*



« Ces jeunes aux problématiques multiples dépassent notre prise en charge »

Institutions en majorité gérées par des associations sous l'autorité des départements, les Mecs ont pour vocation d'accompagner et d'éduquer des jeunes en danger dans leur famille. Chargées d'accueillir les enfants dont les parents ne parviennent plus à assumer la charge, elles assurent théoriquement une mission temporaire. *« Quand j'ai commencé à travailler, les enfants étaient accueillis de façon momentanée. Pendant leur séjour, ils continuaient de passer des temps en*

*famille, détaille le chef de service. Ceux que j'accueille aujourd'hui sont placés chez nous en dernier recours, pendant des années, et seuls quatre d'entre eux voient leurs parents, dont la plupart en visite médiatisée. L'une des enfants de la maison est là depuis douze ans ! La plupart ne sont scolarisés que quelques heures par semaine, et nous prenons de plein fouet la crise du secteur médico-social. Dans tout le département, on ne compte que six lits en psychiatrie pour prendre en charge les adolescents, alors que, rien que chez nous, deux d'entre*



eux au moins auraient besoin d'une hospitalisation. » Résultat, les pensionnaires ne sortent quasiment jamais de la maison. Sans compter qu'avec des chambres de 6 m<sup>2</sup> au lieu de 9 m<sup>2</sup> et une simple cour pavée en guise de jardin, l'agencement des locaux provoque une promiscuité explosive.

### SPIRALES INFERNALES

En situation critique, la maison d'enfance de Hagetmau n'est pourtant qu'un exemple parmi d'autres des difficultés croissantes rencontrées en la matière par ces institutions. « *Les enfants qui arrivent chez nous sont placés après toutes les autres tentatives, en désespoir de cause*, analyse Alain Vinciarelli, président de l'Anmeccs (Association nationale des maisons d'enfants à caractère social). *Et ne peuvent souvent bénéficier d'un relais adapté.* » Seulement voilà, les organismes sont eux aussi débordés. « *La crise, qui rejaillit sur les structures médico-sociales, comme les Itep [instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques] ou les IME [instituts médico-éducatifs], les empêchent de prendre le relais autant que nécessaire*, ajoute-t-il. *Comme nous sommes les seuls établissements à fonctionner 365 jours par an, nous devons gérer ces profils en permanence. Les doigts dans la prise 24 h sur 24, les Meccs n'ont plus de temps pour souffler ni prendre du recul.* »

Qu'il s'agisse d'enfants atteints de troubles psychologiques et comportementaux qui entravent leurs apprentissages et leur sociabilité ou d'enfants porteurs

de troubles moteurs et sensoriels, d'un handicap mental ou d'une déficience intellectuelle liée à des troubles de la personnalité, les mineurs pâtissent d'interminables attentes pour obtenir la prise en charge dans des structures médico-sociales.

En fonction des disparités départementales, certaines maisons sont un peu mieux loties que d'autres. Spécialisée dans l'hébergement des enfants à double vulnérabilité, la maison Louise de Marillac, qui jouit de cinq pavillons cossus répartis dans les quartiers pavillonnaires du Bas-Rhin, bénéficie de partenariats avec les organismes médico-sociaux. « *Aujourd'hui, 99 % de nos jeunes sont scolarisés, en IME, en Itep, en Ulis [unité localisée pour l'inclusion scolaire] ou en Sessad [service d'accompagnement des enfants en situation de handicap]*, explique Liza de Turckheim, directrice adjointe du foyer. *Mais avant d'être diagnostiqués et d'obtenir un accueil approprié, ils patientent entre deux et trois ans. Il n'y a pas assez de places pour l'arrivée massive de ces profils particuliers. D'autant plus que des problématiques nouvelles apparaissent, comme celle concernant la sexualité : on voit depuis peu des enfants non pubères, souvent eux-mêmes victimes de viols, qui passent à l'acte avec d'autres enfants du même âge.* » Alors, en attendant, les équipes éducatives « bricolent ». « *Même si elles proposent des activités avec des relais, essaient de bénéficier par ricochet des conseils de nos partenaires médico-sociaux, rien ne remplace une prise en charge adéquate ni un*

*pédopsychiatre, raconte Liza de Turckheim. Les enfants ne sont pas sécurisés, les éducateurs ne peuvent pas répondre à toutes leurs demandes, le groupe s'agite, casse, insulte, et c'est la spirale infernale. »*

### CRISE DES VOCATIONS

D'autant que ces profils complexes accueillis sur la durée viennent encore charger un système déjà fortement grippé. Selon les estimations de la Drees, à la fin 2021, parmi les 74 200 mineurs accueillis dans des établissements de l'ASE, 55 900 l'étaient en Mecs. Dix ans auparavant, ils n'étaient que 36 750 dans ces institutions. « Dans notre département, malgré l'augmentation de la capacité de prise en charge, les attentes de placement se comptent par centaines. Il y a six mois, ce n'était pas le cas, déplore la directrice adjointe. L'ASE organise des placements à domicile faute de mieux. » Selon l'Anmecs, 30 % de places supplémentaires seraient nécessaires sur tout le territoire. « Avec l'inflation des demandes de placement, les départements sont étranglés », précise Alain Vinciarelli.

Une ascension inversement proportionnelle au nombre de professionnels prêts à embrasser des métiers de plus en plus difficiles. Car à l'image de l'ensemble de la protection de l'enfance, les Mecs connaissent une crise des vocations. « Quand j'ai débuté, j'ai dû envoyer 80 demandes d'emploi avant d'obtenir un entretien ! Il y a quatre ou cinq ans, je ne recevais plus que 20 candidatures pour un poste, remarque Liza de Turckheim. Cette année, je n'en ai reçu que dix, dont certaines présentent des formations éloignées, comme boucher ou plâtrier : aucun candidat n'est diplômé ni issu du secteur. En tant qu'employeur, quand on trouve un profil intéressant, on change de posture. On est passé d'un processus de sélection à une opération séduction ! »

Il faut bien remplacer ceux qui ont préféré changer de voie. « La question de la rémunération devient

*compliquée. Certains salariés se sont rendu compte qu'ils étaient mieux payés en usine, indique la dirigeante. Avec la crise du carburant, d'autres ont été mis en arrêt maladie, car ils ne supportaient plus d'être tiraillés entre payer l'essence et nourrir leurs enfants : comment peut-on prendre en charge les autres quand on connaît soi-même de telles difficultés ? »*

Sauf que les remplaçants potentiels sont visiblement échaudés par la dureté des conditions de travail. « Certains candidats sont réticents à travailler le week-end, d'autres veulent un contrat à durée déterminée pour "rester libres" ou choisissent l'intérim. Mais, en Mecs, la particularité de la relation éducative suppose d'appriivoiser le jeune et de construire une relation stable, décrit Liza de Turckheim. Alors on préfère payer des heures supplémentaires ou des astreintes aux équipes pour consolider les liens avec les enfants. Et les éducateurs finissent épuisés. »

### FORMATION ÉLOIGNÉE DU TERRAIN

Le changement de l'accès à la formation n'aide pas au renouvellement des générations de professionnels. La faute, notamment, à l'uniformisation des diplômes et au système de sélection Parcoursup. « La moitié d'une promo n'a placé le cursus de travailleur social qu'en cinquième ou sixième position dans ses vœux. C'est un choix par défaut, regrette la responsable. Alors beaucoup quittent la formation au bout d'un an, d'autres à la fin d'un apprentissage où l'on s'est investi pour les former. » Autre problème soulevé par certains professionnels, le contenu de l'apprentissage. Souvent jugé trop théorique ou trop généraliste, il ne préparerait pas suffisamment aux réalités du terrain. « On forme les étudiants à devenir des coordinateurs de projets plutôt qu'à répondre aux besoins spécifiques des enfants nécessaires à leur bon développement, déclare Alain Vinciarelli. On ne leur apprend pas assez à croiser les approches, en utilisant par exemple les apports des neurosciences ou des techniques de systémie. Face aux traumatismes des enfants, ils sont désarmés. » Difficile, dans ces conditions, de réglementer les taux d'encadrement, ce que tous les professionnels appellent de leurs vœux.

Selon Anne Devreese, vice-présidente du Conseil national de la protection de l'enfance (CNPE), deux pistes d'amélioration se dessinent pour combattre cette érosion des vocations : « D'abord, il faut reconnaître la complexité des missions de protection de l'enfance, sortir du tout polyvalence, assumer de former des éducateurs spécialisés. Ensuite, il faut renouer avec la clinique institutionnelle pour mieux accompagner et soutenir les professionnels, prendre en compte les traumatismes auxquels ils sont exposés, et mieux prévenir les risques d'épuisement liés à la difficulté des missions. »

### BUREAUCRATISATION PESANTE

A force d'effectifs en berne et de publics aux besoins multiples en constante augmentation, les Mecs seraient-elles en voie de saturation ? D'autant qu'entre des moyens restreints et l'accumulation des législations qui drainent derrière elles une bureaucratiation

## ➔ PAR-DELÀ LES MURS

- 204 500, c'est le nombre de mineurs et jeunes majeurs en cours de placement à la fin de l'année 2021, soit 54,2 % des 377 300 suivis par l'ASE. Les 172 800 autres enfants bénéficient d'actions éducatives.
- Parmi les enfants placés, 74 200 sont accueillis dans les établissements de l'ASE, dont 75 % sont confiés aux Mecs (55 900 enfants) et 12 % aux foyers de l'enfance (8 900 enfants). Les hébergements en famille d'accueil concernent 74 200 mineurs et jeunes majeurs.
- 25 enfants sont accueillis en moyenne par les Mecs, répartis par groupes de 10 à 12 enfants. Les moins de 6 ans bénéficient d'un taux d'encadrement de 5,4 ETP (équivalents temps plein) par groupe ; les 7 à 12 ans, d'un taux de 6,1 ETP par groupe ; et les 13 à 18 ans, d'un taux d'encadrement de 6,6 ETP par groupe.
- 99,5 % des Mecs fonctionnent 24 h sur 24 et 365 jours par an. 73 % des structures hébergent la quasi-totalité de leur public pendant les week-ends et les vacances.
- 20 % du public des Mecs sont en déscolarisation complète, et 30 % ont reçu une notification MDPH.

Sources : Drees 2021 et Anmecs 2022

de plus en plus pesante, les maisons d'enfance semblent être à l'épicentre de tous les dysfonctionnements de la protection de l'enfance. Educatrice coordinatrice au sein de la Mecs Coste, dans le Gard, Julie Rieussec passe l'équivalent d'une journée par semaine à remplir les différents rapports exigés par les législations successives. « Là où nous rédigeons autrefois des notes en fonction des exigences, nous sommes contraints aujourd'hui de systématiser et de mettre en forme quotidiennement par ordinateur le moindre événement pour le transmettre aux différentes instances, explique-t-elle. C'est vrai que l'objectivation des situations a un avantage certain, puisqu'elle nous permet d'individualiser nos propositions et de mieux répondre aux besoins des enfants. Mais les collègues n'en peuvent plus d'assumer cette tâche sans temps supplémentaire ! »

Pour autant, la maison d'enfance brûle-t-elle ? Pas forcément, à en croire Anne Devreese. « Les MECS traversent certes une crise réelle et inédite, mais elles n'en sont pas moins le lieu d'avancées majeures, affirme-t-elle. Si l'activité augmente, c'est notamment parce qu'on identifie mieux les situations de danger, en particulier pour les petits. Il est d'ailleurs incontestable qu'il vaut mieux être enfant en MECS aujourd'hui qu'il y a 20 ans, puisqu'on s'est recentré sur l'enfant, la prise en compte de sa parole. En outre, dans les établissements, les travailleurs sociaux ont une meilleure connaissance des appuis scientifiques sur lesquels ils peuvent adosser leurs pratiques pour répondre à ses besoins. Et puis on accompagne mieux les jeunes majeurs qui sortent des dispositifs. » Malgré tout, il reste encore des progrès à faire pour transformer l'essai. « Les intentions portées par la loi ou par les projets ne se traduisent pas encore dans le quotidien en institution. Les réponses restent encore trop stéréotypées et pas assez diversifiées pour répondre aux besoins des enfants », tempère Anne Devreese.

Avec la loi de février 2022 sur la protection des enfants et le risque de désinstitutionnalisation qu'elle fait planer sur le secteur, en redonnant notamment une place accrue aux familles, un défi supplémentaire attend les Mecs. Sauront-elles trouver leur place en ouvrant davantage leurs portes ?

## LA MUE A COMMENCÉ

« Les enfants confiés ont besoin de compter sur les professionnels engagés affectivement dans la relation éducative, mais aussi de nouer des liens durables avec d'autres adultes, notamment bénévoles, pour nourrir leur réseau de sociabilité, point faible des placements. Si ces bénévoles s'impliquent dans la vie des enfants sous forme de parrainage, ou d'accueil plus durable, alors, les institutions doivent mobiliser des équipes pluridisciplinaires qui les soutiennent. C'est le contraire de la désinstitutionnalisation », assure Anne Devreese.

De fait, les établissements ont amorcé leur mue. Et l'image des Mecs en vase clos, isolées en rase campagne, appartient aux clichés surannés. « Les Mecs sont de plus en plus organisées en petites unités, qui s'implantent au cœur des cités, dans des centres urbanisés, décrit Alain Vinciarelli. Elles ont com-



FONDATION VINCENT DE PAUL

mencé depuis un moment à diversifier leurs modes de prise en charge en fonction de la situation des mineurs, grâce à un ensemble de dispositifs. Ce sont les premières à déclencher des mesures en milieu ouvert renforcé, des placements à domicile, des accueils à la journée. Elles accentuent aussi leur collaboration avec les familles et les différents intervenants. »

Les initiatives se multiplient. A l'image de celle de la maison Louise de Marillac, qui propose des « week-ends de ponctuation » entre un jeune et un éducateur, pour des enfants « qui ne sont attendus nulle part ». La maison Coste s'évertue, quant à elle, à inscrire ses pensionnaires dans des activités en milieu ordinaire, en collaboration avec les familles. Arts, sports, actions caritatives, visites des volcans d'Auvergne ou des capitales européennes, depuis le placement de Noam et de Yannis, la maison de Hagetmau réussit elle aussi à nouveau à trouver le temps de monter des projets. Car Jérôme Simon en est sûr : « Nous devons faire de ces enfants de bons citoyens qui puissent s'insérer à l'extérieur. » ● ANNE-NOÉMIE DORION

(1) Les prénoms des enfants ont été modifiés.

# « Le dysfonctionnement d'une Mecs est comparable à celui d'une famille en difficulté »

Selon le psychothérapeute Maximilien Bachelart, les défaillances des équipes éducatives de la protection de l'enfance reproduisent celles des familles suivies. Grâce aux supervisions systémiques qu'il organise, l'expert replace l'enfant au cœur du dispositif.

**Au sein de vos supervisions, vous prônez une démarche pratique plutôt que théorique. Pour quelle raison ?**

Donner un cours théorique à grands renforts de PowerPoint me paraît inadapté au secteur social en général et à la protection de l'enfance en particulier. Mon approche n'est pas une analyse objective de pratiques, car on n'est jamais objectif, on raconte et voit les histoires en fonction de nos dispositions. Mon objectif est de travailler sur des situations concrètes. Pendant longtemps, on a enseigné aux travailleurs sociaux qu'il fallait savoir garder la « juste distance » en mettant de côté leurs émotions pour rester « neutres ». Mais un bon professionnel doit aussi être en contact avec ses sensations : les métiers qu'il exerce sont des métiers qui se ressentent. Par ailleurs, dans un milieu professionnel, il y a ce qu'on se raconte et il y a ce qu'on fait, la pensée et les actes. Les travailleurs sociaux ont l'impression qu'ils font tout pour sécuriser l'enfant, mais, malgré leur bonne volonté, ce n'est pas forcément le cas. La mise en situation à travers le théâtre nous montre à voir les actions que l'on mène au-delà du récit que l'on en fait. Les sessions théâtrales que j'anime consistent à faire rejouer à l'équipe des situations. C'est l'expérimentation qui nous fait comprendre et progresser. Changer pour avoir une posture favorable à celle de l'accompagné ne peut pas se faire de manière rationnelle, mais plutôt à travers la relation, l'expérience humaine et l'émotion.

**Vous adoptez aussi une approche globale...**

J'organise des sessions séparées pour les dirigeants et les salariés. Mais ma spécificité consiste aussi à les faire régulièrement travailler ensemble, en intégrant par exemple le chef de service dans la supervision des équipes éducatives. D'abord, parce qu'une équipe ne peut pas changer de cap sans la présence de son pilote. Ensuite, parce que ce dernier peut potentiellement avoir des informations utiles à la transformation de l'organisation. Enfin, parce que la supervision n'est pas le lieu de plaintes contre sa hiérarchie. Une modification efficace des pra-

MAXIMILIEN  
BACHELART,  
FONDATEUR DE  
L'INSTITUT DU  
COMMENT, DOCTEUR  
EN PSYCHOLOGIE,  
CHERCHEUR,  
SUPERVISEUR  
D'ÉQUIPES DANS  
LE SECTEUR DE  
LA PROTECTION  
DE L'ENFANCE.



tiques implique de travailler en confiance. Comment pourra-t-on avancer si on a peur de parler devant son chef de service ? Quand un malaise existe dans les relations hiérarchiques, il faut en parler. D'ailleurs, tous les points de blocage doivent être abordés.

**Pourquoi une organisation efficace est-elle indispensable en Mecs ?**

Quand on travaille dans une entreprise classique, l'enjeu n'est pas le même. En protection de l'enfance, les tâches concernent l'humain, la finalité est l'enfant. On est en prise directe avec lui. Par rapport à d'autres métiers, les problèmes ont une conséquence majeure : l'enjeu du bon fonctionnement est que les besoins de l'enfant soient pris en compte. L'une des erreurs les plus courantes commises par les professionnels réside dans le fait de croire qu'il faut mettre les difficultés de fonctionnement de côté, parce qu'on n'est pas là pour s'occuper de soi mais des enfants placés. A l'image de ces parents en plein divorce que je reçois en consultation et qui m'annoncent avec soulagement que tout va bien, puisque leurs enfants ne sont au courant de rien. Mais la majeure partie du temps, les enfants savent. Les relations interpersonnelles ont un impact direct sur eux. En Mecs, les jeunes repèrent immédia-

tement les problèmes au sein de l'équipe éducative. Etant donné leur situation, ils sont bien plus en alerte que d'autres sur ces questions relationnelles.

### **Vos interventions mettent l'accent sur le management. Pourquoi ?**

Du chef de service angoissé par le groupe, qui passe son temps en réunion ou à remplir des papiers plutôt que dans son service et ne connaît pas le code pour entrer dans l'établissement, à l'ancien éducateur qui n'arrive pas à déléguer et s'occupe de réparer la grille d'entrée, j'ai pu observer chez les dirigeants des Mecs des glissements de rôle multiples. Comme dans toute organisation, le leader doit trouver sa juste place et définir qui fait quoi. Le manager doit s'assurer de l'organisation du travail, de sa bonne marche, des règles explicites ou implicites. Mais aussi d'entretenir les liens avec les juges, les collectivités locales, les organismes médico-sociaux, de transmettre les informations, de rappeler les échéances à venir. Il doit accompagner les équipes, particulièrement dans une Mecs, puisqu'elles tournent. C'est le chef du paquebot, qui est chargé d'anticiper, de donner une direction et de regarder la ligne d'horizon. Quand le manager ne répond pas aux demandes, prévoit une chose puis son contraire, décide du planning au dernier moment, quand on assiste à des conflits parce qu'il n'a pas pu trancher, que les tâches professionnelles qui incombent à chacun sont floues, chaque intervenant se noie dans les procédures sans voir la finalité de ce qu'il fait, perd du temps, se charge du travail des autres, tandis que certaines tâches ne sont effectuées par personne, sans qu'on s'en rende compte. Le dirigeant qui ne dirige pas ou qui, au contraire, veut absolument montrer son autorité en réorganisant tout, sans prendre le temps de comprendre pour quoi il est arrivé, ni faire participer les salariés à son diagnostic, bafoue l'histoire. Il crée des résistances et insécurise les membres de l'équipe. Comme partout, si les cadres ne cadrent pas, les équipes paniquent. Comment pourrait-on sécuriser un enfant si on n'est pas soi-même sécurisé ? La dynamique d'organisation d'un service en Mecs qui dysfonctionne est comparable à celle d'une famille en difficulté.

### **En quoi une équipe désorganisée reproduit-elle les dysfonctionnements familiaux ?**

A l'image de certains parents, certains managers n'osent pas imposer, agissent par besoin d'être aimés plus que pour apporter un cadre, sont absents du quotidien ou sur la défensive et agressifs. Les éducateurs rejouent eux aussi les rôles familiaux. En Mecs, l'un des profils courants est celui de la mère nourricière, sacrificielle. Autrement dit, un professionnel guidé par un sentiment maternel, qui fait des heures supplémentaires, que ce soit pour compenser un collègue défaillant, en protéger un autre, ou cacher les manquements d'un directeur. En surtravaillant, il

frôle le *burn-out* en permanence, ou ressent une colère contre ses collègues. Autre profil récurrent, celui que j'appelle le « gardien du temple ». Il s'agit d'un éducateur de longue date, rigide, incapable de faire évoluer ses habitudes. Il n'a pas envie de mettre en place ni de participer à une pensée collective, d'uniformiser les pratiques éducatives, ne fait pas ce qui est décidé collectivement. Il perpétue une tradition, résiste au changement comme un père résisterait à une organisation où il ne trouverait pas sa place. Comme dans les familles, il y a ceux qui se font avoir, ceux qui font le double des autres, ceux qui font à la place des enfants et ceux qui sont désinvestis.

### **De quelle façon les intervenants en viennent-ils à faire peser sur les enfants ce dont ils doivent justement les protéger ?**

Quand on se dispute, que l'on prend parti pour un membre de l'équipe, qu'on évite le conflit par peur, on reproduit les mécanismes de la violence familiale. Quand on force les salariés à garder des secrets pour protéger d'autres salariés, quand on a peur du manager ou qu'on inverse les rôles, on reproduit les mécanismes de l'inceste. Les enfants n'écoutent pas ce qu'on leur dit, ils apprennent par mimétisme, ils s'imprègnent du fonctionnement des adultes autour d'eux. Si on encourage la bienveillance dans le discours mais que les



« Les enfants n'écoutent pas ce qu'on leur dit, ils apprennent par mimétisme, ils s'imprègnent du fonctionnement des adultes autour d'eux »

salariés sont maltraités par l'organisation, sont en souffrance au travail, on renforce les problématiques de l'enfant que l'on voudrait combattre. L'équipe est prise dans des contraintes interpersonnelles face à des jeunes pris dans les contraintes de la protection de l'enfance. Dès lors, on ne répond pas aux besoins fondamentaux de l'enfant. Les conditions d'attachement, de sécurité, de fiabilité indispensables à son bien-être ne sont pas remplies.

### **Vous expliquez aussi qu'en raison de ces dérives, les enfants ne sont plus au cœur du dispositif...**

Plus on est accaparé par les problèmes de management et les désaccords qu'ils entraînent, moins on s'occupe des enfants placés. On se défocalise du point de vue de l'enfant. A force de désorganisation, de mauvaise répartition des rôles, on ne visualise plus ou on n'anticipe plus qui fait quoi pour ces enfants, et on s'en occupe mal. L'enfant devient un objet

de travail, voire une opportunité au regard d'une situation conflictuelle. Et on rate l'essentiel. Empêtré dans les contingences quotidiennes, on n'a plus la capacité de prendre du recul. Or un éducateur doit se mettre en situation d'imaginer ce qui n'est pas dit, sinon les enfants ne révèlent rien. J'ai assisté à une situation où une équipe de Mecs s'occupait d'un enfant aux problématiques multiples : en surpoids, incontinent, qui ne se lavait pas. L'équipe avait mis en place un rituel de propreté, organisé des séances de sport, prévu des rendez-vous chez un nutritionniste. Mais personne n'avait pris le temps de réfléchir

traînaient dans les couloirs ; on ne fêtait plus les arrivées, les départs, les anniversaires. Croyant bien faire, l'équipe renforçait en fait le problème qu'elle croyait combattre. J'ai proposé d'arrêter de courir et de réinvestir l'endroit, pour que les jeunes retrouvent une atmosphère de confort et de sécurité, qu'ils aient à nouveau envie de vivre dans cet endroit. En deux mois, les fugues et les scarifications ont progressivement cessé. Quand on manque de vision, on est obsédé par les symptômes et on ne s'occupe plus de la situation dans son entièreté.

### Cette réflexion systémique suppose aussi d'améliorer la collaboration entre les différents intervenants. Est-ce le cas actuellement ?

En protection de l'enfance, chaque acteur a tendance à prendre une direction différente en étant persuadé de suivre la bonne voie. J'ai supervisé une Mecs qui s'occupait d'un enfant d'une famille qui en comptait huit, répartis dans six établissements différents, où chacun rejouait de son côté la situation de la famille. Personne ne s'était concerté. Par exemple, en fonction des intervenants, leur mère était vue comme une personne émouvante et fragile ou, au contraire, agressive et incontrôlable. Dans ce type de cas, la question n'est pas de savoir qui a raison, car personne n'a raison : chaque professionnel assiste à un morceau de la réalité. Il faut synchroniser les visions de chacun pour comprendre ce que les personnes suivies viennent rejouer devant les différents travailleurs sociaux. Au lieu de se mettre dans une posture d'opposition ou de concurrence, les différents acteurs doivent travailler ensemble et envisager le problème dans sa globalité. C'est le seul moyen de prendre du recul sur ce qui se passe. Lorsque de multiples intervenants autour d'une même situation pratiquent une simple cohabitation, cela ne donne rien. Si on n'appelle ses partenaires que lorsque la crise est là, c'est trop tard. ●

PROPOS RECUEILLIS PAR A.-N. D.

« Un éducateur doit se mettre en situation d'imaginer ce qui n'est pas dit, sinon les enfants ne révèlent rien »

à la cause possible des symptômes. En fait, l'enfant avait été victime d'abus sexuels. A partir du moment où les professionnels ont été dans la bonne disposition pour l'entendre, l'enfant s'est confié, comme par magie. Ce n'est que lorsque l'organisation est bien rodée, que chacun est à sa place, qu'on trouve le temps de replacer l'enfant au centre. Un autre exemple saisissant est celui de cette Mecs dans laquelle plusieurs jeunes se scarifiaient et fuguait. L'équipe m'a présenté la situation comme une contamination. Il s'avère que les éducateurs s'étaient transformés en taxis qui conduisaient les enfants d'un lieu médicalisé à un autre. Et n'avaient plus le temps de s'occuper de la maison : le pêle-mêle exposait les photos d'enfants partis depuis des années, le sapin de Noël était toujours là en mai et des cartons

INSTITUT DU COMMENT / SHOWSON

