

## EFTA 2010 PARIS

*Conférence donnée dans le cadre de l'atelier présenté par Jean-Marie Villat,  
Directeur de la Fondation F.-L. Borel à 2056 Dombresson, Neuchâtel, Suisse en  
compagnie de ses collaborateurs (trices) Mme et MM Valérie Leresche, Matthieu  
Pinsard et Vincent Perrin*

**Résumé :** La Fondation Borel, internat scolaire accueillant des enfants et adolescent qui présentent des difficultés comportementales, adopte la position paradoxale suivante : « la place d'un enfant est d'abord dans sa famille ». Dans une démarche expérimentale, nous intervenons tant dans l'institution qu'au domicile familial, en fonction des besoins de l'enfant et de sa famille, à travers un continuum de prestations allant de l'internat complet au suivi à domicile. Notre approche est basée sur un travail en réseau intégrant réellement les familles, les services placeurs, enseignants, juges, thérapeutes, etc. Notre intervention vise à laisser les parents maîtres de leur vie, de leurs décisions et à les accompagner dans leurs choix.

Mesdames et Messieurs,

C'est avec un grand plaisir que je vais vous faire part, aujourd'hui, d'un projet mené à la Fondation F.-L. Borel près de Neuchâtel, qui lie pratique éducative et approche systémique.

J'aborderai les éléments suivants :

- un élément systémique repère de notre action : la légitimité destructive
- historique de la démarche expérimentale à la Fondation Borel
- la démarche expérimentale elle-même
- bilan et conclusion

Je tiens à remercier quelques membres de mon équipe, présents aujourd'hui, qui interviendront notamment dans la discussion qui suivra : Mme Valérie Leresche, éducatrice, M. Matthieu Pinsard, éducateur et coordinateur du groupe expérimental, M. Vincent Perrin sous-directeur et responsable du groupe expérimental. Je laisserai 5 à 10 minutes d'échange au terme de ma présentation.

### **Un élément systémique repère de notre action : la légitimité destructive**

Un des concepts fondamentaux sur lequel nous essayons d'agir par notre approche est celui de la légitimité destructive.

De notre point de vue, les enfants placés pour des troubles des conduites, pour des comportements antisociaux, ces enfants qui ne montrent parfois pas d'empathie, qui peuvent présenter des actes violents, mentir, tromper, etc., sont paradoxalement sensibles à la justice. Or le fait d'être placé et de devoir vivre en-dehors d'un cadre

familial fut-il chaotique, voire maltraitant constitue, pour eux, une injustice supplémentaire et non une protection.

Catherine Ducommun-Nagy dit, dans « *Ces loyautés qui nous libèrent* » : « ces enfants refusent de prendre en compte le droit des autres justement par ce que les autres n'ont pas pris en compte leurs droits ou leurs besoins ». Je fais le constat que notre système institutionnel suisse repose sur l'idée de privilégier l'intérêt supérieur de l'enfant. C'est excellent...et « eurocompatible ». Le problème se situe dans la qualification, la définition et la compréhension de cet intérêt supérieur. Au sein du groupe expérimental, nous considérons, mais il s'agit certes d'un à priori, que celui-ci réside toujours, pour un enfant ou un jeune, dans la possibilité de conserver un lien le plus conséquent possible avec sa famille.

En institutionnalisant un enfant qui présente de tels troubles dans une structure éducative traditionnelle, on privilégie, en principe, le groupe éducatif, la vie institutionnelle. Dans cette optique, on limite, généralement de façon arbitraire, les contacts avec les familles. Certes nous pouvons relever une évolution significative de cette approche traditionnelle de l'éducation en institution depuis une vingtaine d'années. Cependant la dimension systémique, la mise en place de réseau de professionnels incluant les parents, a placé l'institution devant des contradictions évidentes : comment pouvons nous, en raison d'un règlement institutionnel, interdire à un enfant de rentrer chez lui, un soir de semaine quand ses parents pourraient offrir une disponibilité, et l'obliger ensuite à passer une semaine de vacances ou un w.-e. chez lui, car l'institution est fermée ? On nage en plein paradoxe. Souvent j'ai entendu ou lu que l'objectif de ces retours obligatoires liés à la fermeture de l'institution vise la « restauration des liens familiaux... ». Mais n'est-ce pas favoriser encore davantage l'échec du lien que de le penser ainsi sans concertation ? ! L'enfant doit pouvoir rentrer lorsque cela a du sens pour la famille et non pour l'institution, sinon nous posons les bases d'un échec qui donnera raison aux chantres de la séparation des enfants d'avec leurs familles et contribuera à limiter encore davantage les contacts ultérieurs, entamant ou favorisant l'émergence d'une spirale destructive. Nous sommes là, dans cette approche traditionnelle, face à un système qui ne dit pas clairement son but et qui surtout, ne respecte ni l'enfant ni les parents, créant une nouvelle injustice dans la vie de l'enfant, renforçant sa légitimité destructive et favorisant, à terme, les réactions violentes des enfants et jeunes concernés. « Les punitions qu'ils subissent pour leurs comportements, arrestations, placements institutionnels, ou plus tard incarcération, ne vont que leur confirmer que le monde est injuste. Cela leur donne une nouvelle justification pour se venger en refusant de se plier aux attentes de la société » dit Catherine Ducommune-Nagy.

Notre projet associe réellement les parents à l'ensemble de la démarche de placement et leurs donne la possibilité de définir eux-mêmes le statut de leur enfant. L'accompagnement de ce processus au travers du suivi en réseau, où se joue la réelle participation parentale au processus, et les interventions éducatives à domicile ou non, sont étayés par le lien qui émerge entre l'enfant, la famille et l'institution au sens large. Ce lien « élastique » offre une possibilité complémentaire de confiance à l'enfant, car il peut l'expérimenter et vérifier que nous ne cherchons pas à le séparer de ses parents. Il crée une intimité relationnelle favorisant, du moins le pensons-nous, la possibilité pour l'enfant de (re)prendre le risque de donner et d'entrer ainsi dans une spirale de légitimité constructive.

## **La démarche expérimentale à la Fondation Borel :**

L'origine de notre démarche expérimentale s'inscrit dans l'évolution de notre Fondation depuis 1991. A cette époque, lorsque je prends la direction de cette internat scolaire accueillant 45 enfants et adolescents dits « difficiles », à savoir des jeunes souvent renvoyés de leurs écoles ou de leurs foyers en raisons d'actes prédélinquants, de violences, etc., mon intérêt pour l'approche systémique et une compréhension élargie des difficultés présentées par les enfants rencontre celui du médecin de l'institution, le Dr Raymond Traube. Un concept de cointervention « médecin-directeur » dès avant l'admission des enfants est élaboré, permettant d'aborder de manière interdisciplinaire la situation des enfants proposés en placement par les services officiels<sup>1</sup>. Associer les familles dès avant le placement, nous a conduit à développer la notion de placement individualisé, contraire aux approches éducatives classiques de l'époque.

Durant une dizaine d'année, nous allons lever successivement la totalité des structures en place :

- en 1992, suppression de l'obligation faite aux enfants de rester jusqu'au samedi, les moments de fermeture obligatoire de l'institution et l'obligation de dormir sur place, mais ouverture de l'institution 365j/an afin de pouvoir offrir le minimum comme le maximum d'encadrement
- en 1994, suppression des camps obligatoires et de la durée minimale de placement (qui était d'une année)
- en 1996 suppression des horaires obligatoires (heures de départ des enfants la journée ou le vendredi par exemple)
- dès 2002 nous achevons la verticalisation de tous les groupes, afin de favoriser l'émergence de liens entre l'enfant et l'adulte

Depuis lors tous les groupes sont mixtes et accueillent des enfants et adolescents de 6 à 18 ans, qui ne changent jamais de groupe. Chacun est au bénéfice d'un statut différent, donc d'un rythme de présence dans l'institution spécifique. Il n'y a plus d'enfant au bénéfice d'un statut d'exception, il n'y a que des exceptions, que des individualités, qui composent néanmoins des groupes et qu'il faut faire vivre ensemble.

Les choix relatifs à l'enfant sont faits par le réseau, constitué au minimum :

- des parents et de l'enfant
- de l'assistant social
- de l'éducateur de référence
- d'un membre de la direction
- et souvent d'un membre de l'équipe thérapeutique

Les séances de réseau se déroulent à des rythmes variables et sont le lieu de décision pour tout ce qui se passe autour de l'enfant, en lien avec l'institution.

---

<sup>1</sup> Bibliographie, Traube R.B. et Villat J.-M.

Afin de maîtriser l'évolution de nos prestations et pour appréhender les innovations importantes, nous avons procédé à trois reprises à la mise en place « d'expériences pilotes », déterminantes pour notre évolution :

- en 1992 nous testons l'individualisation du placement, puis nous étendons cette possibilité à toute l'institution.
- en 1998 nous testons avec des fonds privés, le suivi intensif à domicile (jusqu'à 5 fois par semaine) d'enfants pour lesquels un placement était envisagé. De cette expérience menée durant un an, a résulté la reconnaissance cantonale de cette forme de travail, nommée PCI<sup>2</sup>, qui constitue une sorte de placement à domicile : l'enfant n'est pas dans l'institution, mais bénéficie de la totalité de nos prestations, notamment de la possibilité d'accueil en nos murs en tout temps, place libre ou non. Une équipe éducative PCI est alors créée. Nous constatons 12 ans après, que près de 50% des enfants suivis ainsi n'ont en finalité jamais dû être placés
- enfin de 2009 à 2012, nous créons un groupe expérimental PCI, objet de cet atelier. Ce groupe lie en un même lieu le placement individualisé et le suivi PCI

-

### **La mise en place d'un groupe expérimental : de l'idée à la réalisation**

Depuis 2002, nous avons verticalisé les groupes éducatifs afin de favoriser le lien enfants-adultes. Cependant, un changement de références éducatives demeurerait lors du passage d'un suivi en PCI à un placement et inversement. Ces situations se produisaient occasionnellement.

Nous avons voulu inclure cette forme de travail en PCI directement au niveau d'un groupe d'internat, en étoffant l'encadrement de manière à pouvoir offrir l'ensemble des prestations institutionnelles dans une sorte de continuum. Dans ce groupe, le statut des enfants, défini en réseau, peut évoluer en permanence, qu'il soit totalement ambulatoire, davantage proche de l'internat, voire totalement en internat. Le lien de l'enfant avec des figures de références stables est ainsi préservé, ceci quelle que soit l'évolution de la forme du placement.

Concrètement, nous avons prévu l'encadrement de 14 à 16 enfants au lieu des 9 pris en charge chez nous sur chaque groupe éducatif. La réalité a été autre et nous avons suivi 11 à 13 enfants.

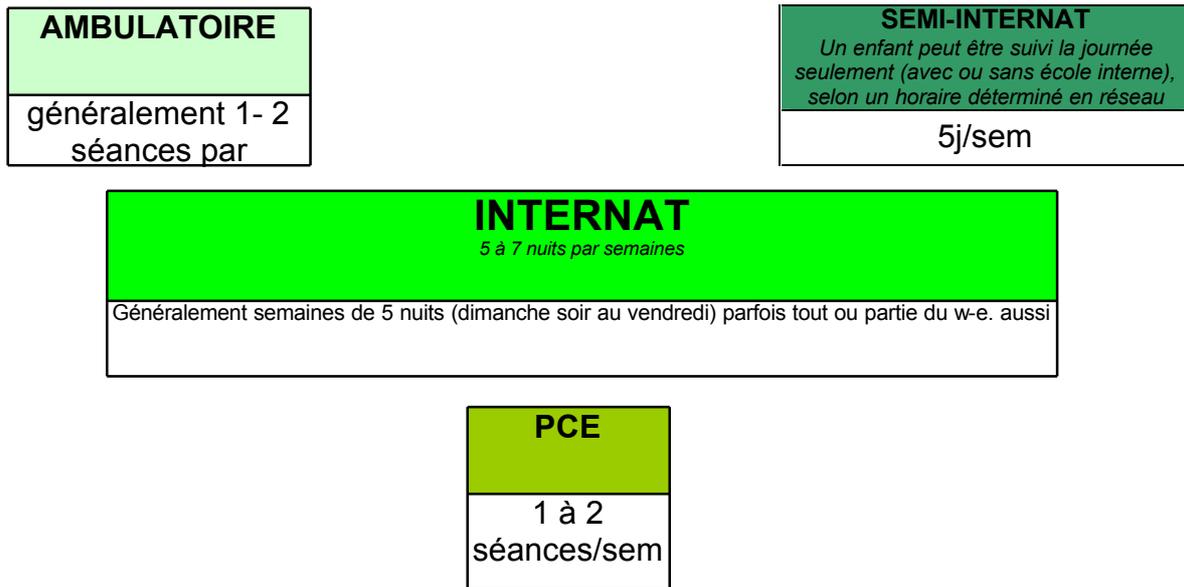
Le groupe a été chargé d'imaginer des moyens nouveaux et innovateurs, dont l'expérimentation a été rendue possible grâce à des fonds privés relativement conséquents, affectés à ce projet.

---

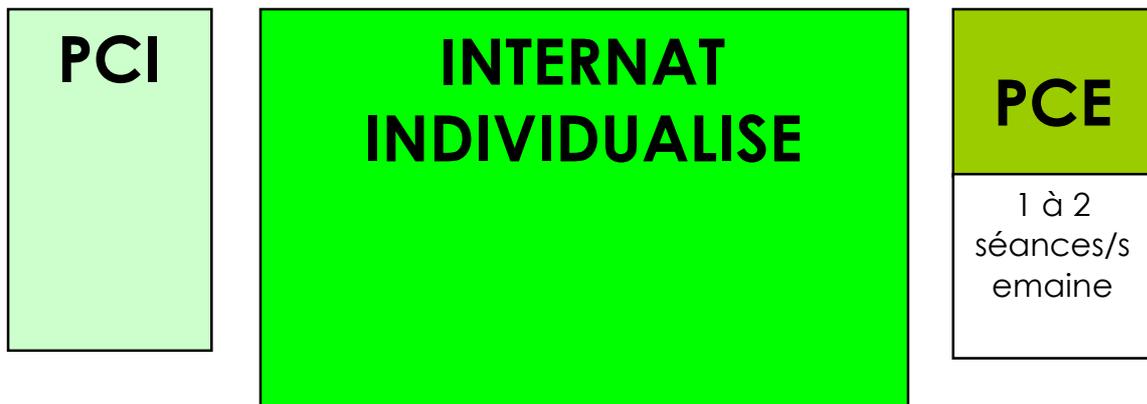
<sup>2</sup> Prise en Charge extérieure Intensive

## Visualisation de l'évolution de la structure vers un continuum de prestations

1. organisation habituelle des suivis par les diverses instances: ambulatoire / semi-internat / internat / postcure (PCE<sup>3</sup>)



2. organisation développée à la Fondation Borel : PCI<sup>4</sup> / internat individualisé/ PCE



<sup>3</sup> Prise en Charge Extérieure

<sup>4</sup> PCI : prise en charge extérieure avant placement

3. groupe expérimental : PCI- internat individualisé avec ou sans PCF<sup>5</sup> - PCE

PCI	SEMI-INTERNAT							INTERNAT « CLASSIQUE » OU INDIVIDUALISÉ							PCE			
	Un enfant peut être suivi la journée seulement (avec ou sans école interne), selon un horaire déterminé en réseau.							Placement comportant un nombre de nuits dans l'institution inférieur ou supérieur à l'internat classique (du dimanche soir au vendredi soir).										
	avec			ou sans PCF				avec			ou sans PCF							
3 séances / sem et +	2 séances / sem	1 séance / sem	1 jour / sem	2 jours / sem	3 jours / sem	4 jours / sem	5 jours / sem	6 jours / sem	7 jours / sem	1 nuit / sem	2 nuits / sem	3 nuits / sem	4 nuits / sem	5 nuits / sem	6 nuits / sem	7 nuits / sem	1 séance / sem	2 séances / sem et +

4. Exemple d'évolution du placement d'un enfant au sein du groupe expérimental

Année scolaire	situation au	PCI		SEMI-INTERNAT							INTERNAT "CLASSIQUE" OU INDIVIDUALISÉ							S T U D I O	PCE	
		3/sem et +	2/sem	Un enfant peut être suivi la journée seulement (avec ou sans école interne), selon un horaire déterminé en réseau.							Placement comportant un nombre de nuits dans l'institution inférieur ou supérieur à l'internat classique (du dimanche soir au vendredi soir)								1/sem	2/sem et +
		1/sem et -	1/sem	2/sem	3/sem	4/sem	5/sem	6/sem	7/sem	1 nuit/sem	2 nuits/sem	3 nuits/sem	4 nuits/sem	5 nuits/sem	6 nuits/sem	7 nuits/sem				
2005-2010	16 août																			
	16 sept																			
	16 oct																			
	16 nov																			
	16 déc																			
	16 janv																			
	16 fév																			
2010-2011	16 mars																			
	16 av																			
	16 mai																			
	16 juin																			
	16 juil																			
	16 août																			
	16 sept																			

**Légende**

- 1 Nombre de prestations de semi-internat / sem.
- 1 Nombre de prestations d'internat / sem.
- 1 Nombre de PCF / sem.
- ↓ Ecoles externes diverses
- ↓ Ecole interne
- S  
T  
U  
D  
I  
O Prise en charge d'un jeune en un studio dépendant de l'institution

<sup>5</sup> PCF : Prestations Complémentaires Familiales



réellement respectée, car nous ne sommes plus dans une démarche de sortie de l'enfant de son milieu, décidée par des tiers. La famille et généralement la fratrie est présente avec ses richesses et ses difficultés. Le choix qui émane de cette rencontre est bien une décision familiale, fut-elle liée à des contraintes extérieures, d'où nous partirons dans notre prise en charge. Le continuum des prestations permet d'ajuster au fur et à mesure l'encadrement, en fonction de la réalité sociale et familiale. Il permet des choix réels. Le développement d'une éventuelle légitimité destructive au niveau des adultes, confrontés à des enfants parfois durant des années, impliquera, lui, une attention particulière. Mais le bilan sera à faire en son temps. Votre regard, aujourd'hui, y participera certainement. Je ne vais donc rien précipiter, mais juste dire que pour l'instant, la référence à des valeurs d'ordre systémique au sens large nous permet d'oser ces processus, de nous sentir inclus à eux, avec les enfants et les familles, d'imaginer ou d'accepter des moyens parfois inédits. Le bénéfice pour l'enfant nous semble bien présent dans le sens du respect à son égard, quant au bénéfice à long terme, l'évolution de l'enfant à la lumière de la légitimité destructive, même trois ans ne suffiront probablement pas à le mesurer, si tant est qu'il soit mesurable. Mais nous y croyons!

Jean-Marie Villat et  
Vincent Perrin, Matthieu Pinsard, Valérie Leresche

### **Repères bibliographiques**

#### **En relation avec l'institution :**

- Concept pédagogique et thérapeutique, site de la Fondation Borel, [www.fondationborel.ch](http://www.fondationborel.ch)
- Traube R., Villat J.-M., Complémentarité et crise entre directeur et pédopsychiatre dans l'accompagnement institutionnel d'enfants difficiles, in *Neuropsychiatrie de l'enfance et de l'adolescence*, No 51, 2003, pp 257 – 264

#### **A propos des courants qui sous-tendent la démarche menant au placement individualisé :**

- Ausloos Guy : la compétence des familles, EREN, 2001
- Ducommun-Nagy Catherine, Ces loyautés qui nous libèrent, JC Lattès, 2006
- Hereiman Magda, du côté de chez soi, ESF, 1989
- Malarewicz Jacques-Antoine, Guide du voyageur perdu dans le dédale des relations humaines, ESF, 1992
- Michard Pierre, La thérapie contextuelle de Boszormenyi-Nagy, De Boeck, 2005

#### **Plus généralement**

- Standards Quality4children : <http://www.integras.ch/Q4C>