

CENTRE ÉDUCATIF RENFORCÉ CAIRN

20 Chemin du LHERIS – 65130 ASQUE

cairnfrance@wanadoo.fr

Tél : 05 62 98 53 83 / 06 86 25 59 70

Fax : 05 52 39 30 65

Projet d'établissement 2015-2018

Janvier 2014

ASSOCIATION GR 65

BAGNERRES DE BIGORRE

SOMMAIRE

1. Introduction	1
1.1. Contexte législatif	1
1.1.1. Le cadre législatif	1
1.1.2. Les textes de référence	1
1.2. Le dispositif CER	2
1.2.1. Le cahier des charges	2
1.2.2. Le dispositif du CER CAIRN	2
1.3. Caractéristiques des mineurs accueillis	3
1.4. Historique du CER CAIRN	3
2. Notre engagement	5
2.1. Philosophie de l'accompagnement	5
2.2. Nos valeurs	5
2.3. L'approche éducative	9
➤ Perspectives concernant l'approche éducative	10
3. Organisation du service	11
3.1. Les ressources humaines du CER	11
3.2. Le fonctionnement	11
3.2.1. Les admissions	11
➤ Perspectives pour le processus d'admission	12
3.2.2. Le P.P.A., Projet Personnalisé d'Accompagnement, la référence éducative dans l'accompagnement de chaque jeune	13
3.2.2.1. Définition, fondements	13
3.2.2.2. Place dans l'intervention	13
3.2.2.3. Ambitions de l'équipe à travers le P.P.A.	14
3.2.2.4. Modalités de mise en œuvre	15
3.2.2.5. Outils de référence	15
➤ Perspectives pour le P.P.A.	16
3.2.3. La collaboration interdisciplinaire : coordination et modalités de fonctionnement de l'équipe	17
3.2.3.1. Définir la pluridisciplinarité	17
3.2.3.1.1- Définition générale	17
3.2.3.1.2- La pluridisciplinarité au CER CAIRN	17
3.2.3.2. Les rôles respectifs	18
3.2.3.2.1- Les rôles au sein du service	18
3.2.3.2.2- Les ressources associées	19
3.2.3.3. Enjeux et formes de collaboration	20
3.2.3.3.1- Enjeux de la coopération pluridisciplinaire	20

3.2.3.3.2- <i>Les moyens mis en œuvre, les supports de la coopération</i>	20
3.2.3.3.3- <i>Les limites des formes actuelles de collaboration</i>	20
➤ Perspectives concernant la collaboration interdisciplinaire	21
3.2.4. Les programmes d'activités	23
3.2.4.1. <i>La place des activités dans le dispositif CER</i>	23
3.2.4.2. <i>Le programme d'activités au CER CAIRN</i>	23
3.2.4.3. <i>Les conditions de mise en œuvre</i>	24
Perspectives pour le programme d'activités	25
3.2.5. Les projets sur la durée, l'ouverture sur l'extérieur et les partenariats	27
3.2.5.1. <i>Le projet « fil rouge » sur toute la durée de l'accueil</i>	27
3.2.5.2. <i>Le projet dans les 3 phases</i>	29
3.2.5.2.1- <i>La première phase : L'instant de voir</i>	29
3.2.5.2.2- <i>La deuxième phase ou phase de transfert : Le temps pour comprendre</i>	29
3.2.5.2.3- <i>La troisième phase : Le temps pour conclure</i>	31
3.2.5.3. <i>Le projet du CER en lien avec le projet des jeunes : la continuité de l'accompagnement au-delà du placement</i>	31
➤ Perspectives pour le projet global du CER	32
3.3. Les relations avec les autorités judiciaires	34
3.3.1. Les magistrats	34
3.3.2. Les services de la PJJ	34
3.3.3. Les éducateurs de la PJJ	34
➤ Perspectives concernant les relations avec la PJJ	34
3.4. Les relations avec les familles	35
➤ Perspectives concernant les relations avec les familles	35
4. Nos partenaires.....	36
4.1. Les collectivités locales	36
4.2. La gendarmerie	36
4.3. Les acteurs de la santé	36
4.4. Les acteurs du monde du travail	37
4.5. Les intervenants ponctuels	37
5. Les objectifs du CER Cairn pour l'avenir (synthèse).....	38
6. Les modalités de suivi et d'évaluation du projet d'établissement	45
7. ANNEXES.....	46
ANNEXE 1 : PROCEDURE « Le Projet d'Accompagnement Personnalisé »	46
ANNEXE 2 : PROCEDURE « Ecrits professionnels »	48
ANNEXE 3 : PROCEDURE « Instances de travail, réunions »	50

1. Introduction

Le projet d'établissement concerne tout le personnel parce qu'il définit le cadre de référence commun (« la feuille de route ») pour mener à bien la mission de l'établissement.

Sur la base de ce projet d'établissement, il est possible et souhaitable de travailler sur un support de communication adapté pour les jeunes, les familles le cas échéant et, pourquoi pas, les partenaires.

1.1. Contexte législatif

1.1.1. Le cadre législatif

Intégré par le gouvernement, dans le pacte de relance pour la ville en 1996, le dispositif des UEER (unités à encadrement éducatif renforcé) a été mis en place au cours de cette même année pour mieux prendre en charge « les mineurs ancrés dans la délinquance ou en voie de marginalisation ».

Il s'agissait de compléter le dispositif de la PJJ par une action de type nouveau reposant sur une stratégie de rupture et une prise en charge intensive pendant une courte durée.

Une évaluation du dispositif, en janvier 1998, par les trois inspections générales, de l'administration, des affaires sociales et des services judiciaires, ayant conclu à la pertinence de ce nouveau concept de prise en charge, dans le cadre de son plan de lutte contre la délinquance des mineurs, le gouvernement décidait lors des conseils de sécurité intérieure (juin 98 et janvier 99) de créer des centres éducatifs renforcés (CER) du secteur public ou associatif « permettant, sur une durée de trois à six mois, un encadrement éducatif ou quasi familial permanent de jour comme de nuit et l'organisation de séjours de rupture en ville ou à la campagne ».

Dès lors, les CER se substituaient aux UEER.

Tout en autorisant une grande diversité de projets pédagogiques, un cahier des charges fixait un cadre destiné à établir des références communes distinguant les CER des autres modes de prise en charge.

L'idée de rupture est ainsi évoquée : « Autour de l'idée de rupture, il y a une double dimension ; une première qui renvoie à la mise en place d'un lieu de vie, d'une structure d'accueil pour les jeunes, organisée à partir du « vivre ensemble » (le quotidien, la socialisation, le rapport à l'adulte...) et une seconde qui renvoie à un temps de rupture à partir d'actions de remobilisations ». Il s'agit de « créer pour eux les conditions d'une coupure avec leur milieu et leur parcours propre ».

1.1.2. Les textes de référence

- Ordonnance du 2 février 1945.
- Loi du 2 janvier 2002.
- Loi du 5 mars 2007 relative à la prévention de la délinquance.
- Convention Internationale des droits de l'enfant.
- Charte des droits et libertés des personnes accueillies.
- Note du ministère de la Justice, du 8 mars 1996, relative au cahier des charges des Unités éducatives à encadrement renforcé (UEER).
- Rapport de l'IGAS relatif aux UEER - janvier 1998.

- Circulaire du ministère de la Justice du 25 mars 1999, sur la mise en œuvre des décisions des conseils de sécurité intérieure du 8 juin 1998 et du 27 janvier 1999 relatives aux centres éducatifs renforcés.
- Circulaire du ministère de la Justice du 13 janvier 2000, sur les centres éducatifs renforcés et centres de placement immédiat.
- Cahier des charges des CER, note PJJ 2000-778 du 13 janvier 2000, B.O.M.J. n°77, 1^{er} janvier-31 mars 2000.
- Cahier des charges des CER.

1.2. Le dispositif CER

1.2.1. Le cahier des charges

(Document à reprendre – résumé à partir du document de 2012)

1.2.2. Le dispositif du CER CAIRN

Le CER CAIRN fonctionne par session sur la base d'un programme éducatif se déroulant sur 4 mois. Sa capacité de prise en charge est de 8 lits, en respect du cahier des charges CER. Elle concerne uniquement des garçons âgés de 16 à 17 ans et ½.

L'admission au CER se fait normalement sur ordonnance judiciaire des magistrats ayant en charge les affaires des mineurs, dans le cadre de l'ordonnance de février 1945 relative à la jeunesse délinquante. 2 sessions de 4 mois sont organisées par an. A chaque session, le CER accueille 2 groupes de 4 jeunes. Le travail en groupe restreint (4 jeunes) dans un lieu contenant et sur une durée limitée est un choix pédagogique.

Le groupe est ainsi un premier lieu de socialisation. Le travail éducatif se veut donc d'abord collectif, car basé sur la constitution d'une dynamique communautaire où les agissements des uns impactent sur la vie de l'autre. Le travail quotidien respecte l'intimité et le projet individuel de chaque jeune mais permet de créer cette solidarité nécessaire à la dynamique de travail.

- Reconnaissance de chaque mineur comme une personne à part entière,
- Différenciation de l'accompagnement par l'alternance et la complémentarité d'une prise en charge individuelle et collective,
- Socialisation (relations interpersonnelles et interdépendance, poursuite d'un but commun, mise en place d'une organisation).

Le temps de prise en charge de chaque groupe est divisé en 3 temps distincts qui permettent le chevauchement du groupe A et B.

- 1er mars / 31 juillet (groupe A et groupe B)
- 1er septembre /31 janvier (groupe A et groupe B)

Les jeunes vivent dans un gîte au cœur du village d'Asque dans un gîte communal loué à l'année.

1.3. Caractéristiques des mineurs accueillis

Conformément au cahier des charges de la PJJ, le CER se veut être un dispositif susceptible de prendre en charge, au titre de l'ordonnance du 2 février 1945, « des mineurs délinquants multirécidivistes en grande difficulté ou en voie de marginalisation ».

Ces jeunes présentent certaines similitudes dans les difficultés qu'ils rencontrent y qui influent sur leurs parcours ou situations.

- Ils sont inscrits dans le processus d'adolescence, en souffrance dans leur construction.
- Ils ont vécu des difficultés familiales diverses : carences éducatives, violences psychologiques, physiques ou sexuelles ;
- ou subi une transformation de la famille (famille monoparentale, famille recomposée, famille décomposée, familles multiples, etc.).
- Ils sont exclus du système scolaire ou de la formation professionnelle, en général sans projet précis.
- On observe une diminution des repères culturels et la perte des modèles d'identification.
- Leur comportement est marqué par l'imaturité psycho-affective ; ils ont des difficultés relationnelles et sont souvent en déficit de repérage par rapport à la loi ;
- Ils sont en recherche d'identité et ont une image d'eux-mêmes généralement dévalorisée ;
- Ils expriment leur mal être par des passages à l'acte qui sont de véritables conduites de sabotage : tentative d'autolyse, automutilation, violences, fugues, consommation de produits – alcool, stupéfiants ;
- Ils montrent une fermeture à la relation d'aide, sont dans l'impossibilité ou la difficulté de demander et de recevoir.

1.4. Historique du CER CAIRN

L'association GR 65 (groupe rupture et grande randonnée 65) a été créée à l'initiative d'un groupe d'une dizaine de personnes indépendantes qui se connaissaient et avaient la volonté d'œuvrer pour des jeunes en situation difficile.

Les statuts de l'association ont été déposés à la Préfecture des Hautes Pyrénées et la déclaration au Journal Officiel date du 2 janvier 2001.

Les membres souhaitaient s'investir dans la mise en place d'un CER dans la vallée du Haut Adour autour de la vie pyrénéenne.

C'est sûrement pour cette raison que le nom de « CAIRN » est choisi pour l'établissement.

« Un CAIRN, dans les pays de montagne, ou là-bas dans les pays de désert, c'est un petit tas de cailloux que l'on trouve sur les chemins et les pistes.

Ces quelques pierres balisent le chemin pour aider à la traversée d'un sol rocailleux ou aride et la montée et le repérage d'un sommet.

Ces quelques pierres marquent parfois l'endroit d'un site ou le souvenir d'un événement important. Au cours de nos itinéraires, à chaque fois que nous passons devant un CAIRN, nous pouvons poser aussi une pierre en pensant à cet Autre qui viendra après. Qu'il ne se perde pas...qu'on puisse le guider sur le chemin choisi ».

Dans un souci de pérennité de la structure, le Conseil d'Administration GR 65 a signé un traité de fusion avec l'Association ADES EUROPE. Depuis le 1^{er} janvier 2014, le CER CAIRN continue sa mission sous la responsabilité de cette association.

L'Association pour le Développement Economique et Social en Europe (ADES Europe) regroupe des personnes physiques et morales sur les bases :

- d'une volonté de solidarité et d'aide aux enfants, adolescents et jeunes adultes en difficulté,
- du respect de la personne humaine dans toutes ses composantes,
- du rejet du racisme et de la xénophobie,
- d'un engagement militant laïc.

ADES EUROPE gère plusieurs établissements :

- Le Foyer pour adolescent PYRENE,
- Le Centre Educatif l'ESTELAS,
- Espace Accueil,
- Le Centre d'Hébergement d'urgence Le RELAIS,
- AMARRANGE,
- Le Centre Educatif expérimental l'ALBATROS.

Le projet associatif est mis à la disposition du personnel.

2. Notre engagement

2.1. Philosophie de l'accompagnement

Dans le cadre de la mission définie par le cahier des charges des CER, l'accompagnement au CER CAIRN se donne pour finalités de :

- Faire en sorte que le jeune faisant l'objet d'une mesure de placement puisse vivre une expérience sociale inconnue de lui (qui passe par de nouveaux modes de relation, de nouvelles activités ...),
 - o pour un temps donné,
 - o en posant les bons objectifs à atteindre,
 - o en mesurant l'exigence et les « possibles » en fonction de son histoire individuelle,
 - o en visant l'appropriation d'une dynamique de changement par ce jeune,
 - o grâce à un accompagnement renforcé et contenant dans tous les aspects de la prise en charge (éducation, santé, accompagnement psychologique, remobilisation sur les apprentissages de base, mobilisation sur des activités techniques, sportives et culturelles, insertion professionnelle...).
- Proposer un moment de rupture (avec l'environnement, les codes habituels...) et de construction de liens. Dans l'idéal, ce moment peut permettre au jeune de se recentrer sur lui et de voir comment il est impliqué dans ce qui lui arrive, par ses choix; d'identifier et d'accepter sa part de responsabilité dans ce qui est arrivé et dans ce qu'il peut devenir. Et même si l'on ne fait que démarrer ce travail, faire que le jeune soit auteur/acteur de cette prise de conscience.

La rupture est un « levier » pour amorcer la possibilité de changer mais elle ne constitue pas la solution par elle-même; l'accompagnement doit donner la possibilité au jeune de voir et de faire autre chose, lui permettre de constater l'accessibilité de ces autres modalités de fonctionnement.

2.2. Nos valeurs

Les principales valeurs qui sous-tendent notre accompagnement sont :

- Le respect,
- la bienveillance,
- la confiance,
- l'estime de soi,
- le respect de la loi,
- la reconnaissance,
- La valorisation,
- La considération,
- Le « faire avec » et le « vivre ensemble »,
- L'éthique.

Ces valeurs doivent s'incarner dans les actes à la fois au sein de l'équipe et dans la relation aux jeunes d'où l'importance qu'elles soient explicitées et partagées.

- **Le respect :**

- Des personnes, de soi, en lien avec la conscience de sa place dans le monde, dans la globalité, en lien avec la construction et la connaissance de soi ;
- Dans tous les actes quotidiens, dans la communication, dans les relations quel que soit l'interlocuteur ;
- Du cadre réglementaire, spatial, des matériels et équipements, des codes.

- **La bienveillance :**

- Une dimension de protection, d'écoute, d'empathie, de prise en compte de la singularité du sujet, sans préjugés.
- Être à l'affût de l'amélioration, croire au changement.

- **La confiance :**

Selon le dictionnaire, la confiance est la croyance spontanée ou acquise en la valeur morale, affective, professionnelle... d'une autre personne, qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part tromperie, trahison ou incompétence.

Elle ne peut exister sans le respect et la bienveillance et elle se joue à différents niveaux :

- 1- la confiance du jeune envers l'adulte
- 2- la confiance du jeune en lui-même
- 3- la confiance des encadrants envers le jeune
- 4- la confiance des membres de l'équipe entre eux

1. La confiance du jeune envers l'adulte

Chez les jeunes accueillis au CER, la confiance envers l'adulte est rarement spontanée.

L'une des difficultés pour l'équipe est précisément d'aménager les conditions nécessaires pour restaurer cette confiance et permettre ainsi au jeune d'imaginer d'autres modes de relation. En particulier, la confiance peut engager le jeune à s'ouvrir à une relation d'aide, s'inscrire dans un lien social dans lequel exister, sans se perdre et sans la nécessité d'entrer dans un rapport de force dévastateur. La confiance est nécessaire pour amener le jeune à modifier son rapport au monde.

La confiance exige de la fiabilité de la part des interlocuteurs : l'exigence de cohérence est réelle au niveau de chacun, entre ce qui est dit et ce qui est fait. D'une certaine façon, la confiance émerge aussi du cadre contenant et de la sécurité qu'il peut induire, à condition que ses règles ne soient pas arbitraires.

2. La confiance du jeune en lui-même

Elle se doit se distinguer du narcissisme et du sentiment ou de la volonté de toute puissance. La confiance du jeune en lui-même est le préalable à son évolution ; elle a à voir avec l'estime de soi. C'est parce qu'il a confiance en lui, en sa capacité de changement, qu'il peut faire confiance aux autres et cesser de se sentir menacé dans la relation.

(cf. Estime de soi)

3. La confiance des encadrants envers le jeune

Le jeune participe activement à créer progressivement la relation de confiance avec les adultes. A travers ses comportements et son cheminement dans un projet, il montre à l'adulte de quelle autonomie il est capable et, par voie de conséquence, les responsabilités qui peuvent lui être confiées.

Pour observer les indices de ce basculement du positionnement et des relations, l'adulte doit demeurer dans la bienveillance et l'ouverture. La confiance ne peut émerger dans une relation déséquilibrée de dépendance.

4. La confiance des encadrants entre eux

La confiance du jeune envers l'adulte se nourrit de la cohérence des comportements au sein de l'équipe ; celle-ci repose elle-même sur la confiance que se font les membres de l'équipe entre eux. En filigrane se dessine la reconnaissance du professionnalisme de chacun.

Pour développer la confiance entre eux les professionnels doivent avoir le sentiment de partager les mêmes valeurs et finalités dans l'accompagnement, encore faut-il qu'elles soient clarifiées et c'est l'objet du projet d'établissement. Il faut aussi qu'ils puissent bénéficier de temps de concertation et régulation, à distance de l'activité, des moments qui permettent de résoudre ensemble des difficultés, d'apprendre les uns des autres, de mener une analyse réflexive sur la pratique collective et individuelle (réunions, GAP, bilan de session, entretiens ...).

- **L'estime de soi :**

L'estime de soi s'inscrit dans le rapport à l'autre et rejoint la notion de confiance en soi.

Elle se développe à la faveur des signes de reconnaissance donnés par les encadrants.

D'une part, les encouragements, la valorisation des compétences et des efforts du jeune, la prise en compte de sa personnalité et de ses demandes, mais aussi, le rappel de la règle et les sanctions négatives, peuvent contribuer à rétablir une image « positive » de soi et l'aider à entrevoir une autre façon d'exister que la délinquance et la violence.

- **Le respect de la loi :**

Le placement au sein d'un CER « répond à la volonté de proposer une action éducative à des jeunes faisant l'objet d'une sanction pénale »¹. Il vise à « préparer les conditions de sa réinsertion »² avec chaque jeune et dans cette optique conduit à travailler avec lui sur l'assimilation des lois qui régissent notre fonctionnement en société.

La convocation de la loi permet de poser une limite. L'enjeu est qu'elle ne soit pas exclusivement perçue par le jeune comme un ensemble de persécutions et de brimades mais comme une possibilité de grandir et de construire un cadre nouveau de relations avec les autres.

L'accompagnement doit lui faire prendre la mesure de ses actes, de leurs conséquences dans son parcours, de sa responsabilité, le ramener au principe de réalité.

Il s'agit de travailler avec lui sur l'image qu'il renvoie de lui à la société, sans tomber dans un discours moralisateur.

En même temps, le rapport à la loi dépend aussi du moment logique (psychique) dans lequel se trouve chaque jeune. Aussi, les réponses et postures éducatives doivent être adaptées au cas par cas : différer les réponses, travailler sur la frustration, la parole, la symbolisation, la responsabilisation sur ce que les actes engagent, etc.

¹ Les centres éducatifs renforcés (CER), Dossier CNAPE, 2012

² Circulaire du 13 janvier 2000

- **La reconnaissance :**

La reconnaissance de soi, de l'autre, sont possibles si le jeune parvient à différencier lui et l'autre. Il est nécessaire pour chacun de trouver un espace qui lui soit propre : un espace de parole, un lieu, une modalité d'expression/de création.

L'encadrant doit pouvoir combiner avec les besoins du groupe et le besoin d'exister individuellement. Il s'appuie sur un principe éducatif fort : la reconnaissance de chacun dans son individualité, en tenant compte de son histoire singulière, ce qui implique comme le souligne M. Rousseau de « considérer chaque jeune dans sa globalité ». Avant d'être délinquant, le jeune est une personne à part entière. L'accompagnement éducatif doit l'amener à se reconnaître et être reconnu pour autre chose que ses délits et passage à l'acte.

(Cf. voir le lien avec la confiance en soi)

- **La valorisation :** elle rejoint la reconnaissance et contribue à l'estime de soi comme à la confiance.

Les adolescents accueillis ont souvent une estime de soi négative. Croire en leurs capacités, les faire émerger, soutenir leurs projets et idées, les accompagner à les construire et à les évaluer, ces marques de valorisation créent les conditions d'une évolution du jeune.

- **La considération :** Il s'agit de considérer chacun en tant que sujet singulier, cherchant des solutions pour habiter le monde, sans faire voler en éclats le singulier et sans se perdre dans le lien social.

Avant d'être délinquant, le jeune accueilli est une personne à part entière et il convient de prendre en considération tous les paramètres : l'histoire de vie, familiale, l'environnement, l'anamnèse de l'adolescent. Le considérer c'est lui permettre d'entrevoir d'autres possibilités d'évolution.

- **Le « faire avec » et le « vivre ensemble » :**

« La spécificité du CER réside notamment dans la prise en charge intensive et contenante ; intensive par les activités proposées et par la présence éducative. »³

La circulaire de janvier 2007 décrit « un accompagnement permanent des mineurs dans les actes de la vie quotidienne comme dans les différentes démarches de remobilisation ».

C'est en s'appuyant sur la notion de " Faire et Vivre ensemble", en partageant de façon intensive la vie quotidienne des jeunes que va s'instaurer un climat d'apaisement, d'identification à l'adulte où le jeune commence à lâcher prise et reconstruire un lien social.

Le groupe de mineurs (avec les adultes) vivent en même temps les mêmes épreuves et les mêmes joies pour une dimension d'évolution collective et une émulation positive.

➔ **« Faire avec » :** implique une notion de partage entre le jeune et l'éducateur dans l'effort, et dans l'apprentissage, à travers les tâches du quotidien comme à travers les activités proposées : chantier, sport, ou autre Pour autant, la posture de l'adulte doit rester celle d'un éducateur.

Il s'agit dans un premier temps d'être dans l'agir avec eux pour amorcer ensuite un début d'élaboration de ce qu'ils sont. Le « faire avec » permet tour à tour une transmission de savoirs, une identification à un adulte qui transmet des compétences, un travail sur le corps (avec un éventuel sevrage par rapport à des addictions), un développement des capacités, une valorisation de soi...

³ Source : Les centres éducatifs renforcés (CER), Dossier CNAPE, 2012

➔ « **Vivre ensemble** » : sous-entend l'idée de vie en communauté, de règles, de respect mutuel, de droits et de devoirs, d'apprentissages croisés, de partage, ...

Il est important que chacun trouve ses solutions pour s'inscrire dans le lien social sans pour autant s'y perdre et sans faire exploser le lien social.

- **L'éthique :**

L'éthique comme posture dans la relation avec le jeune serait de proposer un accompagnement propice au repérage, par le jeune lui-même, des questions qui l'animent et à la réflexion sur ces questions. Il est invité à les traiter en entretien avec la psychologue.

L'éthique n'est pas de déployer, déplier face au jeune « un savoir » sur lui (qui pourrait-être élaboré par exemple, en réunion ou dans d'autres circonstances). Cela pourrait être perçu par le jeune comme une forme de toute puissance de la part de l'éducateur, ou de toute jouissance. Le positionnement éthique serait de partir de la parole du jeune, de ce qu'il élabore sur lui-même... Plutôt qu'une recherche de normalisation des comportements, partir avec le jeune de là où il en est et essayer de l'accompagner dans son processus de subjectivation.

Les valeurs doivent vivre et être intégrées par chacun. Le système de pilotage et le suivi du projet d'établissement doivent assurer une veille sur ce point, en lien aussi avec le dispositif d'évaluation des pratiques collectives et individuelles.

Il ne suffit pas d'énoncer les valeurs, il est nécessaire que chacun se les approprie à travers la réflexion sur les pratiques. L'analyse réflexive est en effet un pilier pour le développement des compétences. Elle peut être mise en œuvre de différentes façons : GAP, ateliers thématiques, ...

Si des écarts sont identifiés, il faudra chercher à les expliquer :

- S'agit-il d'une négligence qu'il faut recadrer ?
- S'agit-il d'un déficit de compétences qu'il faut réduire par exemple grâce à la formation ?
- Ou bien se trouve-t-on face à une ou des évolutions de l'environnement qui mettent en question les valeurs initialement définies ? Il faudra alors renouveler la réflexion collective sur les valeurs.

2.3. L'approche éducative

Elle peut être explicitée à partir des finalités que nous donnons à notre accompagnement :

- Travailler sur l'accueil en permettant aux jeunes
 - o d'intégrer des règles de vie qui leur seront imposées mais aussi de créer du lien tant au sein du groupe d'usagers que vis-à-vis des professionnels ;
 - o de s'inscrire dans une dynamique collective de travail et de formation en interne au CER ;
- Travailler avec le jeune et avec les partenaires extérieurs chargés du suivi de la situation à un projet de réinsertion au moment de la sortie du dispositif.

1°) Créer un lieu de rupture :

Conformément au cahier des charges mais aussi en accord avec notre expérience auprès des adolescents en grande difficulté, il nous semble important que le travail en CER permette une rupture du jeune avec son milieu naturel et son cadre de vie habituel. C'est à partir de cette « cassure », générant certainement dans un premier temps une phase de dépression, que peut se construire une relation de confiance structurante permettant de travailler avec le jeune sur tous les aspects de sa vie quotidienne : structuration du temps,

notion de responsabilité, travail à mener à terme, notion de solidarité au sein d'un groupe, respect des règles...

2°) Inscrire le jeune dans une dynamique de travail :

Le phénomène délinquant est souvent accompagné d'une problématique d'oisiveté et d'ennui pour ces jeunes souvent déscolarisés et pour lesquels la temporalité est en total décalage avec toute vie sociale.

Le travail a pour but ici à la fois de permettre aux jeunes d'occuper l'espace-temps mais aussi de retrouver une satisfaction dans des démarches individuelles et collectives de construction, de réparation, d'élaboration.

Ainsi, l'idée que nous défendons est de tirer parti des compétences techniques des professionnels encadrants dans un lieu permettant aux jeunes de travailler dans différents domaines : bâtiments, jardins, travaux agricoles, à la fois en interne mais aussi au service d'une communauté (village, voisinage,...).

Cette ouverture progressive vers l'extérieur est un support de travail permettant aux jeunes de se sentir utiles à une société qui a pu être vécue parfois comme « rejetante » ou tout du moins comme objet de violence et de rébellion par les actes de délinquance posés.

3°) Permettre une prise en charge éducative et psychologique quotidienne :

Le cadre éducatif fourni se veut être structurant et permet aux jeunes par l'application de règles fermes, d'acquérir des repères nécessaires à leur épanouissement.

Il ne s'agit pas là de mettre en œuvre une discipline excessive, mais bien de travailler à des fondamentaux de vie collective au regard des projets à mener. C'est au travers de ces repères que nous pouvons travailler avec le jeune à la fois sa construction personnelle mais aussi les représentations qu'il a de la société régie par des lois, ces dernières ayant été peu ou pas respectées par l'adolescent puisqu'il s'inscrit dans une délinquance et dans la récidive. Le travail éducatif se doit donc de donner « sens » aux règles posées.

D'autre part, si le CER n'a pas une vocation de soin, en parallèle au travail éducatif, il nous semble important de pouvoir travailler avec la présence d'un psychologue clinicien qui peut être amené à la fois à rencontrer les jeunes dans un souci d'évaluation, d'amorce de suivi puis d'orientation vers d'autres thérapeutes en préparation à la sortie du jeune en fin de session. Cette vision clinique est aussi indispensable à la compréhension et l'évaluation des problématiques rencontrées par l'équipe éducative.

➤ Perspectives concernant l'approche éducative

Respect, bienveillance, rappel du cadre, participation du jeune et développement de son autonomie dans une démarche de socialisation, éthique ..., la philosophie de l'accompagnement et les valeurs défendues doivent gouverner l'approche éducative de l'équipe du CER. Il apparaît cependant que les encadrants éducatifs manquent de repères et de références communes, objectivables, permettant de définir des pratiques professionnelles homogènes. La nature de l'approche éducative choisie au CAIRN reste à approfondir.

1. Développer et formaliser un cadre de référence commun sur le plan théorique et méthodologique.

- ➔ Mettre en œuvre une action de formation (ou mieux une formation action) pour tout le personnel, en intra, afin d'apporter un cadre de référence commun et de clarifier la posture éducative attendue.

3. Organisation du service

3.1. Les ressources humaines du CER

L'effectif du CER CAIRN représente 11,56 ETP. L'équipe est constituée :

- de 10 encadrants éducatifs présents en continu auprès des jeunes,
- de deux psychologues, dont l'une travaille avec les jeunes, l'autre avec l'équipe,
- d'une secrétaire comptable qui assure les tâches administratives pour l'établissement,
- d'une chef de service éducatif.

Le prestataire (Traces vive, dans le Tarn) qui assure la continuité de l'accompagnement des groupes de jeunes, lors de la 2^{ème} phase du placement, fait aussi partie intégrante de l'action du CER.

D'autres prestataires peuvent être associés en fonction des besoins : ainsi, depuis plusieurs sessions, une musicothérapeute et une intervenante en soutien scolaire complètent l'équipe. Enfin, une psychologue hors organigramme anime les groupes d'analyse des pratiques.

3.2. Le fonctionnement

3.2.1. Les admissions

Anticiper les admissions permet de, poser les bases du partenariat avec les services demandeurs, de travailler en amont avec le jeune et sa famille et de recueillir des données sur le parcours du jeune.

L'enjeu est de mieux connaître la situation personnelle du jeune en pensant à la constitution du futur groupe et d'une possible dynamique.

Plusieurs étapes jalonnent le processus d'admission :

- Communication des dates de session par mail ;
- Sur demande, envoi de la plaquette aux différentes institutions (PJJ, UEMO, STEMO, Juges pour enfants) ;
- Réception des dossiers (tenue à jour d'un fichier) ;
- Etude des dossiers par une lecture croisée entre chef de service, psychologue, éducateurs.
- Observations écrites et avis techniques ;
- Recherche supplémentaire d'informations (appel téléphonique à l'éducateur fil rouge ou à d'autres partenaires) ;
- Décision d'admission ou de non admission par le chef de service ;
 - o Si refus, envoi d'un courrier explicatif ou notification par téléphone ;
 - o Si admission, envoi d'un dossier d'admission comprenant : le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement, les différentes autorisations, le formulaire d'admission... ;
- Phase d'information du jeune (travail de l'éducateur fil rouge) ;
- Contact téléphonique avec la famille (implication de la famille, mobilisation des parents, envoi des documents à la famille) ;
- Détermination de la date de l'audience avec le juge ;
- Un éducateur du CER CAIRN se déplace pour aller chercher le jeune le jour de l'audience (OPP de date à date).

- Le magistrat expose les enjeux pénaux (le jeune reste redevable devant la loi des actes commis) ;
- L'éducateur présente rapidement les objectifs et le sens du travail éducatif et psychologique. (temps limité pour envisager un changement et un projet de vie possible).

➤ Perspectives pour le processus d'admission

Deux étapes dans ce processus semblent pouvoir être améliorées :

- Le moment de l'étude du dossier,
- Le moment où le jeune est informé de son admission.

1. Etude du dossier d'admission : Créer une instance dédiée pour assurer la pluralité des points de vue sur le dossier transmis.

Projet de création d'une commission technique pour chaque session constituée de membres permanents (chef de service et psychologue) et de membres nommés (2 encadrants).

2. Information du / sur le jeune : compléter l'information sur le jeune avant son arrivée au CER

Projet de création d'un questionnaire à l'intention du jeune.

3.2.2. Le P.P.A., Projet Personnalisé d'Accompagnement, la référence éducative dans l'accompagnement de chaque jeune

- Définition, fondements
- Place dans l'intervention
- Ambitions
- Modalités de mise en œuvre (grandes lignes)
- Outils de référence
- Enjeux pour l'avenir/perspectives

3.2.2.1. Définition, fondements

Le P.P.A. vise à décrire un projet d'accompagnement personnalisé. Il s'inscrit dans la logique de projet comme le projet d'établissement. C'est un outil qui doit être cohérent avec les orientations, les valeurs, l'approche éducative définies dans ce projet d'établissement.

Au-delà du projet d'établissement, le P.P.A. trouve ses fondements dans le projet associatif, la loi 2002 et l'ordonnance de 1945 ainsi que le cahier des charges des CER.

Pour autant, chaque P.P.A. est spécifique à chaque jeune accompagné. Il se bâtit si possible en lien avec les données fournies au moment du placement ou en relation avec le projet du jeune s'il a déjà été initié. De toute façon, sa construction se fait dans la durée, sur la base du parcours du jeune au sein du CER, des observations de l'équipe, des échanges avec le jeune mais aussi des relations que le jeune établit avec les adultes et avec les autres jeunes..

Distinguer individualisation et personnalisation :

« La notion d'individu (étymologiquement, « ce qui ne peut être divisé ») **exprime une idée d'unité, tandis que celle de personne** (du latin *persona*, « masque » et par extension, « caractère », « rôle ») **rend compte d'une singularité, d'une figure**. Par conséquent, la personnalisation n'exprime pas du tout la même idée que l'individualisation, c'est-à-dire l'action de réduire à une unité indivisible ; elle consiste à s'identifier à une personne, afin de saisir sa singularité.

Ainsi, « personnaliser » ne veut pas seulement dire individualiser, mais bien aménager les missions et les possibilités de réponse d'un service ou d'un dispositif à chaque individu et en fonction de ses propres potentialités. »

Exemple = un repas individualisé est un repas où chaque portion correspond à un individu, tandis qu'un repas personnalisé est adapté spécifiquement aux souhaits de chaque personne servie. »

Source : *Accompagnement social personnalisé : Réflexions, méthode et outils d'une approche en travail social de proximité*, Handicap International, Décembre 2009

3.2.2.2. Place dans l'intervention

Le P.P.A. est l'outil d'accompagnement du jeune. Un des outils les plus importants. Il représente un regard porté sur le jeune, une feuille de route commune qui doit fédérer l'équipe, c'est une sorte de pierre angulaire.

Il mobilise l'équipe pluridisciplinaire et par conséquent contribue à la coordonner autour d'orientations communes et partagées.

Il engage la responsabilité de l'équipe comme tout écrit et implique que chaque personnel s'y réfère pour guider son intervention quotidienne.

Il définit et décrit la prise en charge du jeune sur les 4 mois du séjour, en recherchant l'adhésion du jeune et en s'appuyant sur

- les objectifs préétablis par l'éducateur « fil rouge » PJJ,
- les injonctions du juge,
- les désirs, les souhaits, les attentes du jeune qui vont dans le sens d'une construction personnelle de son projet.

Le P.P.A. dans l'accompagnement :

→ Au niveau du jeune :

A travers l'élaboration du P.P.A., il s'agit de **faire avec** le jeune, passer de la contrainte à l'adhésion, favoriser la verbalisation, recueillir les demandes du jeune, favoriser la connaissance du jeune par lui-même et sa responsabilisation.

Le jeune est sujet, il participe à la construction du P.P.A. dans un cadre de respect et d'engagement.

On va toujours chercher sa parole d'où la nécessité d'aménager des moments d'expression (et pas seulement suite à des moments de crise).

Le bilan individuel hebdomadaire a cette visée.

Au-delà du bilan hebdomadaire, l'enjeu est de repérer aussi les moments appropriés pour cette expression et les personnes avec lesquelles il sera le plus à l'aise.

→ Au niveau de l'équipe :

Le P.P.A. permet d'avoir une vision commune des problématiques du jeune et des actions à mener en cohérence.

C'est un outil qui doit vivre et permettre d'intégrer l'évolution du jeune. C'est une trace, en lien avec le rôle de « passeur » qu'a le CER, qui doit servir à ceux qui prendront le relais dans le suivi et l'accompagnement du jeune. Un point de vigilance doit cependant guider notre action : il faut transmettre avec prudence les informations relatives au déroulement du placement ; conserver à l'esprit que l'on évoque un moment précis de la vie du jeune, le moment de son accueil au CER CAIRN.

Cet écrit comme tout écrit concernant le jeune, ne peut et ne doit en aucun cas venir fixer, figer ou présenter un caractère déterministe pour le jeune.

3.2.2.3. *Ambitions de l'équipe à travers le P.P.A.*

Le P.P.A. doit bénéficier au jeune et pour cela :

- Permettre au jeune de donner un sens à son placement. Encourager un travail sur soi. Travailler sur son rapport à la loi, ses débordements, ses transgressions et passages à l'acte pour favoriser une meilleure acceptation des limites imposées par la vie en société, la loi. Le responsabiliser.
- Permettre au jeune de mieux se connaître et de recouvrer une estime de soi, un désir d'évoluer, d'être différent d'échapper aux fatalités.
- Etre au plus près de ses capacités, cerner sa personnalité, ses points forts, centres d'intérêts, problèmes, difficultés, à partir de l'observation continue, précise de l'ensemble des intervenants du système de prise en charge (professionnels et partenaires) et du partage de l'information.
- Tenir compte de ces capacités, de ces motivations et des besoins identifiés pour définir avec le jeune ses priorités.

- Mobiliser le jeune sur son projet après CER grâce au projet d'insertion sociale⁴ établi avec lui et non pour lui et, en tout cas, grâce aux repères donnés sur son parcours durant les 4 mois et aux préconisations formalisées. Ces préconisations relèvent du travail de l'éducateur référent CER, leur mise en œuvre de l'éducateur fil rouge. Elles doivent ouvrir un champ de possibles pour la suite et ne pas le faire simplement miroiter.

3.2.2.4. *Modalités de mise en œuvre*

- Récolter les informations pertinentes en amont de l'initialisation du P.P.A., commencer à la mettre en forme 15 jours après l'arrivée du jeune.
- Ces informations sont recueillies auprès du jeune, de l'éducateur fil rouge, d'autres professionnels si besoin, de la famille et à travers les observations de chaque membre de l'équipe au quotidien.
- Le recueil d'informations doit se poursuivre tout au long du séjour.
- Le PPA se construit avec le jeune.

Points de vigilance :

- Trier, retenir les informations pertinentes, significantes et rester fidèle à leur contenu ce qui renvoie à une posture de neutralité, d'objectivité.
- Responsabilité du référent :
 - Récolter les informations, compléter et diffuser l'information sur le P.P.A.
- Responsabilité de chaque personnel :
 - Donner par tous les moyens possibles les informations disponibles.

3.2.2.5. *Outils de référence*

- Le dossier du jeune,
- Le cahier de liaison,
- Les observations (fiche items),
- Le compte-rendu de la psychologue et de la musicothérapeute.

⁴ Pas nécessairement sur le volet professionnel.

➤ Perspectives pour le P.P.A.

- 1- Mettre à jour un outil commun pour le PPA
 - 2- Elaborer un projet réellement personnalisé
 - 3- Parvenir à une utilisation plus homogène du P.P.A. par les personnels éducatifs
 - 4- Faire vivre le P.P.A
-
1. **Actualiser l'outil PPA, en faire un outil commun** (la trame, les items pertinents, le mode d'emploi et la méthode de formalisation), à partir des orientations de l'accompagnement, en groupe de travail.
 2. **Elaborer un projet réellement personnalisé :**
 - Articuler le singulier au collectif au quotidien, en associant les jeunes à la recherche de leurs propres solutions.
 - Rechercher l'adhésion et la valorisation du jeune.
 - Faire émerger les centres d'intérêt, les souhaits pour proposer au jeune - ou le conduire à proposer - des activités qui lui permettent d'avancer personnellement et socialement.
 - Pour y parvenir utiliser au mieux les temps d'échange avec le jeune (le bilan individuel hebdomadaire et /ou les moments informels) ; exploiter en équipe ce qui est recueilli lors de ces entretiens.
 - Mener les entretiens formels sur la base d'une méthodologie.
 3. **Parvenir à une utilisation plus homogène du P.P.A. par les personnels éducatifs :**
 - Appliquer et évaluer la mise en œuvre de la procédure créée :
 - La formalisation est-elle conforme aux attentes ?
 - La méthodologie a-t-elle été suivie ?
 - Le document est-il clair, utile, intéressant et systématique (car obligatoire) ?
 4. **Faire vivre le P.P.A. :**
 - Compléter progressivement le document et partager son contenu au sein de l'équipe (rôle du référent) ;
 - Mieux articuler bilan individuel hebdomadaire et P.P.A. ; mieux exploiter ce qui est recueilli lors de cet entretien ;
 - Suivre le P.P.A. en phase de transfert ;
 - Evaluer lors des bilans en équipe la mise en œuvre du P.P.A. (Est-il complété régulièrement ? Est-il suivi ? Est-il appliqué ?).

3.2.3. La collaboration interdisciplinaire : coordination et modalités de fonctionnement de l'équipe

- DEFINIR LA PLURIDISCIPLINARITE
- LES ROLES RESPECTIFS
- ENJEUX ET FORMES DE COLLABORATION
- ORIENTATIONS DE TRAVAIL

La Loi 2002-2 place l'utilisateur au cœur de l'action sociale et médico-sociale. Elle souligne la nécessité de reconnaître, de respecter et de promouvoir le droit de la personne. Elle impulse une prise en compte des besoins du sujet, de qualité, personnalisée, contractualisée et adaptée aux besoins du sujet.

Sa participation doit être aménagée notamment dans l'élaboration de son projet.

L'accompagnement est assuré par une équipe pluridisciplinaire qui doit se coordonner pour assurer la qualité et la cohérence des actions engagées au bénéfice de l'utilisateur.

3.2.3.1. *Définir la pluridisciplinarité*

3.2.3.1.1- Définition générale

Dans un travail pluridisciplinaire, plusieurs disciplines sont réunies et coexistent ; les spécialistes travaillent sur divers aspects de la même problématique.

Les données produites dans chaque discipline peuvent être éditées et rassemblées par un responsable dont le travail consiste à coordonner le travail des spécialistes des disciplines respectives.

Toutefois, la compréhension de la situation se situe davantage sur des visions analytiques et parallèles.

Le travail pluridisciplinaire s'articule au sein d'un travail d'équipe où chaque spécificité professionnelle est un atout et un appui permettant de croiser les regards, les observations, les analyses ; cette pluridisciplinarité devient un dispositif au service de l'accompagnement de chaque jeune.

3.2.3.1.2- La pluridisciplinarité au CER CAIRN

La pluridisciplinarité suppose que se côtoient des disciplines, des formations, des métiers, des qualifications différentes.

Au CER CAIRN, une équipe pluridisciplinaire œuvre à une tâche commune: la prise en charge et l'accompagnement d'adolescents confiés au service par un magistrat.

Cette équipe est constituée d'une quinzaine de personnes salariées mais la notion d'équipe est élargie au prestataire (Traces vive) qui prend en charge les groupes de jeunes, lors de la 2ème phase du placement.

Le parti-pris au CER CAIRN et de s'associer, en complément de l'équipe salariée, les compétences permettant d'enrichir le dispositif.

Au Cairn, à la notion de pluridisciplinarité peut être ajoutée celle de polyvalence. En effet, les encadrants éducatifs sont polyvalents au sens où ils ont tous les mêmes activités à réaliser quel que soit leur diplôme.

Cette polyvalence est induite par le modèle d'accueil et d'accompagnement du CER : l'internat, le « vivre ensemble », la nécessité de pouvoir prendre le relais au pied levé ...

Le travail auprès des jeunes accueillis au CER s'effectue aussi en s'appuyant sur un ensemble de partenaires extérieurs : municipalités, entreprises, gendarmerie, professionnels de santé, sportifs, etc. selon ce qu'ils peuvent apporter dans l'accompagnement des jeunes.

Il est indispensable que le partenaire soit sensibilisé aux termes de l'accompagnement voulu par le CER CAIRN et qu'il fonctionne en complémentarité de l'équipe et non en substitution. L'action doit être clairement finalisée ; la responsabilité reste entre les mains des encadrant éducatifs, rien n'est délégué au partenaire dans ce domaine et surtout pas la définition des règles.

3.2.3.2. *Les rôles respectifs*

3.2.3.2.1- Les rôles au sein du service

- **Les-encadrants-éducatifs :**

Ils assurent l'accompagnement quotidien et permanent des jeunes dans le cadre d'un placement judiciaire déterminé dans le temps et des règles de fonctionnement CER.

- **Le « binôme éducatif » :**

Le travail est organisé de façon à ce que deux encadrants assurent simultanément l'encadrement du groupe de 4 jeunes. Aujourd'hui, il n'existe pas une définition précise du fonctionnement de ce binôme, ni de la répartition éventuellement souhaitable des rôles en son sein. Il a pourtant une fonction de soutien et de réassurance.

- **Le référent éducatif :**

Même si toute l'équipe pluridisciplinaire prend en charge le mineur, il est décidé qu'un professionnel soit désigné pour le suivre personnellement. Il servira de pivot et d'interlocuteur privilégié tant pour le jeune que pour sa famille et les partenaires internes ou externes : c'est le référent.

La référence éducative est une pratique qui s'est imposée avec le temps au sein des institutions prenant en charge des mineurs ou des adultes pour qui une intervention spécialisée s'avère nécessaire.

Une procédure décrit cette fonction dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- Le référent est responsable du projet personnalisé et de la conduite de ce projet mais il n'est pas le responsable de l'usager.
- Le responsable de projet ou "référent" prend en charge la gestion du projet d'un ou deux mineurs.
- Il assiste à l'audience de placement.
- Il recueille les informations permettant d'évaluer la situation du mineur.
- Il présente la situation du mineur à l'instance technique, durant la réunion de synthèse.
- Il élabore le projet personnalisé avec l'appui technique de la psychologue.
- Il recueille l'avis du mineur.
- Il enregistre les décisions prises en réunion et les consigne dans le projet.
- Il veille à ce que les décisions retenues soient connues de tous les intervenants.
- Il s'informe régulièrement de l'évolution des dispositifs mis en œuvre et des progrès effectués par le mineur (ou de l'absence de progrès).
- Il rencontre le mineur régulièrement pour faire le point.
- Autant que possible, il accompagne le mineur aux différentes audiences.
- Il entretient la communication et le partenariat avec l'éducateur fil rouge.
- Il rédige les rapports de synthèse.

- Il tient à jour le dossier du mineur.
- Il vérifie les fiches (gratifications, téléphone, suivi médical...).
- Il est secondé par un autre professionnel (notion de partage et de continuité de référence).

- **Le co-référent :**

Il permet d'assurer la continuité du suivi du jeune en lien avec le référent (par exemple, lors de la phase de transfert). Le planning induit l'attribution de cette fonction.

- **La psychologue intervenant auprès des jeunes:**

Sa présence au sein du CER permet de proposer au jeune une « fenêtre ouverte », une possibilité pour lui de s'exprimer dans le respect de la confidentialité, en dehors de tout regard éducatif.

Elle doit pouvoir partager certaines de ses analyses pour nourrir l'équipe d'éléments de compréhension ou l'alerter sur certaines observations, tout en préservant la confidentialité.

Dans cette perspective, elle se concerte notamment avec la deuxième psychologue, au cours de réunions de travail.

- **La psychologue intervenant avec l'équipe :**

Elle collabore avec l'équipe éducative ; elle participe au travail de réflexion et d'élaboration du projet et de l'accompagnement concernant chaque jeune accueilli.

Cette co-construction permet de dégager des pistes de travail concernant les actions éducatives, examinées au cas par cas.

- **Le prestataire séjour transfert (Traces vives) :**

Organiser la période de transfert dans la continuité de l'esprit et sous l'égide du CER.

3.3.3.2.2- Les ressources associées

Certaines activités encadrées par d'autres professionnels sont proposées aux jeunes, en dehors d'un regard éducatif. Elles n'ont pas un caractère obligatoire. Ces activités peuvent évoluer dans le souci de répondre au mieux aux besoins des jeunes.

- **La musicothérapeute :**

Elle propose des ateliers individuels d'expression autour de la musique. Elle participe à l'évolution des jeunes en définissant des actions à conduire avec chacun.

Elle peut proposer à l'équipe éducative des éléments permettant d'affiner la connaissance du jeune, de son point de vue, afin de nourrir le P.P.A.

- **L'enseignante spécialisée :**

A partir du niveau scolaire des jeunes (oral/écrit), elle propose aux jeunes un état des lieux formalisé et des actions concrètes individualisées.

3.2.3.3. *Enjeux et formes de collaboration*

3.2.3.3.1- Enjeux de la coopération pluridisciplinaire

Au sein de l'équipe resserrée, c'est à dire l'équipe éducative, les psychologues, l'enseignante spécialisée, la secrétaire comptable, le CSE, la collaboration doit permettre de :

- Définir et tenir une ligne éducative par la collecte et la circulation de l'information sur le jeune, sur le groupe ;
- Disposer de différents angles d'approche, les partager et les confronter pour mettre en œuvre un accompagnement global et pluridisciplinaire ;
- Reconnaître les compétences des autres membres de l'équipe ;
- Apprendre les uns des autres, développer les compétences de chacun ;
- Eviter une juxtaposition des prises en charges qui peut générer de l'incohérence et, au contraire, co-construire et ajuster ensemble le projet du jeune.

3.2.3.3.2- Les moyens mis en œuvre, les supports de la coopération

- La traçabilité
 - o Les synthèses intermédiaires réalisées en réunion,
 - o Les synthèses écrites des référents,
 - o Les temps de validation de la synthèse individuelle,
 - o Les différents outils de liaison : cahier de liaison, cahier du jeune, messagerie, téléphone, etc.
 - o Les procédures
- Les réunions hebdomadaires de l'équipe.
- Les préparations, les bilans intermédiaires et les bilans de fin de session.
- Les groupes d'analyse des pratiques.
- Le P.P.A.
- Les entretiens individuels des salariés avec le chef de service, formels et informels.

3.2.3.3.3- Les limites des formes actuelles de collaboration

Bien qu'existe une approche pluridisciplinaire de l'accompagnement, la coopération interdisciplinaire est insuffisante au sein de l'équipe au regard des besoins des encadrants éducatifs.

En effet, l'approche interdisciplinaire suppose de nombreuses interactions entre les membres de l'équipe. Elle vise à traiter une problématique dans son ensemble, en identifiant et en intégrant toutes les relations entre les différents éléments impliqués. Les échanges d'informations permettent aux membres de l'équipe un enrichissement mutuel des connaissances.

Or aujourd'hui, les temps de rencontre, et d'élaboration d'une réflexion partagée sont trop peu nombreux pour faciliter l'interdisciplinarité. Les encadrants éducatifs, notamment dans le cadre de la référence éducative, sont demandeurs d'une confrontation des points de vue avec les autres membres de l'équipe en vue de construire une approche synthétique des problématiques et des perspectives.

Par exemple, la collaboration avec la musicothérapeute pourrait être développée dans la continuité du séjour. Les informations qu'elle apporte au moment de la synthèse sont intéressantes pour les encadrants éducatifs ce qui les amène à souhaiter qu'elle puisse participer davantage à la construction du PPA

Dans l'intérêt du jeune, les encadrants éducatifs ont AUSSI besoin d'une concertation avec la psychologue sur les situations. Il reste à identifier la nature des informations qui pourraient être partagées sans mettre à mal la déontologie.

Par ailleurs, la polyvalence au sein de l'équipe éducative a été soulignée et justifiée comme une nécessité pour assurer la continuité de l'accompagnement. Les membres d'une équipe sont riches de compétences spécifiques ou de talents ; il s'agit de trouver et proposer des espaces permettant de déployer ces richesses singulières.

C'est sans aucun doute un axe d'amélioration : ces compétences et talents pourraient être mis au service du projet d'établissement et de la qualité de l'accompagnement proposé aux jeunes accueillis.

➤ Perspectives concernant la collaboration interdisciplinaire

- 1- Définir et instaurer des modalités de collaboration entre les différents intervenants dans l'optique d'un travail en commun cohérent, au bénéfice du jeune et de son PPA ;*
- 2- Les supports et outils : mieux définir la fonction de chacun et les modalités d'utilisation ;*
- 3- Les compétences singulières : mieux identifier les compétences de chacun, ce qu'elles peuvent apporter à la qualité de l'accompagnement, de quelle façon les mobiliser ;*
- 4- Renouveler le regard sur l'équipe et les formes de coordination.*

1. Définir et instaurer des modalités de collaboration entre les différents intervenants dans l'optique d'un travail en commun cohérent, au bénéfice du jeune et de son PPA

- ➔ **Préciser le fonctionnement du binôme éducatif (en groupe de travail)**
- ➔ **Renforcer les modalités de concertation avec les intervenants prestataires** ayant un suivi régulier des jeunes : réflexion à conduire en équipe pour identifier d'éventuelles nouvelles modalités
- ➔ **Renforcer les modalités de participation de l'ensemble de l'équipe à la construction du PPA**

Prévoir en réunion d'équipe un temps dédié pour élaborer en commun et favoriser l'interaction autour du P.P.A.

2. Les supports et outils : mieux s'approprier la fonction de chacun et les modalités d'utilisation (Cf. Annexe 2)

➔ **La réunion hebdomadaire :**

- Les participants : personnel administratif, éducatif, la psychologue et la CSE
 - La réunion doit rassembler un maximum de personnes,
 - et permettre de recueillir et centraliser les informations amenées par chacun.
- Les principaux contenus :

- élaboration du planning hebdomadaire ou sur une plus longue échéance,
 - organisation et tâches qui incombent à chacun,
 - historique de l'événementiel,
 - point sur le groupe et sa dynamique,
 - point sur chaque jeune : définition des axes éducatifs de sa prise en charge, actions individuelles à mettre en place pour chaque jeune, rappel des PPA et des problématiques.,
 - évaluation des actions menées et ajustements.
- Quelques règles de bon fonctionnement doivent être appliquées
- Définir un ordre du jour, le diffuser, le suivre.
 - Chacun doit préparer individuellement l'information à transmettre.
 - Fournir régulièrement un CR.

➔ **Simplifier les outils, mieux les renseigner**

C'est un travail qui relève de l'amélioration continue. Chacun doit être en vigilance par rapport à l'efficacité des outils et à la conformité de leur utilisation.

Un référent qualité pourrait être désigné pour mener à bien cette mission.

3. **Les compétences spécifiques** : mieux identifier les compétences singulières des personnels éducatifs, ce qu'elles peuvent apporter à la qualité de l'accompagnement, de quelle façon les mobiliser.
 - Repérer ces compétences à travers les entretiens professionnels, en même temps que les souhaits des personnels concernant leur mise en œuvre ;
 - Etablir une cartographie de ces compétences.
4. **Renouveler le regard sur le fonctionnement de l'équipe et les formes de coordination en aménageant des temps de réflexion sur ces questions par exemple lors des bilans de session.**
 - Cette équipe peut-elle être complétée ? D'autres intervenants pourraient-ils être associés ?
 - D'autres modalités de coordination et de travail peuvent-elles être envisagées : par exemple,
 - le télétravail, sur la base d'outils correctement renseignés, en définissant clairement les conditions de rémunération, etc...
 - A à l'inverse, pour les écrits professionnels, mettre à disposition des espaces équipés dans le cadre d'un forfait horaire.
5. **A terme, mettre en place une fonction de maîtresse de maison**
 - Budgéter prévisionnellement en 2015 le poste
 - Principal rôle :
 - Assurer l'entretien, le rangement, la propreté dans le lieu de vie
 - Effectuer les courses

3.2.4. Les programmes d'activités

3.2.4.1. *La place des activités dans le dispositif CER*

Le placement en CER vise à produire, pour le mineur accueilli, une rupture avec son mode et son rythme de vie habituel, avec son environnement et ses relations, avec ses comportements, avec les représentations qu'il a de lui-même et des autres. C'est un véritable changement de repères que l'on cherche à aménager en particulier à travers un programme intensif d'activités.

Support éducatif dans le cadre de la sanction prononcée, ces activités variées visent à favoriser l'évolution du jeune. Elles ont un caractère obligatoire et deviennent aussi un moyen de travailler sur la question de la frustration pour chacun.

Confronté à des situations parfois inédites, souvent exigeantes en termes d'efforts physiques, de concentration, de respect du cadre et des personnes, y compris de soi-même, le jeune est encouragé à prendre du recul par rapport à son mode de fonctionnement, à prendre conscience de ses dérives et de sa responsabilité dans ce qu'il est et ce qu'il peut devenir. Globalement, ces activités offrent au jeune la possibilité d'accéder à d'autres leviers de valorisation que ceux qu'il trouvait dans la délinquance.

Les activités contribuent toutes au même objectif mais elles peuvent avoir différentes visées et bénéfices : expérimentation de nouvelles situations, assimilation de règles, valorisation de capacités, découverte/acquisition de compétences, canalisation de l'énergie, dépassement de soi, réassurance, apprentissage de la coopération et la solidarité au sein d'un groupe, etc.

Mises en place avant l'élaboration du PPA, elles constituent aussi un moyen de recueillir de l'information utile pour le renseigner. Sur le principe d'une présence éducative permanente, les encadrants éducatifs sont dans l'action avec les jeunes ce qui leur permet d'observer et de comprendre leurs modes de fonctionnement. Les jeunes sont généralement dans l'immédiateté : faire avec eux peut faciliter la mise en place d'une relation, d'une communication. A côté des entretiens formels entre l'éducateur et le jeune, l'activité constitue parfois une autre façon d'encourager la verbalisation nécessaire pour amorcer la prise de recul du jeune par rapport à ses actes de délinquance et choix de vie.

3.2.4.2. *Le programme d'activités au CER CAIRN*

La mise en place d'un programme d'activités fait partie des exigences du cahier des charges des CER.

La notion de programme renvoie au cadre contraint du placement. Pour autant, l'activité n'est pas considérée comme un moment d'occupation. Si l'activité est obligatoire, elle permet aussi l'ouverture pour donner aux jeunes des opportunités de se construire et de s'exprimer.

Par exemple, la musicothérapie, les activités de création autorisent le jeune à se resituer dans son espace d'adolescent. Pour autant, ce n'est pas la nature de l'activité qui favorise cette ouverture : un chantier peut avoir les mêmes vertus, comme tout support bien utilisé.

Les activités supposent une certaine posture de l'éducateur qui doit donner du sens, fixer le cadre, observer et écouter et savoir utiliser toutes les opportunités pour encourager l'expression des potentialités du jeune.

L'enjeu pour l'équipe est de trouver le média ou les médias appropriés aux jeunes, à travers l'observation et l'écoute.

Les activités au CER Cairn relèvent de différentes catégories :

- 1) Les activités de travail de type chantier,

- 2) Les activités sportives,
- 3) Les activités de loisir,
- 4) Les activités liées à la gestion du quotidien, sur le lieu de vie,

1) L'activité de chantier

Conformément au cahier des charges, ce type d'activité se met en place systématiquement. En effet, la valeur travail est portée dans le dispositif des CER. L'appropriation d'autres valeurs est également souhaitée à travers les chantiers : le respect du matériel, le respect des autres, la citoyenneté

Le chantier sert aussi de préambule au stage professionnel aménagé en troisième phase. En effet, la reprise d'études, l'accès à une formation professionnelle ou à une activité professionnelle sont en principe visés au-delà du placement.

2) Les activités sportives

A travers ces activités, les jeunes sont encouragés au dépassement de soi, à l'engagement personnel ou au sein d'un collectif. On peut s'appuyer sur leur besoin de valorisation personnelle ou par rapport au groupe. Ils doivent également assimiler des règles, une conduite « éthique » (ne pas tricher), savoir prendre leur place dans le groupe et concourir à l'effort commun.

Certaines pratiques peuvent aussi être ludiques (par exemple, les sports d'eau) et être intégrées au système de récompenses défini par l'équipe.

Le sport a enfin une valeur d'éducation à la santé et peut favoriser le développement physique des adolescents.

3) Les activités de loisir

Elles constituent clairement l'un des leviers pour récompenser les efforts des jeunes et leurs comportements jugés positifs. Elles réintroduisent la notion de plaisir et permettent, comme l'activité physique, d'évacuer des tensions. Ces activités permettent aussi de confronter les jeunes au milieu ouvert, de tester leurs réactions et de vérifier leur appropriation des règles : politesse, savoir vivre en société, respect de l'éducateur et de ses consignes ...

4) Les activités liées à la gestion du quotidien, sur le lieu de vie

Elles mettent en œuvre le « vivre ensemble » et favorisent l'articulation entre l'individuel et le collectif.

Elles mettent en scène la responsabilité et l'engagement de chacun au sein d'un collectif.

Elles ont une incidence sur la dynamique du groupe et supposent l'acceptation de rôles dévolus et de règles partagées.

Elles peuvent faire émerger des initiatives, des désirs, y compris le souhait de partager un effort, une tâche avec un autre jeune ou l'encadrant, de « faire avec » sans que soient remise en question la définition des responsabilités individuelles.

3.2.4.3. Les conditions de mise en œuvre

Un programme est élaboré en équipe et revu d'une semaine sur l'autre lors de la réunion hebdomadaire.

Deux dimensions doivent coexister pour assurer la pertinence des activités :

- Une définition et une formalisation des enjeux, des finalités et des résultats attendus de l'activité (en tant que projet) ;
- une explicitation au jeune ou au groupe de jeunes par les encadrants de l'intérêt de l'activité, des buts poursuivis, du sens qu'elle peut prendre pour lui ou pour le collectif

La conduite des activités suppose une certaine posture de l'éducateur qui doit à la fois donner du sens, fixer le cadre et réguler, observer et écouter, savoir utiliser toutes les opportunités pour encourager l'expression des potentiels du jeune.

La mise en œuvre des activités suppose également une préparation et une coordination entre les encadrants éducatifs.

Au niveau de la préparation, l'encadrant qui démarre l'activité doit s'assurer au préalable que les ressources sont à disposition pour la réalisation. Si ce n'est pas le cas, il fait les demandes d'achat nécessaires au service administratif. A la fin de la séance d'activité, il vérifie pour l'encadrant qui lui succède la disponibilité des moyens, des outils utiles, l'état de fonctionnement du matériel et en informe son collègue.

Les transmissions d'information peuvent se faire à l'oral et à l'écrit, pour autant la traçabilité reste indispensable, comme après toute période d'encadrement. Au-delà des éléments en relation avec la préparation des activités, l'encadrant éducatif doit reporter sur le cahier de liaison :

- les événements importants de la journée ;
- la dynamique du groupe de jeunes ;
- le travail restant à effectuer le lendemain.

Perspectives pour le programme d'activités

1. *Sélectionner des activités qui répondent aux 4 principaux critères de pertinence reconnus par l'équipe*
2. *Compléter le programme d'activités*
3. *Elaborer un programme d'activités de fond collectif et prévoir un ensemble d'activités « en réserve » pour individualiser l'accompagnement*
4. *Cadrer les activités selon une méthodologie de projet*

1. Sélectionner des activités qui répondent aux 4 principaux critères de pertinence reconnus par l'équipe, à savoir :

Créer une grille d'analyse et l'utiliser lors des phases de préparation et de bilan des sessions ;

- o Donner un cadre et un rythme de vie conforme aux règles et usages en société ;
- o Permettre au jeune d'exprimer des compétences et des centres d'intérêt, ou bien de les développer ; favoriser le développement de la confiance en soi, en ses capacités pour amorcer un changement ;
- o En même temps que la valorisation des atouts, permettre aussi la mise en évidence et la prise de conscience des points faibles, des freins, des marges de progrès personnels ;
- o Servir potentiellement de support au PPA ; fournir des éléments utiles, objectivables pour le renseigner (par exemple, en termes de points forts et points faibles du jeune, de centres d'intérêt).

2. Compléter le programme d'activités :

Constituer un groupe de travail

Les chantiers sont souvent considérés comme une possibilité d'exutoire physique pour les jeunes or il paraît intéressant de pouvoir observer leurs réactions dans d'autres types d'activités susceptibles de mobiliser des compétences différentes.

Cette diversification des activités a aussi la vertu de sortir les jeunes d'une survalorisation de l'effort physique.

Par exemple, des activités favorisant la créativité, exigeant de la concentration, faisant appel au sens de l'organisation peuvent être proposées. Aujourd'hui l'intervention d'une musicothérapeute va dans ce sens, avec des résultats qui sont jugés positifs. Au niveau du soutien scolaire, l'intervenante porte un projet d'élaboration de scénarios vidéo.

D'autres activités pourront être placées en soirée d'autant qu'il n'y a pas de propositions le soir, par exemple, construction de maquettes, atelier bois, bricolage, graff, photographie sur ordinateur, logiciels d'apprentissage comme pour le code de la route... Leur mise en place pourra s'appuyer sur les compétences des membres de l'équipe. L'éducateur devra être force de proposition et identifier le moment opportun.

Il conviendra aussi de développer dans le programme la place des ateliers d'expression et de créativité : mosaïque, atelier bois, tissage ...

Toutefois, il est important de laisser du temps pour le manque, pour la réflexion ou le repos, et éviter de tomber dans l'illusion de l'« activisme ».

3. Elaborer un programme d'activités de fond, collectif, et prévoir un ensemble d'activités « en réserve » pour individualiser l'accompagnement :

Différents projets pourront être mis en place en utilisant le tissu local, les ressources et savoir-faire du territoire (les artisans, les événements culturels et sportifs...). Ils s'inscrivent dans une dynamique citoyenne.

Un ensemble de propositions (5 à 6) pourra constituer un programme « à la carte » à mobiliser en fonction des jeunes, de leurs comportements, de leurs centres d'intérêt et de leur adhésion.

Certaines activités comme les stages pourront être mises en œuvre plus facilement sous la forme de binômes de jeunes.

Le second binôme pourrait se consacrer aux travaux à réaliser à Asque, listés en début de session.

Si le groupe fonctionne bien, il est aussi possible d'envisager une activité individuelle pour un jeune et un groupe de 3 jeunes sous l'encadrement du second encadrant éducatif.

Actions à mener :

- Identifier les intervenants potentiels les rencontrer, les associer à l'élaboration du projet d'activité.
- Utiliser la réunion hebdomadaire avec les jeunes pour les questionner sur les activités qui pourraient les intéresser.
 - Le référent présente en réunion les souhaits du jeune, l'équipe définit l'organisation.
 - Un projet collectif peut aussi être envisagé.
- Définir un projet d'activité pour chaque jeune, en tenant compte des contraintes d'organisation et de l'encadrement.
- Formaliser le projet d'activités dans le PPA.
- Instaurer un temps privilégié d'échange individuel sur le projet pour permettre au jeune de s'exprimer aussi librement que possible sur ses réalisations, l'intérêt ou le plaisir qu'il en tire, ...

4. Cadrer les activités selon la méthodologie de projet :

- Définir le sens donné, formaliser les objectifs et résultats attendus, décrire les moyens à mobiliser, les méthodes à déployer, les ressources nécessaires, les modalités d'évaluation...
- Définir et partager la posture attendue dans l'encadrement des activités.

3.2.5. Les projets sur la durée, l'ouverture sur l'extérieur et les partenariats

Au niveau de l'établissement, dans le domaine du projet, il convient de distinguer plusieurs niveaux :

1. le projet « fil rouge » sur toute la durée de l'accueil,
2. le projet dans la phase de transfert,
3. le projet du CER en lien avec le projet des jeunes, la continuité de l'accompagnement au-delà du placement.

3.2.5.1. *Le projet « fil rouge » sur toute la durée de l'accueil*

Lors de l'élaboration initiale du projet du CER du Cairn, un document avait été produit pour décrire précisément pour l'équipe, semaine après semaine (d'où le terme de « semainier » utilisé), la progression à suivre avec les jeunes. Cohérent avec les règles de fonctionnement prédéfinies (par exemple : l'accès au milieu ouvert en 3^{ème} phase, lorsque la connaissance du jeune est estimée suffisante), cet outil permettait de cadrer une démarche partagée par les encadrants éducatifs et d'éviter d'éventuelles dérives. En cela, il faisait office de référentiel pour l'équipe.

Avec le temps, son usage a été abandonné. Toutefois, la nécessité de définir une ligne de conduite homogène et articulée avec la philosophie d'accompagnement souhaitée demeure incontournable. D'autant que l'équipe a été renouvelée, pour une bonne partie, et que les professionnels qui la constituent n'ont ni les mêmes qualifications, ni la même expérience.

Le travail sur le projet d'établissement fournit l'occasion de préciser le sens que doit avoir l'action collective, quel que soit le groupe de jeunes accueillis, quel que soit l'intervenant qui travaille avec eux.

En explicitant les principes de l'intervention et les règles que l'on se donne, il s'agit aussi de valider leur fondement, d'échapper au risque de l'arbitraire, de se donner ainsi les moyens d'expliquer au jeune et de lui permettre d'accéder à la compréhension de ce cadre et des limites qui lui sont imposées.

En effet, la réflexion sur le projet « fil rouge » ne peut se défaire de ce qui justifie la présence de ces jeunes au CER et renvoie à ce qui fonde l'existence de ce type d'établissement.

« Les centres éducatifs renforcés ont vocation à prendre en charge, sur le fondement de l'ordonnance du 2 février 1945, des mineurs délinquants multirécidivistes en grande difficulté ou en voie de marginalisation ayant souvent derrière eux un passé institutionnel déjà lourd ». C'est ainsi que la Circulaire de la Direction de la Protection judiciaire de la jeunesse de 13 janvier 2000 définit la mission de ces établissements. Ils ont été pensés comme une alternative à l'incarcération : l'encadrement éducatif est permanent et des programmes d'activités intensifs sont mis en place. « Ils visent à créer une rupture dans les conditions de vie du mineur et à préparer les conditions de sa réinsertion ».

Le projet « fil rouge » doit bien entendu revêtir ces caractéristiques mais il doit aussi tenir compte des évolutions sociales et réglementaires que ce texte ne peut intégrer en raison de son ancienneté. Précisément, la carence de textes récents constitue une difficulté pour les CER aujourd'hui car depuis la création du dispositif, la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 a été adoptée. Cette loi de rénovation de l'action sociale et médico-sociale s'applique aux CER comme à tous les établissements et services relevant de ce secteur.

La loi se décline selon 4 axes :

1er axe : Affirmer et promouvoir les droits des bénéficiaires et de leur entourage, affirmer le droit des usagers sous l'angle d'une meilleure reconnaissance du sujet citoyen, en définissant les droits et libertés individuels des usagers du secteur social et médicosocial.

2^e axe : Elargir les missions de l'action sociale et médicosociale et diversifier les interventions des établissements et services concernés ; caractériser les grands principes d'action sociale et médicosociale et mettre l'accent sur les deux principes qui doivent guider l'action : le respect de l'égalité de tous et l'accès équitable sur tout le territoire.

3^e axe : Améliorer les procédures techniques de pilotage du dispositif, renforcer la régulation et la coopération des décideurs et des acteurs, et avoir une organisation plus transparente de leurs relations avec les opérateurs.

4^e axe : Soumettre à une procédure d'évaluation tous les établissements et services. Ils doivent pratiquer une auto-évaluation tous les 5 ans et une évaluation externe tous les 7 ans.

La loi a introduit dans le secteur (dans certains cas, seulement entériné) une modification des modèles et des pratiques qui s'est accompagné d'une évolution sémantique et lexicale.

Ainsi la notion de prise en charge s'est substituée celle de l'accompagnement d'un usager ayant des droits, en particulier celui d'être informé et d'intervenir directement dans la définition de son projet d'accueil et d'accompagnement.

Certains termes utilisés antérieurement pour décrire les visées de l'accueil en CER ne paraissent plus compatibles avec l'orientation donnée par la loi : ainsi en est-il, par exemple des mots « déconstruction », « reconstruction » s'appliquant à l'intervention sur le jeune placé.

Néanmoins tous les principes de la loi ne semblent pas faciles à concilier avec la singularité du placement en CER ; en effet, il s'agit d'une mesure pénale, coercitive, qui vise à « bousculer » les modes de fonctionnement et les repères habituels du jeune pour l'amener à sortir de la délinquance. Difficile dans ce cas de rechercher « un consentement éclairé » du sujet comme le prône la loi. En réalité, il s'avère tout aussi difficile de le trouver auprès d'autres types d'usagers placés, eux aussi, dans un cadre de vie contraint et dont le niveau de dépendance ne permet pas parfois l'expression d'une volonté (malades d'Alzheimer, personnes souffrant d'handicap psychique lourd ...). Pour autant, au-delà de cette limite, il est possible et nécessaire de rester dans l'esprit de la loi et de veiller au respect de la dignité et de l'intégrité des personnes accueillies pour différents motifs dans un établissement. Au sein du CER, le projet est de construire avec chaque jeune les modalités de sa participation à un accompagnement continu et pluriel qui, idéalement, va lui permettre de cheminer et de faire le point, d'avancer dans l'analyse de sa situation et de la façon dont il y est engagé.

Aller dans ce sens conduit à introduire le principe d'une personnalisation du projet d'accompagnement de l'usager. Le « projet d'accueil et d'accompagnement » constitue en effet l'un des outils prévus par la loi pour favoriser l'exercice des droits fondamentaux de l'usager. Ce document a une portée « contractuelle » au sens où il décrit les objectifs fixés et concertés pour l'accompagnement, les engagements de chaque partie ainsi que les ressources qui seront mobilisées. La démarche suppose que le sujet puisse être acteur de son projet en participant à son élaboration comme à son évaluation. En même temps, nul ne peut imposer cette participation.

Le CER doit parvenir à accorder cet accompagnement personnalisé avec la mise en œuvre d'un dispositif collectif (même s'il s'agit d'un petit groupe), dont le déroulement et les étapes sont décrites dans le cahier des charges. Cette dimension collective a également une valeur éducative ; en créant une dynamique de

groupe et d'équipe, elle vise la socialisation c'est-à-dire d'une part, l'acquisition et l'intériorisation des modèles culturels, des pratiques, des normes, des codes symboliques, des règles de conduite et des valeurs de la société dans laquelle vit le jeune, d'autre part le développement de sa capacité à gérer les relations interpersonnelles. Ces apprentissages sont la condition de l'intégration du jeune dans son environnement social.

Dans le projet initial du CER Cairn, le séjour en Afrique permettait de provoquer à la fois la rupture mais aussi une confrontation avec une nouvelle culture, un autre modèle social... confrontation qui n'a pas conservé la même intensité dans les autres lieux d'accueil(Corse, Isère, Ariège, Tarn...) proposés, lorsque la PJJ n'a plus autorisé les séjours à l'étranger.

Quand « le déracinement africain » n'a plus été possible, la notion d'aventure, d'activités extrêmes s'y est substituée ... Toutefois, le principe de la rupture avec l'environnement ne peut reposer uniquement sur la période de transfert. Il existe d'autres possibilités de générer de la rupture qui ne sont peut-être pas toujours identifiées et exploitées comme telles dans le projet : le cadrage, le conflit sont aussi des moyens de modifier les repères. Par ailleurs au-delà de la rupture, la dimension des apprentissages sociaux et culturels reste peu formalisée.

3.2.5.2. Le projet dans les 3 phases

3.2.5.2.1- La première phase : L'instant de voir

La première phase du séjour peut être considérée comme un moment de rencontre entre chaque jeune et chaque membre de l'équipe éducative. Il apparaît important de prendre le temps de la rencontre afin que des liens puissent se tisser, que d'éventuelles demandes puissent émerger ou tout du moins que chaque jeune puisse progressivement prendre la mesure de son implication (passé, présente et future) dans son placement. Il s'agit alors de se laisser enseigner par le jeune lui-même et avec lui tenter de dégager des axes principaux afin de formaliser son projet.

3.2.5.2.2- La deuxième phase ou phase de transfert : Le temps pour comprendre

Après la première phase du séjour qui se déroule sur le site d'Asque et doit permettre de connaître le jeune et de formaliser son projet, le jeune est à nouveau placé dans une situation de rupture dans la seconde phase, dans un espace différent qui va devenir un champ d'expériences, en lien avec les orientations de son projet. Cette nouvelle situation de rupture peut s'accompagner d'angoisse pour le jeune ; il s'agit donc d'y être attentif et de veiller à son accompagnement dans cette situation, par le référent, à travers le PPA .

Les représentations du jeune que chacun a pu se forger, y compris lui-même, vont se trouver « mises à l'épreuve ». Cette étape doit permettre une prise de conscience de ses potentialités et de ses limites, qui servira de support pour retravailler les axes du PPA.

- **La collaboration avec un prestataire**

L'organisation d'un séjour de 5 semaines dans un autre lieu est confiée à un prestataire avec lequel une convention est établie. Pour garantir toute son efficacité à cette seconde phase il est important de « passer une commande claire », de définir précisément les objectifs visés par l'équipe du Cairn ainsi que ses attentes. Dans tous les cas, le CER conserve la main pour les décisions relatives aux jeunes.

Les conditions de mise en œuvre de cette phase de transfert se sont améliorées progressivement ; toutefois, le départage des attributions et la continuité de l'accompagnement demeurent des dimensions fragiles de la relation avec le prestataire.

- **Cohérence dans l'intervention et continuité de l'accompagnement**

L'un des premiers constats formulés est que le PPA devrait être davantage exploité au cours de cette phase.

Pour ce faire, les encadrants de l'équipe du prestataire doivent disposer des PPA, en temps et en heure, et être accompagnés dans l'interprétation de ces éléments par un encadrant du CER. Par ailleurs, la question se pose de savoir si le PPA est suffisant pour assurer la continuité de l'accompagnement. En d'autres termes, de quelle information ont besoin les interlocuteurs prestataires et pour quel usage ?

C'est sans doute avec les intéressés qu'il faudra réfléchir à la réponse à donner. Il est certain en revanche que les mêmes règles de confidentialité doivent être partagées par l'équipe du CER CAIRN et celle du prestataire. Il reste à vérifier si l'on doit et si l'on peut envisager de diffuser les dossiers individuels des jeunes. La condition serait d'explicitier les engagements réciproques en termes de secret partagé

En même temps, la délégation de l'accompagnement ne peut se limiter à la prise de connaissance, au moment de l'accueil des jeunes, des documents formalisés. L'encadrant éducatif du CER Cairn doit animer la concertation autour du PPA avec l'équipe prestataire (en lien avec le responsable) tout au long du séjour.

- **Rôle de l'encadrant éducatif du CER lors du séjour de transfert**

Pour être plus précis, les missions de cet (ces) encadrant(s) accompagnateur(s) du CER sont :

- présenter le PPA et le jeune au démarrage du séjour ;
- suivre les réalisations et évaluer leur cohérence avec les objectifs des PPA (réunion hebdomadaire, cahier de liaison) ;
- élaborer des solutions, des propositions avec l'équipe prestataire ;
- rendre compte à l'équipe du Cairn du déroulement du transfert, des difficultés ; élaborer/ajuster en équipe des orientations, des pistes d'actions ;
- animer, une réunion de clôture et d'évaluation de l'atteinte des objectifs de chaque PPA.

- **Autres modalités de suivi et d'évaluation du séjour de transfert**

Un point hebdomadaire (ou plus fréquent si besoin) est effectué entre la chef du service éducatif et

- le responsable du site d'accueil,
- ainsi que l'éducateur Cairn en poste sur le site de transfert (les lundis).

Un écrit de bilan est rédigé par le prestataire.

Le responsable et l'équipe prestataire participent au bilan final de la session. Cette rencontre fournit l'occasion de revenir sur le déroulement, les postures, la cohérence/la cohésion et les points d'amélioration pour la session suivante.

3.2.5.2.3- La troisième phase : Le temps pour conclure

- **Les objectifs**

A partir de l'évaluation du chemin parcouru, aider le jeune à envisager un « espoir de projet de vie » (avenir social et professionnel), en travaillant de façon très concrète les solutions de sortie. L'objectif principal est bien la recherche d'une orientation professionnelle dans le cadre de la préparation à la sortie du placement.

- **Les moyens**

- Mise en place d'un stage professionnel dont les finalités peuvent être :
- Permettre au jeune de découvrir, de prendre connaissance d'un milieu de travail, au mieux d'une famille de métiers possibles ;
- Initier le jeune au monde du travail par une immersion dans un contexte concret ;
- Développer, par une pratique autonome mais toujours encadrée, la responsabilité professionnelle ;
- Sensibiliser le jeune aux relations de travail et à la notion d'équipe ;
- Favoriser l'intégration et l'application, supervisées dans un milieu de travail, des connaissances méthodologiques et techniques ;
- Favoriser l'acquisition de connaissances et d'habiletés spécifiques pertinentes à un milieu de travail ;
- Encourager le sens de l'effort, valoriser et soutenir les efforts.

- **Les terrains de stage**

Le stage en milieu professionnel marque la dernière ligne droite du placement en CER et dure de 4 à 5 semaines.

Nous allons donc chercher un lieu de stage, au plus près des centres d'intérêts du jeune pour permettre en même temps :

- la découverte d'un métier et d'un milieu de travail,
- la confirmation d'une orientation professionnelle ...

... Mais aussi et surtout :

- la confrontation de son image,
- l'épreuve de l'autonomie et de la confiance

Nous avons mis en place une nouvelle convention de stage qui doit nous permettre si elle s'assortit d'informations précises concernant les missions du CER d'élargir notre panel d'entreprises, d'artisans, de restaurateurs, de commerces...

Il est difficile de trouver des personnes enclines à s'engager dans ce type d'accueil. Pourtant, nous avons intérêt à étoffer notre portefeuille de partenaires pour :

- Disposer d'une offre diversifiée,
- Doser les sollicitations.

3.2.5.3. *Le projet du CER en lien avec le projet des jeunes : la continuité de l'accompagnement au-delà du placement*

L'un des objectifs du CER est de contribuer à la réinsertion durable du mineur. Malgré une durée de placement relativement courte, le projet individuel est élaboré avec le jeune de manière à intégrer cette dimension. Elle sera plus ou moins approfondie selon le jeune et sa capacité à se projeter au-delà du

placement au CER. Parfois des recherches ou des démarches peuvent être entreprises avec lui avant son départ en lien avec l'éducateur fil rouge, de façon à lui « mettre le pied à l'étrier ».

Cependant globalement, l'équipe du CER n'a pas prise sur les décisions qui suivront la sortie, ni sur les actions qui seront conduites ce qui constitue une réelle limite. Par précaution d'ailleurs, il faudra éviter que l'éducateur ne s'engage trop auprès du jeune.

Pour autant, le référent peut faire des hypothèses qui pourront être discutées avec l'éducateur fil rouge avant la fin du séjour pour en faciliter la mise en œuvre ultérieure.

Cette possibilité et cette capacité de dialoguer avec l'éducateur fil rouge est déterminante pour la concrétisation des préconisations formulées dans le PPA ; en effet, c'est à cet acteur qu'il reviendra de chercher les solutions et d'aménager les conditions de mise en place du projet. La famille pourra aussi parfois être associée à ces échanges.

Perspectives pour le projet global du CER

- 1- Renouer avec le principe d'un déroulé formalisé pour chaque session ;
- 2- Renforcer la personnalisation dans l'approche éducative en s'appuyant sur les différentes ressources et supports ;
- 3- Compléter la convention de prestation avec Traces Vives ;
- 4- Renforcer l'exploitation du PPA au cours de la seconde phase de l'accompagnement et pour cela veiller.

1. Renouer avec le principe d'un déroulé formalisé pour chaque session :

- a. fondé sur une réflexion approfondie de l'approche visée et de la progression souhaitée ;
- b. reposant aussi sur une clarification des attentes concernant l'engagement des professionnels dans la limite du respect du droit du travail et en tenant compte de la qualité des conditions de travail ;
- c. en articulant la dimension collective et personnalisée de l'accompagnement ;
- d. en conformité avec le cahier des charges des CER et le règlement de fonctionnement de l'établissement.

Elaborer un outil au cours de l'année à venir : définir phase par phase les objectifs, les limites et les possibles, les ressources ... dans la continuité du travail commencé pour le 1^{er} mois de l'accueil et qui constitue déjà un support pour l'équipe.

2. Renforcer la personnalisation dans l'approche éducative en s'appuyant sur les différentes ressources et supports :

- a. le projet d'accompagnement (PPA),
- b. la référence,
- c. le travail pluri et interdisciplinaire,
- d. les recommandations de l'ANESM et autres sources documentaires dont il serait intéressant de s'inspirer,
- e. la formation, le cas échéant, pour les encadrants les moins sensibilisés à l'approche individualisée.

3. Compléter la convention de prestation avec Traces Vives

- a. Préciser la contribution attendue des encadrants (prestataires) dans l'exploitation du PPA,
- b. Préciser, en concertation avec eux, les informations qui leurs sont nécessaires pour assurer au mieux leur accompagnement ;
- c. Insérer un article stipulant l'obligation de confidentialité à laquelle sont soumis les membres de l'équipe prestataire ainsi que les engagements réciproques dans le cadre du secret partagé sur les situations des jeunes.

4. Renforcer l'exploitation du PPA au cours de la seconde phase de l'accompagnement et pour cela veiller :

- a. à la qualité de formalisation du PPA,
- b. au délai de remise des PPA (1 semaine avant le transfert) pour permettre leur appropriation par l'éducateur accompagnateur,
- c. à son appropriation par l'équipe d'encadrement du prestataire,
- d. à l'accomplissement des différentes missions de l'encadrant accompagnateur du CER en termes de suivi, animation et évaluation de la mise en œuvre des PPA.

5. Développer dans le projet fil rouge la question de la citoyenneté et les projets humanitaires et solidaires.

3.3. Les relations avec les autorités judiciaires

3.3.1. Les magistrats

Pendant l'audience qui va introduire la prise en charge, le juge doit poser clairement au jeune les enjeux du placement, ce qu'il encourt et les obligations du CER.

Le juge peut aussi être sollicité pour une audience de recadrage, des demandes de main levée.

3.3.2. Les services de la PJJ

Autorité de contrôle et de tarification au niveau institutionnel, la PJJ soutient le CER dans son action, sur le plan des ressources financières mais aussi en proposant l'accès à des formations de l'Ecole nationale de la PJJ. Des rencontres et des contacts réguliers sont aménagés.

La PJJ est représentée au COPIL.

3.3.3. Les éducateurs de la PJJ

L'éducateur « fil rouge » suit le cheminement du jeune, y compris pendant le placement en CER ; il est un partenaire important pour l'équipe éducative. Il répond à ses demandes d'information. Il peut être amené à rédiger des courriers ou passer des appels téléphoniques, sur demande de l'équipe, pour rappeler le jeune à l'ordre, faire le point sur sa situation judiciaire, appuyer des demandes de main levée, des demandes de report d'audience ou au contraire des demandes d'audience de recadrage chez le magistrat en charge du dossier du jeune, etc. Il représente aussi un lien privilégié avec la famille du jeune.

Perspectives concernant les relations avec la PJJ

1. Cadrer la collaboration avec l'éducateur fil rouge

- Etablir un document sur la collaboration souhaitée avec l'éducateur fil rouge, faisant valoir que le CER est partenaire du projet de jeune. Le document pourra être ajouté au dossier d'admission.

Il précisera les attentes et engagements du CER vis-à-vis de l'éducateur fil rouge.

Parmi ces attentes :

- une relation régulière au cours du placement,
- un lien facilité et un relais assuré par l'éducateur fil rouge vis-à-vis du juge et des familles.
- L'éducateur fil rouge doit veiller à transmettre un dossier d'admission le plus complet possible pour faciliter l'intégration du jeune et optimiser le placement.

2. Renforcer les modalités de dialogue avec l'éducateur fil rouge

- Le dossier d'admission devra recueillir les coordonnées de l'éducateur fil rouge pour faciliter les échanges avec lui.
- La présence de l'éducateur fil rouge doit s'intensifier dans la dernière partie du parcours pour faciliter le passage de relais, travailler sur la séparation. Les encadrants du CER doivent chercher ce contact, le nourrir.
- Sur la dernière période du séjour, un début de préconisations doit être formalisé et transmis à l'éducateur fil rouge (par mail, par exemple). Dans la mesure du possible, cette démarche sera faite avec le jeune ce qui permettra de renforcer la continuité du projet et, peut-être, de réduire les délais de mise en œuvre, après la sortie du CER.

3.4. Les relations avec les familles

La relation avec les familles, si elle est encouragée par la loi de 2002, reste un aspect délicat dans le cadre du placement en CER où l'on vise une rupture avec l'environnement habituel du jeune. Selon les situations, ce lien sera plus ou moins indiqué et facile. La famille peut parfois être soutien du projet du jeune à la sortie du CER. Dans tous les cas, la CSE se met à disposition des familles souhaitant maintenir une relation avec le centre et suivre le placement du jeune. Le rôle de la CSE est aussi de filtrer les relations directes qui pourraient devenir envahissantes pour l'équipe ou pour le jeune.

➤ Perspectives concernant les relations avec les familles

1. Consolider la place des familles dans la démarche d'accompagnement

La réflexion est déjà amorcée dans ce domaine. Elle sera poursuivie en groupe de travail.

4. Nos partenaires

Le CER ne peut accomplir sa mission sans un réseau d'acteurs et d'appuis qui favorisent l'inscription sociale du jeune. Certains partenariats sont renouvelés d'une session à l'autre ; d'autres sont ponctuels, en fonction des opportunités. Généralement, ils sont formalisés à travers une convention. Cependant, la qualité d'un partenariat repose sur l'implication des acteurs et leur volonté d'agir pour favoriser l'insertion des jeunes.

4.1. Les collectivités locales

Avec les collectivités et en particulier les municipalités voisines du CER, la coopération doit être étroite. En effet, elles proposent des chantiers, et mettent à disposition des ressources (installations sportives, par exemple ...). A travers ces coopérations, il s'agit aussi de replacer le jeune au cœur de la cité et de servir la notion de citoyenneté.

4.2. La gendarmerie

Il s'agit d'une coopération à la fois importante et délicate.

En effet, en tant que représentants de la loi, les gendarmes sont des interlocuteurs régulièrement mobilisés lors des passages à l'acte graves des jeunes, lors des fugues. Leur intervention peut s'avérer constructive et complémentaire de celle de l'équipe lorsqu'elle va aider à définir les limites, à expliciter les transgressions et leurs conséquences, et contribuer ainsi à l'intégration de la loi par les jeunes. Pour cela, elle doit être préventive et pas uniquement répressive comme elle tend trop souvent à l'être, faute d'une entente sur des modalités de coopération entre l'équipe et la gendarmerie. La forte mobilité des personnels de gendarmerie constitue une réelle difficulté pour entretenir ce partenariat.

Lorsque les réponses apportées par les gendarmes ne sont pas adaptées (indulgence, critique des éducateurs ...), le travail de l'équipe s'en trouve considérablement compliqué.

L'équipe éducative a pourtant besoin de s'appuyer sur ces représentants de la loi, face à des jeunes qui la transgressent facilement. Ils sont d'ailleurs systématiquement conviés au COPIL de fin de session.

4.3. Les acteurs de la santé

La prise en charge et l'accompagnement des jeunes accueillis au CER CAIRN couvre bien évidemment le domaine de la santé. Au fil du temps et en fonction des besoins, l'établissement développe un réseau de praticiens de proximité (médecins généralistes, dentistes, psychiatres, etc.), de préférence sensibilisés aux problématiques des adolescents. Les encadrants éducatifs ont pour fonction :

- de repérer les besoins des jeunes sur le plan de la santé,
- de les accompagner lors des consultations,
- de faire le lien avec le praticien,
- de faire un retour au reste de l'équipe,
- de tenir informées les familles.

Le CER CAIRN initie également des partenariats avec des organismes pouvant contribuer à la sensibilisation des jeunes et des encadrants éducatifs sur des questions de santé précises. Par exemple, un travail est mené sur la prévention et la prise en charge des addictions avec ARPADÉ ; cet organisme est d'ailleurs sous convention avec l'ARS et la PJJ.

Le CAIRN s'inscrit aussi pleinement dans les orientations de promotion de la santé définies par la PJJ.

4.4. Les acteurs du monde du travail

Ils peuvent proposer des stages professionnels aux jeunes. Au CER, il est indispensable de développer un réseau diversifié d'entreprises à la fois pour varier les sollicitations et pour ouvrir les pistes possibles pour les jeunes. Dans cette optique, tout un travail d'information doit être conduit.

4.5 Les intervenants ponctuels

– **Divers animateurs :**

Proposer des activités récréatives, sportives, ludiques ou culturelles aux jeunes, dans le cadre du projet d'accompagnement

– **L'intervenant GAP :**

Son rôle est d'aider les professionnels à prendre du recul sur leur pratique, souvent pour analyser des situations qui ont posé problème ou mis à mal un ou des encadrants éducatifs (par rapport à des décisions prises, une posture éducative, au rôle du binôme). Lors des séances des situations amenées par les éducateurs sont traitées ; ce débriefing permet de soulager les éducateurs face à la complexité des relations avec les jeunes accueillis et parfois la violence des rapports. L'analyste peut avoir un rôle de régulation en lien avec les événements rapportés.

5. Les objectifs du CER Cairn pour l'avenir (synthèse)

**Niveau de priorité : 1=faible – 2 = moyen – 3 = élevé*

DOMAINE	OBJECTIFS	ACTIONS	Niveau de PRIORITE*	CALENDRIER
L'approche éducative	Développer et formaliser un cadre de référence commun sur le plan théorique et méthodologique.	1. Mettre en œuvre une action de formation (ou mieux une formation action) pour tout le personnel en intra afin d'apporter un cadre de référence commun et de clarifier la posture attendue.		
Le processus d'admission	Créer une instance dédiée pour assurer la pluralité des points de vue sur le dossier transmis.	2. Création d'une commission technique pour chaque session constituée de membres permanents (chef de service et psychologue) et de membres nommés (2 encadrants).		
	Compléter l'information sur le jeune avant son arrivée au CER.	3. Création d'un questionnaire à l'intention du jeune.		
Le P.P.A.	Actualiser l'outil PPA, en faire un outil commun.	4. En groupe de travail, à partir des orientations de l'accompagnement, concevoir la trame, les items pertinents, le mode d'emploi et la méthode de formalisation		
	Elaborer un projet réellement personnalisé.	(En sus des bonnes pratiques répertoriées) 5. Mener les entretiens formels sur la base d'une méthodologie partagée. (A acquérir par la formation éventuellement)		

DOMAINE	OBJECTIFS	ACTIONS	Niveau de PRIORITE*	CALENDRIER
Le P.P.A. (suite)	Parvenir à une utilisation plus homogène du P.P.A. par les personnels éducatifs.	6. Appliquer et évaluer la mise en œuvre de la procédure créée		
	Faire vivre le P.P.A.	7. Compléter progressivement le document et partager son contenu au sein de l'équipe (rôle du référent) ; - Mieux articuler bilan individuel hebdomadaire et P.P.A. ; mieux exploiter ce qui est recueilli lors de cet entretien ; - Suivre le P.P.A. en phase de transfert ; évaluer lors des bilans en équipe la mise en œuvre du P.P.A.		
La collaboration interdisciplinaire	Définir et installer des modalités de collaboration entre les différents intervenants dans l'optique d'un travail en commun cohérent, au bénéfice du jeune et de son PPA	8. Préciser le fonctionnement du binôme éducatif (produire un document en groupe de travail) 9. Renforcer les modalités de concertation avec les intervenants prestataires ayant un suivi régulier des jeunes : réflexion à conduire en équipe pour identifier d'éventuelles nouvelles modalités 10. Renforcer les modalités de participation au PPA de l'ensemble de l'équipe : prévoir en réunion un temps dédié pour élaborer en commun et favoriser l'interaction autour du P.P.A.		

DOMAINE	OBJECTIFS	ACTIONS	Niveau de PRIORITE*	CALENDRIER
La collaboration interdisciplinaire (suite)	Les supports et outils : - mieux s'approprier la fonction de chacun et les modalités d'utilisation - simplifier les outils, mieux les renseigner	11. Un référent qualité pourrait être désigné pour mener à bien cette mission.		
	Les compétences spécifiques : mieux identifier les compétences singulières des personnels éducatifs, ce qu'elles peuvent apporter à la qualité de l'accompagnement, de quelle façon les mobiliser	12. Repérer ces compétences à travers les entretiens professionnels, en même temps que les souhaits des personnels concernant leur mise en œuvre ; 13. Etablir une cartographie de ces compétences.		
	Renouveler le regard sur le fonctionnement de l'équipe et les formes de coordination.	14. Aménager des temps de réflexion sur ces questions par exemple lors des bilans de session		
	A terme, mettre en place une fonction de maîtresse de maison	15. Budgéter prévisionnellement en 2015 le poste ; définir plus précisément les fonctions et les modalités de coordination avec l'équipe		
Le programme d'activités	Sélectionner des activités qui répondent aux 4 principaux critères de pertinence reconnus par l'équipe	16. Créer une grille d'analyse et l'utiliser lors des phases de préparation et de bilan des sessions		
	Compléter le programme d'activités	17. Constituer un groupe de travail		

DOMAINE	OBJECTIFS	ACTIONS	Niveau de PRIORITE*	CALENDRIER
Le programme d'activités (suite)	Elaborer un programme d'activités de fond collectif et prévoir un ensemble d'activités « en réserve » pour individualiser l'accompagnement	18. Identifier les intervenants potentiels les rencontrer, les associer à l'élaboration du projet d'activité. 19. Utiliser la réunion hebdomadaire avec les jeunes pour les questionner sur les activités qui pourraient les intéresser, individuellement ou collectivement. 20. Définir un projet d'activité pour chaque jeune, en tenant compte des contraintes d'organisation et d'encadrement. Formaliser le projet d'activités dans le PPA. 21. Instaurer un temps privilégié d'échange individuel sur le projet pour permettre au jeune de s'exprimer aussi librement que possible sur ses réalisations, l'intérêt ou le plaisir qu'il en tire, ...		
	Cadrer les activités selon une méthodologie de projet	22. Définir le sens donné, formaliser les objectifs et résultats attendus, décrire les moyens à mobiliser, les méthodes à déployer, les ressources nécessaires, les modalités d'évaluation... 23. Définir et partager la posture attendue dans l'encadrement des activités. 24. Former les personnels sur la méthodologie de projet.		

DOMAINE	OBJECTIFS	ACTIONS	Niveau de PRIORITE*	CALENDRIER
Le projet global du CER CAIRN	Renouer avec le principe d'un déroulé formalisé pour chaque session.	25. Elaborer un outil au cours de l'année à venir : définir phase par phase les objectifs, les limites et les possibles, les ressources ...		
	Renforcer la personnalisation dans l'approche éducative.	26. S'appuyer sur les différentes ressources et supports - le projet d'accompagnement (PPA), - la référence, - le travail pluri et interdisciplinaire, - les recommandations de l'ANESM et autres sources documentaires dont il serait intéressant de s'inspirer, - la formation, le cas échéant, pour les encadrants les moins sensibilisés à l'approche personnalisée. (cf. formation sur approche éducative)		
	Renforcer la coordination et l'efficacité du partenariat avec Traces Vives.	27. Compléter la convention de prestation -		
	Renforcer l'exploitation du PPA au cours de la seconde phase de l'accompagnement.	28. Veiller - à la qualité de formalisation du PPA, - au délai de remise des PPA (1 semaine avant le transfert) pour permettre leur appropriation par l'éducateur accompagnateur, - à son appropriation par l'équipe d'encadrement du prestataire, - à l'accomplissement des différentes		

DOMAINE	OBJECTIFS	ACTIONS	Niveau de PRIORITE*	CALENDRIER
		missions de l'encadrant accompagnateur du CER en termes de suivi, animation et évaluation de la mise en œuvre des PPA.		
	Développer dans le projet fil rouge la question de la citoyenneté et les projets humanitaires et solidaires	29. Introduire une réflexion sur ce thème lors de la préparation des sessions 2015		
Les relations avec la PJJ	Mieux cadrer la collaboration avec l'éducateur fil rouge	30. Etablir un document sur la collaboration souhaitée avec l'éducateur fil rouge, faisant valoir que le CER est partenaire du projet de jeune. Le document pourra être ajouté au dossier d'admission.		
	Renforcer les modalités de dialogue avec l'éducateur fil rouge	31. Le dossier d'admission devra recueillir les coordonnées de l'éducateur fil rouge pour faciliter les échanges avec lui. 32. La présence de l'éducateur fil rouge doit s'intensifier dans la dernière partie du parcours pour faciliter le passage de relais, travailler sur la séparation. Les encadrants du CER doivent chercher ce contact, le nourrir. 33. Sur la dernière période du séjour, un début de préconisations doit être formalisé et transmis à l'éducateur fil rouge (par mail,		

DOMAINE	OBJECTIFS	ACTIONS	Niveau de PRIORITE*	CALENDRIER
		par exemple). Dans la mesure du possible, cette démarche sera faite avec le jeune ce qui permettra de renforcer la continuité du projet et, peut-être, de réduire les délais de mise en œuvre, après la sortie du CER.		
Les relations avec les familles	Consolider la place des familles dans la démarche d'accompagnement	34. Poursuivre la réflexion en groupe de travail.		

6. Les modalités de suivi et d'évaluation du projet d'établissement

Le travail d'élaboration du projet d'établissement a permis de faire le point sur les finalités poursuivies et le fonctionnement du CER, les atouts et les zones de flou, sur les chemins parcourus et à parcourir.

Dans certains cas, la réflexion a abouti à définir et stabiliser certaines « bonnes pratiques », parfois en se référant ou en mettant à jour une procédure.

D'autres fois il a fallu imaginer ces bonnes pratiques à partir de ce qui ne marche pas, à partir des carences, à partir des souhaits des professionnels de les voir évoluer au bénéfice des jeunes accompagnés et dans le sens d'une amélioration de la qualité des prestations. Le tableau synthèse des orientations de travail, ci-dessus, suggère les efforts qu'il reste à accomplir pour atteindre cet idéal.

Comme dans tout projet, le pilotage reste la condition sine qua non car il est garant du déploiement des décisions prises et de l'accompagnement des évolutions voulues.

Le pilotage pourra être délégué à **un comité de pilotage** constitué comme le groupe projet durant l'élaboration du projet d'établissement, c'est-à-dire :

- le chef de service,
- la psychologue travaillant avec l'équipe,
- 2 encadrants éducatifs,
- le Directeur Général ou un directeur d'établissement d'ADES Europe.

Ce COPIL aura pour mission de :

- Finaliser les plans d'actions à partir des objectifs définis, (priorités, calendrier).
- Définir et donner les moyens de faire (constitution des groupes de travail, définition précise des livrables et délais, aménagement des temps de travail ...).
- Créer les outils d'évaluation :
 - o De l'avancement des plans d'actions au regard des priorités et du calendrier,
 - o Des livrables au regard des attendus,
 - o De la mise en œuvre du PE dans son ensemble en s'appuyant sur la définition de critères de qualité renvoyant aux valeurs, aux principes d'accompagnement, aux procédures clés, au développement des compétences ...
- Suivre et évaluer.
- Ajuster si nécessaire en fonction des événements le calendrier de réalisation.
- Intégrer les évolutions de l'environnement dans les travaux menés (nouvelles réglementations, nouvelles orientations de la PJJ ...).
- Communiquer :
 - o Définir les outils de communication à partir du PE (plaquette, livret d'accueil, argumentaire de présentation du CER aux partenaires ...)
 - o Diffuser régulièrement auprès de l'ensemble de l'équipe l'état d'avancement du projet ainsi que les réalisations (à travers des comptes rendus, des réunions plénières le cas échéant).
- Relancer l'élaboration du PE à terme.

Il se réunira a minima 1 fois par semestre, étant entendu que ses rencontres peuvent être plus rapprochées notamment au lancement des travaux. Ce lancement doit survenir au plus tôt début 2015.

7. ANNEXES

ANNEXE 1 : PROCEDURE « Le Projet d'Accompagnement Personnalisé »

- **L'intérêt :**

Avoir si ce n'est une vision commune d'équipe du jeune (la différence des points de vue est garante d'une certaine prise de recul) une cohérence dans le projet d'un jeune et donc une démarche éducative commune d'équipe (note de synthèse sur le PPA)

Le PPA est un outil de travail. Actuellement il prend plus la forme d'une synthèse qui ne se transmet pas et que l'équipe, de fait, a du mal à prendre en compte comme feuille de route de l'accompagnement.

Nécessité de la transmission : Référent et co référent (fiche référent)

Equipe gîte (classeur du jeune)

Educateur fil rouge

Afin de :

- Renforcer la cohésion de l'établissement ;
- Entraîner l'adhésion de tous ;
- Proposer du sens ;
- Eviter que l'établissement soit « l'enclos du secret et le lieu de mépris ».

- **Ce qu'il est :**

La « formalisation des intentions et des moyens que les professionnels se donnent à un moment de la vie d'une personne pour un temps donné et en fonction d'un projet d'une institution » - Conseil National du Travail Social -

- ⇒ Aménagement de la mission globale d'un établissement à chaque jeune avec ses potentialités propres ;
- ⇒ Orientation du travail à effectuer avec le jeune – les objectifs de la prise en charge et les moyens mis en œuvre pour y parvenir ;
- ⇒ Expression de la prestation de service rendue. /Assurance-qualité d'une délivrance de prestations de service adaptées à ses besoins ou attentes.

- **Les obligations :**

Le projet individualisé requiert que chaque jeune soit considéré dans son identité à la fois unique et singulière.

Il doit donc être co-écrit : la participation du jeune est recherchée (l'acteur devient auteur de son propre projet)

Il implique la prise en compte des éléments suivants :

- D'approfondir la connaissance du jeune, son histoire, mais aussi ses aspirations, ses goûts, ses habitudes de vie, son fonctionnement, ses besoins, ses désirs et ses capacités. Du sens que prend pour lui l'accueil dans la structure et ce qu'on lui propose. Cette phase ne peut se faire par un travail d'observation, centré sur le jeune et qui nécessite une approche clinique en équipe.
- De définir les orientations d'actions spécifiées en objectifs à atteindre, ce qui est attendu de lui, ces éléments devant être évalués. Mais aussi ce qu'il est en droit d'attendre des professionnels.

- De définir les moyens et des stratégies au regard des orientations et des objectifs (phase de méthodologie de projet).

- **Les critères du PPA**

Le Projet est établi au plus tard à la fin de la 4ème semaine de placement

- Est-il décrit en terme concrets et explicites ? Est-il évaluable ?
- Enonce-t-il ce qui doit être fait ?
- Enonce-t-il le résultat escompté ?
- Enonce-t-il qui assumera la responsabilité de l'action ou des actions ?
- Enonce-t-il quand l'objectif sera-t-il atteint ?
- Retrouve-t-on une description générale de la démarche à entreprendre pour atteindre l'objectif ?
- Retrouve-t-on une justification éducative de la réalisation de l'objectif ?
- Retrouve-t-on les ressources nécessaires pour sa réalisation ?
- Enonce-t-il qui va s'occuper de coordonner les différentes étapes de la réalisation du projet ?
- Enonce-t-il les critères et procédures d'évaluation de la réalisation de l'action et qui va les mettre en œuvre ?

- **Entretien individuel**

- Le point hebdomadaire : un temps dédié, obligatoire, que le jeune attend aussi.
- Evaluer ce qui s'est passé durant la semaine, temps de parole du jeune, temps d'échange
- Organiser 2 RDV le matin et le soir

- **Objectifs (note de synthèse sur le PPA):**

Permettre au jeune	de prendre conscience de son évolution ;
_____	de se saisir de son projet ;
_____	de prendre conscience qu'une équipe se mobilise pour lui.
Permettre	de « professionnaliser » la relation éducative ;
_____	de mettre des mots sur ce que le jeune vit ;
_____	de mettre en pratique l'introspection.

- **1^{ère} étape**

Capitalisation d'infos (observations et informations à rechercher et à collecter auprès des intervenants – fil rouge – autres structures d'accueil – partenaires –

Première période : bases éducatives

Par rapport au jeune

- 1) Instaurer une relation de confiance
- 2) Travailler l'adhésion (acceptation des règles de vie)

Par rapport aux actions

- 1) Observation du comportement du jeune
- 2) Collecte des informations
- 3) Travail individuel et travail collectif

- **2^{ème} étape**

Elaboration des axes de travail lors d'une rencontre de travail (réunion d'équipe).

- **3^{ème} étape**

Evaluation des objectifs et de la progression au retour de transfert.

ANNEXE 2 : PROCEDURE « Ecrits professionnels »

L'importance du mot est bien supérieure aux autres types de communications. Ils doivent être justes et précis.

Le message doit être autonome, se suffire à lui-même et ne nécessiter aucune explication ou commentaire complémentaire.

Préciser pour chaque idée les points suivants : Qui, Quand, Où, Quoi, Comment, Pourquoi, Combien ?
(Méthode dite du : QQQQCPC)

Respecter la notion de secret partagé et celui pour qui on écrit qu'il soit jeune confié ou collègue de travail

- Au niveau de l'équipe :

Le cahier de liaison (& agenda) : Il s'agit d'un document à destination exclusive du groupe d'éducateurs qui se construit au quotidien et permet la coordination et la cohérence de l'équipe.

Document où sont données les consignes entre les éducateurs qui se succèdent, ce qu'il convient de faire mais aussi les conseils, avertissements et critiques.

Document où l'on rend compte de ce qui a été réalisé avec le groupe de jeunes et avec chacun d'entre eux

Document d'observation et d'analyse de ce qui s'est passé : donner du sens à l'événement permet de rechercher la validation du groupe sur l'attitude éducative adoptée.

Document qui permet d'évacuer la charge émotionnelle et affective (ce support peut permettre une prise de distance de chacun avec ce qu'il vient de vivre)

Document qui peut être saisi dans le cas de difficultés institutionnelles et remis aux autorités compétentes.

Le classeur de réunions : permet de lister l'ensemble des questions à traiter en réunion d'équipe

Il est complété par un compte rendu indispensable pour garder une trace écrite des débats, notamment pour tous les points où une action a été décidée. Le compte-rendu sera rédigé par une personne désignée au début de la réunion, afin qu'elle prenne les notes en conséquence.

Ce compte rendu établi par la secrétaire et supervisé par la Chef de Service est envoyé dès le lendemain par mail

Les projets et comptes rendus d'activités (en fonction des propositions et selon la méthodologie de projet et la demande du Chef de Service)

Les fiches chantiers : suivi des chantiers pour une intervention efficace chez nos partenaires.

- Au niveau du jeune :

- Le classeur individuel : Un exemplaire dans le bureau du Chef de Service, un exemplaire à disposition de l'équipe au gîte :

Papiers identité, livret de famille, RIB
Documents CPAM & Mutuelle, carnet de santé
Autorisations parentales
Fiche Inventaire
Rapports

Règlement de fonctionnement signé et lettre de motivation
Grille d'observations (à utiliser pour le point du dimanche soir)
Cahier du jeune

Dossier du jeune (fiches famille, scolaire, professionnelle, parcours judiciaires.....)

Fiche des gratifications et épargne
Fiche Coiffeur
Fiche téléphone
Fiche rapports d'incidents
Fiche rendez-vous médicaux et traitement (ordonnance, compte rendus médicaux)

Notes de synthèses
Rapport d'incident
Courriers juge, éducateur fil rouge, lettre du jeune accueilli

Convention et évaluation de stage
Bilan scolaire, bilan atelier musique

DIPC & Projet Individuel – Evaluations

ANNEXE 3 : PROCEDURE « Instances de travail, réunions »

Une réunion se définit comme « une animation qui met des personnes en communication ensemble à un moment donné pour un objectif précis »

Une réunion peut donc avoir différents objectifs selon l'ordre du jour et la nature des questions à l'ordre du jour. Cependant, afin de s'assurer que la réunion soit efficace, il faut connaître l'objectif visé par chaque item.

➡ Objectifs des réunions

- ® **Informier** : Partager une information avec les participants
- ® **Planifier** : Discuter d'un plan – planifier des activités
- ® **Solutionner un problème** : Adresser une question ou un problème précis auquel fait face le groupe.
- ® **Évaluer** : Regarder les progrès et les succès qui surviennent suite à la tenue d'une activité ou d'un événement ou suite à une rencontre de solution de problème.
- ® **Former** : objectif précis de formation
- ® **Célébrer** : reconnaître une réussite

➡ Règles de base : c'est le code de conduite pour le groupe

- ® **Valeurs et principes** : le respect de la diversité de chacun, la courtoisie dans la conversation, la confidentialité, l'intérêt, la promptitude...
- ® **Processus de groupe** : la prise de décisions, la définition de consensus, le règlement de différends, la collecte des idées, l'application des décisions collectives, les modalités de compte rendus
- ® **Présence** : La participation aux différentes réunions est obligatoire dès lors que le planning ou une note le précise au salarié.
- ® **Interruptions** : le début et la fin de chaque réunion sont respectées sauf force de cause majeure. Les pauses sont prises ensemble.
- ® **Communication** : il appartient à chaque animateur de faire un compte rendu, de la transmettre aux membres de l'équipe, de le ranger à l'endroit dédié.
- ® **Suivi et respect des décisions** : Les décisions prises en réunion font office de loi du groupe.

Les différents types de réunions

TITRE DE LA REUNION	OBJECTIFS	PARTICIPANTS	FREQUENCE	PREPARATION	ANIMATION	ECRIT
TRANSMISSION	Coordonner, centraliser et transmettre les infos importantes	Les professionnels en poste	Au moins 2 fois par jour	A partir des observations écrites	Co animation	Observations journalières : Cahier de liaison Cahier du jeune
BILAN HEBDOMADAIRE	Faire le point semaine et fixer des objectifs	Les professionnels en poste Le jeune	1 fois par semaine ; dimanche soir	A partir des observations écrites	Co animation	Fiche à remplir
EQUIPE Travail d'Analyse clinique Coordination	Analyser la dynamique du groupe et échanger sur chaque jeune Travailler l'organisation Décider des actions Valider des décisions	Les professionnels en poste La psychologue La Chef de Service La secrétaire	Chaque mardi de 14 h à 16 h	Ordre du jour préparé par l'équipe Pts Chef de Service	Chef de Service	Compte rendu écrit Diffusion immédiate
PROJET PERSONNALISE INDIVIDUEL	Elaboration de la stratégie d'accompagnement	Les 2 référents La psychologue La Chef de service	1 à 2 fois par groupe de mineurs selon RDV fixés	Rapport du référent	Co- animation	Projet sous forme de tableau (DIPC & PI) Tableau d'effectivité
REUNION A THEME JOURNEE DE FORMATION	Réfléchir à une problématique Valider des décisions Echanger sur formation, colloque	Le chef de service Participants	Selon la demande	Documentations	Chef de Service	Compte rendu écrit Diffusion immédiate
ANALYSE DE PRATIQUE	A partir d'une situation, travail d'analyse – Réflexion et amélioration de la pratique quotidienne	Les professionnels éducatifs	1 fois /mois Planification à l'année (2 dates au choix)	Une situation vécue à présenter	Intervenant extérieur	Mémo succinct
REGULATION	Régler les problèmes entre personnes et prise de décisions	Les professionnels en poste	1 fois/ trimestre (à planifier)	A partir de l'intervention des participants	Intervenant extérieur	Mémo succinct
BILAN DE SESSION INTERGROUPE	Analyser le fonctionnement	Les professionnels en poste La psychologue La Chef de Service La secrétaire	4 fois par an	A partir du rapport oral ou écrit de chaque salarié	Chef de Service Ou co- animation	Compte rendu écrit

TITRE DE LA REUNION	OBJECTIFS	PARTICIPANTS	FREQUENCE	PREPARATION	ANIMATION	ECRIT
PREPARATION DE SESSION	Valider des options de travail	Les professionnels en poste La psychologue La Chef de Service La secrétaire	2 fois par an	A partir d'un pré projet	Chef de Service Ou co- animation	Compte rendu écrit
C. DE PILOTAGE	Présenter une synthèse de la session en cours Débattre d'une thématique	Les professionnels en poste Les membres du CA La direction PJJ Les partenaires	2 fois par an	Document bilan	Chef de Service	Compte rendu écrit
ENTRETIEN INDIVIDUEL	Evaluer la situation professionnelle	Le Chef de Service Le professionnel concerné	1 fois par an	A partir d'une fiche de synthèse	Chef de Service	Fiche de missions