



## DÉCLOISONNEMENT

# CHANTOISEAU, OU LA FIN DU CHAOS

À Saint-Florent-sur-Cher, le Ditep Chantoiseau, qui accueille des enfants atteints de troubles du comportement, a emprunté des pratiques à d'autres champs pour réduire le niveau de violences et l'exposition des éducateurs aux conflits.

Par Catherine Abou El Khair  
Reportage photographique Tim Douet



La journée commence bien à Saint-Florent-sur-Cher, petite commune en périphérie de Bourges. Les uns après les autres, des « petits » (6-9 ans) rejoignent le dispositif d'institut thérapeutique, éducatif et pédagogique (Ditep) Chantoiseau. Il est 9h15 quand Ethan, 10 ans, saute à son tour du taxi qui l'amène sur place. Poli, il tend la main, dit « bonjour », puis file dans la salle d'accueil pour prendre une petite collation. Une fois la boisson ingurgitée, il se poste devant le porte-manteau à son nom. Patiemment, il attend le départ en « classe verte » pour découvrir des animaux.

## PAROLES DE PROS

« On ne relève jamais le négatif, on appuie sur le positif. Pour mettre les élèves au travail, je peux utiliser la méthode des contrats. On valorise les efforts par une petite récompense. »

Janyce Mecellem, enseignante



Pourtant, voici quelques années, c'était le début du chaos dès ce premier temps d'accueil. « Il faut imaginer une envolée de moineaux », raconte Karine Dautrement, directrice adjointe du site. Des jeunes qui, sitôt arrivés, grimpaient sur les toits ou s'enfuyaient dans les bois alentour. Des éducateurs qui leur couraient après sur « des kilomètres et des kilomètres », parfois contraints d'effectuer des balayettes pour les maîtriser. Des voitures du

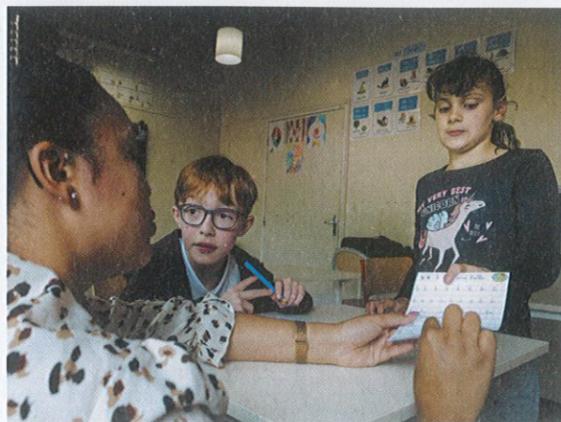
## L'ORGANISATION

- Le Ditep de Chantoiseau reçoit 45 jeunes de 6 à 15 ans dans son accueil de jour du lundi au vendredi. Ils sont suivis par 7 enseignants, 4 éducateurs techniques spécialisés, 15 éducateurs, 1 infirmière, 3 soignants (psychomotriciens et psychologues).
- Le Ditep accompagne aussi 26 adolescents âgés de 15 à 20 ans dans le cadre d'ateliers afin de les préparer à l'insertion professionnelle.
- Son pôle ambulatoire suit 62 enfants de 5 à 20 ans scolarisés en milieu ordinaire.
- Le dispositif appartient à l'Ugecam, un groupe de l'assurance maladie qui gère 249 établissements et services sanitaires et médico-sociaux en France et compte plus de 14000 salariés.

personnel abimées. Des passages hebdomadaires de la gendarmerie ou des pompiers pour violences ou blessures. Et, au final, 60 % des salariés en arrêt de travail. « Les équipes considéraient que cette expression des troubles du comportement était normale et qu'ils étaient là pour ça », souligne cette cadre issue du domaine de l'exclusion, recrutée en 2017 pour tordre le cou à cette idée. Rien d'étonnant dès lors à ce qu'elle ait apporté dans ses bagages des pratiques qu'elle a expérimentées dans un dispositif de veille sociale – la diversification des missions pour réduire l'usure professionnelle – pour tenter de les appliquer à son nouvel environnement.

Une idée bienvenue. Car au-delà de l'épuisement des professionnels, la situation aggravait le cas des enfants et adolescents accueillis. Considérés ingérables par les enseignants présents à l'époque, leur temps de classe avait été réduit à une heure par semaine. Jusqu'en 2018, où la direction décide de remettre les apprentissages au centre de la prise en charge.

Aujourd'hui, douze heures de classe sont prévues entre le lundi et le vendredi. S'y ajoute un bouquet d'activités fixes (cuisine, couture, bricolage, jardinage, rugby...) planifiées à l'année et animées par des éducateurs techniques spécialisés. Les semaines des petits (6-9 ans), moyens (10-12 ans) et grands (13-15 ans) sont bien garnies ! Quant à la fréquence des crises, elle a drastiquement diminué. « Une à deux fois par semaine », chiffre Karine Dautrement. Et à l'instant où elles surviennent, les équipes, formées à la gestion de crise, savent désormais les maîtriser.



Parmi les enfants âgés de 6 à 15 ans pris en charge au sein de cet accueil de jour, 70 % sont placés en famille d'accueil ou en foyer. Écartés du système scolaire classique en raison de leurs troubles du comportement, ils se coulent, malgré leur passé et leurs problèmes, dans le moule imaginé pour eux par l'établissement. L'après-midi, Kehina, 10 ans, prend un air presque rêveur en

faisant ses exercices d'écriture et de lecture. Elle est pourtant du genre irascible. Quelques heures plus tôt, elle a d'ailleurs décrété : « Moi, je ne vais pas en classe. » Même docilité chez Noa, 10 ans, qui, derrière elle, déchiffre chaque mot d'un petit texte, épaulé par son enseignante, Laurianne Hoarau. Pendant une bonne vingtaine de minutes, la maîtresse le questionne sur le sens des mots, des phrases, sur la nature du texte, sans le lâcher. Avec le temps, l'attitude du petit roux s'est nettement améliorée. Les débuts n'ont pas été faciles. « Tous les jours, il répétait qu'il n'aimait pas l'école, se souvient l'enseignante. Cinq minutes avec lui étaient une épreuve. » Depuis, tout va mieux. Quelques heures plus tôt, il a ainsi participé à l'activité couture, toujours aussi sage. D'une voix toute douce, il le reconnaît : il n'aime pas trop la couture, mais a rembourré sa nouvelle peluche de bonne grâce. Au cours de l'année, il a aussi cousu un « Pikachu » et un chat. Et même terminé deux gilets de costume pour la fête de fin d'année.



les « petits » de 6 à 10 ans se pressent devant un tableau blanc où ils retrouvent leur photo. Chacun y colle les images correspondant à ce qu'ils vont devoir faire pendant la journée. Tout y passe : heures de cours, activités, mais aussi lavage des mains, collation et brossage des dents... S'ils suivent les consignes lors des cours ou des activi-

## Analyse appliquée du comportement

Aujourd'hui, la direction savoure le tour de force, qui a donné lieu à un rapport de capitalisation (1). Tout a commencé en 2017 avec la décision d'importer les méthodes de l'organisme de formation et de supervision Pyramid Pecs, fondées sur les principes de l'analyse appliquée du comportement (ABA en anglais, pour « Applied Behavior Analysis »). Le directeur du Ditep, Philippe Debroye, l'utilisait déjà sur son autre site qui accueille à quelques kilomètres de là des personnes autistes, le dispositif d'accompagnement médico-éducatif (Dame) Le Châtelier. Cette approche recommandée par la Haute Autorité de santé (HAS) consiste à identifier comment l'environnement influence les comportements, puis à développer des stratégies afin d'obtenir les attitudes attendues. Elle a conduit le Ditep à bannir les sanctions, l'environnement étant considéré comme à l'origine de la majeure partie des troubles. Au besoin, les reprises éducatives se font en dehors des crises. La focale s'est déplacée sur l'entraînement aux comportements adéquats, en ignorant les attitudes problématiques. « Si je me fais insulter, je trace pour qu'ils m'interpellent de façon plus adaptée », illustre Karine Dautrement. A qui il suffit de demander un rendez-vous pour qu'elle accorde du temps aux jeunes bénéficiaires. Sur les murs de l'établissement, les règles et routines du quotidien, sous formes écrites et illustrées, sont placardées un peu partout. Dès l'accueil, tous

## PAROLES DE PROS

« Dès l'instant où l'environnement autour des jeunes est structuré, les crises n'ont plus lieu d'être. Le vide est propice à l'expression des violences. »

Roger Bernard-Ehinger, éducateur technique



tés, ils obtiennent l'activité de leur choix. Elle est illustrée par une image collée sur leur « contrat », un carton qui leur indique « pourquoi » ils travaillent. Ils gagnent ensuite un jeton qu'ils peuvent coller sur la petite fiche, signe que la récompense s'approche. Pour Nathan, ce sera du temps pour dessiner. Lors de l'activité cuisine, ce matin, il a préparé une salade composée de « précisément 500 grammes », tient-il à nous préciser, bon élève. Enseignants et éducateurs techniques déploient différentes techniques pour valoriser les progrès des enfants et obtenir leur adhésion. « Nous leur faisons faire des choses ludiques, agréables. On propose des supports qui sont motivants et rapides à exécuter, parce qu'on est dans la réussite immédiate », explique Dominique Jousse, qui anime l'activité de « couture créative ». Autre astuce : avant de partir, les élèves consignent la date, l'heure

et les objectifs de leur prochaine activité sur un bout de papier qu'ils consulteront à leur retour, la semaine suivante. « Ils vont me présenter ce petit outil la semaine prochaine pour me dire ce qu'ils avaient prévu de faire. Ça les rassure et la séance a des chances de bien se passer dès le départ », détaille Dominique Jousse.

**Des éducateurs en classe**

Ce retour à un climat plus serein tient aussi à d'autres facteurs que l'évolution des pratiques éducatives. Ainsi, la mise en place d'une nouvelle organisation du travail décloisonnée a également contribué à faire baisser la pression. Chaque journée est composée de quatre séquences d'accompagnement. À chaque créneau, les jeunes changent de lieu, d'activité et de camarades. Le matin, Noa était à l'atelier couture avec Quentin. Mais l'après-midi, il était en classe avec Kehina, revenue de sa classe verte. Les jeunes ne sont plus assignés à un groupe et à un face-à-face prolongé avec les mêmes adultes. De quoi désamorcer mécaniquement les tensions qui montent. « Après un clash, un jeune ne pouvait pas prendre du recul. Au moins, là, ça tourne. Au bout d'une heure, il passe à un nouvel endroit, avec un nouveau contexte », explique l'éducateur Morgan Durand, qui anime cet après-midi une partie de rugby. Un soulagement pour les jeunes comme pour les adultes. Les professionnels, eux aussi, sont en contact avec un nombre plus élevé d'élèves que dans l'ancien système : tant des petits et des moyens que des grands. L'éducatrice technique spécialisée

Caroline Daout accueille une quarantaine de jeunes par semaine au sein de ses activités cuisine ou d'accompagnement à l'autonomie. Fini, pour elle aussi, la gestion d'un même groupe du lundi au vendredi. Elle se souvient de journées « la tête dans le guidon ». Et pourtant elle a d'abord redouté la transition. « Au début, c'était très fatigant. Il fallait s'adapter à chaque enfant. Maintenant, je les connais bien, je sais ce que je peux leur apporter », explique-t-elle. Sur ces différentes sessions, enseignants et moniteurs ne sont pas seuls. Une équipe de 15 éducateurs vient les seconder en aidant directement à ces apprentissages. Un rôle d'assistance « totalement nouveau » mais « constructif » qu'a choisi Tony Nicolas, un éducateur qui a travaillé en foyer de l'enfance et dans la protection judiciaire de la jeunesse. S'il est le référent éducatif de quatre jeunes, il aide une vingtaine de gamins différents par semaine dans les classes. Bilan de l'opération ? Des équipes qui ne sont plus décimées par des arrêts-maladie à répétition. Désormais, les temps de classe ou d'activité affichent « un peu plus d'encadrants que nécessaire », explique le directeur de l'établissement, Philippe Debroye. Et quand un jeune fait une crise dans une classe, un éducateur mobilisé ailleurs, après alerte sur le groupe Signal, vient lui faire prendre l'air. L'organisation s'avère beaucoup plus résiliente en cas d'aléas, les uns pouvant remplacer les autres. « Même avec dix absences, ça tourne », soutient Tony Nicolas. De toute façon, les jeunes ont déjà leurs routines. ■

(1) À consulter sur : [bit.ly/44aZkOr](http://bit.ly/44aZkOr).

**LES 3 CONSEILS DE KARINE**

Directrice adjointe du Ditep Chantoiseau, dans le Cher, Karine Dautrement livre des clés pour réduire les risques de conflits et restaurer un climat apaisé.



**1. Instaurer des routines.**

Au moment des repas ou des collations, faire des plans de tables permet d'ancrer des habitudes. La mise en place de routines et l'organisation des plannings à l'avance participent à la prévisibilité du quotidien. Une source d'angoisse de moins pour les jeunes.

**2. Éliminer les silos.**

Tous les éducateurs accompagnent

tous les élèves à un moment donné de la semaine. Les professionnels « tournent », ce qui permet de désamorcer des conflits. De leur côté, les jeunes n'ont plus un seul adulte de référence, mais plusieurs figures auxquelles ils peuvent s'attacher. Les gamins ne peuvent plus dire : « Tu n'es pas mon éducatrice. »

**3. Garantir la réussite des enfants.**

Les travailleurs sociaux ont beaucoup d'attentes à l'égard des jeunes. Mais ils ne leur montrent pas toujours la voie pour adopter les bons comportements. Dire « bonjour », serrer la main ou toquer à une porte avant d'entrer, cela s'apprend.

**TUYAUX DE PROS**

**Protéger les enfants contre les violences**

Référente associative protection des enfants de SOS Villages d'enfants, Marine Casaux-Bussière détaille le plan d'actions mis en place par l'association. Il a fait l'objet d'un livret pour permettre aux enfants d'exercer leurs droits.

**Le contexte**

Depuis 2020, SOS Villages d'enfants dispose d'une politique interne de protection des enfants, qui s'appuie notamment sur la Convention internationale des droits de l'enfant (Cide). Elle comporte différents volets, dont celui de la prévention. Pour le faire savoir aux enfants et leur permettre d'exercer leurs droits, l'association remet à chacun d'entre eux un livret. Intitulé « Te protéger contre les violences, c'est notre promesse », il a été coconstruit par un groupe de huit jeunes âgés de 13 à 18 ans, accompagnés par la spécialiste de la participation et des droits de l'enfant Véronique Dimicoli, et la dessinatrice Yulsö. Le document, qui se veut accessible, illustre, à travers une fratrie, différents cas de violences : commises par un adulte (de l'établissement ou non), un autre enfant ou par l'enfant lui-même et autodirigées (fugues, conduites addictives, idées suicidaires, etc.). Le message envoyé aux jeunes : « Tu as un réseau autour de toi, ne reste pas seul avec ce que tu vis. » Le livret permet de comprendre ce qu'est un incident de protection des enfants, de savoir comment le signaler, et de comprendre comment il est traité par l'association.



Vous aussi êtes confrontés à un problème en apparence insoluble dans la pratique de votre métier ? Écrivez à [redaction@ash.tm.fr](mailto:redaction@ash.tm.fr), et nous interrogerons un pro pour qu'il livre ses solutions.

**Notre méthode**

• **Protéger et déclarer.** « Si un professionnel ou un bénévole constate un danger, il doit agir pour le faire cesser. En fonction de la situation, il peut simplement séparer deux enfants violents, sur le moment ou temporairement, voire appeler les secours. Il doit ensuite déclarer l'incident en interne sur un logiciel dédié. »  
 • **Évaluer la gravité.** « Après vérification des faits, la direction de l'établissement va analyser l'intensité et la fréquence de la violence, l'importance du danger et le risque pour les autres enfants ou les professionnels. Pour la

guider dans son analyse, la direction dispose d'un logigramme, diagramme simplifiant les différentes étapes d'un processus : les faits révèlent-ils une nouvelle problématique ? Si c'est le cas, sont-ils susceptibles de relever d'une infraction pénale ? Si non, quel est le comportement de l'auteur des faits ? Elle va par exemple distinguer les comportements inappropriés des comportements abusifs. Les premiers relèvent d'une transgression mineure de la norme, un acte isolé, reconnu par l'auteur. Les seconds révèlent une intention de faire mal, un déséquilibre de pouvoir ou d'âge, une forme de coercition, d'exigence de secret, et une minimisation des faits. »

• **Agir et traiter.** « La direction de l'établissement a la responsabilité de prendre les mesures nécessaires. Elle coordonne les réponses en impliquant différents acteurs (éducateur référent, éducateur familial, psychologue, etc.), voire le jeune lui-même, notamment lorsqu'il est à l'origine de la violence. S'il s'agit de conflits entre enfants, l'équipe cherche à les réguler – l'association dispense notamment une formation sur le sujet. Si la violence est commise par un professionnel, on peut, en fonction du contexte, lui rappeler l'approche de l'association et la posture éducative, proposer de la formation et de la supervision, un renfort de personnels, comme imposer des sanctions RH plus lourdes. Agir, cela peut être aussi accompagner la victime vers un dépôt de plainte, rédiger une note d'information signalante, en incitant l'aide sociale à l'enfance (ASE) à transmettre les éléments au procureur, voire lui transmettre directement les informations. »

• **Clôturer.** « Lorsque toutes les actions définies ont été menées – ou initiées –, l'incident est clôturé par la direction de l'établissement, d'un commun accord avec le siège de l'association pour les incidents les plus graves. » ■

Propos recueillis par David Prochasson