



# **Analyse et modélisation**

**de la Maison d'Accompagnement Individualisé et  
Spécialisé de l'Est (MAISE)**

**Fondation Saint-Martin**

## SOMMAIRE

Introduction .....	3
A. Mandat.....	3
B. Méthode.....	3
B1. Analyse institutionnelle .....	3
B2. Analyse des pratiques professionnelles .....	4
C. Un projet d'innovation sociale .....	4
D. Remerciements .....	5
Synthèse générale .....	6
1. Analyse institutionnelle .....	6
2. Modélisation de l'activité professionnelle .....	8
Le contexte institutionnel .....	10
1.1. Références normatives.....	10
1.2. Direction Générale de l'Enfance et de la Jeunesse .....	11
1.3. Office Fédéral de la Justice .....	13
1.4. Politique éducative PSE (PSE2) .....	13
1.5. Etat de la formalisation de la prestation .....	14
1.5.1. Contrat de prestation .....	14
1.5.2. Coordinations et évaluations bilatérales .....	14
1.6. Synthèse du chapitre.....	15
Fondation Saint-Martin et structure MAISE .....	16
2.1. La Fondation Saint-Martin .....	16
2.2. La Maison d'Accompagnement Individualisé et Spécialisé de l'Est (MAISE) .....	17
2.2.1. Genèse : une réponse pragmatique .....	17
2.2.2. Cadre conceptuel MAISE .....	17
2.2.3. Caractéristiques principales de la prise en charge .....	19
2.2.4. Population accueillie .....	19
2.2.5 Une équipe pluridisciplinaire .....	20
2.3 Synthèse des prises en charges et résultats.....	22
2.4 Risques et partenariats stratégiques - EMDM et SESAF .....	24
2.4.1 Délimitation du périmètre thérapeutique .....	24
2.4.2 Consolidation des projets éducatifs des adolescents.....	25
2.4.3 Des partenariats stratégiques .....	27
2.5. Modélisation et organisation de l'activité .....	27
2.5.1 L'émulation d'un système famille .....	27
2.5.2 Micro genèses et situations quotidiennes .....	28
2.5.3 Un système de relations et de transformations singulières .....	29
2.5.4 Vers un environnement capacitant .....	31
2.6. Eléments financiers .....	31
2.6.1 Financement actuel.....	31
2.6.2 Coûts de la structure .....	32
2.6.3 Comparaison des coûts et économies générées .....	32
2.7. Synthèse du chapitre.....	34
Conclusion.....	36
Références .....	37
Annexes .....	38

# Introduction

## A. Mandat

La Maison d'Accompagnement Individualisé et Spécialisé de l'Est (MAISE), développée par la Fondation Saint-Martin est une démarche d'innovation sociale. Ce mode d'accompagnement/développement individualisé d'adolescent-e-s<sup>1</sup> est expérimenté depuis 2018 pour répondre à des situations individuelles complexes, pour lesquelles d'autres types de structures institutionnelles se sont avérées insuffisantes. Les adolescents accueillis ont en commun l'extrême difficulté à supporter les structures institutionnelles d'une taille et d'une organisation qui ne permet pas le suivi individualisé constant.

Après une phase expérimentale, la présente analyse a pour but de tirer un bilan de la prestation, de formaliser ses spécificités sous l'angle de l'activité professionnelle et d'établir les perspectives de son éventuel déploiement. En effet, l'intérêt de ce processus d'accompagnement/développement et les **résultats positifs qu'il produit plaident pour sa pérennisation.**

Dans cette perspective, sur mandat de la Fondation Saint-Martin (ci-après, la Fondation), en concertation avec la Direction générale de l'enfance et de la jeunesse (DGEJ), la réalisation d'une analyse a été décidée et un mandat attribué. L'option d'analyse retenue consiste à appréhender le concept de la MAISE de manière globale, c'est-à-dire dans son environnement institutionnel et à travers sa mise en œuvre. Au regard des spécificités et de la dimension novatrice du projet, deux approches méthodologiques complémentaires ont été retenues :

1. Une évaluation de type institutionnel
2. Une modélisation de l'activité professionnelle

Ce présent rapport réunit l'ensemble des analyses en deux chapitres.

## B. Méthode

### B1. Analyse institutionnelle

L'analyse institutionnelle comporte deux axes :

1. Le positionnement de la structure MAISE dans le champ institutionnel socio-éducatif vaudois
2. L'analyse du concept de la MAISE et de sa mise en œuvre au sein de la Fondation Saint-Martin.

---

<sup>1</sup> Afin de faciliter la lecture, nous utiliserons dans la suite de ce document, la forme masculine des termes, tout en respectant la forme féminine.

Méthodologiquement, trois approches sont privilégiées :

- L'analyse des documents institutionnels
- La réalisation d'entretiens semi-directifs
- L'enregistrement audio et la retranscription *verbatim* de réunions de coordination/évaluation entre les différents représentants d'institutions participant au projet MAISE (UPPEC ; ORM, SPDM, MAISE).

## **B2. Analyse des pratiques professionnelles**

L'analyse de l'activité et des pratiques professionnelles de la MAISE se fonde sur le processus suivant :

1. Analyse documentaire.
2. Observation des interventions.
3. Entretiens avec les acteurs.
4. Analyse et modélisation de l'activité professionnelle.

Cette partie comporte un nombre important d'observations et de mises en perspectives. Elle permet de comprendre les spécificités de la MAISE et d'en formaliser les pratiques.

## **C. Un projet d'innovation sociale**

Le concept de la Maison d'Accompagnement Individualisé et Spécialisé de l'Est (MAISE) s'inscrit clairement dans une perspective d'innovation sociale. Initié de manière pragmatique suite à une demande de l'Unité de Pilotage des Prestations Educatives Contractualisées (UPPEC), pour tenter de répondre à une première situation individuelle complexes en 2018, le projet est ancré dans une pratique individualisée articulant l'accueil, le soin, le soutien, l'accompagnement et l'orientation des adolescents. Cette individualisation est fondée sur des principes et une méthode, mais elle précède une conceptualisation concrétisée en partie par cette étude.

Cette étude vise concrètement :

- l'objectivation de la pratique et sa mise en perspective au regard d'autres pratiques;
- la co-formalisation par les acteurs concernés ;
- l'appréciation des effets attendus et l'identification d'effets inattendus ;
- un accompagnement à l'évolution et au développement de la structure MAISE ;
- une détermination des risques, des besoins et des ressources.

Elle s'identifie à une opportunité constructive, une contribution à la mise en réflexivité et en transformation continue de la structure MAISE.

## D. Remerciements

Nous remercions toutes les personnes qui ont collaboré à cette étude :

- en participant à des entretiens,
- en mettant à disposition de la documentation,
- en partageant leurs expériences, leurs analyses, et leurs propositions.

Leur contribution est essentielle à la pérennisation de cette innovation sociale.

# Synthèse générale

Les principaux éléments identifiés par l'analyse sont présentés ci-après sous forme d'une synthèse générale.

## 1. Analyse institutionnelle

L'analyse institutionnelle identifie plusieurs éléments :

1. **La structure MAISE** de la Fondation St-Martin **respecte** parfaitement le **cadre de référence et les prescriptions** définis par le canton de Vaud, la DGEJ et l'UPPEC.
2. La structure MAISE est **en adéquation** avec les orientations et les prestations socio-éducatives de la **Politique Socio-Educative cantonale** en matière de protection des mineurs (PSE). Elle s'inscrit dans l'offre des **prestations résidentielles** (PSE, 2017, chapitre 5).
3. La diversité de l'offre est un élément essentiel de la politique socio-éducative . L'action auprès des adolescents vulnérables est une mission prioritaire de la PSE. L'offre résidentielle actuelle couvre une grande partie des besoins du territoire vaudois. La structure MAISE s'inscrit en **complément** de cette offre en apportant **une nouvelle compétence** auprès **d'un public spécifique d'adolescent**.
4. La DGEJ confirme la **nécessité de besoins complémentaires** au regard de la difficulté actuelle de prise en charge d'une partie spécifique de la population adolescente vulnérable vaudoise : il s'agit plus spécifiquement d'**adolescents** conservant une capacité fonctionnelle et souffrant de **troubles psychiques invalidant leur stabilisation et socialisation** au sein de l'offre résidentielle actuelle.
5. Du point de vue financier, la structure MAISE est **soutenue en tant que projet-pilote** par une **subvention annuelle**. Ce soutien répond aux axes d'intervention socio-éducative délimités dans la PSE.
6. La DGEJ en février 2020 identifie **deux orientations pour le développement de la structure MAISE**. Concernant l'axe thérapeutique, elle suggère un **renforcement des collaborations** avec la Section de psychiatrie du développement mental (**SPDM**) ; concernant l'axe socio-éducatif, elle **encourage un partenariat** avec le Service de l'Enseignement Spécialisé et de l'Appui à la Formation (**SESAP**).
7. Au regard de son concept, la structure MAISE peut être considérée comme un foyer spécialisé pour adolescent articulant la **dimension socio-éducative et thérapeutique**.
8. La constitution d'une **équipe pluridisciplinaire** intégrant des infirmiers, des psychologues, des éducateurs et des maîtres socioprofessionnels impulsée par la délimitation progressive du concept MAISE favorise la **construction d'un environnement individualisé** permettant d'intégrer un suivi

ambulatoire thérapeutique à un accompagnement/développement des adolescents sur le plan socio-éducatif.

9. Le public cible de la structure MAISE peut être défini comme des **adolescents non hétéro-agressifs** conservant des **capacités cognitives fonctionnelles** mais **exprimant des troubles psychiques et d'intégration sociale** (tels que les troubles du spectre autistique, envahissant du développement et dissociatifs) **invalidant leur stabilisation et socialisation** au sein des foyers d'adolescents existant actuellement sur le territoire vaudois.
10. L'analyse des résultats des différentes prises en charge montre que la structure MAISE permet une **réintégration et une stabilisation de la trajectoire institutionnelle** d'adolescents vulnérables au sein du dispositif socio-éducatif vaudois. La capacité spécifique de la structure MAISE à pérenniser sur le long terme la prise en charge pour ce type de population aboutit à **des résultats non reproductibles** dans les autres structures vaudoises répondant, elles, aux besoins d'autres types de populations d'adolescents.
11. Une **formalisation et un suivi du déploiement de la structure MAISE** sous l'angle conceptuel et financier, mais aussi en matière de profil et de formation des Membres de l'Equipe Educative Pluridisciplinaire (MEEP), du suivi statistique et de l'intégration de la structure au sein du tissu socio-éducatif vaudois **est entrepris sous l'égide de la direction de la fondation Saint-Martin**. Cette action a abouti à la recherche continue de conditions d'accueil optimales pour les adolescents et a donné lieu à **l'établissement de conventions et/ou de partenariats stratégiques**.
12. Les collaborations développées avec l'équipe mobile pour mineurs (EMDM) de la Section de Psychiatrie du Développement Mental (SPDM), le centre Ados Riviera de Montreux et les psychothérapeutes en charge des adolescents permettent à la structure MAISE de bénéficier d'un **cadre thérapeutique** favorisant son objectif d'accompagnement/développement individualisé des adolescents. Ces collaborations s'étendent au bénéfice d'une **expertise dans la sélection et le suivi** des adolescents intégrant la structure. Une convention entre la fondation Saint-Martin et le SPDM a été établie en mai 2020 afin de pérenniser ce type de partenariat stratégique.
13. L'intégration dans le courant de l'année 2021 d'un **maître socio-professionnel supplémentaire** (MSP | Itinérant) au sein de l'équipe d'accompagnants par l'établissement d'un financement croisé avec le Service de l'Enseignement Spécialisé et de l'Appui à la Formation (SESAF) a permis à la structure de **renforcer sa capacité à individualiser** l'accompagnement/développement des adolescents en leur proposant une **participation hebdomadaire à des ateliers hors structure en partenariat avec la fondation de Verdeil**.

14. **Sur le plan financier**, la structure MAISE est en mesure de stabiliser **un budget durable** permettant d'accueillir **4 à 6 adolescents**. La comparaison des coûts générés par la prise en charge des adolescents au sein de la structure avec ceux générés avant leur intégration à la MAISE plaide en faveur d'une pérennisation de cette structure. Un **ratio de 0,51** (c'est-à-dire une réduction des coûts de près de 51%), **en faveur de la structure MAISE** est objectivable sur les trois années de fonctionnement. Les analyses et conclusions proposées ici ne sont cependant pas totalement consolidées au regard du caractère qualitatif des données accessibles. Les analyses devront être développées et stabilisées en étroite collaboration avec la DGEJ, avec qui, il conviendra de négocier le niveau de financement.

## 2. Modélisation de l'activité professionnelle

La Maison d'Accompagnement Individualisé et Spécialisé de l'Est (MAISE) est une pratique socio-éducative innovante. L'analyse de l'activité professionnelle permet de mettre en évidence plusieurs caractéristiques et particularités de cette structure.

1. L'activité professionnelle déployée au sein de la MAISE est définie comme une activité d'accompagnement/développement. La MAISE reconstituant un environnement protégé **de type familial** est une structure qui vise l'accompagnement et le développement des adolescents ; elle s'identifie *stricto sensu* à une structure de placement articulant une dimension thérapeutique et socio-éducative.
2. Les membres de l'équipe éducative pluridisciplinaire (MEEP) mènent leur accompagnement selon **une approche systémique**. Ils émulent un système d'interrelations proche d'un système-famille par lequel un accompagnement/développement individualisé est rendu possible.
3. Le travail des MEEP suit **l'approche centrée sur la personne**. L'adolescent se trouve en position de vulnérabilité au regard d'une décision de placement d'une instance ou d'une autorité officielle : Direction Générale de l'Enfance et de la Jeunesse (DGEJ), Office des curatelles et tutelles professionnelles (OCTP) ou du Tribunal des mineurs (TM). Pour se faire accepter et pour susciter une transformation des interrelations entre l'adolescent et son milieu de vie, les MEEP établissent un lien de confiance avec l'adolescent et construisent un environnement hypo stimulant. La coparticipation aux tâches et situations de la vie quotidienne constitue l'arrière-plan à partir duquel les interactions entre l'adolescent et le système-famille émulé par la MAISE évoluent. L'environnement physique et culturel produit par la MAISE s'établit comme un environnement capacitant individualisé qui favorise la transformation, la pérennisation et la transférabilité progressive des modalités d'interactions de l'adolescent avec différents milieux sociaux.



4. Les MEEP développent une capacité **d'empathie** auprès des adolescents qui leur permet de mieux cibler leur accompagnement/développement. Ils déploient des compétences d'observation et d'adaptation qui favorisent l'établissement d'un projet singulier **de transformation progressive des relations adolescent | système-famille**. Ce type d'habiletés permet d'identifier et de transformer progressivement les compétences de l'adolescent au sein du système-famille de la MAISE, en rendant possible quotidiennement l'émergence *in situ* de micro-situations d'apprentissage et la stabilisation à moyen terme d'un projet d'autonomisation de l'adolescent.
5. L'histoire de vie des MEEP fonctionne **comme ressource** pour et dans l'activité d'accompagnement/développement. Toutefois, une prise de distance et de conscience de ses propres sentiments est nécessaire. Cette prise de conscience est rendu possible par la mise en place d'un système informationnel<sup>2</sup> favorisant la conservation, la co-construction et la diffusion des informations essentielles au sein de la structure MAISE entre les MEEP, la direction de la MAISE, la fondation Saint-Martin et les partenaires du réseau socio-éducatif.
6. L'environnement MAISE a besoin **d'une temporalité longue** pour établir une pérennisation de ses effets. L'activité d'accompagnement engendre de manière journalière des micro-transformations conscientes ou inconscientes chez les adolescents et portent ces derniers au développement d'une certaine forme d'autonomisation. Cet accompagnement se partage entre les différents MEEP jusqu'à la maturité de l'adolescent.
7. Ce sont les **liens de solidarité et de loyauté** entre tous les MEEP qui permettent à l'accompagnement/développement de transcender les résistances de l'adolescent, de perdurer et de rééquilibrer progressivement les relations de l'adolescent avec le système-famille émulé puis avec les autres milieux de vie tels que les membres de leur propre famille, le milieu médical ou leurs amis.
8. **Un management de proximité** permet à la Direction de la Fondation Saint-Martin et à la responsable d'unité de la MAISE de contribuer à l'accompagnement/développement des adolescents au travers de prises de décision, d'un soutien matériel et technique, d'une activité de conseil sur les orientations d'accompagnement ou de l'établissement d'actions de formation et de supervision auprès des MEEP.

---

<sup>2</sup> Les colloques hebdomadaires, les séances de supervisions collectives et individuelles.

# Le contexte institutionnel

La Maison d'Accompagnement Individualisé et Spécialisé de l'Est (MAISE), s'inscrit dans un contexte institutionnel et culturel. Elle s'ancre dans le cadre de référence édicté par le canton de Vaud et, plus spécifiquement, par la Direction Générale de l'Enfance et de la Jeunesse (DGEJ) et sa politique socio-éducative (PSE).

### 1.1. Références normatives

Plusieurs références normatives sous-tendent la politique cantonale de l'enfance et de la jeunesse. Les plus importantes sont :

- les Constitutions fédérale et cantonale ;
- la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant ;
- le Code civil suisse ;
- la Loi fédérale sur l'encouragement de l'enfance et de la jeunesse ;
- l'ordonnance fédérale relative aux placements.

Deux lois cantonales régissent plus spécifiquement le domaine :

- la loi sur la protection des mineurs (LProMin, 2004)
- la loi sur le soutien aux activités de jeunesse (2010).

**La structure MAISE relève de la loi sur la protection des mineurs, qui a pour buts (Art. 3) :**

- a) d'agir, par des mesures préventives sur les facteurs de mise en danger des mineurs;
- b) d'assurer, en collaboration avec les parents, la protection et l'aide aux mineurs en danger dans leur développement, en favorisant l'autonomie et la responsabilité des familles;
- c) d'assurer la protection des mineurs vivant hors du milieu familial

Le chapitre sur la protection des mineurs en danger (Titre 2, Chapitre 3) définit plusieurs exigences, auxquels les institutions doivent se référer, tels que :

- L'action socio-éducative comme élément de protection des mineurs (Art. 14).
- La révision périodique de l'action socio-éducative (Art. 16).
- Les prestations socio-éducatives contractualisées (Section IV).

La structure MAISE s'inscrit spécifiquement dans le cadre de référence du placement d'enfants dans des institutions hors du milieu familial (Titre III, Section III). Son financement actuel est régi par l'obtention d'une subvention renouvelée depuis 2019 (Titre V).

## **1.2. Direction Générale de l'Enfance et de la Jeunesse**

La structure MAISE répond précisément à une des trois missions conférées à la DGEJ, à savoir sa **mission de protection**. Cette mission se décline selon deux axes :

- La protection des mineurs en danger dans leur développement e
- L'autorisation et la surveillance de l'accueil hors familial.

La Fondation St-Martin au regard du déploiement de la structure MAISE est par conséquent en relation avec :

1. les Offices Régionaux de Protection des Mineurs (ORPM) concernant les demandes et le suivi des trajectoires individuelles
2. l'Unité de pilotage des prestations éducatives contractualisées (UPPEC) concernant la qualité de ses conditions d'accueil et son financement.

### ***Les Offices Régionaux de Protection des Mineurs - ORPM***

La mission de protection des mineurs en danger est confiée aux ORPM qui sont chargés de l'intervention socio-éducative en faveur du mineur et de sa famille. Ce sont des plateformes régionales opérationnelles jouant le rôle de coordination avec le canton.

Les Assistant Sociaux pour la Protection de Mineurs (ASPM) des ORPM collaborent de manière régulière avec la structure MAISE tout au long du processus de prise en charge des adolescents.

### ***L'Unité de Pilotage des Prestations Educatives Contractualisées - UPPEC***

Dans le cadre de la politique socio-éducative en matière de protection des mineurs, l'UPPEC a pour mission :

- de gérer la capacité d'accueil et d'adapter les prestations aux besoins des enfants et adolescents suivis par la Direction Générale de l'Enfance et de la Jeunesse et qui doivent être placés hors de leur milieu familial
- d'assurer le suivi et le soutien aux institutions éducatives

Elle gère les subventions allouées aux institutions relevant de la politique socio-éducative du canton de Vaud et a également la responsabilité de l'autorisation et de la surveillance de ces institutions.

La Fondation St-Martin est liée à la DGEJ par l'intermédiaire de l'UPPEC par plusieurs contrats de prestations. La Fondation est soumise à la surveillance de l'UPPEC et aux conditions d'autorisation qui la précèdent, depuis plusieurs années.

La structure MAISE bénéficie en ce sens d'un savoir-faire et d'un environnement institutionnel reconnu par l'UPPEC et la DGEJ. La structure MAISE répond, en effet, à une demande directe de l'UPPEC datant de 2018. Elle vise la prise en charge d'adolescents en situations complexes invalidant leur capacité à s'intégrer dans l'offre de placement actuelle vaudoise. Elle est actuellement financé par l'UPPEC comme un projet-pilote.

### ***Intervention socio-éducative***

L'intervention socio-éducative est ordonnée et coordonnée par la DGEJ (PSE, 2017, chapitre 4). Elle débute une appréciation de la demande d'aide ou du signalement qui lui est adressé. En cas de refus de coopérer des parents, ou lorsque les circonstances le justifient, le DGEJ peut saisir l'autorité judiciaire compétente, qui pourra la mandater pour effectuer une évaluation des conditions d'existence de l'enfant. Le but de l'appréciation ou de l'évaluation est de déterminer si une action socio-éducative de la DGEJ est nécessaire.

Les mesures auxquelles la DGEJ peut recourir sont :

- L'action en externat
- La surveillance et les visites à domicile.
- Le placement en institution.
- D'autres mesures spécifiques : assistance aux victimes d'abus ; centres de consultation de la maltraitance, etc.

La structure MAISE s'inscrit pleinement dans le cadre de l'intervention socio-éducative. Elle correspond à une **mesure de placement en institution**.

### 1.3. Office Fédéral de la Justice

L'Ordonnance sur le Placement d'Enfants (OPE du 19 octobre 1977, état au 1<sup>er</sup> janvier 2014), édictée par l'Office Fédéral de la Justice (OFJ) règle les conditions de placement hors du foyer familial.

Le canton joue un rôle central dans l'application de cette ordonnance. Celle-ci régit notamment le placement dans les institutions et les conditions d'autorisation pour les institutions, parmi lesquelles :

- la formation de la direction et du personnel de l'établissement (art. 14 et 15),
- les conditions de développement des pensionnaires, les installations, la situation économique, l'hygiène, la protection. (art. 15),
- les conditions de surveillance, les visites d'un représentant de l'autorité (art. 19 et art. 20).

En ce qui concerne la prise en charge au sein de la structure MAISE, la Fondation ne relève pas du cadre posé par l'OFJ. Cependant, il est à mentionner que la fondation gère déjà une structure devant répondre à ces exigences fédérales et cantonales : la Maison des Avenants. La fondation est au bénéfice d'une expertise reconnue dans la gestion de telles structures résidentielles. **Une procédure de reconnaissance fédérale pourrait être envisagée en ce qui concerne la structure MAISE**, ce qui permettrait, dans un premier temps, l'obtention d'un financement complémentaire en plus d'accentuer, dans un second temps, la légitimation de ce type de structure au niveau suisse.

### 1.4. Politique éducative PSE (PSE2)

La politique socio-éducative en matière de protection des mineurs (PSE, 2017) développée par le canton de Vaud définit le cadre de l'intervention socio-éducative pluridisciplinaire. Elle vise à favoriser la coordination et la collaboration entre les acteurs concernés, parmi lesquels figurent les institutions privées, telles que la Fondation St-Martin. Cette politique est le produit d'une démarche participative. Les acteurs du domaine ont contribué à la définition des besoins du canton et, en conséquence, de l'offre de prestations.

La mise en œuvre et le pilotage de cette politique relèvent de la responsabilité de la DGEJ. La diversité et la complémentarité de l'offre sont essentiels dans cette politique. Elles permettent de répondre à la pluralité et à l'hétérogénéité des situations et des demandes.

La structure MAISE s'inscrit complètement dans cette perspective. Elle apporte une prestation spécifique pour des situations complexes pour lesquelles d'autres mesures de placement ont été tentées. Elle peut être considérée comme un foyer pour adolescents spécialisé dans la prise en charge d'adolescents conservant des capacités cognitives fonctionnelles mais exprimant des troubles psychiques (tels que les troubles du spectre autistique et les troubles envahissant du développement)

invalidant leur socialisation au sein des foyers d'adolescents existant actuellement sur le territoire vaudois.

La structure MAISE ne fait sens à ce titre qu'en complémentarité et qu'en étroite collaboration avec les autres prestations et acteurs de la PSE vaudoise. Elle vient combler une absence d'offre satisfaisante pour un public particulier d'adolescent vulnérables et devrait à ce titre être intégrée à la révision de la politique socio-éducative programmée en 2023.

## 1.5. Etat de la formalisation de la prestation

### 1.5.1. Contrat de prestation

La Fondation St-Martin est au bénéfice de trois contrats de prestations avec le canton de Vaud. Le premier se rapporte aux activités du Foyer ; le deuxième à celles du Chalet (ASPC) ; le troisième à l'accompagnement intensif en alternative au placement (AIAP). Actuellement bien qu'aucun contrat spécifique ne règle les prestations allouées dans le cadre du projet pilote MAISE, une subvention annuelle a été accordée par la DGEJ.

### 1.5.2. Coordinations et évaluations bilatérales

Les contrats passés entre la DGEJ et la Fondation St-Martin font l'objet d'une évaluation bilatérale annuelle. Celle-ci vise à vérifier si les termes du contrat sont respectés par les deux parties, si les prestations et collaborations sont de qualité ou encore si les moyens mis en œuvre sont adéquats.

Une réunion de coordination à propos de la MAISE entre la DGEJ et la fondation Saint-Martin a eu lieu le 10 février 2020. Plusieurs éléments ressortent de cette réunion :

- La DGEJ reconnaît que **la preuve du besoin** est établie
- La DGEJ reconnaît que la prise en charge à la MAISE permet **une réduction des coûts** pour un certain profil d'adolescents (TSA, TDAH et TED)
- **La collaboration avec la Section de Psychiatrie du Développement Mental (SPDM)** du Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) doit être développée afin d'obtenir un soutien dans la sélection des profils et le suivi thérapeutique ambulatoire
- **La collaboration avec le Service de l'enseignement spécialisé et de l'appui à la formation (SESAP)** et des structures occupationnelles doit être développée afin de permettre une consolidation de la prise en charge socio-éducative.

## 1.6. Synthèse du chapitre

Les différents éléments évoqués dans ce chapitre constituent le cadre au sein duquel évolue la Fondation St-Martin et, par conséquent, la structure MAISE.

Du point de vue de l'analyse institutionnelle, il ressort que :

1. Les activités de la Fondation St-Martin, dont la structure MAISE, respectent parfaitement le cadre de référence et les prescriptions définies par le canton de Vaud, la DGEJ et l'UPPEC.
2. La diversité de l'offre est un élément essentiel de la politique socio-éducative. L'action auprès des adolescents vulnérables est une mission prioritaire de la PSE. L'offre résidentielle actuelle couvre une grande partie des besoins du territoire vaudois. La structure MAISE s'inscrit pleinement dans cette perspective en apportant une nouvelle compétence auprès d'un public spécifique d'adolescents.
3. La DGEJ confirme la nécessité de besoins complémentaires au regard de la difficulté actuelle de prise en charge d'une partie spécifique de la population adolescente vulnérable vaudoise : les adolescents conservant une capacité fonctionnelle et souffrant de troubles psychiques invalidant leur stabilisation et socialisation au sein de l'offre résidentielle actuelle.
4. Du point de vue financier, la structure MAISE est soutenue en tant que projet-pilote par une subvention annuelle. Ce soutien répond aux axes d'intervention socio-éducative délimités dans la PSE.
5. La DGEJ en février 2020 identifie deux orientations pour le développement de la structure MAISE. Concernant l'axe thérapeutique, elle suggère un renforcement des collaborations avec la SPDM, concernant l'axe socio-éducatif elle encourage un partenariat avec le SESAF.

# Fondation Saint-Martin et structure MAISE

Ce chapitre présente brièvement la Fondation, procède à l'analyse du concept MAISE, identifie les risques et les résultats obtenus par la structure et aborde certains éléments financiers.

## 2.1. La Fondation Saint-Martin

La Fondation St-Martin, fondée en 2006, accueille et accompagne des enfants en difficulté de vie sur la base d'un projet éducatif qui favorise la construction, le maintien et l'élaboration du lien social. Reconnue d'utilité publique, elle est financée par la DGEJ du Canton de Vaud. La Fondation est en charge de quatre types de prestations :

1. L'accueil d'enfants au Foyer St-Martin (Accueil en relais).
2. L'accueil d'enfants à La Maison des Avants (Accueil Spécialisé sur les Périodes de Congé ASPC).
3. Le soutien du réseau des familles d'accueil pour l'Est du canton de Vaud.
4. Le soutien au maintien des enfants dans leur milieu familial (Accompagnement Intensif en Alternative au Placement AIAP).

Plusieurs principes et valeurs institutionnels sous-tendent son histoire et fondent son activité, en lien avec les buts de la Fondation, tels que définis dans les statuts :

- Le lien avec la nature.
- La culture participative et la co-construction.
- La qualité des relations.
- L'approche centrée sur la personne et ses ressources.
- La citoyenneté : par le respect des droits, le maintien d'une place pour chacun dans la société, une vision de la personne articulant pouvoir d'agir et liberté de pensée.
- La participation : par la prise en compte de la créativité de chacun et du collectif.
- Le respect : par le soin apporté à la nature et à l'environnement, la considération de l'appartenance sociale, la prise en compte des différents contextes et milieux de vie de l'individu, la considération des possibilités, rythmes et limites de chaque individu.

La Fondation dispose de statuts et une organisation conformes aux pratiques et aux normes de référence. Les différents secteurs d'activité disposent d'un concept d'accompagnement définissant les fondements et les modalités de la prise en charge socio-éducative. Ces concepts répondent aux exigences posées par la DGEJ.



Plusieurs projets conçus par la fondation Saint Martin ont été soutenus et pérennisés ces dernières années par la DGEJ, notamment la construction d'un nouveau site aux Avants et l'accueil intensif en alternative au placement (AIAP).

La structure MAISE appartient à cette dynamique d'innovation sociale qui est une des caractéristiques de la Fondation.

**Document de référence disponible sur :** [www.fondationstmartin.ch](http://www.fondationstmartin.ch)

## **2.2. La Maison d'Accompagnement Individualisé et Spécialisé de l'Est (MAISE)**

### **2.2.1. Genèse : une réponse pragmatique**

La Maison d'Accompagnement Individualisé et Spécialisé de l'Est (MAISE) a été créée **en novembre 2018**. La prise en charge se caractérise par l'action d'une équipe pluridisciplinaire accueillant au sein d'une « Maison » des adolescents. L'accompagnement se déploie selon deux dimensions :

1. un accompagnement/développement individualisé de l'adolescent
2. un soutien aux relations parents-adolescent.

Il s'adresse à des adolescents au profil complexe, pour lesquels différentes mesures de prise en charge ont été entreprises et ont abouti à des échecs.

La mise en place de la structure MAISE résulte d'abord d'une démarche pragmatique pour apporter une réponse concrète à des situations complexes. L'émergence d'une situation singulière, en novembre 2018, amène la Fondation et la DGEJ à structurer une prestation spécifique permettant la prise en charge 24h/24 d'un adolescent, hors des cadres d'intervention établis.

Au préalable, d'autres démarches de placement/accompagnement se sont avérées peu efficaces. Une telle intervention est rendue possible par une culture institutionnelle ouverte et innovante.

La spontanéité, la disponibilité, la créativité et la compétence de la Fondation ont permis le lancement de l'expérience. La démarche opérée sur une temporalité de trois ans auprès d'un premier adolescent accueilli en 2018, a abouti à une sortie réussie de ce dernier en appartement à sa majorité.

Depuis l'ouverture de la structure MAISE, les demandes se sont succédées et, rapidement, une équipe professionnelle pluridisciplinaire s'est constituée, puis renforcée de manière interdisciplinaire. La Fondation St-Martin démontre en ce sens une capacité d'innovation et d'adaptabilité remarquable.

### **2.2.2. Cadre conceptuel MAISE**

La politique socio-éducative cantonale (PSE) impose aux institutions la mise en place d'un projet éducatif. Celles-ci doivent développer des cadres conceptuels et pédagogiques.

**Document de référence disponible sur :** [www.fondationstmartin.ch](http://www.fondationstmartin.ch)

La structure MAISE est apparue et s'est développée sous la forme d'une réponse pragmatique à des situations complexes. La MAISE a vu le jour pour répondre à des nouveaux besoins de prise en charge d'adolescents qui ne cadrent pas avec les institutions existantes. La construction conceptuelle de la démarche est en cours. Les expériences au quotidien participent de sa formalisation. Néanmoins, plusieurs principes d'action ont été élaborés pour structurer l'intervention socio-pédagogique.

Les membres de l'équipe pluridisciplinaire s'appuient sur différentes approches théoriques dans l'accompagnement des adolescents. L'approche centrée sur la personne, développée par Carl Rogers (1968), l'approche de la psychothérapie institutionnelle, la psycho traumatologie et l'approche systémique sont clairement explicitées comme références. Elles sont une base pour l'élaboration des projets individualisés, la gestion du groupe et l'intervention socio-éducative qui s'articulent autour de cinq missions :

- **L'accueil** : Les adolescents sont accueillis dans le respect de leur individualité et de leurs besoins spécifiques. Il s'agit d'adapter l'accueil à leurs difficultés et leurs ressources en vue de leur permettre de bénéficier d'un contexte de vie adapté au plus près de leurs besoins propres. L'accueil peut inclure des activités occupationnelles sur place.
- **Le soin** : L'accueil à la MAISE permet une adaptation des conditions de vie aux besoins de chaque jeune. Cette organisation permet un soin individualisé en tenant compte des rythmes, des capacités sociales, etc. de chacun. Il s'agit que le milieu d'accueil soit contenant, sécurisant et apporte les soins nécessaires à la stabilisation et à l'amélioration de la situation (somatiques et psychiques en partenariat avec le réseau médical, relationnels sur place, etc.) Les professionnels adaptent les soins aux problématiques de santé de chaque jeune.
- **Le soutien** : Le soutien des jeunes accueillis consiste à leur permettre d'abord la stabilisation, puis l'évolution psychosociale et pour certains professionnels, jusqu'à l'âge adulte si nécessaire. Il s'agit de considérer les besoins de chaque adolescent au centre des préoccupations, de s'appuyer sur leurs capacités et leurs désirs, pour qu'ils deviennent, autant que faire se peut, acteur de leur existence et qu'ils puissent construire leur avenir en fonction de leurs capacités.
- **L'accompagnement** : La vie à la MAISE, le travail avec les familles et la place du jeune dans sa famille, l'intégration sociale, ses relations avec ses pairs, le voisinage de l'institution et le milieu associatif fréquenté, sont autant de composantes sur lesquelles l'adolescent est accompagné durant son séjour. Les questions du développement, du soutien des

compétences sociales et de l'autonomie de l'adolescent sont prises en compte en fonction des capacités et compétences de chacun, pour définir des perspectives d'orientation et doivent absolument être gérées et organisées dans le cadre des collaborations avec les acteurs du réseau. Les questions liées à **l'articulation entre les services** pour favoriser l'intégration de l'adolescent dans un contexte pédagogique, de formation ou occupationnel sont encore ouvertes à ce jour et font l'objet de réflexions entre les services.

- **L'orientation** : Une fois que le jeune est stabilisé, la MAISE s'attèle à soutenir une dynamique de projet pour et avec lui, dans le cadre du partenariat en réseau. Les questions **de transitions vers le milieu adulte** restent ouvertes à ce jour.

### 2.2.3. Caractéristiques principales de la prise en charge

La prise en charge se fonde essentiellement sur la construction de projets individualisés, la gestion du groupe et une compréhension de la situation familiale. Plusieurs principes peuvent être mis en lumière :

- L'accompagnement de l'adolescent au sein de la MAISE articule deux dimensions : socio-éducative et thérapeutique.
- Le lieu d'accompagnement en termes d'architecture et d'aménagements humains et matériels est considéré comme faisant partie intégrante de la prise en charge par le fait qu'il offre des espaces d'expérimentations sociales.
- L'expérimentation personnelle et interpersonnelle ainsi que son analyse est à la base de l'accompagnement/développement des adolescents.
- La construction d'un lien authentique permet la mise en capacité des adolescents.
- Le partenariat avec les parents, conçu comme une co-construction des capacités parentales est un principe fondamental et continu durant la prise en charge.
- L'élaboration collective (co-construction) sur les situations et leur évolution, en fonction du rythme de chacun et de l'approfondissement des relations permet un développement continu de la structure et des interactions s'y déroulant.

### 2.2.4. Population accueillie

La MAISE accueille des adolescents qui vivent divers troubles (TSA, TDAH et TED). Ils présentent en commun l'extrême difficulté à s'intégrer dans les structures institutionnelles d'une taille et d'une organisation qui ne permet pas le suivi individualisé constant.

Les adolescents accueillis sont placés à la suite d'une décision de placement d'une instance ou d'une autorité officielle : Direction Générale de l'Enfance et de la Jeunesse (DGEJ), Office des Curatelles et Tutelles Professionnelles (OCTP) ou du Tribunal des Mineurs (TM).

L'accueil s'effectue dès la puberté, jusqu'à la majorité.

La MAISE aura à terme une capacité d'accueil de **6 places maximum**. Il est important de rester attentif au risque de reproduire le contexte anxigène d'un système institutionnel classique au-delà de 4 adolescents accueillis. Le groupe peut être composé de filles et de garçons.

La possibilité d'admission d'un adolescent au-delà de 4 places est **évaluée en fonction de la dynamique du groupe et de la capacité des adolescents déjà accueillis à intégrer un nouvel adolescent**. Si plusieurs demandes se présentent pour une même place, l'équipe analyse les demandes en fonction du besoin de proximité ou non de l'adolescent avec sa famille, des priorités cantonales (UPPEC) et de la chronologie des demandes.

**Document de référence disponible sur :** [Présentation du concept MAISE](#)

### **2.2.5 Une équipe pluridisciplinaire**

La mise en œuvre et le développement de la structure MAISE nécessite un questionnement autour des compétences professionnelles requises permettant d'assumer la prise en charge des adolescents en respectant les règles, la législation et les bonnes pratiques de l'intervention pédagogique, sociale et socio-éducative. La particularité de la structure MAISE et notamment du public accueilli (TSA, TDAH et TED) place la structure dans un besoin de compétences thérapeutiques.

La mise en œuvre de la mesure MAISE s'articule actuellement autour de 4 types de profils de formation. Actuellement (en novembre 2021), onze intervenants se distribuent la responsabilité de la prise en charge au sein de la MAISE :

- Infirmiers (2)
- Psychologue (1)
- Educateurs (5)
- Maîtres socio-professionnels (2 + 1)

Les compétences thérapeutiques et éducatives de l'équipe d'accompagnants confèrent à la structure MAISE un savoir-faire spécifique dans la prise en charge d'adolescents nécessitant un suivi thérapeutique ambulatoire et un accompagnement socio-éducatif. L'expérience reconnue des membres de son équipe permet à la structure MAISE d'être intégrée et reconnue dans le réseau médico-social vaudois. Cette intégration est un élément stratégique dans l'accompagnement du

développement des adolescents accueillis. Le développement des compétences de l'équipe constitue un enjeu fondamental de la structure : plusieurs membres sont actuellement en cours de formation. Il y a lieu de poursuivre cet effort de développement des compétences des professionnels au sein de la MAISE.

## 2.3 Synthèse des prises en charges et résultats

Sept adolescents ont bénéficié et/ou bénéficient encore de la structure MAISE à ce jour. Au début de cette analyse, deux situations individuelles (références en lien avec le chapitre 3) sont concernées par la structure MAISE.

Situations Adolescents	Mesures précédentes	Demande initiale	Caractéristiques et troubles	Etat de la prise en charge (Nov. 2021)
<b>A (2002)</b>	Foyer / UHPA (1200 CHF / Jour)	UPPEC/ DGEJ	TSA Asperger, crise clastiques destruction de matériel, vol	Sortie en appartement suivi MAISE encore d'actualité (décembre 2020 )
<b>B (2005)</b>	Institution Perceval	UPPEC /DGEJ	Hétéro-agressivité Épilepsie, trouble envahissant du développement	Hospitalisation UHPA et retour chez sa mère avant de subir opération et d'être à nouveau institutionnalisé (nov. 2019)

Pendant l'étude trois adolescents intègrent successivement la MAISE,

Situations Adolescents	Mesures précédentes	Demande initiale	Caractéristiques et troubles	Etat de la prise en charge (Nov. 2021)
<b>C (2004)</b>	Valmont (institution fermée)	UPPEC/DGEJ	Hétéro-agressivité Trouble des conduites, susp. Sociopathie, consommation THC, fugues à répétition	Incarcération (fin août 2019)
<b>D (2006)</b>	Domicile et institution la Cigale	UPPEC/DGEJ	Probable dysharmonie psychotique, hétéro-agressivité, psycho-trauma exil	Retour à domicile et suivi hebdomadaire par la MAISE puis arrêt du suivi en mai 2021 (mai 2021)
<b>E (2006)</b>	Foyer (1750 CHF / Jour)	UPPEC/DGEJ	Suspicion TSA, Troubles envahissant du développement	Toujours à la MAISE

Au terme de l'évaluation, fin octobre 2021, les prises en charge de A, B, C et D ont pris fin. Deux adolescents ont depuis intégrés la structure MAISE, un quatrième adolescent est en cours d'admission.

Situations Adolescents	Mesures précédentes	Demande initiale	Caractéristiques et troubles	Etat de la prise en charge (Nov. 2021)
<b>F (2005)</b>	Domicile Suivi à domicile + CTJA	UPPEC/DGEJ (octobre 2020)	TSA-TDAH	Toujours à la MAISE
<b>G (2006)</b>	Domicile puis UHPA	UPPEC/DGEJ	Suspicion TSA	Toujours à la MAISE
<b>H (2008)</b>	Domicile	UPPEC/DGEJ	TSA Asperger	En cours d'admission

Ces sept prises en charge donnent lieu à un bilan très positif. L'analyse de la réussite de la prise en charge fait émerger un facteur principal : **la sélection des profils d'adolescents**. Les adolescents présentant **des comportements hétéro-agressifs** (B et C) placent, en effet, la structure MAISE dans une difficulté de prise en charge. **Le caractère hypo-stimulant et protégé de l'environnement** de la MAISE nécessaire à l'émergence *in situ* d'expérimentation sociale de la part des adolescents entre en interférence avec ce type de population hétéro-agressive. Concernant les trajectoires individuelles A et E, la MAISE constitue et a constitué une structure d'accompagnement/développement véritablement efficace, amenant par exemple A vers la construction progressive d'une autonomie sociale au travers d'une sortie de la structure en appartement individuel à sa majorité. La trajectoire de D peut être considérée comme un résultat positif ayant engendrés des problématiques incompatibles avec le fonctionnement de la structure et, à ce titre, **comme un test positif de la capacité de résilience de la structure MAISE**.

## 2.4 Risques et partenariats stratégiques - EMDM et SESAF

Plusieurs risques sont inhérents à la mise en place d'une structure comme la MAISE. La double orientation thérapeutique et éducative de la structure constitue en effet la plus-value de cette initiative mais contient en même temps des facteurs de risques. La DGEJ et les intervenants de la MAISE lors de la réunion de coordination du 10 février 2020 ont thématiqué deux problématiques spécifiques auxquelles peuvent se rattacher deux besoins d'évolution :

1. Un besoin de délimitation du périmètre thérapeutique de la prise en charge des adolescents et par conséquent des profils d'adolescents compatibles avec la structure
2. Un besoin de consolidation des projets éducatifs des adolescents au-delà de la mise à disposition d'un lieu de résidence protégé

### 2.4.1 Délimitation du périmètre thérapeutique

Le premier besoin trouve son origine dans l'analyse réalisée par les intervenants de la MAISE concernant les cinq premières prises en charge des adolescents A, B, C, D et E. Parmi ces cinq adolescents deux trajectoires individuelles ont été considérées comme entrant véritablement en contradiction avec les capacités d'accompagnement/développement de la structure MAISE (B et C). Cette non compatibilité a été attribuée à la procédure d'admission des adolescents au sein de la MAISE. L'absence d'identification lors de l'admission de comportements hétéro-agressifs incompatibles avec la prise en charge des adolescents a été caractérisée comme le ressort des principales difficultés rencontrées par l'équipe d'accompagnants.

Fort de cette analyse, il est à noter, dans un premier temps, que l'organisation réflexive de la structure MAISE héritée du savoir-faire de la fondation Saint Martin, a permis l'émergence et l'identification de cette problématique. Ceci argumente en faveur de la mise en œuvre effective par les intervenants du concept de la MAISE au travers du déploiement quotidien de **l'approche systémique et d'une psychothérapie institutionnelle**.

Dans un deuxième temps, cette analyse collective a mené au **renforcement des liens avec la Section de Psychiatrie du Développement Mental (SPDM)** du Centre Hospitalier Universitaire Vaudois (CHUV) et plus spécifiquement avec l'équipe mobile pour mineurs (EMDM). Une convention a été signée entre la structure MAISE et l'EMDM, **le 7 mai 2020**, délimitant un partenariat au travers du détail d'objectifs généraux, de modalités de collaboration et de disponibilités de l'intervenant de l'EMDM (Annexe I).



Les éléments principaux de cette convention sont :

- Une familiarisation systématique de l'intervenant EMDM avec le milieu de vie de la MAISE
- La possible participation de l'intervenant EMDM aux colloques et aux supervisions d'équipe
- L'organisation de séances individuelles ou collectives avec les adolescents par l'intervenant EMDM en concertation avec l'équipe de la MAISE
- La disponibilité de l'intervenant EMDM en tant que conseil dans la sélection et le suivi des adolescents.

Cette convention permet à la MAISE, depuis l'été 2020, de bénéficier d'un renforcement de ses compétences au regard de la dimension thérapeutique de son concept. La direction et l'équipe d'accompagnant peuvent bénéficier d'un conseil dans la sélection des adolescents compatibles avec la structure et coconstruire le cas échéant avec un interlocuteur institutionnel, légitime et expert un suivi thérapeutique pour les adolescents tout au long de la prise en charge.

Sur le plan somatique une collaboration s'instaure avec le Centre Ados Riviera de Montreux, cette collaboration pourrait également donner lieu à un encadrement psychiatrique de certains adolescents.

Enfin, une collaboration très rapprochée avec les psychothérapeutes des adolescents est à noter ; elle permet de véritablement sécuriser et pérenniser le suivi des adolescents.

Ces différents partenariats répondent de façon efficace à la première évolution identifiée et souhaitée par les membres de l'équipe et la DGEJ lors de la séance de février 2020, à savoir un renforcement des compétences de la structure en ce qui concerne la dimension thérapeutique.

#### **2.4.2 Consolidation des projets éducatifs des adolescents**

Le second besoin identifié par la DGEJ au regard de la structure MAISE concerne les activités socio-éducatives proposées. La preuve d'une capacité socialisante de la structure a été démontrée lors de cette étude par la prise en charge de l'adolescent A, mais avant tout par les modalités de sortie organisées pour cet adolescent par l'équipe de la MAISE dès sa majorité. Il est important de préciser ici que la structure MAISE a été créée pour répondre spécifiquement à la situation singulière de A en novembre 2018. La démonstration d'efficacité de cette structure sur le plan socio-éducative est par conséquent établie auprès de ce type de population.

Durant cette étude, il est apparu que la jeunesse de la structure et par conséquent sa nécessaire intégration progressive au sein du dispositif socio-éducatif vaudois avait fait émerger un risque quant à sa capacité à prendre en charge le développement de projets éducatifs individuels. Plusieurs facteurs

peuvent expliquer l'apparition de ce type de problématique lors de la mise en place d'une structure comme la MAISE :

1. L'interférence produite par la prise en charge thérapeutique de certains adolescents (B, C et D), liée à la délimitation progressive du profil des bénéficiaires.
2. L'absence initiale d'interactions avec d'autres structures socio-éducatives du canton de Vaud, liée à la jeunesse de la structure MAISE.
3. La constitution progressive d'une équipe pluridisciplinaire au grès de l'évolution des besoins et des ressources financières.

Plusieurs actions ont été entreprises, dès la création de la structure et durant cette étude, par la direction de la fondation, les différents responsables de la structure et l'équipe d'accompagnants afin de développer continuellement les dimensions socio-éducative et socio-professionnelle au sein de la MAISE :

- le recrutement au sein de l'équipe d'accompagnant d'un Maître socio-professionnel itinérant supplémentaire (80%) financé par le Service de l'Enseignement Spécialisé et de l'Appui à la Formation (SESAF)
- la mise en place de collaborations quotidiennes avec des structures occupationnelles comme par exemple la fondation de Verdeil et ses ateliers Transition Ecole Métier.
- la mise en place d'un accompagnement des adolescents dans des activités sportives, sociales, culturelles et occupationnelles, hors du milieu de vie de la MAISE
- la mise en place d'activité au sein même de la MAISE

Parallèlement à ces différentes actions, une implémentation de l'accompagnement parental a été entreprise. Cet accompagnement reprend le modèle présent au sein des autres structures gérées par la fondation Saint-Martin. Un poste d'accompagnant parental ayant un taux d'occupation de 40% a été créé spécifiquement pour la structure MAISE. Plusieurs points sont à relever concernant les effets de ce type d'accompagnement :

- Il permet une meilleure compréhension de l'histoire de vie des adolescents et améliore l'individualisation des suivis
- Il favorise le recueil d'informations stratégiques concernant le lieu de vie et les interactions familiales
- Il contribue à dépasser la représentation initiale de prise en charge d'un handicap fréquemment véhiculée par les parents en réintégrant l'émergence des troubles dans un contexte et une dynamique familiale plus complète.

- Il s'établit comme un filtre permettant une mise à distance des parents ou au contraire de favoriser leur participation en fonction de la trajectoire et de l'évolution de l'adolescent

Cette série d'actions témoigne du dynamisme et de l'intérêt dont fait preuve l'équipe d'accompagnant concernant la co-construction de projets éducatifs individualisés avec les adolescents. Les évolutions socio-éducatives proposées, l'implémentation de l'accompagnement parental, le renforcement des compétences socio-professionnelles de l'équipe et la stabilisation d'un réseau de collaborations inter-institutionnelles place la MAISE comme une structure en capacité d'accompagner efficacement le développement des adolescents sur le plan socio-éducatif et socio-professionnel.

### 2.4.3 Des partenariats stratégiques

Au regard de l'analyse des risques énoncés par la DGEJ et les membres de l'équipe, il apparaît que la structure MAISE **est totalement en mesure de maîtriser sa double mission thérapeutique et socio-éducative**. Durant ses trois années de fonctionnement, la structure MAISE a su transformer continuellement ses modalités de sélection et de suivi des adolescents afin d'obtenir l'émergence de conditions optimales pour l'accompagnement/développement des adolescents accueillis. En s'appuyant sur le savoir-faire de la fondation Saint-Martin, elle a su s'intégrer au sein du dispositif PSE cantonal et nouer des partenariats stratégiques avec des acteurs reconnus, tant sur le plan thérapeutique (CHUV ; EMDM ; Centre Ados Riviera) que sur les plans socio-éducatif et socio-professionnel (SESAF et fondation de Verdeil). Il apparaît, dès lors, que la pérennisation d'une telle structure et son intégration à la PSE vaudoise constitue un enjeu important pour la prise en charge d'un certain profil d'adolescents et **pour la création d'une offre complémentaire** aux structures résidentielles existant sur le territoire vaudois.

## 2.5. Modélisation et organisation de l'activité

### 2.5.1 L'émulation d'un système famille

La structure MAISE a pour particularité de recevoir des adolescents ne réussissant pas à s'intégrer au sein des autres foyers du territoire vaudois. Elle permet, comme dans le cas de l'adolescent A, une stabilisation et une réintégration dans le système de suivi socio-éducatif. Cette capacité singulière provient d'une particularité liée à son organisation. Le terme de « Maison » intégré à son appellation en est le concept central et fondamental. En plaçant les adolescents dans un environnement protégé, hypo-stimulant et de taille réduite, la structure MAISE a la capacité de simuler/émuler un milieu familial. Les adolescents vivant au sein de la structure sont en contact avec des situations connues. Cette familiarité avec les situations rencontrées est vectrice, dans un premier temps, d'apaisement ; elle permet aux adolescents d'éviter d'être confrontés à des états psychiques ou des états émotionnels

anxiogènes que peut générer leur socialisation au sein de structures de placement de taille plus importante. Cette caractéristique de la structure MAISE favorise la phase d'accueil et d'intégration. Elle place l'adolescent dans un milieu connu en lui proposant d'intégrer des situations quotidiennes rassurantes. L'individualisation de l'environnement permise dans le cadre de la MAISE amplifie cette réassurance. Chaque adolescent détient, par exemple, sa propre chambre qu'il peut aménager et investir comme un adolescent pourrait le faire dans son milieu familial. Ces situations quotidiennes ont toutes pour caractéristique de ne pas être polarisées par des objectifs externes véhiculant des critères de performances. Cette dimension libre et désintéressée constitue une des originalités de la structure MAISE. Elle favorise l'adhésion, la confiance et l'engagement des adolescents en émulant les valeurs d'un système famille où les relations ne dépendent pas de rapports économiques, marchands ou compétitifs.

### 2.5.2 Micro genèses et situations quotidiennes

Dans un second temps, une fois la confiance établie avec l'adolescent, les situations quotidiennes deviennent vectrices d'apprentissages et d'autonomisations ; leur très forte homologie avec les situations de la vie quotidienne confère une transférabilité importante aux apprentissages et aux expériences qu'elles génèrent. Dans le cadre de la MAISE les adolescents construisent progressivement une capacité à vivre dans un milieu analogue à un appartement ou à une maison.

Cette étude a identifié trois types de situations à valences intégratives et développementales<sup>3</sup> :

- a. **Les situations d'internalisation** : ces situations telles que le repas, le jeu ou le visionnage de vidéos documentaires génèrent au contact des accompagnants **une internalisation des règles** de fonctionnement de la MAISE en tant qu'espace de vie Ex : E mets la table, E participe à une discussion à table, A prépare son repas à la cuisine, E joue à Flipbouteille.
- b. **Les situations de réalisation de soi** : l'adolescent réalise une activité avec les accompagnants lui permettant **d'obtenir de la reconnaissance**.  
Ex : E réalise une tarte, D chante ou A assemble des composants électroniques.
- c. **Les situations d'expérimentation sociale** : l'adolescent interagit avec des personnes internes ou externes en présence ou non des accompagnants. Il **expérimente des rapports à l'autre** dans un environnement protégé.  
Ex : visite de la grand-mère de E, A rencontre ses amis ou le responsable de la casse, A interagit avec la femme de ménage.

---

<sup>3</sup> Nous retenons ci-après les situations les plus significatives que nous avons observées.

Les accompagnants lors de ces situations déploient des compétences d'observation et d'adaptation. Ils cherchent par l'intermédiaire de ces situations à identifier et transformer progressivement les compétences de l'adolescent au sein du système-famille de la MAISE. En rendant possible quotidiennement l'émergence *in situ* de micro-situations d'apprentissage, ils favorisent l'établissement d'un projet singulier de transformation progressive des relations adolescent | système-famille. Cette sollicitation singulière de l'adolescent vise à moyen terme un projet d'autonomisation de l'adolescent dans les différentes situations rencontrées. L'exemple de la progression de l'adolescent A dans la situation de repas est un bon représentant de ce processus distribué et progressif d'autonomisation présent au sein de la structure MAISE (Figure 1).

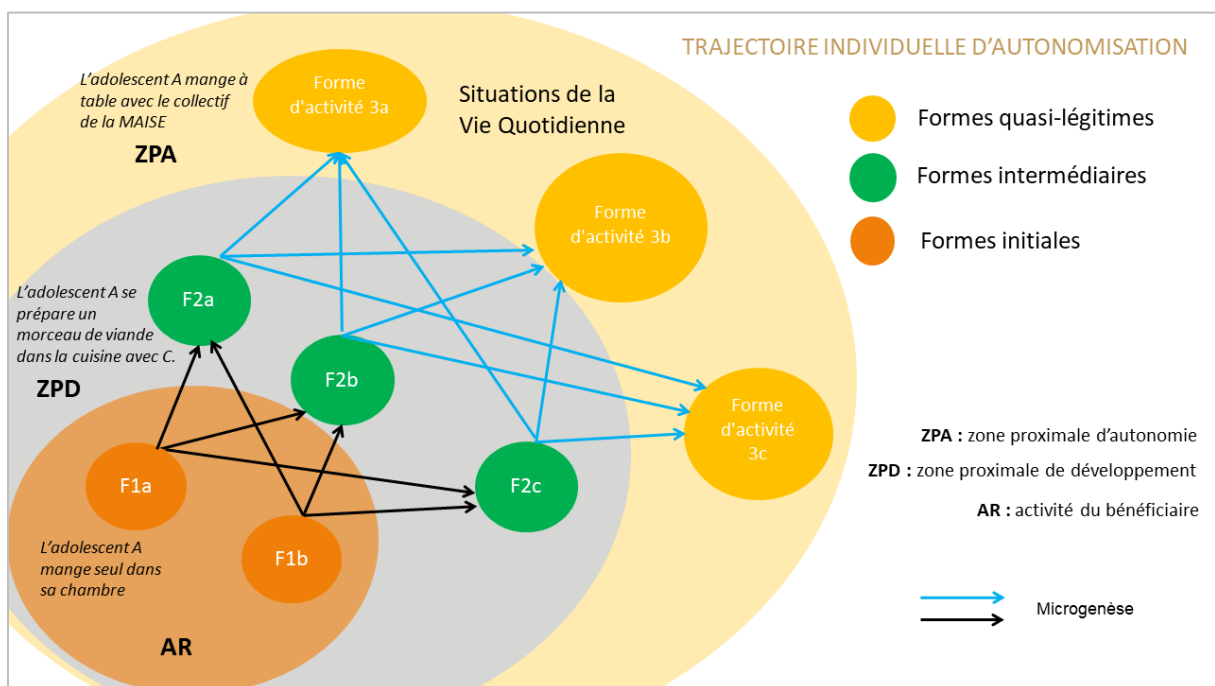


Figure 1. Trajectoire d'apprentissage de A dans la situation de repas

### 2.5.3 Un système de relations et de transformations singulières

Le milieu familial récréé par les accompagnants permet à chacun de fonctionner comme **membre à part entière du système-famille « MAISE »**. Une relation particulière est tissée par chaque accompagnant avec chaque adolescent en fonction de son histoire personnelle et professionnelle. La structure MAISE fonctionne tel un enchevêtrement complexe d'interrelations entre des individus distincts (Ladrière, 1988). Cette prise en considération des caractéristiques particulières des différents membres du système famille favorise la constitution de **relations significantes et pérennes**. Ces **relations singulières** sont, dès lors, **mobilisées**, au sein de la structure MAISE, **comme un levier pour susciter une transformation** à l'instant *t* de l'accompagnement socio-éducatif. De ce point de vue, la structure MAISE fonctionne selon une approche systémique qui guide l'activité d'accompagnement.

Pour comprendre et susciter la transformation de chaque adolescent et de sa relation avec **le système famille**, les accompagnants agissent simultanément sur plusieurs plans :

- Le plan individuel et singulier :
- Le plan structurel de l'environnement physique et culturel
- Le plan de la relation entre un adolescent et un autre en particulier

Ces différents plans d'interventions participent de **l'émergence d'un système de relations individualisées** essentiel à la prise en charge et au développement d'adolescents exprimant des troubles de la socialisation. La stabilisation de ce système de relations relève **d'un travail continu** de la part des accompagnants au contact des adolescents et du réseau socio-éducatif. Elle articule trois dynamiques d'activité : la **compréhension / diffusion / transformation des relations** singulières existant à un *instant t* entre un adolescent, les membres de la structure MAISE et le réseau médico-socio-éducatif. L'enjeu de la structure MAISE est **fondamentalement le déplacement des relations qu'entretient l'adolescent avec ses différents milieux de vie**. En proposant un milieu de vie individualisé permettant **une sécurisation de la socialisation primaire** des adolescents et en intégrant progressivement plusieurs membres extérieurs à ce milieu de vie, la structure MAISE se trouve en capacité d'accompagner les adolescents dans un processus de renormalisation et d'autonomisation progressive de leur rapport aux autres. **La documentation et la diffusion de ce processus** au sein du réseau éducatif constitue, dès lors le **second enjeu de la structure MAISE**. L'organisation du recueil et de la circulation d'informations au sein de la MAISE, concernant les relations que construit l'adolescent, hérite du savoir faire de la fondation Saint-Martin. En proposant une diffusion circulaire (Von Bertalanffy, 1968) de l'information entre les accompagnants et les différents partenaires membres du réseau médico-socio-éducatif, le système mis en place par la structure MAISE s'avère très efficace (Figure 2)

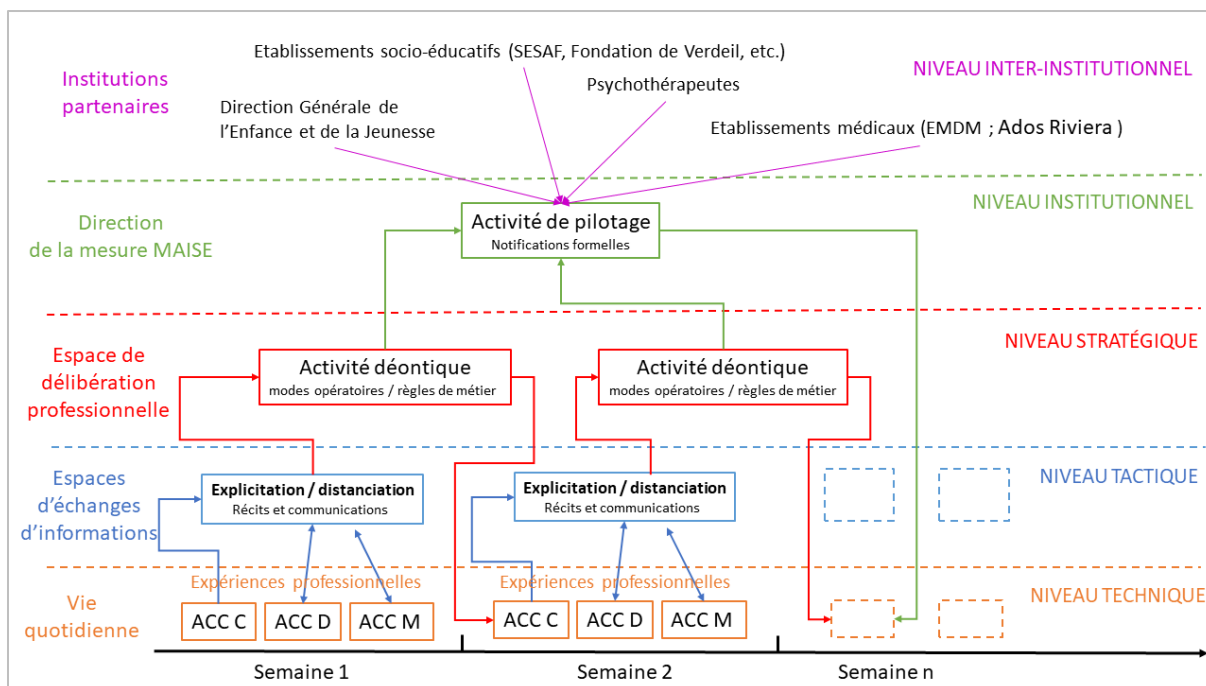


Figure 2. Système de documentation et de diffusion des informations

## 2.5.4 Vers un environnement capacitant

Le travail des accompagnants suit l'approche centrée sur la personne (Rogers, 1968). Pour se faire accepter et pour susciter une transformation des interrelations entre l'adolescent et ses milieux de vie, les accompagnants établissent un lien de confiance avec l'adolescent et construisent un environnement hypo stimulant. La coparticipation aux tâches et situations de la vie quotidienne constitue l'arrière-plan à partir duquel les interactions entre l'adolescent et le système-famille émulé par la MAISE évoluent. L'environnement physique et culturel produit par la MAISE s'établit comme un **environnement capacitant** individualisé (Falzon, 2009) qui favorise la transformation, la pérennisation et la transférabilité progressive des modalités d'interactions de l'adolescent avec différents milieux sociaux.

## 2.6. Eléments financiers

Le caractère innovant de la structure MAISE a imposé que les partenaires s'accordent autour de modalités de financement pragmatiques et ponctuelles.

### 2.6.1 Financement actuel

La Brochure 9-10-11, *Financement de l'action socio-éducative*, édictée par la DGEJ constitue le cadre de référence concernant le financement des prises en charge. La Fondation applique par conséquent ces normes.

Une enveloppe annuelle, couvrant l'ensemble des frais générés par la structure, est allouée par la DGEJ à la fondation Saint Martin depuis 2019.

### 2.6.2 Coûts de la structure

Après une analyse des deux exercices financiers complets **2019 et 2020**, l'enveloppe budgétaire nécessaire au fonctionnement de la structure MAISE peut être établie aux alentours d'1 million cent mille francs suisses précisément **1'117'809 CHF** en moyenne. Une augmentation d'environ 18% des dépenses est à noter entre les deux exercices.

Les dépenses se décomposent de la manière suivante :

Charges	2019	2020	Moyenne
<b>Charges de personnel</b>	<b>907'193.58</b>	<b>1'084'930.35</b>	<b>996'062</b>
Salaires formation	78'416.25	105'660.85	
Salaires accompagnement	402'810.95	436'502.70	
Salaires thérapeutes	150'458.45	204'428.50	
Salaires direction et administration	66'129.45	77'418.60	
Salaires économat et service de maison	989.95	14'101.60	
Salaires personnel technique et maintenance	6'465.85	-	
Charges sociales	163'997.40	210'856.05	
Autres frais du personnel	12'873.33	12'999.70	
Honoraires et personnel temporaire	25'051.95	22'962.35	
<b>Autres charges d'exploitation</b>	<b>120'777.32</b>	<b>122'717.72</b>	<b>121'747</b>
Besoins médicaux	276.00	184.65	
Alimentation	29'957.44	26'546.04	
Ménage	3'409.47	2'188.80	
Entretien et réparation (immeubles, véhicules...)	17'642.00	12'587.83	
Charges d'investissement, loyers	54'196.55	64'200.00	
Eau et énergie	920.50	1'548.00	
Ecole, formation et loisirs	5'427.89	1'930.67	
Frais de bureau et d'administration	5'164.37	4'171.98	
Autres charges d'exploitation	3'783.10	9'359.75	
<b>Total</b>	<b>1'027'970.90</b>	<b>1'207'648.07</b>	<b>1'117'809</b>

### 2.6.3 Comparaison des coûts et économies générées

Une analyse comparative des coûts de prise en charge par adolescent permet de démontrer la viabilité économique du projet MAISE. La comparaison pour les deux trajectoires compatibles avec la structure (A et E) des coûts de prise en charge avant l'intégration à la structure avec ceux générés par la prise en charge au sein de la structure établit **un ratio de 0,51 en faveur de la structure MAISE**.



Situations Adolescents	Coût journalier Avant MAISE	Coût MAISE (4 adolescents)	Différence journalière
A	1200 CHF	765 CHF	<b>-435 CHF/jour</b>
E	1750 CHF	765 CHF	<b>-985 CHF/jour</b>

Une simple extrapolation à partir des trajectoires de A et D permet de montrer une économie cumulée de **940'000 CHF** sur une période de trois ans.

Situations Adolescents	Durée de la prise en charge MAISE	Economies générées
A	24 mois	<b>-317'550 CHF</b>
E	21 mois	<b>-625'475 CHF</b>

**Cette extrapolation indique une tendance générale** c'est-à-dire un ordre de grandeur d'économies potentielles. Les données fournies ne sont pas assez conséquentes pour méthodologiquement rendre l'extrapolation incontestable.

## 2.7. Synthèse du chapitre

Les différents éléments évoqués dans ce chapitre concernent l'analyse du concept MAISE, des risques potentiels, des développements réalisés, des résultats obtenus et des éléments financiers.

Du point de vue de l'analyse institutionnelle, il ressort que :

1. Au regard de son concept, la structure MAISE peut être considérée comme un foyer spécialisé pour adolescent articulant la **dimension socio-éducative et thérapeutique**.
2. La constitution d'une **équipe pluridisciplinaire** intégrant des infirmiers, des psychologues, des éducateurs et des maîtres socioprofessionnels impulsée par la délimitation progressive du concept MAISE favorise la **construction d'un environnement individualisé** permettant d'intégrer un suivi ambulatoire thérapeutique à un accompagnement/développement des adolescents sur le plan socio-éducatif.
3. Le public cible de la structure MAISE peut être défini comme des **adolescents non hétéro-agressifs** conservant des **capacités cognitives fonctionnelles** mais **exprimant des troubles psychiques et d'intégration sociale** (tels que les troubles du spectre autistique, envahissant du développement et dissociatifs) **invalidant leur stabilisation et socialisation** au sein des foyers d'adolescents existant actuellement sur le territoire vaudois.
4. L'analyse des résultats des différentes prises en charge montre que la structure MAISE permet une **réintégration et une stabilisation de la trajectoire institutionnelle** d'adolescents vulnérables au sein du dispositif socio-éducatif vaudois. La capacité spécifique de la structure MAISE à pérenniser sur le long terme la prise en charge pour ce type de population aboutit à **des résultats non reproductibles** dans les autres structures vaudoises répondant, elles, aux besoins d'autres types de populations d'adolescents.
5. Une **formalisation et un suivi du déploiement de la structure MAISE** sous l'angle conceptuel et financier, mais aussi en matière de profil et de formation des Membres de l'Equipe Educative Pluridisciplinaire (MEEP), du suivi statistique et de l'intégration de la structure au sein du tissu socio-éducatif vaudois **est entrepris sous l'égide de la direction de la fondation Saint-Martin**. Cette action a abouti à la recherche continue de conditions d'accueil optimales pour les adolescents et a donné lieu à **l'établissement de conventions et/ou de partenariats stratégiques**.
6. Les collaborations développées avec l'équipe mobile pour mineurs (EMDM) de la Section de Psychiatrie du Développement Mental (SPDM), le centre Ados Riviera de Montreux et les psychothérapeutes en charge des adolescents permettent à la structure MAISE de bénéficier d'un **cadre thérapeutique** favorisant son objectif d'accompagnement/développement individualisé des

adolescents. Ces collaborations s'étendent au bénéfice d'une **expertise dans la sélection et le suivi** des adolescents intégrant la structure. Une convention entre la fondation Saint-Martin et le SPDM a été établie en mai 2020 afin de pérenniser ce type de partenariat stratégique.

7. L'intégration dans le courant de l'année 2021 d'un **maître socio-professionnel supplémentaire** (MSP | Itinérant) au sein de l'équipe d'accompagnants par l'établissement d'un financement croisé avec le Service de l'Enseignement Spécialisé et de l'Appui à la Formation (SESAP) a permis à la structure de **renforcer sa capacité à individualiser** l'accompagnement/développement des adolescents en leur proposant une **participation hebdomadaire à des ateliers hors structure en partenariat avec la fondation de Verdeil**.
8. **Sur le plan financier**, la structure MAISE est en mesure de stabiliser un **budget durable** permettant d'accueillir **4 à 6 adolescents**. La comparaison des coûts générés par la prise en charge des adolescents au sein de la structure avec ceux générés avant leur intégration à la MAISE plaide en faveur d'une pérennisation de cette structure. Un **ratio de 0,51** (c'est-à-dire une réduction des coûts de près de 50%) **en faveur de la structure MAISE** est objectivable sur les trois années de fonctionnement. Les analyses et conclusions proposées ici ne sont cependant pas totalement consolidées au regard du caractère qualitatifs des données accessibles. Les analyses devront être développées et stabilisées en étroite collaboration avec la DGEJ, avec qui, il conviendra de négocier le niveau de financement.

## Conclusion

L'analyse de la Maison d'Accompagnement Individualisé et Spécialisé de l'Est (MAISE), mise en œuvre par la Fondation Saint-Martin, a permis d'établir un premier bilan de ce projet-pilote, de formaliser ses spécificités et d'envisager sa pérennisation.

Les deux démarches méthodologiques retenues (une analyse institutionnelle et une modélisation de l'activité professionnelle) aboutissent à une compréhension globale et cohérente de la structure, ancrée dans son contexte institutionnel et culturel. La rigueur d'appréhension de l'objet d'étude et la richesse des informations présentées fournissent un support analytique complet.

Il apparaît que la Maison d'Accompagnement Individualisé et Spécialisé de l'Est est une démarche d'innovation sociale **comportant un grand intérêt dans l'évolution des pratiques socio-éducatives** du canton de Vaud. Cette structure résidentielle répond à des besoins particuliers, à savoir la prise en charge d'**adolescents non hétéro-agressifs** conservant des **capacités cognitives fonctionnelles** mais **exprimant des troubles psychiques et d'intégration sociale** (tels que les troubles du spectre autistique, envahissant du développement et dissociatifs) **invalidant leur stabilisation et socialisation** au sein des foyers d'adolescents existant actuellement sur le territoire vaudois.

L'analyse des résultats des différentes prises en charge montre que la structure MAISE aboutit à **des résultats non reproductibles** dans les autres structures résidentielles vaudoises. La structure MAISE s'inscrit par conséquent en **complément** de l'offre résidentielle actuelle en apportant **une nouvelle compétence** à la politique socio-éducative vaudoise.

# Références

## Ecrits scientifiques

Falzon P., Mollo V. (2009), "Pour une ergonomie constructive : les conditions d'un travail capacitant", Laboreal.

Falzon, P. (2013). Pour une ergonomie constructive. In P. Falzon, *Ergonomie constructive*. Paris : PUF.

Ladrière, J. (1988). L'organisme et la personne. In G., Florival, *Les figures de la finitude. Études d'anthropologie philosophique*. Louvain-la-Neuve : Éditions de l'Institut Supérieur de Philosophie, Paris : Vrin, Louvain-la-Neuve : Peeters.

Rogers, C. (1968/2018). *Le développement de la personne*, Paris : Dunod.

Rogers, C. (1989/2013). Carl Rogers on Encounter Groups, in H. Kirschenbaum et V. Lan Henderson, Carl R. Rogers, *L'approche centrée sur la personne. Anthologie de textes*, Paris Ambre.

Von Bertalanffy, L. (1968/2012). *Théorie générale des systèmes*. Paris : Dunod.

Wisner A. (1995). *Réflexions sur l'ergonomie (1962-1995)*, Toulouse : Octarès.

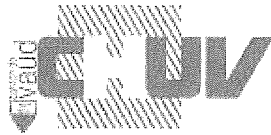
## Autres écrits

Canton de Vaud, Service de la protection de la jeunesse, *Politique socio-éducative cantonale en matière de protection des mineurs (PSE)*. Lausanne : juin 2017

Canton de Vaud, Service de la protection de la jeunesse, *Financement de l'action socio-éducative*. Lausanne : Brochure 9-10-11

Fondation Saint-Martin, *Maison d'Accompagnement Individualisé de l'Est MAISE. Concept*. Blonay : 2019 (version du site internet, novembre 2021)

# Annexes



Département de psychiatrie  
CHUV/EMDM



## **PROJET DE CONVENTION DE COLLABORATION ENTRE L'EMDM (CHUV) ET LA MAISE (FONDATION ST-MARTIN)**

La présente convention permet de définir les modalités de collaboration entre l'EMDM et la Maise tout en incluant les différents membres du réseau liés aux prestations spécifiques de la Maise.

### **1. Objectifs Généraux**

- L'EMDM propose à la Maise son expertise et des outils d'analyse fonctionnels en matière de TSA, en guise de consultation externe.
- La Maise apporte son expérience du vécu au quotidien avec les jeunes sur laquelle s'appuie L'EMDM pour apporter des clés de lecture théoriques propres au TSA.
- Les parties développent et entretiennent une collaboration dans un esprit de partenariat pluridisciplinaire, de respect mutuel et de co-construction à l'égard des jeunes et des autres acteurs impliqués, permettant d'élaborer des pistes d'actions communes.
- Les parties travaillent ensemble à l'émergence de solutions innovantes et adaptées.

### **2. Modalités de collaboration**

- Afin de s'imprégner du quotidien de la Maise et d'en intégrer le contexte, l'intervenant référent de l'EMDM (IE) passera 3 demi-journées en immersion dans le groupe de vie lors de son entrée en matière.
- Dans le même esprit, l'IE évaluera en début d'intervention la nécessité de sa présence aux colloques hebdomadaires de la MAISE et déterminera avec son représentant le nombre de participations nécessaires.
- L'IE participe sur demande et avec accord des parties aux supervisions analytiques.



Département de psychiatrie  
CHUV/EMDM



- Le cas échéant, l'IE organise ses séances individuelles avec le ou les jeunes suivis, en collaboration avec l'équipe de la Maise. Il transmet son calendrier au moins 3 semaines à l'avance.
- A la fin de chaque visite, l'IE prend un temps d'échange avec le personnel de la Maise sur place, pour faire le point sur la situation.
- Toutes les observations effectuées dans le cadre de la collaboration entre la Maise et l'EMDM seront validées par les parties de la présente convention avant leur diffusion à d'autres personnes ou institutions.

### 3. Disponibilités de l'intervenant de l'EMDM

- Disponibilité téléphonique avec les référents
- Disponibilité pour prise d'avis et de conseils en background
- Intervention dans les 48h en cas de situation de crise
- Participation en qualité de consultant lors des étapes d'admissions futures.

Pour l'EMDM  
Médecin adjoint

Pour la Fondation St-Martin  
Direction

Signé le 07.05.2020