

La lettre de l'AVVEJ

DÉCEMBRE 2023 - AVRIL 2024



70 ans du Logis et AG 2023 de l'AVVEJ

SOMMAIRE

2 | Édito

4 | Vie associative

- Vers le séminaire associatif 2024
- Consultez l'Abécédaire de l'AVVEJ

7 | Vie des établissements

- Loup y est tu ?
- Le travail d'écriture du groupe de professionnels du foyer éducatif de la Passerelle sur la référence éducatif
- Nos jeunes s'invitent au Château de Versailles !
- Alpine - Visite d'une usine F1
- La Ruée des Fadas a conquis le SIOAE 93 !
- Le projet d'établissement, quand la mise en oeuvre de la démarche est déjà un résultat
- Le projet managérial de KAIROS

20 | Un regard sur...

- Quelle serait l'identité des éducateurs, des éducatrices ?
- Regarder autrement les activités : idées de lectures

24 | Les événements à venir

- Calendrier des prochains événements

26 | Infos et contact

- Arrivées
- Les établissements de l'AVVEJ
- Le comité de rédaction et contact commissions

ÉDITO



Chers toutes et tous,

A la lecture des textes que je vous laisse le plaisir de découvrir dans cette lettre de fin d'année 2023, je mesure combien chacun d'entre eux ouvre de possibles discussions passionnantes sur ce que nous réalisons à l'AVVEJ. Qu'il s'agisse de retracer 70 ans d'histoire de notre association et des institutions créées au fil des années, à travers l'abécédaire que Roger BELLO, administrateur de l'AVVEJ, tient fidèlement à jour avec une équipe de bénévoles ; ou qu'il s'agisse de la réflexion menée par les équipes de la Passerelle sur la « référence éducative » ou encore celle d'une psychologue du SESSAD parisien, inspirée du film documentaire *Loup y es-tu ?* ; ces textes témoignent tous du désir de partager des « bouts » de vie institutionnelle et devraient nous encourager à poursuivre ce travail d'écriture dont notre secteur a bien besoin pour « dire » ce que nous faisons dans nos institutions.

Nul ne sait ce que tel jeune qui sera allé visiter l'écurie mythique du sport automobile français, ou invité à créer et à danser au



milieu du château de Versailles retirera de ces multiples projets que les équipes mènent avec conviction. Pourtant, nous sommes certains que ceux que nous accompagnons ont besoin de cet élan essentiel pour faire « point d'appui » dans ce qu'ils sont amenés à traverser. Cet élan, une équipe de « Fadas » nous le partage en se lançant quelques défis solidaires à vivre en dehors du travail, histoire d'ancrer quelques solides souvenirs de rires partagés. Notre secteur en a besoin...

Dans cette lettre de fin d'année, vous découvrirez également les témoignages d'une cheffe de service et d'une psychologue, l'une à propos du travail d'élaboration d'un projet managérial mené par l'équipe de direction de KAIROS, l'autre concernant la réécriture du projet d'établissement du SAU92. Ces deux témoignages font valoir l'importance des temps de pauses institutionnelles et d'élaboration collective qui produisent des effets fédérateurs essentiels pour les équipes. Ces temps où les professionnels se rencontrent, réinterrogent leurs pratiques pour les ajuster au mieux aux réalités auxquelles ils font face, et construisent une « feuille de route » pour avancer ensemble sont d'autant plus nécessaires qu'ils soutiennent l'engagement des professionnels dans les projets élaborés. Ils permettent de créer des références communes particulièrement mises à mal aujourd'hui du

fait du turn-over des équipes qui peinent à se stabiliser et à fonder leur identité d'équipe (sentiment d'appartenance, culture professionnelle commune...).

Enfin, le témoignage d'un ancien éducateur, devenu chef de service, directeur puis administrateur de l'AVVEJ, rappelle combien nos engagements dans le travail social résonnent de façon singulière avec nos histoires personnelles. Son regard sur ce que serait l'identité d'un éducateur revient à celui qu'il analyse à partir de lui-même et de son parcours riche de rencontres, de réflexions et de recherches cliniques tout le long de son « aventure » sociale.

Quelques conseils de lecture viennent conclure cette lettre de fin d'année de l'AVVEJ, ainsi qu'une présentation, pour celles et ceux qui ne le connaissent pas encore, du séminaire de l'AVVEJ qui aura lieu fin septembre 2024. Un grand merci aux écrivains de cette édition.

Je vous souhaite, à toutes et à tous, la curiosité de lire cette dernière lettre de l'année et je profite bien sûr de cette occasion pour vous souhaiter de très belles fêtes de fin d'année, animées et joyeuses.

Nathalie Bouillet
directrice générale

Vers le séminaire associatif 2024

Depuis plus de 50 ans et tous les deux ans, entre fin septembre et début octobre, l'Association organise son séminaire qui regroupe près de 190 personnes. C'est grâce à la mobilisation des professionnels issus de plusieurs établissements et de la Direction Générale ainsi que celle des bénévoles, les administrateurs de l'association, que ce séminaire prend vie.

Le séminaire est un temps de formation professionnelle qui mêle à la fois des interventions extérieures, des temps de débat et d'échange, des ateliers construits par les établissements pour aborder des sujets qui concernent nos pratiques. Celles-ci sont mises en perspectives à l'aune des évolutions sociétales et des enjeux auxquels est confrontée l'action éducative, sociale, thérapeutique et pédagogique. Ce temps a pour ambition d'être au service de la créativité pour que chacun reparte avec de l'énergie, des réflexions pour soutenir et prolonger l'accompagnement des personnes au quotidien.

Cet évènement est aussi l'occasion d'apprendre à se connaître, de découvrir la richesse des pratiques et les activités de l'Association. La dimension humaine de

cet évènement fait de chaque séminaire, un moment singulier et original.

Un comité de pilotage est chargé d'organiser le séminaire. Il joue un rôle essentiel, non seulement au niveau de l'organisation mais aussi et surtout dans l'orientation pédagogique qui sera retenue pour appréhender le thème à travers le choix des intervenants.

Les ateliers, construits par les établissements, opèrent un rôle de premier plan pour nous faire réfléchir et repartir avec des compétences, une énergie renouvelée afin de mener à bien nos activités auprès des personnes accompagnées.

Cette année, les administrateurs participeront au comité de pilotage. Celui-ci est pour le moment composé de :

- Virginie Halley des Fontaines, administratrice
- Richard Ziade, administrateur
- Isabelle Bermond, directrice des Amandiers, de La Marelle ainsi que du PAD
- Florence Bocquel, directrice des MAPE
- Adeline Abidos, directrice du SIOAE93
- Blaise Andres-Garay, directeur du SIOAE75 et de KAIROS





Ce comité sera également augmenté par des professionnels de terrain souhaitant s'engager dans la construction de ce temps fort associatif. Valérie MONY, secrétaire de direction à la Direction Générale, Audrey MIFSUD, chargée de la formation, participent et soutiennent la partie logistique et organisationnelle.

Afin de construire le sujet et l'intitulé, administratrice et administrateurs, directrices et directeurs se sont réunis en octobre dernier pour dégager les premières pistes de réflexions. Le thème final du séminaire sera arrêté après par le Conseil d'Administration du 8 décembre 2023.

Le séminaire 2024 devrait aborder le sujet de l'implication des professionnels, acteurs dans l'action éducative, auprès de la famille et du « milieu naturel » de l'enfant, pour examiner notamment la question de l'action éducative sous plusieurs angles dont celui de la parentalité, des rôles et de la nature des interventions des différents acteurs de l'éducation auprès de l'enfant et de la famille. Nous souhaiterions également établir un état des lieux et dresser des perspectives au regard des évolutions sociétales et législatives, fort de nos expériences partagées et de nos constats.

En effet, les différents changements sociétaux nous conduisent, en tant qu'acteurs de l'action éducative à nous interroger sur nos positions, nos actions auprès de l'enfant et de la famille quelle que soit la nature de l'activité : milieu ouvert, hébergement, prévention, action thérapeutique...

Il me semble que ce sujet met en exergue un enjeu fondamental de notre action et de notre mission : celui du soutien au développement et à la construction des enfants et de leurs familles.

Matthieu Crepon
directeur général adjoint

Consultez l'Abécédaire de l'AVVEJ

Sur le site de l'AVVEJ vous trouverez un Abécédaire qui n'est pas destiné à vous apprendre à lire comme les abécédaires de notre enfance.

Un classement alphabétique vous permettra de trouver sans aucune difficulté votre établissement ou votre service, ou encore l'association elle-même et son fondateur, Jean-Claude Ferrand.

Vous découvrirez ainsi, depuis sa création, les évènements principaux qui ont émaillé l'évolution de la structure dans laquelle vous travaillez.

Vous connaissez le vieux proverbe africain : « savoir d'où je viens pour savoir où je vais ». Cet Abécédaire vous aidera dans votre démarche en vous permettant de connaître le cheminement de votre lieu de travail : sa création, son évolution tout au long des années, sa réponse aux besoins actuels.

Evidemment, n'en restez pas à votre lieu de travail. Profitez-en pour aller voir ce que font les autres services, et aussi pourquoi l'association existe et a préféré une implantation régionale à une implantation départementale.

Depuis sa création à l'initiative du CNAHES* cet Abécédaire bénéficie d'une mise à jour tous les dix ans. La dernière mise à jour vient d'être effectuée à l'occasion de l'Assemblée générale de l'AVVEJ le 23 juin 2023. Sept bénévoles de l'AVVEJ et du CNAHES ont relu les rapports

* Conservatoire Nationale des Archives et de l'Histoire de l'Éducation Spécialisée et de l'Action Sociale. Visitez son site pour vous mettre à jour sur l'histoire de notre secteur: www.cnahes.org

d'activité de l'association ainsi que les comptes-rendus des Conseils d'administration de ces dix dernières années : un vrai travail de bénédictin ! Ils ont effectué une synthèse de ces documents pour vous donner à lire notre temps passé qui prépare notre temps présent et à venir.

N'hésitez donc pas. A vos claviers en suivant le bon chemin :

avvej.asso.fr – Centre de ressources – Les publications – Abécédaire

Il nous reste à vous souhaiter une bonne lecture et d'excellentes découvertes en restant à votre disposition pour vos remarques et suggestions.

Roger Bello
pour l'équipe de l'Abécédaire



Loup y es-tu ?

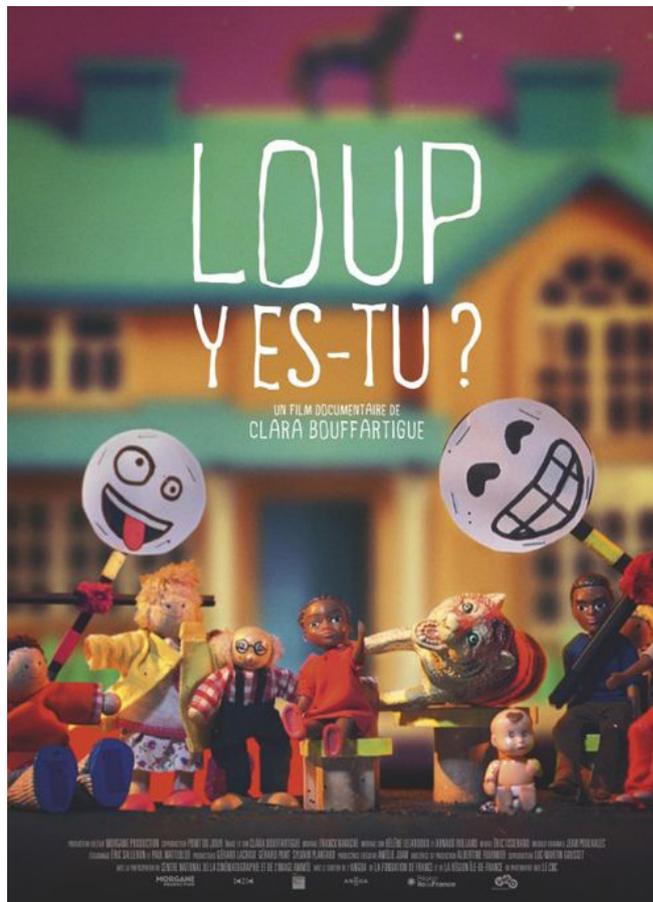
En ce mardi de septembre encore ensoleillé, toute l'équipe du SESSAD-AVVEJ est allée au cinéma pour regarder le film documentaire *Loup y es-tu ?* qui décrit le quotidien d'un centre médico-psychopédagogique parisien.

Par cette invitation, la direction appelle l'équipe pluridisciplinaire de notre service à cheminer ensemble et à réfléchir autour de ce « loup » autrement dit, divers sujets sensibles touchant les jeunes et leurs familles. C'est par le jeu, le dialogue, le silence, en famille, en groupe ou individuellement, que les soignants cheminent à travers le bois de la psychothérapie institutionnelle pour mieux les aider à grandir.

Il est intéressant de préciser la diversité des corps de métier qui ont participé à la projection : six éducateurs, trois psychologues, une psychiatre, une psychomotricienne, une assistante sociale, une secrétaire et deux stagiaires. Pourquoi ce film serait-il raison suffisante pour que toute une équipe se mobilise pour le regarder ? Une question simple comme celle-là contient diverses couches de profondeur ?

Loup y es-tu ? est un film réalisé par Clara Bouffartique qui aborde avec délicatesse et perspicacité le quotidien d'un centre de soin. Un quotidien arrosé de situations qui gardent de grandes similitudes avec notre travail au SESSAD. Le titre du film est issu d'une traditionnelle comptine infantile qui raconte une scène dans laquelle des enfants se baladent en forêt tout en ayant peur d'être dévorés par le méchant loup. « Loup y es-tu ? » est aussi une question qu'on se pose tous les jours. Où serait le « loup » de nos patients ? Nos patients auraient-ils un « loup » similaire au notre ? Dans le contexte de notre travail de soin nous sommes constamment entre les rêves passifs de promouvoir la santé et les cauchemars fruits de la souffrance psychique.

Ces questionnements se révèlent au travers des scènes peintes du travail des professionnels du centre de soin.



La réalisatrice nous transporte entre les quatre-murs du CMPP, où on voit la 'chose' se passer, autrement dit, le travail des praticiens, avec les fantômes et les angoisses des petits patients et de leurs parents. Notre travail et celui de nos collègues nous est majoritairement familier au travers de la théorie, des articles, ou encore des comptes rendus. Ce film est alors l'occasion pour le grand public (mais pas que) de découvrir ces instants cliniques habituellement vécu dans des espaces clos. *Loup y es-tu ?* semble porter un poids politique, visant à rendre visible ce travail qui touche à l'intouchable.

D'autre part, en dévoilant ces détails du quotidien, ce film met en lumière le travail purement humain des praticiens du soin et les enjeux transférentiels qui en découlent. On sait que l'exercice d'une activité de soin en santé mentale peut être long et laborieux. Nombreux sont les défis et les obstacles qui sillonnent notre route. Prendre soin de l'équipe de professionnels est primordial, tout autant que d'accompagner les patients individuellement et en collectif.



Le travail en psychothérapie institutionnelle repose sur la coordination des différents corps de métier, qui agissent à différents niveaux tout en portant les objectifs communs du suivi de chaque jeune. C'est d'ailleurs de ce fonctionnement que le SESSAD AVVEJ tire son mantra : il faut tout un village pour élever un enfant.

Une fois la séance finie, nous étions nombreux à déjeuner ensemble avant de retourner sur le terrain. Enormément de questionnements furent soulevés. Le travail mis en valeur dans ce film, fait résonnance au travail effectué au sein du SESSAD et nous amène ainsi à repenser nos propres pratiques. On peut ainsi donner raison à Albert Camus qui nous disait d'imaginer Sisyphe en train de sourire. Le travail de Sisyphe était marqué par l'éternel tentative de porter sa pierre jusqu'au sommet de la

montagne, pierre qui tomberait encore et encore, avant qu'il n'y arrive. Camus nous encourage ainsi à embrasser l'idée que nous aurons toujours beaucoup à apprendre de chacun de nos patients. La pierre n'était pas faite pour rester au sommet de la montagne, tout comme la grand-mère dans le ventre du loup.

La beauté de l'accompagnement au SESSAD repose ainsi donc sur les trois piliers éducatif, pédagogique et thérapeutique qui amèneront chaque jeune à rencontrer son propre loup et à en revêtir la fourrure.

D. Pontes et F. Velloso, psychologues
C. Mougey, psychomotricienne
SESSAD - AVVEJ Paris

Le travail d'écriture du groupe de professionnels du foyer éducatif de la Passerelle sur la référence éducative

Il est un évènement qu'il nous semblait important de transmettre dans la lettre de l'AVVEJ. Il s'agit du groupe d'écriture sur la référence éducative, initié par le directeur et un groupe de professionnels du foyer éducatif La Passerelle.

L'idée de la mise en place de ce groupe de travail était de revisiter le texte originel sur la référence éducative qui est l'une des pierres angulaires du travail éducatif engagé à La Passerelle. Nous avons donc constitué un groupe d'écriture avec des éducateurs, des psychologues et des chefs de service éducatifs de chaque unité pour avoir une plus grande représentativité. Très vite, le groupe s'est mis d'accord sur le fait qu'il n'y avait pas lieu de modifier le texte originel, qu'il était encore pleinement compréhensible et qu'il correspondait toujours à nos attentes et à notre manière de travailler auprès des jeunes que nous accueillons.

Si je reprends le texte originel, datant de janvier 2011, et que le groupe d'écriture a fait le choix de conserver :

« la fonction de référent est assurée dans l'équipe éducative, elle favorise pour chaque jeune accueilli la continuité et la cohérence de l'accompagnement (...) L'éducateur référent est « un référent de continuité », « un aide-mémoire », « un point d'ancrage » pour l'enfant ou le jeune accueilli. Il est un repère dans l'équipe pour le jeune et pour les intervenants extérieurs. L'éducateur référent est le premier garant de la prise en charge éducative du jeune et de la mise en place de son projet. C'est lui qui coordonne les actions et qui a le devoir de se préoccuper qu'elles soient bien réalisées. Il rassemble les informations et les actions en lien avec le jeune, sans pour autant prendre tous les rendez-vous le concernant et assurer tous les accompagnements. L'éducateur référent joue également un rôle de suppléance parentale, d'écoute et de guidance., mais cette relation ne peut être ni une amitié, ni une filiation artificielle mais un rapport professionnel pour lequel l'adulte reçoit un salaire et a des comptes à rendre. »

Ainsi, le parti pris, par l'ensemble du groupe de travail, a été, de venir étoffer ce texte avec les moments importants qui jalonnent la relation éducative dans ce dispositif

institutionnel. Chaque membre du groupe a accepté le jeu d'écrire un des temps forts qui déterminent la référence éducative, sous le regard des autres. Je crois qu'il faut être assez courageux pour accomplir cet exercice puisque chaque participant a été soumis aux propositions de modifications, points d'améliorations, voire remarques et critiques éventuelles du comité de lecture. Parfois plusieurs allers-retours ont été nécessaires avant l'élaboration du texte final.

Après deux ans de travail, les participants du groupe ont produit une dizaine de textes sur les différentes temporalités de cet accompagnement semé d'embûches qu'est la référence éducative et il nous semblait important de vous proposer, au fil des prochains numéros de la lettre de nouvelles de l'AVVEJ, deux textes issus de ce travail d'écriture et d'élaboration groupale.

Pour inaugurer cette diffusion, au niveau associatif, nous vous proposons les textes d'Anis Harbi, psychologue-clinicien sur le pavillon d'Arpajon et de Dominique Morille, chef de service éducatif du Service d'Appartements Partagés de Brétigny, tout en vous souhaitant une très bonne lecture.

Sabrina Partouche
directrice-adjointe

La fonction de référent

Au-delà des tâches très concrètes qui incombent au référent (démarches administratives, lien avec les familles, mise en place de projets personnalisés), le référent accompagne le jeune, l'écoute, le guide, et joue un rôle de « suppléance parentale ». Il s'agirait donc pour lui de suppléer aux défaillances qu'a connu l'adolescent de la part de son environnement, de lui offrir ce dont il a besoin mais qui a fait défaut dans son histoire. Il convient alors de se demander ce qui a fait défaut à l'enfant, et ce à quoi le référent vient suppléer. La nécessité pour le référent d'être disponible, à l'écoute, de faire preuve d'empathie, de toujours faire ce qu'il dit est soulignée dans le texte. Cela renvoie à la notion d'autre secourable introduite par Freud, qui est cette autre qui face à la détresse du petit enfant en situation de désaide, apporte l'action spécifique apte à l'apaiser.

Winnicott lui parle de « mère suffisamment bonne » et « d'environnement suffisamment bon », à savoir cet autre qui, par une forte identification au petit enfant, est capable de répondre de manière appropriée à ses besoins. Mais il est important de souligner que la mère suffisamment bonne est aussi la mère capable de désinvestir progressivement son enfant, d'être défaillante à certains moments, et ainsi de favoriser le processus de séparation et d'individuation du sujet. Une défaillance trop importante et prolongée laisse le bébé submergé par des vécus d'angoisses qu'il ne peut traiter lui-même, tandis qu'une adaptation trop forte ne permet pas au sujet de se dégager d'une relation trop fusionnelle, indifférenciée. Le texte que nous commentons met en avant ce risque d'une relation fusionnelle entre référent et référé. On peut donc penser que la juste place du référent se situe dans cet entre-deux entre adaptation et défaillance, entre la nécessité d'être présent et disponible pour l'adolescent et ses besoins, et l'importance d'une forme d'autonomisation du jeune, du respect de ses limites, et de son développement en tant que sujet.

D'autres auteurs ont théorisé les défaillances de l'environnement familial et leurs conséquences sur le développement du sujet à travers le concept de fonction contenante. Kaës la définit comme la capacité à héberger en soi des contenus psychiques appartenant à un autre sujet (contenus primaires archaïques, angoisses, destructivités) et de pouvoir les transformer, mettre des mots dessus, et ainsi pouvoir renvoyer au sujet contenu une forme figurée, secondarisée mieux assimilable psychiquement. On peut penser qu'un des enjeux dans le travail d'éducateur référent serait d'être en mesure de recevoir ce que le jeune dépose comme contenus psychiques primaires au sein de leur relation.

Cette conception de la contenance renvoie à l'importance de l'accueil du jeune au sein de l'institution. L'accueil est l'acte qui engage la relation transférentielle. Au-delà d'un accueil administratif (l'entrée, l'admission du sujet dans la structure), il s'agit de donner au jeune dès son arrivée un lieu sur lequel il peut s'étayer, qu'il peut investir, et qui est en mesure d'accueillir ces contenus psychiques qu'il a besoin d'extérioriser. Le fait que le jeune a un référent désigné avant même son admission montre que l'accueil occupe une place importante au sein de cette institution. Au sein d'une institution, lorsque cet accueil fait défaut, les sujets n'arrivent pas à investir le dispositif, et il devient difficile d'entamer un travail avec eux. On peut aussi souligner l'importance de l'accueil en se référant aux travaux de Ferenczi sur l'enfant mal accueilli, qui ont mis en avant la tendance à l'auto-destructivité chez des enfants qui n'étaient pas désirés, non-bienvenus au sein

de leur environnement familial. S'assurer que le sujet soit bien accueilli au sein de l'institution, c'est assurer de ne pas répéter son vécu traumatique. Cette non-répétition est un enjeu fondamental à prendre en compte lorsqu'on pense la relation transférentielle.

La relation transférentielle

Le texte évoque les notions de transfert et de contre-transfert pour expliquer ce qui se passe au niveau inconscient entre un référent et un référé. À savoir que le sujet transfère sur un autre sujet des éléments de sa vie infantile, et rejoue des modalités relationnelles liées à ses premiers objets d'amours infantiles (en général les parents). Pour les sujets accueillis au sein d'un dispositif de protection de l'enfance, ces premières relations peuvent être marquées par la perte, l'abandon, la violence, et cela se jouera avec leurs référents. Le contre-transfert, ce que le transfert de l'adolescent suscite chez le référent est aussi à prendre en compte, et peut se manifester sous la forme d'une trop forte identification, d'une indifférenciation, ou au contraire une forme de rejet, d'agressivité. Quelle que soit la nature du transfert, il est primordial ne pas se laisser prendre, ou se laisser agir, par son contre-transfert. Le texte souligne par exemple le risque d'une relation fusionnelle et d'une confusion des rôles, ou d'une répétition mortifère. D'une manière générale, il est important de rappeler que c'est par la non-réponse à la demande inconsciente du sujet que peut s'entamer un processus de transformation, et que des changements peuvent s'effectuer chez le sujet. De plus, sans la distance nécessaire par rapport à son contre-transfert, on risque de reproduire à l'identique ce qui s'est joué dans la relation parentale défaillante ou traumatique.

Parfois, le transfert du sujet accueilli peut être trop massif. La problématique propre au référent et à son histoire personnelle, et sa rencontre avec la problématique de l'adolescent, créent une dynamique confuse, trop fusionnelle, ou trop conflictuelle, et il devient difficile de faire ce nécessaire pas de côté pour pouvoir penser le sujet et la relation transférentielle. Le fait que la désignation du référent précède l'admission de l'adolescent implique que ce choix n'est pas déterminé par la rencontre du sujet avec l'équipe, l'évaluation de sa problématique, et les relations qu'il noue avec les différents membres. Le référent risque donc d'être confronté aux difficultés liées à la massivité de la relation transférentielle. Ce fonctionnement de la référence interroge aussi le transfert anticipé du référent. Si le transfert est ce que le sujet rejoue de ses premières relations, et le contre-transfert est considéré comme la réaction au transfert, le transfert anticipé représente

la manière dont le professionnel investit le dispositif, le métier qui est le sien, son désir de soigner ou d'accompagner. Le transfert anticipé précède le transfert et le contre-transfert, et il en est une condition nécessaire. C'est l'investissement du référent sur la fonction de référence qui permet le déploiement d'une relation transférentielle. C'est aussi ce qui permet de se protéger des effets massifs du transfert.

Le texte met en avant l'importance des tiers dans la référence éducative. Il est important de souligner que cette fonction de tiers est partiellement assurée par le cadre. A la fois le cadre externe (ce qu'on met en place, les aménagements spatio-temporels), ainsi qu'un cadre interne, les connaissances, l'expérience professionnelle, qui constitue pour le professionnel un socle solide de référence, à partir duquel on peut être suffisamment confiant, constant pour accueillir le sujet. Les règles imposées par le cadre, et dont le professionnel est garant, assurent la juste distance nécessaire dans sa relation avec le sujet accueilli. Les fonctions de référent de continuité, d'aide-mémoire ou de point d'ancrage qui sont associées à la référence renvoient au caractère stable et constant du cadre. Bleger décrit le cadre comme un non-processus, en opposition au processus qui est par définition dynamique, changeant. Le cadre est donc un ensemble de constantes qui détermine les limites au sein desquelles le processus peut avoir lieu. Le cadre doit donc être assez solide pour résister aux attaques du sujet, et permettre à celui-ci de se confronter à la réalité externe, au fait que son propre « cadre » n'est pas le cadre de l'autre. C'est particulièrement important pour les jeunes qui, dans leurs familles, ont connu une absence de cadre ou des cadres défaillants voire inadaptés. La frustration que le sujet peut connaître face à la rigueur du cadre entre aussi en jeu dans le processus de séparation et d'individuation. Le cadre joue alors un rôle de tiers séparateur. Le texte met en avant un autre tiers essentiel, à savoir l'équipe.

Le rôle de l'équipe et de l'institution

Le texte met en avant à la fois la fonction de tiers de l'équipe par rapport à la relation entre référent et référé, mais mentionne aussi son rôle dans la mise en place du projet éducatif du jeune accueilli. Au-delà du travail spécifique mis en place par l'éducateur, il est intéressant de se pencher sur ce que l'institution apporte au jeune accueilli, et comment la question de la référence éducative s'articule avec ce cadre institutionnel. Le mouvement de la psychothérapie institutionnelle postule que c'est l'institution qui soigne le sujet plutôt que l'action individuelle des différents acteurs institutionnels. L'équipe

forme un groupe qui, à travers des réunions et des temps d'échanges, réfléchit collectivement à la situation du patient, à sa problématique, à son projet individuel, avec un accent porté sur le ressenti transférentiel de chacun des membres. L'idée étant que chaque membre de l'équipe est porteur d'une part de transfert diffracté du sujet, que les relations transférentielles que le sujet établit seront différentes en fonction des différents professionnels, et que la rencontre de ces différents éléments de transfert amènera à une nouvelle compréhension du sujet. Si l'approche de la psychothérapie institutionnelle et le concept de diffraction du transfert ont été théorisés en rapport avec les psychoses, on peut penser dans le cas d'un jeune accueilli au sein du foyer éducatif que la relation qu'il entretient avec son éducateur référent ne sera pas la même qu'avec un autre éducateur, avec le psychologue, avec le chef de service. Ainsi chaque membre de l'équipe peut contribuer à ce travail de pensée collectif. Cette référence au travail en équipe est présente dans le texte, notamment lorsqu'il est question du projet éducatif personnalisé conçu par l'équipe, ou des écrits professionnels adressés aux membres de l'équipe.

L'équipe vient aussi en soutien au référent dans son travail avec le jeune. Les autres membres de l'équipe ont une certaine distance que le référent n'a pas, et ne sont pas pris dans les mêmes dynamiques transférentielles qui peuvent empêcher la pensée. De cette position, ils peuvent aider le référent à penser ces mouvements transférentiels, et à mieux comprendre la problématique du sujet. Ce travail de pensée, de mise en mot, est un processus de secondarisation qui a pour effet d'atténuer la charge affective des effets du transfert. Les échanges avec l'équipe sont aussi un temps où le professionnel peut s'exprimer librement sur ce que le sujet suscite en lui, et représentent donc un lieu de décharge pulsionnel, minimisant ainsi le risque de passage à l'acte.

Cela rejoint la conception de Kaës de l'institution comme un méta conteneur, c'est-à-dire un conteneur qui vient étayer et soutenir la fonction contenante du professionnel. Face aux difficultés liées à la problématique des sujets, l'appareil psychique du soignant peut se trouver lui-même débordé. Pour que son conteneur puisse remplir sa fonction, le soignant doit pouvoir trouver une forme de contenance dans l'institution. Cette contenance peut se trouver dans les échanges avec l'équipe, dans les règles de l'institution, dans sa culture, dans le cadre institutionnel. On peut aussi souligner que l'institution vient réguler et institutionnaliser la relation entre un éducateur référent et le jeune qui lui est référé. Cette institutionnalisation passe par la manière dont les acteurs vont investir l'établissement, ses règles, son projet. Au sein du foyer

éducatif, cela se manifeste notamment par la présentation du référent par le chef de service dans un temps spécifique, symbolique, ou par le renvoi du jeune par les membres de l'équipe vers son référent en cas de glissement. Ainsi, chaque membre est garant du méta-cadre institutionnel dans lequel se déploie la relation référent-référé.

Ce travail institutionnel implique que les membres de l'équipe puissent réellement faire équipe, dépasser leurs propres clivages et de travailler en cohésion. Il est nécessaire que les temps d'échanges de l'équipe soient suffisamment sécurisés pour permettre une expression libre des affects et des ressentis transférentiels. Les conflits entre les membres font partie de la vie institutionnelle, mais ils doivent aussi être mis au travail et pensés comme des manifestations du transfert du sujet accueilli. Ainsi, l'équipe est assez stable et contenante pour pouvoir offrir aux jeunes la stabilité et la contenance dont ils ont besoin. Le but étant que le jeune puisse introjecter cette contenance, ces « bons soins », et les mobiliser comme ses propres ressources psychiques après son départ de l'institution.

Anis Harbi
psychologue-clinicien

Nommer le référent et faire vivre cette conception du travail

Je suis chef de service éducatif et, par ma fonction, je suis un rouage qui permet que la notion de référence éducative s'inscrive au sein de l'équipe et dans la pratique éducative du SAP (Service des Appartements Partagés). La manière de mettre en œuvre cette notion, de la faire vivre doit pouvoir exister dans une dialectique instituant/institué¹ qui lui donne sens.

En amont, cela démarre à la lecture du dossier de demande d'accueil que me confie le directeur. Je peux parfois, dans un second temps, contacter le travailleur social à l'origine de cette demande si j'ai des questions sur la possibilité d'engager ce que nous appelons le processus d'admission.

Mais le plus souvent, sans délai, je prends rendez-vous avec le jeune pour lui expliquer le service, son fonctionnement, mais aussi pour l'entendre. Au cours de cet échange, moment d'une première rencontre, le jeune est donc invité à se présenter et préciser les raisons qui l'amènent à nous demander d'être accueilli au service. Au terme de ce premier entretien un second rendez-vous est prévu avec la psychologue du service les jours suivants. A son issue, je recueille ses impressions pour échanger sur nos deux entretiens. S'il nous semble possible d'envisager une admission, j'en informe le directeur de l'établissement qui vient questionner cette décision. La question de la référence éducative, de celle ou de celui qui en prendra la charge, apparaît au cours de ces entretiens entre professionnels avant que je prenne une décision.

Ce choix ne s'opère pas dans un questionnement sans fin, au terme d'heures de réflexions infinies ou d'un processus basé sur une construction algorithmique élaborée par des esprits avisés. C'est évidemment bien plus simple mais cela ne va pourtant pas de soi :

En premier lieu, et par équité dans la répartition du travail entre les professionnels, il me faut veiller à ce qu'il y ait un nombre de références éducatives équivalentes pour chaque éducateur et éducatrice. Alors, dans un esprit logique ou arithmétique, le choix de l'éducateur référent devrait s'imposer sans qu'il ne soit discuté. Cependant, il est questionné et cela suppose donc un choix, même contraint, car je décide après un temps d'échanges et de réflexions au cours desquels, le directeur et la psychologue viennent questionner la décision de nommer tel ou tel professionnel. Ils peuvent alors émettre tel ou tel avis, éveiller ma vigilance par un conseil, une opinion, un point de vue, voire un désaccord au regard de ce qu'ils imaginent de la relation transférentielle à venir, au regard des précautions à prendre pour que le travail de référence puisse se vivre sans complexifier trop la relation de travail à venir ou la mettre en difficulté.

Il s'avère donc que le choix de l'éducateur référent n'est jamais parfait car il reste contraint entre la logique du nombre et l'attention apportée à la qualité du travail à venir. Pour se libérer de ce carcan, ou simplement l'assumer, il devient essentiel de savoir le nommer.

Ma décision prise, c'est donc au moment de présenter le jeune lors de la réunion d'équipe hebdomadaire, que je nomme formellement l'éducatrice ou l'éducateur qui va porter cette responsabilité au nom de l'équipe. Ma décision prend forme et s'acte dans ce moment dialectique entre la présentation du jeune et celui ou celle que je nomme référent ou référente car cela induit et amorce une relation singulière pour l'éducateur ou l'éducatrice,

¹ Rémi Hess dans « Vocabulaire de psychosociologie » (Erès 2016) Chapitre *L'institution, l'instituant, l'institué, l'institutionnalisation, l'analyse institutionnelle*, page 183 en citant Georges Lapassade.

nomme référent ou référente car cela induit et amorce une relation singulière pour l'éducateur ou l'éducatrice, mais aussi pour l'équipe. Si la décision a été prise de confier la référence à Esther, Maeva, ou Ingrid, c'est le choix du féminin qui peut être mis en avant. La dimension maternelle mise en exergue, en soutien par ce choix pour la construction de la relation de confiance va exister pour permettre le travail de référence. Il en va à l'inverse ou autrement si le choix se porte sur un homme du service, car c'est alors à partir de la dimension du paternel, de la référence à la loi qui peut venir soutenir le travail, que la relation de référence va exister. Mais pas seulement, car au-delà de cette dimension du genre, repérable dans ce choix, et de mes projections de ce qui pourrait permettre à la relation et au travail éducatif de s'opérer au mieux, la personnalité de chaque professionnel, homme ou femme, prend aussi une place importante dans le choix à faire.

Mathieu est peut-être plutôt carré, moins dans une approche clinique en privilégiant une approche factuelle sur la formation, le projet, le savoir être et le savoir-faire. Hugo, lui, a peut-être une sensibilité plus enveloppante et est peut-être plus dans l'attente pour observer la mobilisation du jeune et laisser les initiatives de son côté. Au-delà de la dimension maternelle, Ingrid va être à l'écoute dans une présence forte. Elle va envelopper de son attention le jeune et installer une relation plutôt exclusive qui rassure et permet une forme d'engagement du jeune au risque de brouiller les limites du professionnel et du personnel. Maeva va, elle, être dans un engagement fort où la dimension transférentielle va s'inscrire de façon massive. Elle a besoin de ne pas rester à distance, de s'engager pleinement pour permettre au jeune de s'inscrire dans un parcours. Elle va pouvoir par le travail d'équipe relire sa pratique et la corriger en utilisant le bénéfice de son fort engagement. C'est très utile pour certains jeunes mais la relecture de la pratique ne se fait pas toujours sans résistance quand l'engagement est fort. Esther va, pour sa part, mettre également en avant la dimension du soutien et de l'étayage maternel. Mais elle va, par ailleurs, être dans une écoute forte et attentive de l'équipe pour mieux comprendre sa pratique et le sens de la relation qu'elle noue avec le jeune, pour entendre les questionnements sur ce qui semble se jouer dans les dynamiques transférentielles, pour tenter de se recaler et être au plus proche de l'aide et du soin que nous devons apporter à chacun.

Cette manière dont je présente les éducatrices et les éducateurs de l'équipe est bien évidemment schématique et subjective. Elle vient uniquement dire la subtilité, la

complexité de notre pratique et de l'engagement dans la référence éducative pour encre la mise au travail et dénouer les problématiques propres à chaque situation.

C'est donc au moment de nommer le référent que s'opère aussi le sens de la décision et du choix. Je dois pouvoir exprimer, en lien avec ce que j'ai pu percevoir du jeune, en lien avec ce que la psychologue a perçu et partagé avec moi, en lien avec l'échange et les questions que m'a adressées le directeur, les hypothèses sur le travail à venir, les écueils pouvant complexifier le travail, les précautions à prendre pour que la rencontre se fasse avec l'équipe et le référent. C'est aussi au moment où je nomme l'éducateur ou l'éducatrice que doivent pouvoir être repérés, la part que prendra le référent et la part que devra prendre l'équipe éducative.

Car si la dimension de l'équité dans la répartition du travail doit exister, elle doit aussi exister pour les jeunes accueillis. Alors, c'est dans le soin porté à la manière de présenter le jeune, dans le soin porté à la manière de nommer son éducateur référent, au nom de l'équipe et de l'institution, que la recherche d'une équité dans la manière d'accueillir chaque jeune et de prévoir son accompagnement éducatif est possible. Cette manière de dire ma fonction et notre travail résonne comme un discours plein de bonnes intentions pourrait-on penser à juste titre. Pourquoi pas ? Mais c'est aussi cette intention et cette attention qui garantit une certaine qualité de travail, une certaine éthique en donnant une dimension clinique à notre pratique.

Et pourtant, je dois aussi savoir que lorsque je nomme le référent, rien de ce que je crois n'est vrai mais que ce que je crois participe à cette rencontre et va venir nourrir l'engagement du professionnel.

Alors face à mes certitudes et incertitudes et pour conclure cet écrit je cueille un aphorisme de René Char pour apporter la poésie dont notre pratique a besoin : « Notre héritage n'est précédé d'aucun testament² ».

Dominique Morille
chef de service éducatif

² René Char, Feuillettes d'Hypnos 1946

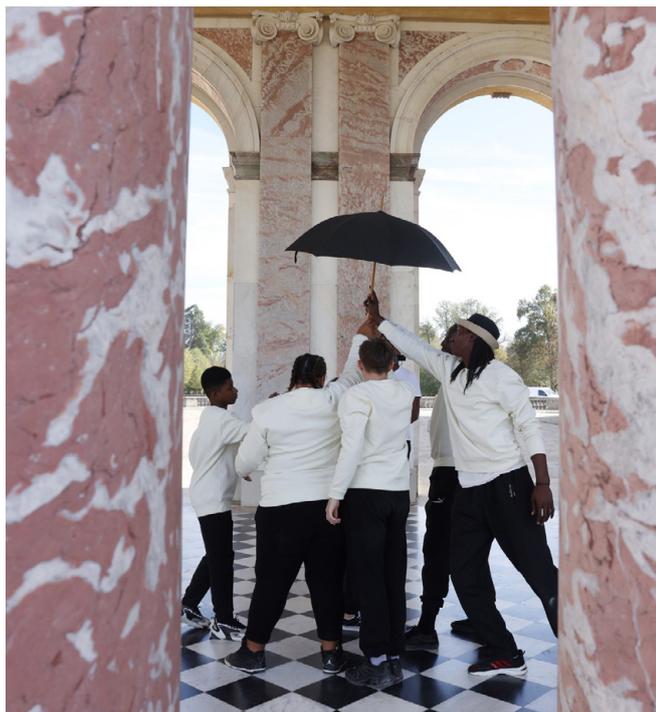
Nos jeunes s'invitent au Château de Versailles !

Le 2 octobre 2023, les jeunes de l'Oustal et du SAU78 ont eu l'occasion de faire une représentation de danse au Château de Versailles.

En effet, nous avons été sollicités par Mme Bouquet, Présidente de l'Association du Vivre Ensemble et Adjointe à la Mairie de Versailles qui nous a proposé une initiation à la danse : « Escale à Versailles : rêves en mouvement ». Durant quinze jours, Les jeunes ont suivi des cours de danse encadrés par deux chorégraphes de l'association Start to step, Cécile et François MARNA qui est champion du monde de House 2019.

Au-delà du cadre majestueux qu'est le château de Versailles, ce projet s'inscrit dans le plan des olympiades culturelles Paris 2024. Ainsi, « nos danseurs en herbes » auront des clichés d'eux en pleine action exposés tout au long des JO 2024 dans les jardins du château de Versailles.

La réalisation de leur création dansée a été totalement imaginée et construite spécialement pour ce lieu en s'appuyant sur les idées de nos jeunes danseurs.



PHOTOS : PATRICK BERGER

Réticents dans un premier temps, ne sachant à quelle sauce ils allaient être mangés, ils se sont régalés mais surtout révélés à chaque séance. Leur implication sans faille, avec des moments de répétitions auto-initiés pour pouvoir être performants tout au long de ce stage, a su montrer l'engouement qui a gagné le corps de nos artistes.

D'ailleurs, François a été agréablement surpris et porté par leur détermination qui lui a permis de penser une chorégraphie de 7 minutes alors qu'il partait pour 3 minutes au départ.

Les créations artistiques seront, tout au long de ce stage, immortalisées par un photographe dont les clichés seront exposés dans le domaine du Château de Versailles durant l'été 2024. Ce projet, en plus d'être soutenu par l'Association du Vivre Ensemble, s'est concrétisé par le soutien de McArthurGlen Paris-Giverny ainsi que du Département des Yvelines.

Myriam Mariko
coordinatrice espace ressources
du foyer l'Oustal et SAU78

Alpine - Visite d'une usine F1

Exceptionnellement, Alpine a ouvert les portes de son usine de Viry-Châtillon (Essonne), aux adolescents accueillis à Espace Adolescents.

Grâce à l'agence du don, les jeunes ont découvert l'usine où les moteurs des monoplaces de Formule 1 sont conçus, développés, assemblés et testés.

Jeudi 26 octobre dernier, l'écurie mythique du sport automobile français a ouvert les portes de son atelier aux jeunes accueillis à Espace Adolescents. Toutefois, avant de pénétrer dans le site, il faut montrer patte blanche et surtout ranger son portable dans un étui opaque ce qui n'est pas habituel pour les adolescents.

En Formule 1, les écuries s'épient, s'espionnent et donc chacune prend ses précautions pour préserver ses secrets de fabrication et ses innovations.

À l'entrée, une monoplace Alpine attire notre regard ainsi qu'un pot d'accueil qui été gentiment préparé pour



nous. Voir d'aussi près une formule 1 était une première pour tous. Nous avons commencé la visite dans un bureau d'études, lieu où est réalisé la conception complète du moteur. Direction ensuite une salle de réunion pour une présentation de l'écurie, puis direction à l'étage pour traverser un immense open-space où des dizaines d'ingénieurs travaillent sur ordinateurs.

Place ensuite à une partie plus concrète avec la visite des bancs d'essais. Des ingénieurs s'affairent sur un moteur, le test des moteurs se réalise dans des conditions réelles, ce lieu permet de simuler l'ensemble des circuits de grand prix et de voir comment le moteur réagit.

La visite se poursuit ensuite dans un second bâtiment. C'est dans celui-ci que sont assemblés les moteurs conçus par le bureau d'études. Ce qui n'est pas une mince affaire quand on sait qu'un moteur est composé de plus de 3 000 pièces. Avant le montage de la moindre pièce, celles-ci sont acheminées dans un atelier où elles sont vérifiées scrupuleusement et scannées une par une.

Une fois les pièces validées, elles sont entreposées dans un magasin en partie robotisé ouvert jour et nuit. Une fois monté par les ingénieurs, le moteur est acheminé vers le banc d'essais pour être testé puis, il revient à l'atelier où il est démonté. Chacune des pièces fait ensuite l'objet d'un contrôle de fiabilité.

La visite s'est poursuivie dans la salle des opérations pour aider à distance les ingénieurs de piste. Cette salle permet aux ingénieurs d'être en liaison directe avec les équipes déployées sur les Grands Prix où le nombre de personnes en piste est limité.

Au-dessus des postes informatiques, des écrans diffusent des graphiques ainsi que des images en direct des pilotes sur la piste. Les ingénieurs disposent des données transmises en temps réel par les capteurs des monoplaces. Ils sont également en contact radio avec leurs homologues en bord de piste pour les épauler dans leurs décisions.

Ainsi la visite s'achevait et là encore une nouvelle attention pour le groupe avec un somptueux gouter qui nous attendait et de nombreux goodies nous ont été remis.

Nous tenons à remercier les personnes présentes de l'agence du don pour nous avoir permis cette visite et un grand merci au personnel du groupe Alpine pour leur gentillesse et leur patience.

Fabienne Brousse Brunel
directrice



La Ruée des Fadas a conquis le SIOAE 93 !

Le 4 juin 2023, 10 salarié.e.s du SIOAE 93 (+ 1 enfant d'entre eux) se sont lancé.e.s un défi de taille : la Ruée des Fadas ! Huit kilomètres de course / marche ponctués d'obstacles à parcourir et de mares de boue à franchir. Un seul mot d'ordre pour y venir à bout : la solidarité !

Entre les vêtements qui s'effilochent au gré des obstacles, les fous rires qui empêchent de ne pas glisser dans la boue qui nous entraîne jusqu'au bas du dos et les décharges électriques non prévues qui réveillent la spontanéité des plus discrets d'entre nous, les souvenirs ne manquent pas et contribuent à créer et entretenir le plaisir d'être et de

travailler ensemble. Un moment fondateur et référence dans la dynamique institutionnelle et humaine qui ne s'essouffle pas au SIOAE 93 !

Pour une première édition, le challenge était de le terminer ensemble avec un dress code bleu, légèrement terni après les multiples passages dans la boue ! Il y a déjà de l'envie pour l'édition 2024, qui sait dans quoi le SIOAE 93 et ses salarié.e.s « fadas » vont se lancer cette fois-ci ? Les notions de plaisir, de collectif et d'entraide seront assurément au rendez-vous !

À suivre...

Caroline Hamon
éducatrice spécialisée au SIOAE 93

Le projet d'établissement, quand la mise en œuvre de la démarche est déjà un résultat

C'est souvent quand on est au pied du mur, quand les échéances approchent, que surgissent de notre imagination des idées et des manières de faire qui peuvent, contre toute attente, être de bonnes surprises au sens d'expériences révélatrices d'une façon de travailler à défendre. Ça a été le cas pour nous, au Service d'Accueil d'Urgence (SAU) de Colombes lors du travail d'élaboration de notre projet d'établissement.

Faire un projet d'établissement n'est pas une chose aisée. Surtout dans une équipe institutionnelle en construction et dont l'histoire récente institutionnelle a donné du fil à retordre à la précédente direction. Derrière l'exercice, flottent les histoires non digérées, les intérêts divergents, les responsabilités à redistribuer mais encore comme dans tout établissement de protection de l'enfance, une sorte de concurrence entre les fonctions¹, les conceptions de travail potentiellement dissonantes ou encore les risques de conflits de valeurs quant au travail avec les adolescents... Ainsi, faire un projet d'établissement, c'est tenter de mettre - et d'omettre - une partie de cette complexité sur papier, en quelques pages pour dire au monde comment notre établissement contient ce qui fâche et comment il conçoit, potentialise et projette le travail auprès des jeunes. C'est une gageure !

Vu sous cet angle, le processus de rédaction de projet apparaît comme une montagne à gravir².

La direction du SAU a organisé les choses pour que nous nous y mettions collectivement. Nous avons été aidés d'une personne extérieure, « tierce » à l'institution facilitatrice du processus d'élaboration et de discussions nécessaires. Ça a aidé. Et nous y sommes parvenus de façon plutôt légère et constructive.

Tous les salariés de la structure ont été réunis environ 4 jours (restitution comprise) sur une période de 6 mois. Nous avons travaillé sur des thématiques centrales de notre structure à savoir : l'accueil des jeunes, leur accompagnement quotidien et le travail avec leurs parents, et ceci à partir de différentes modalités.

L'intervenante nous a proposé de travailler en petits groupes et en grands groupes, en passant par des exercices de photo-langage à des jeux dans l'espace. Par exemple se situer physiquement loin ou proche d'une cible en fonction de nos représentations de la qualité d'accueil dans notre structure et s'en expliquer. Se positionner en deux partis sur des sujets polémiques et argumenter (tel que : les jeunes d'aujourd'hui sont-ils oui ou non les mêmes que ceux d'hier ?) Exercices faits pour nous pousser dans nos retranchements, nos positionnements et tenter d'éclairer les points de vue qui sous-tendent notre pratique. Nous avons dû dire un peu plus de nous et de notre fonction, sans pouvoir tout dire mais suffisamment pour que notre soubassement idéologique et clinique puisse se préciser, circuler, se partager et être discuté dans un cadre ludique et sécurisé.

Cela a d'abord eu le mérite de nous aider à mieux se (re) connaître les uns les autres : familles d'accueil, directrice, éducateurs, hommes d'entretien, chefs de services, comptable, cuisinier, psychologues, intendante ou encore agent technique, étions tous là, hors de notre situation habituelle à notre poste, et faisons l'effort de nous écouter et d'apprendre comment chacun concevait et faisait son métier dans le service. Chacun de nous ayant à la fois sa propre expérience du service et de son travail mais aussi son positionnement professionnel singulier.

Cela nous a permis aussi de percevoir notre interdépendance et l'enjeu du travail collectif auprès des jeunes que nous accueillons. En effet, toutes les fonctions d'un service comme le nôtre composé d'un foyer et d'un placement familial, s'articulent quotidiennement pour accueillir et accompagner les jeunes en vue de leur protection et leur orientation. Quand Jean Oury parle de « *potentiel soignant diffus dans l'institution* »³ à propos des institutions de soin, il signifie par-là que ce qu'apporte l'institution est plus que l'addition des contributions spécifiques de chaque professionnel. En effet, la qualité de l'accompagnement vient de cette « ambiance » diffuse au-delà des apports techniques professionnels spécifiques. Or, ces moments collectifs laissent présager et surgir plus clairement ce qui se dégage de nos interactions et donne à voir le tissage professionnel dans lequel les jeunes sont pris en arrivant dans notre service.

Enfin, nous retenons aussi de cette expérience, que se réunir avec l'ensemble des acteurs de l'institution, se mettre autour d'une table même si ça implique une grande organisation et une disponibilité psychique de chacun, est loin d'être du temps perdu. Prendre le temps de se parler, de se regarder, de débattre, mais aussi de rire et de partager des repas, est le cœur de ce que nous proposons aux jeunes au quotidien. Soigner ce temps est un de nos outils principaux pour les accueillir et les accompagner au mieux. Ce temps partagé, dans une présence incarnée et fiable est central dans ce que nous avons à leur offrir. Entre professionnels, nous négligeons parfois ce travail relationnel ; c'est pourtant une condition nécessaire pour que les conflits et les zones d'ombre de l'institution puissent se travailler pour se dépasser.

Ainsi, avoir collectivement fait cette démarche autour du projet d'établissement indépendamment de son résultat, a été une contrainte qui nous a finalement invités à dépasser des obstacles importants et à accueillir nos différences et nos complémentarités, postures que nous cherchons à cultiver. Entretenir cette exigence que ce soit avec les jeunes ou entre salariés de l'institution est la garantie pour préserver une institution vivante ou la parole de chacun compte et où nos histoires respectives contribuent à consolider nos assises et à inventer notre avenir commun.

Virginie Sadock
psychologue au SAU 92

¹ On pense par exemple aux différentes fonctions « éducatives » auprès des enfants/ado telles que la famille d'accueil, les éducateurs et les parents notamment.

² On peut d'ailleurs se demander si la référence à l'obligation légale d'élaboration de projet d'établissement souvent soulignée par les directions n'est pas une façon de souligner et l'ampleur de la tâche et le courage nécessaire pour s'y mettre !

³ Transfert, multiréférentialité et vie quotidienne dans l'approche thérapeutique de la psychose. Jean Oury, 2003 n°21 dans Cahiers de psychologie clinique.



Le projet managérial de KAIROS

« *La grandeur d'un métier est avant tout d'unir les hommes ; il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des relations humaines* ».

- Antoine de Saint-Exupéry

L'évaluation externe de KAIROS, finalisée en mars 2021, a permis de mettre en avant les forces impliquées au redressement de l'établissement depuis plus de deux ans. Rappelons que KAIROS avait connu, depuis sa création en 2013, différentes phases critiques, tant au niveau de ses ressources humaines que de son équilibre financier. Soutenu par notre direction générale, un nouveau cap a été impulsé par Véronique Blain arrivée en tant que directrice en 2018, pérennisé par une équipe de direction renforcée et tout simplement possible grâce à des équipes engagées auprès des jeunes. Il fallait bien qu'on en parle...

ITACA consultants, représenté par Antonella RELLI, en charge de réaliser l'évaluation, nous a, il faut le dire, un peu poussé dans cette démarche : notre projet managérial est né en juin 2023 et sans douleur ! Il fut l'occasion de faire un arrêt sur image, de prendre le temps de regarder dans le

rétroviseur, déjà pour se féliciter du chemin parcouru tous ensemble mais aussi dans la volonté de transmettre. Nous sommes partis des valeurs et de la philosophie qui nous réunissent autour de ce projet, pour décliner les rôles de chacun parfois avec des noms savants tels que les monômes et polynômes (petit clin d'œil à Véronique Blain).

Nous avons aussi réalisé un focus sur le recrutement des nouveaux salariés et l'accompagnement des nouveaux professionnels et stagiaires, sur la valorisation des compétences et les leviers à disposition. Nous avons décortiqué nos outils de communications et force est de constater qu'il y en a beaucoup ! Pour finir sur un objectif essentiel de notre mode managérial : la qualité de vie au travail. J'y rajouterai que pour bien traiter les jeunes (et toute personne accompagnée), il faut soi-même être bien traité.

« Notre » projet managérial rejoint désormais, en toute modestie, le rang des biens communs de l'AVVEJ, en espérant qu'il pourra inspirer et développer, pour ceux qui le souhaitent, l'envie d'écrire sur nos pratiques et de les partager.

Perrine Vedrenne
cheffe de service - KAIROS



Quelle serait l'identité des éducateurs, des éducatrices ?

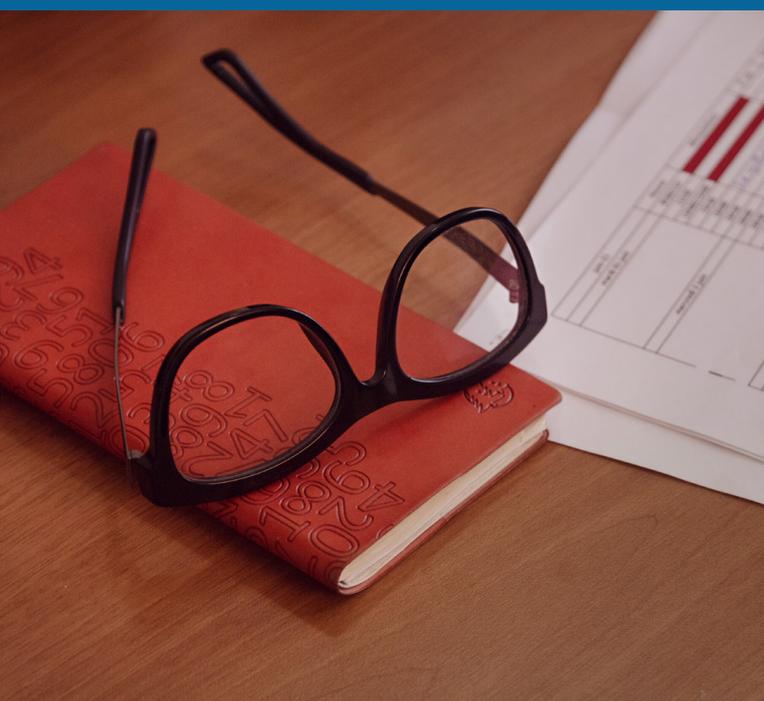
Dernièrement on me demandait quelle était l'identité de l'éducateur, l'éducatrice spécialisé.e... Si je me représentais quels pouvaient en être certains aspects, je me suis bien gardé de prétendre définir l'ensemble de ce qui nous constitue !

Quel qu'en soit les formes et les responsabilités, l'exercice professionnel des travailleurs sociaux est tellement divers et riche que cette identité est un puzzle. Mais déjà, sans m'en rendre compte, j'élargi cette fonction éducative à l'ensemble des acteurs des secteurs social et médico-social alors que communément, on identifie l'éducateur à son exercice en internat, comme celui qui « éduque » en partageant la vie quotidienne des jeunes accueillis et met en œuvre les activités, les médiations éducatives qui leur apporteront les éléments de leur « construction de soi »...

En témoignant de mon parcours je vous propose de cerner certains aspects de cette identité... Après avoir été un enfant turbulent, l'image de mon frère de dix ans plus âgé, éducateur après avoir été scout, a été déterminante dans mon orientation professionnelle. Où aurai-je pu trouver un métier qui répondrait à la fois à mon hyperactivité, mon goût du risque, mon besoin de faire partie d'une bande de copains d'aventure ? Après avoir été pré-stagiaire au Logis, j'ai suivi ma formation d'éducateur spécialisé à Buc dans les années 70. Devenu éducateur d'internat dans cet Institut de Rééducation qui accueillait des jeunes orientés pour leurs troubles psychiques (pris en charge par la Sécurité Sociale) et d'autres issus de la Protection de l'enfance, j'ai pu ressentir ce qui m'animait et m'y épanouir. J'aimais ces relations fortes et engagées, le risque de la rencontre avec ces adolescents agressifs, le partage d'activités nécessitant un plein engagement (l'alpinisme, la spéléologie...).

Le sentiment d'être utile, de témoigner à des jeunes en difficulté psychologique que la vie valait le coup d'être vécue, transmettre ce qui m'avait servi à me construire un système de références et de valeurs compatible avec une vie sociale respectueuse des autres, me paraissent constitutifs d'une sorte de « mission » qui nous était confiée. Et puis le travail d'équipe. Dans cet établissement au-delà des différences de statut et de fonction, nous étions solidaires, épaulés par des cadres dont certains avaient participé à son ouverture. Des personnalités qui avaient été des résistants durant la guerre, conjuguant engagement politique et clinique. Quelle chance d'avoir été formé par des créateurs du secteur habités par leurs convictions et leurs valeurs !

Les temps de réflexion clinique et d'organisation concrète des accompagnements des jeunes m'ont donné le goût du débat, de la controverse, de la confrontation pour convaincre de mes propositions. Les « psy » de l'époque étaient Jean Pierre Chartier puis Anne Ginger qui n'avaient pas leur pareil pour nous soutenir dans nos élaborations cliniques, redonnant sens à ce que nous vivions souvent difficilement auprès de ces adolescents opposants.



Regarder autrement les activités : idées de lectures

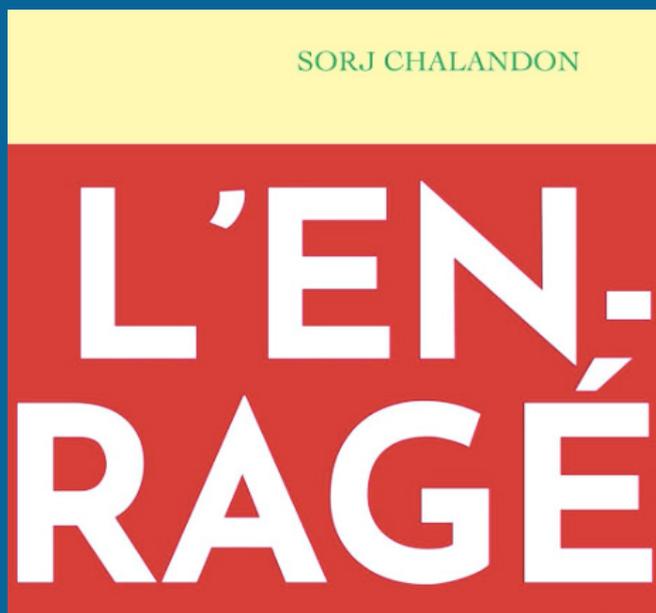
« L'Enragé » de Sorj Chalandon

« L'Enragé » de Sorj Chalandon est un beau roman qui nous plonge dans la colonie pénitentiaire de Belle Ile en Mer (Morbihan) en 1934. Fort bien documenté historiquement cet auteur nous rappelle ce que pouvait être la prise en charge réservée à des enfants maltraités dans leur famille, très vite catalogués comme inamendables et se retrouvant alors livrés à un type d'institution, la colonie pénitentiaire, qui heureusement a disparu au cours des années d'après guerre.

La mutinerie de la colonie pénitentiaire le 26 août 1934 sera l'occasion pour Jacques Prévert d'écrire un très beau poème sur la « La chasse à l'enfant ». Le héros de ce roman, l'enragé, ne sera pas repris et retrouvera une vie normale grâce à la confiance que lui accordera un patron pêcheur.

« L'Enragé » de Sorj Chalandon, chez Grasset, 416 pages, 22,50 €, numérique 16€

Roger Bello



Le « Consentement » (paru en 2020) de Vanessa Springora est un écrit autobiographique qui aborde son expérience d'une relation controversée avec l'écrivain français Gabriel Matzneff.

Vanessa Springora, à l'âge de 14 ans, rencontre l'écrivain Gabriel Matzneff, un homme beaucoup plus âgé. Elle tombe sous le charme de ce dernier, et une relation commence entre eux. Le livre décrit comment Matzneff a utilisé sa position d'écrivain renommé pour séduire et manipuler Vanessa, alors adolescente, et l'a maintenue sous son emprise.

Vanessa Springora explore avec finesse les nuances du consentement, mettant en lumière sa vulnérabilité en raison de son jeune âge et de sa fascination pour l'écrivain. Elle dénonce également une société qui a toléré de telles relations intergénérationnelles dans les années 1970 et 1980 en France.

Ce livre d'une grande force soulève des questions importantes sur les abus sexuels, les déséquilibres de pouvoirs et la responsabilité des adultes dans la protection des mineurs.

Marie Faure
Cheffe de service SAFA Antony
des maisons d'accompagnement parents enfants



« La nuit a mangé le ciel » de Gauthier Steyer

L'auteur nous raconte les péripéties d'un jeune garçon de 12 ans éloigné de sa mère par les services sociaux. De fugues en hospitalisation psychiatrique, il nous entraîne dans les méandres d'un parcours qui nous interpelle, qui nous renvoie à la figure avec émotion, humour et gravité nos pratiques qui peuvent oublier l'humanité, la dignité des enfants, adolescents, adultes qui nous sont confiés.

Extraits de la préface de Philippe Labro : « Gauthier amorce son roman en s'adressant à sa fille. Il dit : Je voudrais réussir à te donner l'envie de ne pas leur tourner le dos, mais aller vers eux, le sourire aux lèvres et l'amour dans le cœur... Il nous fait découvrir un monde déconnecté, dont le langage fleuri, précis, orné de belles formules, désarçonne. Petit à petit on ouvre les yeux sur une réalité, celle des habitants de ces quartiers sensibles où sont stockés les rebus de la société, les recalés rendus inaptes à l'intégration, les oubliés de la République, ceux que l'on ne veut pas voir... Mais il révèle que ce petit monde a trouvé son bonheur autour de quelques bières, de « cahouettes » et d'herbe à fumer... L'instinct de survie leur commande de s'entraider, quelles puissent être leur origine et leur culture... ».

On s'attache à Juanito, sa gouaille, ses formules chocs, son regard dénué d'illusion et plein d'espérance à la fois. Ce roman se lit comme un thriller qu'on ne peut lâcher. Mais aussi comme une clinique éducative riche d'observations et de réflexions sur le travail social. Pour moi, il fait dorénavant partie des incontournables à travailler en formation...

« La nuit a mangé le ciel » de Gauthier Steyer, éducateur spécialisé en protection de l'enfance à La Réunion, prix littéraire Matmut 2018. (Denoel)

Michel Defrance

« Chasse à l'enfant » de Jacques Prévert

Bandit ! Voyou ! Voleur ! Chenapan !

*Au-dessus de l'île on voit des oiseaux
Tout autour de l'île il y a de l'eau*

Bandit ! Voyou ! Voleur ! Chenapan !

Qu'est-ce que c'est que ces hurlements

Bandit ! Voyou ! Voleur ! Chenapan !

C'est la meute des honnêtes gens

Qui fait la chasse à l'enfant

*Il avait dit J'en ai assez de la maison de redressement
Et les gardiens à coups de clefs lui avaient brisé les dents
Et puis ils l'avaient laissé étendu sur le ciment*

Bandit ! Voyou ! Voleur ! Chenapan !

Maintenant il s'est sauvé

Et comme une bête traquée

Il galope dans la nuit

Et tous galopent après lui

Les gendarmes les touristes les rentiers les artistes

Bandit ! Voyou, Voleur ! Chenapan !

C'est la meute des honnêtes gens

Qui fait la chasse à l'enfant

Pour chasser l'enfant pas besoin de permis

Tous les braves gens s'y sont mis

Qu'est-ce qui nage dans la nuit

Quels sont ces éclairs ces bruits

C'est un enfant qui s'enfuit

On tire sur lui à coups de fusil

Bandit ! Voyou ! Voleur ! Chenapan !

Tous ces messieurs sur le rivage

Sont bredouilles et verts de rage

Bandit ! Voyou ! Voleur ! Chenapan !

Rejoindras-tu le continent rejoindras-tu le continent

Au-dessus de l'île on voit des oiseaux

Tout autour de l'île il y a de l'eau

D'après « Oeuvres complètes » de Jacques Prévert, volume 1, Editions Gallimard-La Pléiade.

Ce poème de Jacques Prévert, chanté par Marianne Oswald, est publié en 1937 avec la partition de Joseph Kosma : le 27 août 1934 trente enfants s'étaient échappés de la maison de redressement de Belle-Ile-en-Mer et la population avait été sollicitée pour leur donner la chasse moyennant une prime.

Roger Bello

LES ÉVÉNEMENTS À VENIR

novembre

27	28	29 • 1er tour des élections CSE	30
----	----	---------------------------------	----

décembre

				1
4 • Comité Social et Economique Central	5	6	7 • Commission Santé Sécurité & Conditions de Travail	8 • Commission technique • Bureau du CA • Conseil d'Administration
11	12	13 • 2eme tour des élections CSE	14 • Commission système d'information	15
18	19	20	21	22
25	26	27	28	29

janvier

1	2	3	4	5
8	9 • Bureau du CA	10	11	12
15	16 • Commission RH	17	18	19
22 • Voeux Associatifs	23	24 • Commission communication	25	26
29	30	31		

février

			1 • Commission évaluation et qualité	2
5	6 • Bureau du CA	7	8 • Commission immobilière	9
12	13	14	15	16
19	20	21	22	23
26	27	28	29	

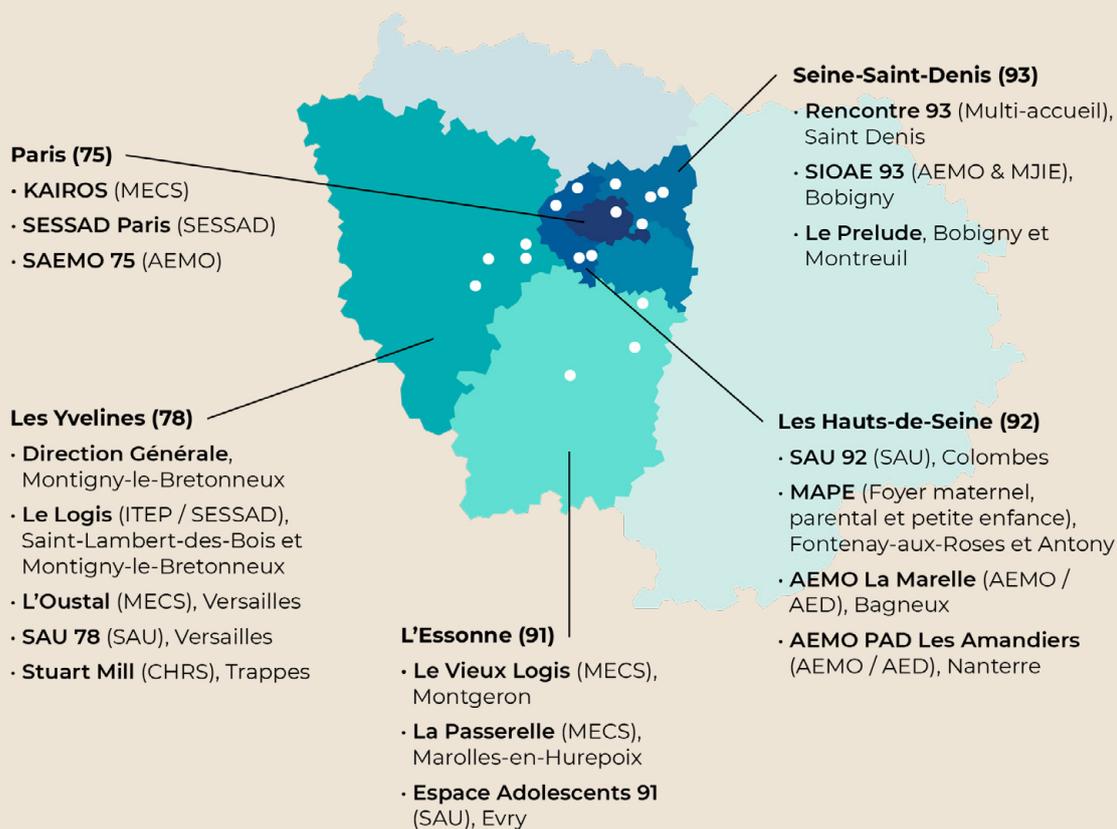
mars

				1
4 • Comité Social et Economique Central	5 • Commission logement	6	7 • Commission Santé Sécurité & Conditions de Travail	8
11	12 • Commission RH	13 • Commission communication	14 • Commission finances	15
18	19	20 • Réunions des nouveaux salariés	21 • Commission système d'information	22 • Commission technique • Bureau du CA • Conseil d'Administration AVVEJ
25	26	27	28	29

Arrivées

- Adeline Abidos, directrice du SIOAE 93
- Sébastien Pronzola, directeur de La Passerelle
- Blaise Andres-Garay, directeur de KAIROS et du SAEMO75
- Islande Rocques, directrice du Prelude
- Jérôme Fernandes, directeur de Stuart Mill

Les établissements de l'AVVEJ



Le comité de rédaction

Alexandre Astier, Patricia Becker, Roger Bello, Isabelle Bermond, Nathalie Bouillet, Fabienne Brousse-Brunel, Matthieu Crépon, Michel Defrance, Marie Faure, Fabienne Mauvy, Virginie Riaud, Perrine Vedrenne.

N'hésitez pas à vous rapprocher d'un des membres du comité de rédaction afin de contribuer à la lettre.

Contact commissions : siege@avvej.asso.fr