



# AVVEJ / LA PASSERELLE

## RAPPORT D'ACTIVITE 2022

20 mars 2023



# SOMMAIRE

## Table des matières

PRESENTATION.....	3
SYNTHESE .....	5
CHIFFRES CLEFS.....	10
TEMOIGNAGES SUR L'ACTIVITE .....	13

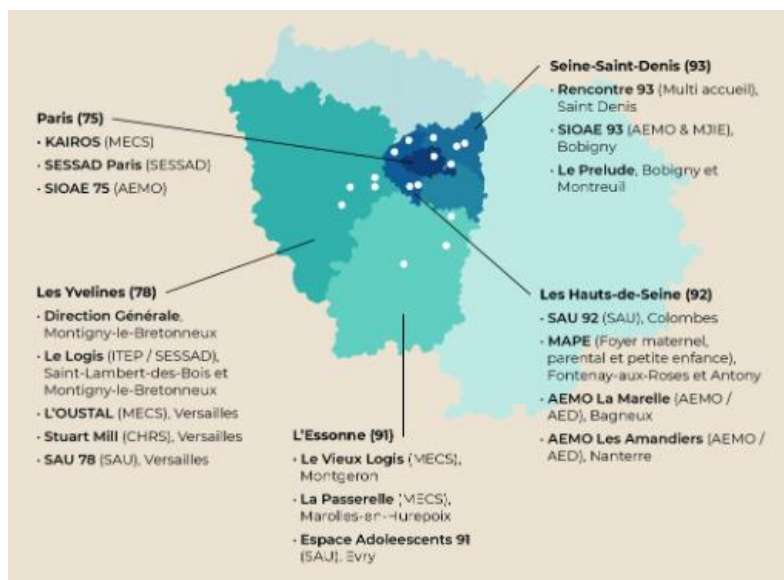


# AVVEJ LA PASSERELLE

## RAPPORT D'ACTIVITE 2022

### PRESENTATION

#### ■ Présentation de l'association



L'AVVEJ, créée en 1952, est une association reconnue d'utilité publique.

Elle est implantée dans cinq départements Franciliens, avec 130 membres associés, 18 établissements, 750 salariés, qui accompagnent 3 500 enfants et adultes par an.

Le projet associatif est construit autour de quatre options fondamentales qui inspirent les projets de chaque établissement :

- Le pari d'un avenir pour tous
- L'engagement aux côtés des personnes accueillies
- Le développement d'une solidarité humaine et institutionnelle
- Une exigence au service des personnes accueillies

L'AVVEJ anime et développe des actions à destination des enfants, adolescents et adultes à travers :

- La prévention et le soin dès la petite enfance
- L'accueil et la protection, des enfants, des adolescents et des adultes
- Le soutien aux parents et à la famille
- L'éveil aux savoirs et l'accompagnement vers l'insertion
- Le développement de la vie sociale et de la citoyenneté

## ▪ **Présentation de l'établissement**

Le foyer éducatif LA PASSERELLE accueille des mineurs et des jeunes majeurs de 10 ans à 21 ans, originaires en priorité, du département de l'Essonne et relevant du dispositif de protection de l'enfance. Ces adolescents sont confiés par les services d'Aide Sociale à l'Enfance.

Le Foyer Éducatif LA PASSERELLE propose, tout au long de l'année, un accompagnement éducatif individualisé s'articulant autour de :

- L'accueil et l'hébergement,
- L'action éducative au quotidien accompagnée, dans la mesure du possible, par un travail avec les familles,
- Le suivi d'une scolarité, l'insertion sociale et professionnelle,
- L'apprentissage de l'autonomie,
- L'éventualité d'une orientation.

Pour pouvoir mener à bien, ses missions auprès des jeunes accueillis, le Foyer Educatif La Passerelle s'appuie sur trois intentions éducatives :

- Rendre possible la prise de conscience du sentiment de responsabilité personnelle,
- Mettre au travail la représentation que le jeune a de lui-même, de sa famille et de son environnement,
- Construire un projet choisi et réaliste.

L'accueil des jeunes est organisé dans 5 communes de l'Essonne en foyer collectif mixte ou en appartement partagé mixte et studio dans le diffus.

- 4 internats avec des groupes mixtes, verticaux et de petits effectifs (10 à 12 jeunes), situés sur les villes de Arpajon, Bouray-sur-Juine, Marolles-en-Hurepoix et Saint-Germain-Lès-Arpajon.
- 1 service d'appartements partagés, disposant de 3 appartements pouvant accueillir de 3 à 4 jeunes, 3 appartements pouvant accueillir 2 jeunes et 4 studios.
- 1 service de rencontre fratrie Castor & Pollux

Pour compléter ces dispositifs éducatifs, Le foyer Educatif La Passerelle dispose d'une équipe administrative composée d'une secrétaire, deux comptables, un économe et deux hommes d'entretien qui interviennent sur l'ensemble des services afin d'assurer un soutien logistique de proximité auprès des professionnels et des jeunes accueillis.

## SYNTHESE

### ▪ Les faits marquants

Pour l'année 2022, les faits qui ont marqué La Passerelle sont les suivants :

- L'arrivée d'une directrice adjointe, Sabrina Partouche, le 4 avril 2022
- La remise en place de temps forts, dont la fête institutionnelle, le 4 juin 2022, après deux années d'interruption, et la poursuite du groupe de travail sur la référence éducative
- La validation définitive de l'ouverture du pavillon d'Arpajon pour accueillir 12 adolescents en novembre 2022
- La non-ouverture du service d'accueil modulable décidé par le directeur départemental de la Protection de l'enfance
- La réalisation de l'évaluation interne
- La participation encore réussie d'un groupe de professionnels au séminaire associatif du 4 au 7 octobre 2022.

### ▪ Regard(s) sur l'activité réalisée

Sur l'année 2022, La Passerelle a réalisé 20089 journées, soit 13673 pour les unités collectives et 6415 pour le SAP.

Que l'activité n'ait pas pu être réalisée en totalité sur nos internats s'explique notamment par le retard pris par la mise en conformité de la maison d'Arpajon. En effet, la totalité de l'effectif du groupe de jeunes n'a pu être accueillie qu'à compter de mi-novembre 2022 versus septembre comme initialement prévu.

### ▪ Focus sur les projets réalisés

#### ▪ Castor & Pollux



La question de la séparation des enfants d'une même fratrie est souvent citée comme un épisode douloureux des placements dans le cadre de la Protection de l'enfance et se pose continuellement aux professionnels, le maintien des liens entre les enfants étant souvent difficile. La loi du 30 décembre 1996 relative au maintien des liens entre frères et sœurs inscrit la notion de fratrie dans le droit civil. L'article 371-5 du Code civil dispose que « l'enfant ne doit pas être séparé de ses frères et sœurs, sauf si cela n'est pas possible ou si son intérêt commande une autre solution ».

En 2018, lors de notre diagnostic, nous constatons qu'au minimum 2,5% des jeunes accueillis dans les foyers ne pouvaient pas rencontrer leur fratrie. L'amendement du 7 juillet 2021, dans le cadre du projet de loi relatif à la Protection de l'enfance, revient sur cette difficulté. Le 11 janvier 2022 est voté le principe de la communauté de vie des fratries dans le cadre de l'assistance éducative. Elle énonce expressément le principe de la communauté de vie des fratries en prévoyant qu'il ne peut y être dérogé que pour « motifs graves », et pose, à nouveau, le principe du regroupement des fratries dans un même lieu.

Castor & Pollux est un service gratuit, consacré aux frères et sœurs pris en charge par l'Aide sociale à l'enfance, et séparés faute d'avoir pu être accueillis dans un même établissement. Nous recevons un public très varié : grands comme petits sont les bienvenus, qu'ils soient placés en foyer, en famille d'accueil ou encore en institut médico-éducatif. Le service offre un temps de rencontre et de loisirs pour des fratries qui n'ont pas l'occasion de créer des liens fraternels en dehors de Castor & Pollux, et ce sur plusieurs heures. Les fratries peuvent s'y rencontrer régulièrement en fonction des disponibilités de chacun et du service : certaines tous les mois, tandis que d'autres toutes les deux ou trois semaines. Nous avons alors à cœur de les recevoir dans des conditions optimales. Les accompagnants s'assurent que la visite se déroule en toute sécurité et interviennent si les enfants les sollicitent ou bien s'il est nécessaire qu'ils soient présents.

Depuis son ouverture, Castor & Pollux est un service dépourvu de financement. Néanmoins, il nécessite, pour son bon fonctionnement, la présence d'une équipe encadrante composée d'au moins deux personnes et d'un suivi attentif de la cheffe de service. Dans un premier temps, il était entièrement dédié aux jeunes accueillis dans différents services de l'institution et qui ne bénéficiaient pas d'espace pour jouer, discuter, vivre des moments avec leurs frères ou sœurs vivant en famille ou dans une autre institution que la nôtre. Dans un second temps, Castor & Pollux s'est ouvert à l'extérieur, pour des enfants et adolescents accueillis dans d'autres institutions.

En novembre 2019, nous nous sommes rendus auprès des maisons départementales des solidarités (MDS) pour exposer le projet. Les travailleurs sociaux ont rapidement vu l'intérêt pour les jeunes de bénéficier de ce dispositif. Nous avons donc augmenté les « plages horaires » des visites : au mercredi après-midi a été adjoint le samedi après-midi puis la journée entière, y compris sur les temps de repas, pour pouvoir répondre aux nombreuses demandes.

Le service a un budget de fonctionnement très minimaliste : les locaux sont intégrés dans le fonctionnement général de l'institution, une ligne budgétaire est attribuée pour l'achat de jeux, les transports, les goûters et les pellicules photo. Un éducateur en formation est affilié à ce service. Mais au regard de l'évolution, nous avons fait appel au service civique pour venir renforcer cet effectif.

Nous avons pu faire en 2021 une demande d'inscription au programme Enfance de la Fondation de France qui encourage les actions favorisant une meilleure prise en considération de l'enfant et du jeune par la société comme par son entourage familial. Grâce à ce soutien, nous avons pu obtenir des fonds pour aménager et embellir l'espace dédié aux jeux. Nous avons également fait un appel à dons aux entreprises, dont Mattel France, qui a répondu positivement en envoyant des jouets pour les enfants.

## ▪ Concernant le développement

La communication de l'existence de **Castor & Pollux** s'est réalisée essentiellement par les remontées positives des travailleurs sociaux de l'ASE. Les juges pour enfants en ont également entendu parler et ont commencé à le notifier dans leurs ordonnances. Le bien-fondé de ce service et l'essor qu'il a pris depuis sa création nous prouvent qu'il a toute sa place dans le développement des services de la Protection de l'enfance.

Grâce à une coordination entre les locaux disponibles et les professionnels qui assurent les rencontres, une régularité des visites est possible. Cependant, notre seuil d'accueil ne peut aller au-delà de 28 fratries. En effet, la périodicité des rencontres est, en moyenne, d'une fois par mois.

Pendant l'année 2022, nous avons permis à 24 fratries (soit 63 enfants) de partager des moments ludiques, de conserver leurs liens et de vivre pendant un temps des expériences qui sont nécessaires à leur construction identitaire.

Les professionnels qui évoluent dans ce service bien particulier sont jusqu'alors très satisfaits. Ils ont le sentiment d'être utiles, voient le plaisir dans les yeux des enfants, et la reconnaissance des jeunes est immédiate. Nous pouvons préciser que c'est un des moteurs des accompagnants, car il y a un retour immédiat.

Comme nous l'avons dit le service se développe, les juges pour enfants commencent à être informés et à le notifier sur les ordonnances de placement, les MDS de nos secteurs passent le relais entre travailleurs sociaux... mais cette information reste cantonnée à une échelle bien minime. Une communication accrue pourrait être utile pour développer le service, au risque néanmoins de ne pouvoir assumer les demandes.

Nous constatons qu'à l'ouverture nous avons 10 fratries avec 2 professionnels accompagnants ainsi que la cheffe de service éducatif. En 2021, nous avons doublé le nombre de fratries ainsi que le nombre d'accompagnants. En 2022, le nombre de fratries a continué d'augmenter et malgré un engagement oral du Département à financer ce service sous forme de dotation, nous n'avons reçu aucun financement. Après juin 2022, nous n'avons pu recruter de nouveaux volontaires et le service n'a vécu que sur l'implication et l'engagement de la CSE et de quelques professionnels acceptant d'intervenir pour que le dispositif perdure, et réponde aux nombreuses demandes des travailleurs sociaux de l'ASE pour que nous accueillions des nouvelles fratries.

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Fréquentation</b>					
Nombre de fratries en fin d'année	10	12	16	20	24
Total d'enfants concernés	26	34	47	58	63
Nombre d'arrêts en cours d'année		2	4	3	4
<b>Personnel dédié</b>					
Stagiaire	2	2	1	1	1
Service civique	0	1	2	1	1
Contrat de professionnalisation			1	1	1
Bénévole	0	0	0	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

En reprenant le tableau des professionnels (ci-dessous), nous constatons une évolution dans l'intégration des accompagnants, un contrat civique pouvant se transformer en contrat de professionnalisation ou d'apprentissage. Une des personnes a ainsi pu intégrer une équipe sur un des pavillons. Ce processus de formation en interne s'est reproduit par deux fois, ce qui nous laisse penser que les personnes qui viennent en service civique peuvent devenir des futurs professionnels ayant acquis une connaissance de l'institution avec une motivation et une reconnaissance sur le plan de la formation.

Ce mouvement inopiné en 2019 a ouvert l'institution vers un mode de recrutement offrant une vision pour le futur salarié comme pour l'employeur sur les attentes des deux parties. L'arrivée par cette voie de nouveaux professionnels est gage d'un certain engagement et d'une forme de sécurité pour tous. C'est le principe du gagnant-gagnant.

**Carine Cauvin**  
cheffe de service éducatif

	2018	2019	2020	2021	2022
Stagiaire	2	2	1	1	1
Service civique	0	1	2	1	1
Contrat de professionnalisation			1	1	1
CDI sur un pavillon				1	



## Focus sur les projets réalisés

### Projet photos « Parcours photo, parcours nos rêves »

À la fin de l'année 2021, nous avons reçu à La Passerelle la visite de la référente qualité et des contrôleurs financiers du département. L'équipe et les jeunes étaient informés de cette rencontre et il était convenu que deux adolescents soient présents.

Dès leur réveil, ils avaient en tête cette visite et ont sollicité la cheffe de service pour en savoir un peu plus. Lorsqu'ils ont compris qu'il était important de donner une bonne image d'eux-mêmes et du lieu où ils vivent, ils se sont lancés l'un à l'autre le défi d'être celui qui donnerait la meilleure impression. Tous deux sont rapidement tombés d'accord sur le fait de changer de vêtements, chacun défilant dans le bureau de la cheffe de service soucieux de peaufiner son apparence : « Ma chemise, je la rentre dans mon pantalon ? » « Mes cheveux, c'est mieux si je les attache ? » « Je ne trouve pas mes chaussures noires, tu crois qu'ils vont le voir si je garde mes baskets ? »

Ils ont pris un plaisir manifeste à s'apprêter et à jouer le jeu. Ces deux jeunes, en recherche de cadre, avec une scolarité chaotique, ont eu l'occasion de « travailler » la représentation qu'ils avaient d'eux-mêmes, en se montrant en mieux, tels qu'ils se rêvaient. D'ailleurs, pour parfaire sa tenue, l'un d'eux est venu emprunter les lunettes de la cheffe de service avant de demander que l'on immortalise cet instant en le prenant une photo.

### Du contrôle qualité à un projet artistique engageant

Cette situation nous a inspiré un projet autour de l'image, celle que l'on se fait de soi et celle que l'on montre à l'autre. Nous avons souhaité mettre en avant la capacité de chaque jeune à se montrer tel qu'il est aujourd'hui et tel qu'il souhaite paraître selon « une version améliorée » de lui-même. Afin de sublimer cette image, nous avons fait appel à un photographe professionnel.

Nous avons fait le choix de deux mises en scène. Un premier portrait en noir et blanc, en tenue du quotidien et dans le lieu de vie pour illustrer le visage d'aujourd'hui – le jeune choisissait sa tenue et son cadre dans le foyer, s'appropriant quelque chose qui le représente. Un second portrait d'art en couleur réalisé en studio pour dessiner le visage de demain, et pour lequel le jeune sélectionnait des accessoires qui symbolisent ce qu'il se représente de lui dans le futur. Accepter d'être photographié, c'est accepter son image, son corps et l'assumer.

Le format carré (50 x 50 cm minimum) pour les deux photos permettait artistiquement que le regard soit porté au bon endroit : un regard porté sur soi.

### S'exposer pour exposer

Une fois les séances de pose réalisées et les images encadrées, le vernissage en présence du photographe s'est tenu dans la salle Sylvie Rolland du foyer éducatif La Passerelle. S'exposer et avoir des photos artistiques présentées de soi constitue une expérience originale d'un regard différent que l'on peut porter sur soi et du sentiment de propriété de son image. Ce reflet de soi, ce double en image de l'ici et maintenant au futur, narcissise l'identité et valorise l'image de soi.

Sébastien, l'un des jeunes ayant participé au projet a pu dire : « Le jour de l'exposition, il y avait d'abord un malaise, c'était bizarre de se voir, et puis après : la joie. On se sent frais. » Cette rencontre avec soi, portée par la relation éducative, a soutenu les jeunes dans cette possibilité de s'exposer au regard de l'autre, et par prolongation au regard social. La mise en lumière de l'exposition a permis de faire surgir le beau pour soi et par le regard de l'autre.

Merci à Mame-bassine, Sébastien, Fatoumata, Luc, Abdou, Houssein, Sékou et à notre photographe Olivier Desaleux.

**Patricia Becker**  
cheffe de service éducatif

**Stéphanie Mathevon**  
psychologue

## ▪ La dynamique RH

L'équipe de direction a été renouvelée avec l'arrivée d'une directrice adjointe le 4 avril 2022.

Un poste vacant de chef de service sur le pavillon de Marolles de février à novembre 2022, dont l'intérim a été assuré par le chef de service du SAP, Dominique Morille, jusqu'à l'arrivée de Clément Grimault le 21 novembre 2022.

À l'image des constats établis dans le secteur médico-social associatif et par prolongation dans de nombreux domaines, les difficultés de recrutement sont récurrentes et perdurent depuis la crise sanitaire liée au Covid-19. Il y aurait lieu de s'interroger sur le rapport que les professionnels entretiennent avec leur travail, rapport qui semble s'être nettement modifié, pour ne pas dire détérioré. Néanmoins, il reste important de souligner la qualité des professionnels exerçant à La Passerelle, l'engagement et l'implication de la majorité d'entre eux.

17 embauches en CDI, dont 2 créations de poste.

92 embauches en CDD, ce chiffre n'est pas représentatif de la réalité, car nous favorisons des CDD de remplacement, notamment pour encadrer les nuits sur les pavillons, plutôt que de faire appel à des agences d'intérim. En ce sens, nous bénéficions d'un « staff » de remplaçants choisis. Notre volonté étant de maintenir une continuité éducative sur les pavillons.

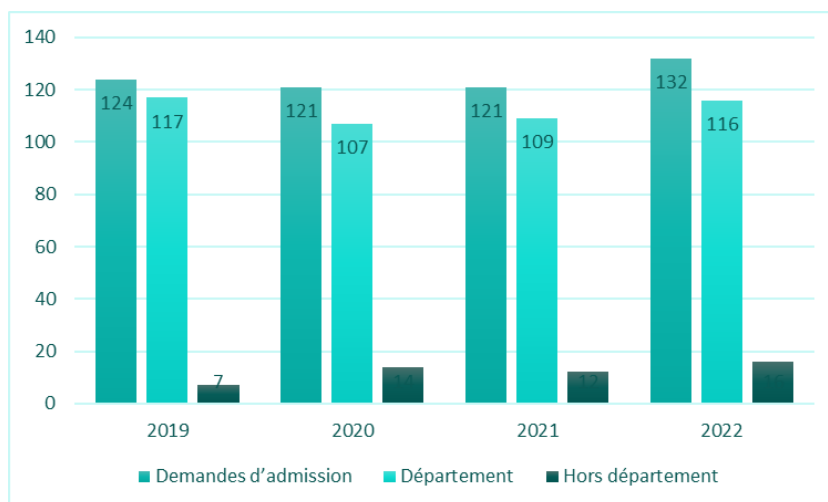
12 démissions :

- 1 chef de service éducatif • 1 psychologue
- 6 éducateurs spécialisés et moniteurs éducateurs • 2 maîtresses de maison
- 2 secrétaires
- 1 départ à la retraite.
- 1 rupture conventionnelle liée à la non-ouverture du Service d'accueil modulable.
- 1 licenciement pour faute grave.

**Sabrina Partouche**  
directrice adjointe

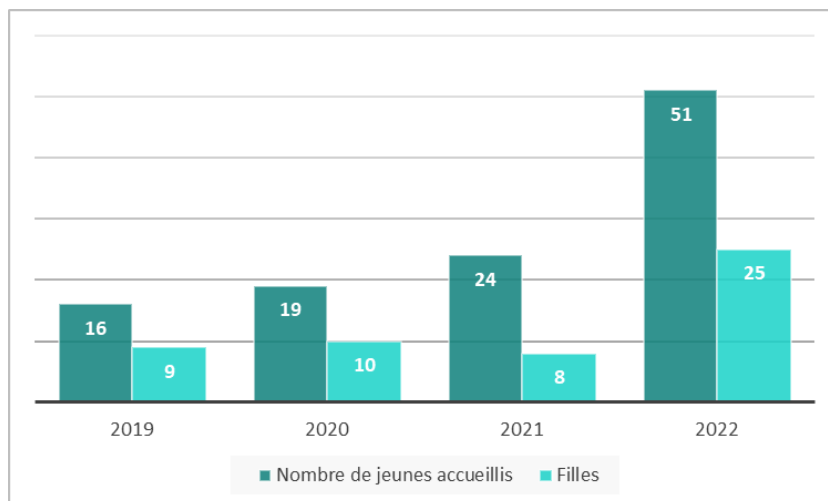
## CHIFFRES CLEFS

### Demandes d'admission Département & Hors département

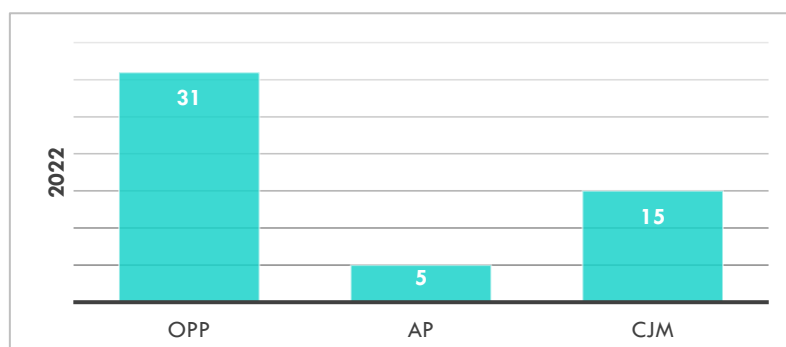


### Nombre de jeunes accueillis

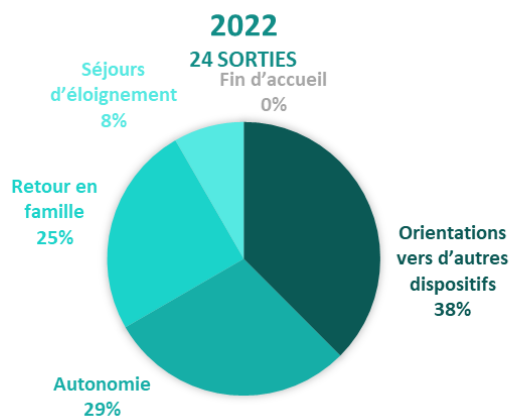
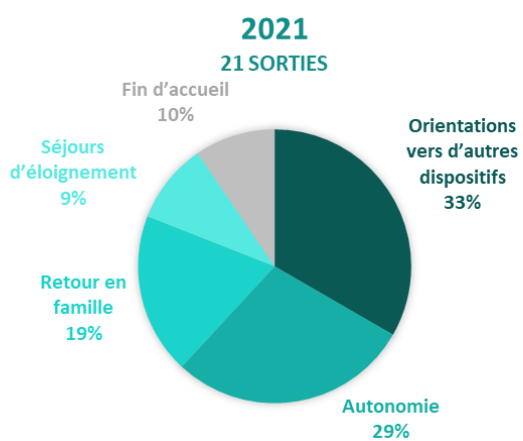
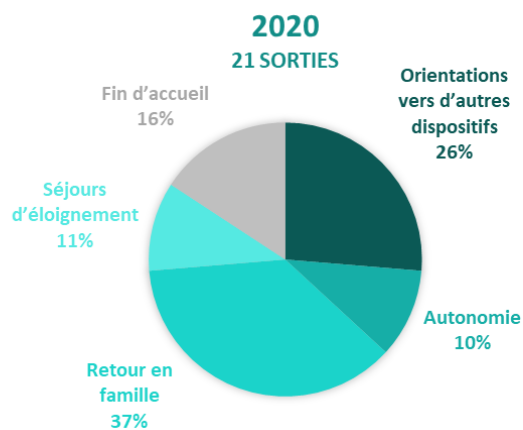
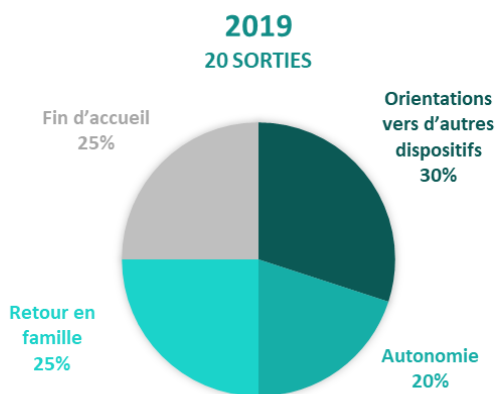
2019	2020	2021	2022
16	19	24	51



### Type de prise en charge



## Nombres de sorties



## TEMOIGNAGES SUR LA REFERENCE EDUCATIVE

Il est un évènement qu'il nous semblait important de relayer. Il s'agit du groupe d'écriture sur la référence éducative. L'évaluation interne de l'établissement va permettre de pouvoir s'appuyer dessus dans la perspective de la réécriture d'un nouveau projet d'établissement en 2023.

L'idée était de revisiter le texte sur la référence éducative qui est une pierre angulaire du travail éducatif de notre institution. Nous avons donc constitué un groupe de travail avec des éducateurs de chaque unité pour avoir une plus grande représentativité, des psychologues et des chefs de service éducatifs. Très vite, nous sommes tombés d'accord sur le fait qu'il n'y avait pas à changer ce texte, qu'il était encore pleinement compréhensible et qu'il répondait bien et à nos attentes et à notre manière de faire. Nous sommes ainsi assez fiers de mentionner que ce texte est la première occurrence dans le célèbre moteur de recherche Google. Nous avons ensemble pris le parti de venir plutôt étoffer ce texte des moments qui jalonnent l'effectivité de la relation éducative dans ce dispositif institutionnel. Ainsi, chacun s'est engagé à écrire un des moments forts qui jalonne la référence éducative. Nous avons organisé les séances suivantes avec la production d'un des participants soumis au regard collectif. Ce travail d'écriture singulier mais approuvé par le groupe n'a pas toujours été simple car cela revient à soumettre son écrit à un comité de lecture et à accepter les remarques et les critiques. Parfois plusieurs allers-retours ont eu lieu mais comme tous les participants y ont été soumis, les choses se sont bien déroulées. Nous avons aujourd'hui, après plus d'un an et demi de travail, presque une dizaine de textes qui viennent dire les différentes temporalités de ce cheminement semé d'embûches qu'est la référence éducative et il nous semblait important d'en livrer quelques-uns à la lecture pour donner un avant-gout du travail mené. Les autres viendront soit sous forme de tiré à part, d'insertion sur le site de l'association voir même et pourquoi pas sous forme de recueil.

**Emmanuel BRETON**  
directeur

### 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/institué<sup>1</sup> 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 délais, 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.

---

<sup>1</sup> 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.

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, 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 recalibrer 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 encrer 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 repérer, 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 testament<sup>2</sup> ».

**Dominique MORILLE**  
Chef de service éducatif

## La Rencontre

La relation éducative entre un jeune et son éducateur référent débute toujours par une rencontre, d'abord physique bien sûr mais pas seulement. Il s'agit là de RENCONTRER l'autre et cela peut se passer très différemment selon la place que les deux protagonistes sont prêts à s'offrir mutuellement dans la relation. Je vais donc vous parler ici de Ludivine pour qui j'ai été l'éducatrice référente et avec qui la rencontre a été immédiate car comme je vais tenter de le montrer dans ce texte, nous avons toutes deux une place de choix à offrir à l'autre dans la relation.

Lorsque l'institution reçoit la demande d'admission pour la jeune Ludivine, ses parents sont déjà séparés depuis de nombreuses années et ils ne parviennent pas à mettre leurs conflits de côté et s'entendre pour l'éducation de leur fille. Après plusieurs bêtises et transgressions de l'adolescente, elle a été mise successivement à la porte de chez sa mère et de chez son père. Personne dans son entourage familial ne peut, ou ne veut l'accueillir et Ludivine se retrouve à 16 ans sans solution d'hébergement. N'ayant plus sa place chez aucun de ses parents c'est Ludivine qui demande à être placée en foyer, espérant ainsi pouvoir enfin poser ses valises quelques part où elle serait acceptée et accueillie. Ses parents y consentent puisqu'ils ne veulent plus ni l'un ni l'autre la prendre en charge et ils signent un accueil provisoire avec l'Aide sociale à l'Enfance.

---

<sup>2</sup> René CHAR, Feuilletts d'Hypnos 1946

Le jour de son admission, l'éducatrice initialement choisie par l'institution pour être son éducatrice référente est en arrêt maladie. On sait par expérience à quel point la rencontre entre le jeune et l'éducateur référent est importante. Lorsque la rencontre ne peut se faire dès l'admission cela agit sur l'établissement de cette relation si particulière qui peut alors avoir du mal à se mettre en place. Pour permettre à Ludivine d'être malgré tout immédiatement accueillie par un adulte référent pour l'équipe éducative, la cheffe de service me propose cette référence le matin même de cette admission. Je viens tout juste de rejoindre l'équipe éducative de ce pavillon et je n'ai connaissance d'aucune information à son sujet. N'ayant pas encore de jeune en référence je suis enthousiaste de pouvoir occuper cette fonction pour cette jeune fille. J'accepte donc immédiatement et me rend disponible pour le rendez-vous d'admission. Il se déroule en présence de sa mère, de la référente sociale enfance, de la cheffe de service, du directeur et de moi-même. Ludivine connaît déjà tout le monde à l'exception du directeur et de moi. L'entretien commence par un tour de présentation et le mystère est donc rapidement levé : à peine le directeur me présente-t-il comme l'éducatrice référente que l'institution a nommée pour elle que Ludivine me sourit. Elle gardera ce sourire ainsi que son regard tourné vers moi tout au long de l'entretien. Je peux dire aujourd'hui qu'au moment de cette rencontre Ludivine a le sentiment qu'aucun adulte de sa famille ne se préoccupe d'elle. Elle semble impatiente d'être accueillie au foyer et probablement aussi en attente de rencontrer quelqu'un qui lui porte de l'attention.

Cette place que Ludivine m'accorde dès les premiers instants va permettre un travail de référence efficient. En effet la jeune fille m'investit rapidement comme une adulte ressource vers qui elle se tourne pour obtenir compréhension, reconnaissance et attention. Elle me fait confiance et au fil des discussions elle parvient à me livrer ses blessures narcissiques. L'adolescente se sent en effet délaissée par sa mère qui lui préfère son nouveau compagnon, quant à son père elle exprime une forte colère envers lui et refuse de lui parler. Ses parents ont un discours très négatif la concernant, ils la dénigrent beaucoup et ne se focalisent que sur ce qu'elle fait de mal. Quant à sa famille élargie, elle ne se manifeste pas pour lui apporter une quelconque aide ou réconfort et Ludivine souffre de cette absence de soutien. Même si l'adolescente s'en défend, cette situation l'affecte beaucoup et derrière une assurance de façade, Ludivine manque cruellement de confiance en elle. C'est donc tout naturellement qu'elle vient chercher auprès de moi les compliments que ses parents ne lui font pas ainsi que l'assurance d'être pourvue de qualités. De mon côté je suis vite convaincue de l'intérêt de revaloriser cette jeune fille et je réponds facilement à sa demande en la félicitant régulièrement et en ne manquant pas de pointer ses qualités. Dans cette relation transférentielle la transposition dans la fonction maternelle semble évidente. L'adolescente dira même à l'attention de sa mère que je suis pour elle comme une seconde maman, ce qui n'a pas manqué de susciter des questions. Cette place du côté du maternel à laquelle Ludivine me met peut se percevoir dans bien des situations : lorsqu'elle me transmet une lettre adressée à la mère Noël pour me faire sa demande de cadeau par exemple ou bien lors d'une sortie cinéma où je l'accompagne avec une autre jeune fille. Ce jour-là, Ludivine se réjouit que nous ayons toutes les trois la même couleur de peau, car selon l'adolescente les gens doivent me prendre pour leur mère à toutes les deux et non pour leur éducatrice. Je me rappelle également le jour où je lui dis mon inquiétude quand elle ne rentre pas de la nuit au foyer. Elle semble surprise et touchée, et promet de téléphoner les prochaines fois pour me rassurer. Lors de cet échange je crois percevoir un certain plaisir chez Ludivine que je puisse m'inquiéter pour elle. Cela me conforte dans l'idée que toutes les marques d'attention et de préoccupation que j'ai pour elle, viennent combler un manque chez cette jeune fille. De mon côté je ressens immédiatement de l'empathie pour cette adolescente et je vois en elle la petite fille délaissée par ses parents, ce qui m'attendrit et qui active la fonction maternelle contre-transférentielle qu'elle suscite en moi.



Ludivine trouve rapidement ses marques au foyer et elle devient vite leader parmi le groupe de jeune. Son tempérament enjoué, rebelle, voir explosif anime la vie du pavillon. Aussi bien chez les jeunes que chez les adultes, Ludivine ne laisse pas indifférent, on l'apprécie ou on ne l'apprécie pas mais il n'y a pas d'entre deux. Son accueil au foyer n'est pas un long fleuve tranquille, loin de là. Elle transgresse les règles à de nombreuses reprises et participe aux multiples conflits qui ont eu lieu entre les jeunes ou entre jeunes et éducateurs. L'équipe éducative est souvent très agacée par ses comportements transgressifs et son attitude opposante. Cela suscite souvent chez les éducateurs une forte volonté de sanctionner. Mais la rencontre entre Ludivine et moi a permis l'établissement d'une relation particulière, différente d'avec le reste de l'équipe. Les mouvements contre-transférentiels qui m'animent sont de l'ordre de la protection maternelle (La mère suffisamment bonne, WINNICOTT, 1953). Ils me permettent de plaider sa cause avec conviction auprès de mes collègues mais également de faire entendre à l'adolescente que le cadre que l'équipe éducative lui propose et auquel elle doit se soumettre est bienveillant et peut lui permettre d'accéder à l'autonomie à laquelle elle aspire. La confiance qu'elle m'accorde, facilite donc mon rôle de médiateur et permet ainsi que son placement soit maintenu au sein du collectif jusqu'à son orientation dans un service d'appartements partagés.

Pour conclure, je dirais que cette RENCONTRE a permis à Ludivine de se nourrir de cette mère suffisamment bonne qu'elle est venue chercher et qu'elle a trouvé en moi. Elle a également permis de faciliter mon travail de référence en me demandant peu d'effort pour trouver la juste relation car c'est instinctivement que j'ai répondu à sa demande. Il faut noter que Ludivine m'a fortement épargnée de toutes ses attaques envers les adultes ce qui a permis de maintenir un dialogue apaisé entre nous. Lors de son départ de l'institution, même après être passée en service d'appartement, la jeune fille dira que le collectif du foyer aura été l'endroit le plus heureux de sa vie. Il semble en effet que cette prise en compte lui ai permis de reprendre confiance en elle et de s'apaiser.

Toutes les rencontres ne sont pas toujours aussi évidentes et il faut parfois bien plus de temps et d'ajustement pour y parvenir avec d'autres jeunes.

**Stéphanie SELLERIN**  
Educatrice spécialisée

### **Le choix de la référence unique**

Dans la situation de la jeune Laura, c'est une éducatrice en apprentissage qui a été nommée comme référente. Sur le moment, il semblait pertinent de confier cette tâche à une éducatrice encore en formation pour les 2 années à venir. Cette référence avait pour but de lui permettre de s'imprégner du rôle de l'éducateur référent et de l'inscrire pleinement au sein de l'équipe éducative. Cependant, un point qui n'avait pas été pris en compte au moment de la décision c'est que, du fait de son alternance, elle n'était pas souvent présente sur le pavillon. Cette absence provoquait une grande discontinuité dans la prise en charge de la jeune. En réunion d'équipe la décision a rapidement été prise de me désigner, en tant que maître d'apprentissage, dans la situation pour assurer un relai, une continuité dans la prise en charge de Laura en l'absence de sa référente. C'est donc comme ça que je me suis retrouvée dans cet imbroglio.

Il a été très difficile pour moi de prendre cette place que je n'avais encore jamais prise de cette façon, être là dans une situation sans être trop là pour laisser sa place à ma collègue... un vrai bazar ! Laura est complètement paumée, elle ne sait plus à qui s'adresser et c'est encore plus difficile lorsque l'on travaille toute les deux. Bien souvent elle me demandait « c'est avec qui que je dois voir si j'ai besoin de m'acheter des vêtements ? » ou encore « c'est toi qui vas venir au rendez-vous avec ma référente ASE ou pas ? ». Et finalement, c'est pareil pour ma collègue

qui ne sait pas trop quoi faire et à vrai dire, moi non plus. Dans une référence éducative on ne se pose généralement pas la question de qui va au rendez-vous avec l'école ? Qui va à l'audience ? qui va au rendez-vous avec la référente ASE ? qui se met en lien avec la famille ? C'est naturel, évident, mais ici, tout était sujet à discussion et à débat finalement... qui était le mieux placé pour honorer ces rendez-vous ? pas si simple d'y répondre... alors on « tricote » des solutions : on assure les différents rendez-vous en fonction de nos plannings respectifs, ou parfois, quand cela était possible, on était présente toutes les deux aux rendez-vous, mais là encore...qui prend la parole ? Qui porte le projet de Laura ? De ce fait, il y a eu de nombreux ratés puisque chacune de nous comptait sur l'autre pour faire les choses. Il m'a été très difficile de m'investir et de prendre une place dans cette référence, à dire vrai, si je suis complètement honnête, je n'avais pas envie de la prendre. Je ne m'y retrouvais pas, ça ne correspondait pas à notre pratique de la référence éducative, de comment ça doit s'organiser. Le plus déstabilisant pour moi a surtout été que je ne me sentais pas légitime. En fait, personne n'était à sa place et c'est la prise en charge de Laura qui était mise à mal. Avec le recul, je me rends compte que cette décision n'a jamais été actée dans le bureau du chef de service en présence de Laura. Peut-être que ça m'aurait permis de me sentir plus légitime ? que j'aurai réussi à prendre cette place ? Que chacune aurait pu prendre sa place et se retrouver dans ce « trio » ? Peut-être...quoique... je ne pense pas que cela aurait été suffisant puisque ça ne correspond toujours pas aux valeurs défendues par l'institution.

Ce malaise devenant de plus en plus présent, en équipe, nous avons passé de nombreuses réunions à débattre de qui fait quoi, pourquoi telle ou telle chose n'a pas été faite et j'en passe. Chacune de nous a pu exprimer sa difficulté à investir cette référence. Dans l'institution, la référence éducative débute dès l'admission, en présence du directeur, du chef de service, de l'éducateur nommé pour cette référence, du référent de l'aide sociale à l'enfance, du jeune et de ses parents. C'est LE moment de la rencontre, c'est là que la relation privilégiée émerge. Et le jeune accueilli est souvent marqué par ce moment. Il se souvient de détails qui peuvent paraître anodin : une coupe de cheveux, un mot, une phrase, un geste, un regard mais qui, pour lui, a toute son importance. À ce moment-là, l'éducateur référent est un potentiel repère pour le jeune. Et en tant qu'éducatrice référente je réfléchis en avance à ce que je vais dire au jeune, à la manière dont je vais l'accueillir, j'essaie dès cet instant de le mettre à l'aise, de le rassurer, qu'il se sente un peu apaisé avant d'arriver sur ce nouveau pavillon. Mais dans la situation de Laura je n'ai pas pu mettre ça en œuvre, et c'est peut-être, sans doute, cette étape qui m'a manquée aussi pour prendre cette place. Alors finalement, une nouvelle décision est prise : ma collègue s'occupe de la partie scolarité et moi de toute la partie quotidienne. Mais là encore, le temps passe et je ne me retrouve pas, je ne parviens pas à me saisir pleinement de cette place, je ne me sens toujours pas légitime, et je ne sais pas être « à moitié » référente. Finalement, ni Laura ni ma collègue ne s'y retrouvent non plus. Laura n'investit aucune de nous deux. Comment gérer le quotidien sans empiéter sur la question scolaire, sans marcher sur les platebandes de ma collègue, sans prendre sa place ? et réciproquement, comment gérer la question scolaire sans empiéter sur la gestion du quotidien ?

Allez hop, c'est reparti pour un tour ! La référence de Laura est remise à l'ordre du jour de la réunion : je n'y arrive pas, je ne suis pas satisfaite de ce que l'on propose à Laura, ça ne prend pas. Mais cette fois les choses sont différentes. Pour remettre les choses dans leur contexte, lors de cette réunion, nous avons une nouvelle cheffe de service. Encore de longs débats sur nos ressentis, à chercher ce qui ne va pas et comment faire en sorte que Laura se saisisse de cette référence en pointillée. Et si finalement ce n'était pas possible ? ou si même il ne fallait pas ? tout simplement... Avec l'équipe nous arrivons finalement à la conclusion que la référence partagée n'est pas compatible avec notre façon de travailler la référence éducative. Ensemble nous désignons un référent, une personne en particulier qui va être attentive à Laura, pas deux, puisque cela ne permet pas la continuité et la cohérence de l'accompagnement. Ce relai ne permet pas non plus la création de ce lien privilégié, de cette relation de confiance. Et encore moins quand ni l'une ni l'autre ne sommes convaincues du bienfondé de cette coréférence. Comment Laura pouvait s'y retrouver alors que nous même,

adultes supposées être repères, référence pour elle, étions perdues ? Après de nombreux échanges en équipe, c'est donc tout naturellement que nous décidons de nommer une seule référente éducative. Nous revenons aux fondamentaux, aux valeurs instituant de La Passerelle. Dans un souci de continuité dans la prise en charge et de cohérence nous décidons que je serai la référente éducative de Laura.

A la suite de la réunion la cheffe de service ne tarde pas à officialiser la décision dans son bureau en présence de Laura, ma collègue et moi-même. La réaction de Laura ne s'est pas fait attendre : un long soupir de soulagement, un grand sourire et un « Ahhh enfin ! Merci ! ». La relation entre Laura et moi est née à ce moment-là. Chacune prend sa place, comme si son admission venait d'avoir lieu dans le bureau du directeur. C'est ce jour-là, presque un an après son arrivée sur le pavillon que la confiance a émergé et que le travail éducatif a pu se mettre en place réellement et que la référence éducative a pris tout son sens. Je me suis sentie légitime dans ce rôle d'éducatrice référente, un rôle d'interlocuteur privilégié, de personne ressource pour Laura et je pense que c'est à ce moment précis que Laura a pris conscience de cette place particulière, singulière que j'allais avoir auprès d'elle.

Dans l'écriture de ce texte j'ai été confrontée à la difficulté de savoir quel temps utiliser. J'avais beau écrire, les deux temps se mélangeaient, impossible de savoir quel temps convenait le mieux. Le présent ? le passé ? c'était assez flou dans ma tête. Je me suis demandé alors pourquoi je n'y arrivais pas ? je me suis rendu compte que cette confusion c'est la situation particulière de Laura qui la suscitait. Ce n'était pas un hasard ! J'ai donc sciemment laissé ce « mélange » de temps pour que le lecteur que vous êtes puisse ressentir cette confusion.

Cette référence aura été une expérience pour l'institution de laquelle nous tirerons un enseignement qui nous permet d'affirmer qu'aujourd'hui, la coréférence, la référence partagée ou quel que soit le nom qu'on lui donne, n'a définitivement pas sa place. Nous mettons un point d'honneur à favoriser l'instauration d'une relation privilégiée entre le jeune et son éducateur référent, et par référent entendez référent de la prise en charge du jeune, pour l'équipe éducative. Cette relation fera alors repère pour le jeune, l'équipe éducative mais aussi pour les partenaires extérieurs.

**Morgane MALLET**  
éducatrice spécialisée

**Sabrina PARTOUCHE**  
directrice-adjointe