

www.lafonda.org

Foyer-atelier pour adolescents – Le Locle

## 37<sup>ème</sup> rapport d'activités – année 2010



*Education spécialisée en institution ?*

*Faire et être **ensemble** !*



*L'homme à la recherche de son humanité*

Fondation J. & M. Sandoz

Foyer-atelier pour adolescent(e)s · Le Locle · Suisse



Fondation J. & M. Sandoz  
Foyer-atelier pour adolescent(e)s  
Grande-Rue 6-8  
2400 Le Locle

Tél 032 933 80 30  
Fax 032 933 80 35  
E-mail fondation.sandoz@ne.ch  
CCP 23-3337-9

# RAPPORT D'ACTIVITES

## 2010

du 1 janvier 2010 au 31 décembre 2010



### Sommaire

Conseil de fondation et Commission de soutien professionnel	p.	2
Personnel du foyer-atelier	p.	3
Rapport du conseil	p.	4
Rapport de direction	p.	5
Rapport du secteur éducatif	p.	6
Rapport d'atelier	p.	8
Rapport de classe	p.	10
Comptes 2010	p.	14
Les adolescents et le réseau de soutien	p.	16
Donateurs	p.	17

### 2eme partie

p. 19

## Conseil de fondation et Bureau au 31 décembre 2010

<b>Président</b>	M. Jean-Claude Duc *
<b>Vice-président</b>	M. Alexandre Seiler *
<b>Secrétaire</b>	Mme Claudine Duc *
<b>Trésorier</b>	M. Rolf Graber *
<b>Membres</b>	M. Nicolas Aubert
	M. Marc Bloch
	M. Pierre Brossin
	M. Francis-E. Favre
	M. Denis Jubin
	M. Bernard Klaye
	M. Georges-André Kohli *
	Mme Michèle Kohli
	M. Jacques Laurent (représentant de l'Etat)
	M. Jean-Claude Perrin
	M. Jean-Daniel Stauffer
	M. André Taillard

membres du Bureau \*



repas du Conseil – novembre 2010

## Organe de contrôle des comptes

Fiduciaire Genilloud L. SA, La Chaux-de-Fonds

## Commission de soutien professionnel au 31 décembre 2010

<b>Président</b>	M. Frédy Faivre
<b>Vice-président</b>	M. Raymond Humair
<b>Membres</b>	M. Michel Bossy
	M. Marcel Graf
	M. Claude-Alain Oes
	Mme Katia Sartori

*Composée de personnes actives dans différents milieux professionnels, la commission de soutien professionnel se réunit deux fois par année et dynamise le processus de recherche de solutions pour l'intégration professionnelle de nos jeunes.*

## Personnel en fonction au 31 décembre 2010

<b>Direction</b>	<b>Entrée en fonction</b>	<b>Fonction</b>
Bernard Fasel	01.10.1979	Directeur
Thierry Degoumois	08.06.1992	Directeur adjoint

### Personnel éducatif

Abdelhadi Lafrej	07.08.2000	Educateur social
Laurent Künzi	11.06.2001	Educateur social
Benoît Perrey	01.07.2001	Educateur social
Mathieu Gillabert	23.09.2002	Educateur social
Saïd Abid	07.09.2005	Educateur social
Lysiane Rimacci	08.09.2005	Educatrice sociale
Vito Badalamenti	01.11.2006	Educateur social
Yvan Pélichet	04.06.2007	Educateur social
Fontana Yvanna	01.06.2009	Educatrice sociale
Antoine Faivre	15.08.2010	Educateur social
Courvoisier Thierry	01.08.2010	Apprenant ASE

### Personnel enseignant

Philippe Monnin	15.06.1978	Maître d'atelier
Nicole Crettaz Gattigo	16.08.2004	Enseignante
Philippe Mazzola	15.08.2005	Maître d'atelier
Zohra Schmid-Boukhirane	11.01.2010	Enseignante *

### Personnel administratif et hôtelier

Nicole Billotte	01.12.1991	Lingère et employée de maison
Nicole Pittet	05.05.2000	Secrétaire
Laurent Gautier	03.07.2000	Agent de maintenance
Claude Riesen	01.09.2004	Cuisinier
Raymond Vuillomenet	05.09.2005	Administrateur-comptable
Paula Perret-Gentil	20.04.2007	Aide de cuisine et employée de maison*
Josiane Fasel	01.08.2007	Econome *

\* postes à temps partiel

### Formations HES – Stages d'information pour personnes intéressées par le métier d'éducateur social

Notre institution est reconnue comme lieu de stage et de formation pratique pour le métier d'éducateur social et nous sommes signataires de la convention de partenariat avec les écoles HES.

Durant cette année 2010, nous avons accueilli 6 personnes pour des stages « découverte » d'une semaine et 2 personnes en stage pré-HES.



## RAPPORT DU CONSEIL DE FONDATION

Voici déjà la 39ème année qui vient de s'écouler pour notre fondation qui continue de très bien s'occuper des jeunes qui ont besoin d'un soutien éducatif.

Cette année 2010 fut une année de continuité et aucun changement important tant au niveau de la direction de l'établissement qu'au niveau du personnel n'est à signaler. En ce qui concerne le bureau et le conseil, lors du rapport 2009, je vous annonçais plusieurs départs qui heureusement ont été compensés par l'arrivée de Mme Duc, MM. Seiler, Bloch et Jubin. Merci aux anciens et aux nouveaux pour leur engagement au sein de la fondation.

Également lors de mon rapport 2009, je vous faisais part de l'enterrement de première classe du projet Renard et la nouvelle idée de nos autorités cantonales de créer une institution de droit public regroupant nombre de fondations du même type que la nôtre. Au moment de la rédaction de mon rapport, je peux vous annoncer que notre foyer-atelier n'est pas en péril et que la première idée émise par la conseillère d'Etat en charge du département dont nous dépendons a abandonné le projet de créer cette institution de droit public dans un très proche avenir.

Par contre, des décisions prises en mai 2011 provoqueront la fermeture d'une unité pour adolescents d'une autre institution que la nôtre, sans pour autant changer la dotation totale de prise en charge des enfants-adolescents en difficulté. Cette fermeture aura pour conséquence que nous serons certainement plus sollicités au niveau des demandes de placements et cela confirme l'importance de notre mission.

Notre Fondation, bureau, conseil et personnel continuera donc de tout mettre en œuvre afin que nous soyons reconnus au sein des autorités cantonales et fédérales comme une institution jouant un rôle primordial au sein de la jeunesse et pour que notre concept éducatif réponde aux critères émis par l'Office fédéral de la justice.

Durant cette année 2010, la direction de la fondation Sandoz a planché sur le projet du 40<sup>ème</sup> anniversaire en accord et avec l'appui du conseil. Tous, les jeunes et le personnel, nous nous réjouissons de ce que nous présenterons afin de marquer dignement cet anniversaire.

J'espère que l'année 2011 sera pour tous, une année qui nous permettra de confirmer notre rôle auprès des jeunes en leur amenant notre soutien dans les difficultés qui, nous l'espérons, sont passagères et que très vite ils puissent quitter notre institution.

Pour terminer, merci à vous tous, donateurs, membres du Conseil, collaborateurs pour votre intérêt à ce que la Fondation reste vivante et permette à de nombreux jeunes de trouver leur voie pour le futur.

Mes vœux les meilleurs pour la Fondation J. & M. Sandoz.

Jean-Claude Duc, président



## RAPPORT DE DIRECTION

Le 1er octobre 1971, notre foyer-atelier accueillait ses premiers adolescents.

Katib, Chris, Lorenzo, Qendrim, Gérald, Almerindo, Alain, Matthieu, Christian, Hakim, Maël, Hichem, Fanny, Anaïs, Lyza, Cécile, Lysiane, Miryam, Cefania, Gloria, vous tous, chers ados qui êtes venus rejoindre les rangs de la préfo cette année, vous ignorez que vous constituez la 40ème volée que nous prenons en charge. Vous l'ignorez et c'est bien - personne ne vous l'a dit - et, l'auriez-vous su, cela vous aurait fait une belle jambe, comme on dit...

Vous êtes là pour vous. Votre présent, lorsqu'il ne vous perturbe pas trop, vous suffit. Tournés vers l'avenir, vos projets prennent forme. Éventuellement, vous lâcherez d'un ton un peu provocateur que c'est un truc de vieux, ça, de penser à ce genre de choses et vouloir leur donner de l'importance.

De notre côté, pourtant, le raisonnement est différent. Oui, nous voulons lui donner de l'importance.

40, c'est un chiffre rond, un chiffre anniversaire et on aime s'y arrêter.

On réfléchit un peu, on mesure le chemin parcouru.

On regarde autour de soi – et nous voyons beaucoup, beaucoup de monde. Amis, patrons, parents, professionnels, voisins, assistants sociaux, juges, conseillers et j'en oublie. Beaucoup, beaucoup de monde sans qui la Fonda n'existerait pas, sans qui nous n'aurions rien pu faire pour vous, chers adolescents.

Nous avons parlé de chemin parcouru. Alors, pour aller jusqu'au bout de la métaphore, nous appellerons tous ces gens porteurs et sherpas. Oui, appelons-les comme ça, puisqu'ils ont, comme les porteurs et les sherpas, la force, la patience, le courage, le dévouement, le savoir.

Comme les sherpas qui connaissent si bien les sentiers, ils n'ont pas fait que porter nos projets – vos projets. Ils nous ont guidés sur les chemins toujours difficiles de l'adolescence, car, osons-le dire, et reconnaissez-le, vous n'êtes pas toujours simples à prendre en charge, chers ados ! On n'en dira pas plus ici sur les difficultés liées à l'âge que vous traversez, si ce n'est qu'elles s'apparentent souvent à un Everest à gravir !

Par conséquent, les moyens s'imposent. Il faut beaucoup de porteurs et quelques bons guides, sinon on se perdrait et vous n'avanceriez pas. Il faut aussi, bien entendu, mille autres choses. On ne va pas les énumérer ici ; contentons-nous d'en découvrir quelques-unes dans le présent rapport, vous en trouverez à toutes les pages !

Enfin, nous aimerions que tous ceux qui vous ont accompagnés se reconnaissent parmi ces porteurs et ces sherpas. Nous leur transmettons vos remerciements et votre reconnaissance, ces mots encourageants que vous nous dites si souvent - parfois d'une façon un peu détournée ! - pour le soutien apporté. Ils sont notre vrai salaire et notre raison d'être. Et nous allons essayer d'être là encore longtemps, aussi longtemps que nous pourrions vous être utiles.

Bernard Fasel, directeur



# RAPPORT DU SECTEUR ÉDUCATIF

Dans le rapport de l'année précédente, j'évoquais la « réparation » comme un outil éducatif.

Comme j'aime beaucoup les histoires qui ont une continuité et que notre quotidien professionnel nous permet de faire des liens imagés, je vous propose aujourd'hui d'utiliser le petit bouton « reset » (présent sur la plupart des appareils électroniques) que nous aimons tous tellement... surtout quand l'appareil ne fonctionne pas, dans l'espoir qu'il fonctionne à nouveau.

En anglais, le verbe « to reset » (prononcé .ʒi'sɛt) signifie remettre à zéro ou réinitialiser. (Encyclopédie Wikipedia)

La vie est faite de chemins plus ou moins tortueux, d'atmosphères légères et de lourds orages. Pour chaque être qui vit dans ce monde, il arrive des situations qui nous amènent à des impasses relationnelles. Comment fait-on alors pour en sortir ? Que proposons-nous pour éviter le pire ? Pour éviter que cela empire.

Après la « réparation », il est indispensable de reconstruire. Mais comment s'y prendre lorsque notre âme est touchée, marquée par un événement qui nous a ébranlés émotionnellement ?

Cette année 2010 m'a permis de constater que la touche « reset » a été actionnée à maintes reprises dans le quotidien de notre institution :

D'un point de vue global, l'arrivée d'une nouvelle volée nous oblige à remettre les compteurs à zéro. Chaque membre de l'équipe de la Fonda doit veiller à réorganiser tout son mode de prise en charge. Il faut tout réapprendre ensemble. Tout recommencer, tout réinitialiser, tout rencontrer. Les semaines passent et chacun fait l'apprentissage de l'autre. Et puis, comme toujours, il arrive des moments qui laissent leur marque : un conflit, des montées d'adrénaline, la casse. Puis vient la réparation et enfin, le « reset ». Il ne faut pas entendre ici cette action comme « on oublie tout et on recommence ! » mais plutôt « c'est fait, il faudra s'améliorer pour que ça ne recommence plus ». Le « reset » est donc l'acte éducatif le plus difficile à réaliser car il demande cette capacité de résilience que chaque éducateur doit développer en lui pour la transmettre noblement à notre jeunesse.

Je suis très souvent surpris par la capacité que l'être humain a de pouvoir remettre à zéro son « quotient émotionnel ». Mais ça n'est pas si simple à réaliser et c'est un long chemin d'aboutir à cette sagesse.

J'ai pour mémoire une intervention de Bernard Fasel, notre directeur, qui lors d'une réunion disait aux jeunes que « chacun a droit de faire des bêtises, dans la mesure où il apprend de celles-ci et qu'il se donne les moyens de les réparer... ». Pour l'équipe de professionnels je dirais alors que les années d'expériences vécues au sein du foyer leur permettent d'utiliser la réinitialisation émotionnelle comme un outil formidable, tant sur le plan institutionnel que sur le plan humain.





D'un point de vue structurel, l'année 2010 opère un « reset » sur le plan de l'accueil en internat de jeunes filles. Un étage a été ouvert pour offrir six places et une adaptation concrète de notre pédagogie à la mixité. Un premier « reset » avait été opéré en 2000 avec l'accueil de filles en externat, dix ans plus tard, notre institution est un foyer mixte.

Outre la mixité, nos objectifs qui sont d'offrir les meilleures chances de réalisation d'intégration sociale et professionnelle, ont permis à nos jeunes de terminer leur scolarité obligatoire dans de bonnes conditions, de se préparer au monde du travail et de trouver une amélioration dans leur équilibre de vie.

Enfin d'un point de vue éducatif, il est toujours intéressant de demander l'avis d'un éducateur : « Reset, pour moi, ça veut dire relancer » me dit Antoine. Il m'évoque ses souvenirs de camp, la mémoire des événements vécus qui lui permettent de repartir et de savoir que toute épreuve amène son lot de satisfactions et de résolutions. « En kayak, je me suis souvent retrouvé la tête sous l'eau, comme tout le monde... » En cela, sortir de l'eau et reprendre place sur le bateau était un recommencement. Et puis à force de s'entraîner, on finit par ne plus chavirer.

Je tiens à remercier l'ensemble du personnel de la Fonda pour l'intention et la croyance qu'elle met dans ce mode de fonctionnement. Je tiens aussi à remercier les maîtres de stages et les employeurs de nos jeunes qui nous ont permis de concrétiser des projets d'avenir.

Thierry Degoumois, directeur-adjoint





## RAPPORT D'ATELIER



De multiples problèmes ont émaillé cette année 2010, problèmes de comportement dus à l'attitude des élèves. Le groupe était très hétérogène dans les différentes sortes de comportements.

L'immatunité, le manque de structure comportementales, ont été dominantes. Nous nous sommes donc attachés à faire un gros travail d'éducation de base. Que cela signifie-t-il concrètement ?

- Travailler sur le respect des horaires (ponctualité, arrivée, pause)

- Travailler sur l'attitude au travail :

- s'adresser poliment aux autres (adultes et jeunes)

- la discipline (que l'on se donne à soi-même)

- la concentration sur son travail

- la persévérance sur les tâches à exécuter

- Travailler sur la qualité du travail à fournir :

- soin, qualité, productivité

Par conséquent et au vu des grandes différences entre jeunes (intellectuelles, comportementales), nous avons encore individualisé les solutions à apporter pour améliorer les attitudes et les comportements.

Sur l'ensemble nous sommes contents des résultats obtenus. C'est le sentiment des jeunes également qui, sur la distance nous disent avoir progressé

Comme philosophes nous nous attachons à relever le positif pour casser le cercle vicieux des reproches. Au départ bâtir une relation puis une fois la confiance établie, en partenariat fixer des objectifs simples à atteindre de façon hebdomadaire.

Ainsi, petit à petit le jeune se structure et évolue vers des comportements stables lui permettant d'envisager une formation professionnelle.

Après quelques mois le jeune se découvre des compétences, fait des acquisitions dans le domaine numérique et technique, développe ses aptitudes manuelles.

Automatiquement il doit évoluer, devenir rigoureux car le travail de sous-traitance l'exige, mais il le fait à son rythme.

Cette volonté de s'adapter aux problèmes des jeunes apporte un élément dynamique dans la gestion de l'atelier et de l'environnement, c'est-à-dire le foyer et la classe, pour ensemble trouver des pistes pour casser les spirales négatives.

Sur la base de nos observations nous essayons de pratiquer comme suit : il faut que le jeune à terme comprenne et interprète bien les consignes, mémorise les processus de fabrication, transposés ensuite les notions acquises sur de nouveaux travaux puis finalement développe un peu d'autonomie en fonction de son niveau.

Pour prévenir le manque de persévérance ou d'assiduité sur le travail un peu rébarbatif de séries, nous découpons la matinée ou l'après-midi en tranches et, petit à petit, nous augmentons le temps dévolu à ces travaux pour finalement arriver à un temps continu ; souvent l'élève vit cela comme une victoire et se fixe lui-même, par la suite, des défis.

Il y a des cas où cela ne marche pas ou temporairement. Il faut alors faire preuve d'imagination ou déclencher des conflits, inventer toutes sortes de stratégies pour ne pas laisser la situation s'enliser.

A noter, toujours au chapitre des élèves, que cette année a vu beaucoup d'arrivées et de départs, et qu'il a donc fallu, à chaque fois, redémarrer le processus pour les nouveaux arrivants. Chaque arrivée redéfinit la dynamique de groupe, et il faut nous-mêmes nous réajuster.

Dans ce contexte mouvant nous avons toujours en point de mire l'intégration professionnelle des jeunes en préformation bien entendu.

Notre travail pédagogique s'étoffe, s'affine aussi, de nouveaux outils sont à notre disposition, comme la méthode « Glasser » destinée à encourager les actions positives, constructives sous forme de bonus.

Le volume de travail de sous-traitance a été en récession suite aux aléas de la conjoncture. A relever que sur la fin d'année, il était reparti à la hausse. Le volume de travail a diminué mais a été compensé par des produits destinés à la vente. Notre efficacité dans les processus de fabrication spécialement adaptés à nos jeunes se sont améliorés (il y a moins d'erreurs à déplorer).

La demande en travaux de gravage a pris l'ascenseur surtout depuis que nous nous sommes équipés pour graver sur des pièces cylindriques. Nous gravons beaucoup d'outillage horloger. Dans l'idéal, vu l'évolution des demandes, il serait bien d'acquérir une graveuse laser, mais le volume est encore trop faible pour envisager d'investir dans une telle machine.

En ce qui concerne notre Aciera TCN 123 à déplacement X, Y automation, elle a été beaucoup utilisée et l'objectif de réduire à la part congrue le nombre d'erreurs de paramétrage, d'avoir ainsi moins de déchets et d'être plus fiables est nettement réalisé.

Comme perspective nous cherchons à développer la sécurité, à éviter les gaspillages, à mettre le stock de matières premières sur informatique, le stock de pièces y étant déjà, et bien entendu à maintenir le parc de machines en bon état (entretien, révision).

En conclusion, en termes de bilan l'atelier a bien tourné, les problèmes pédagogiques liés à sa population ont été bien maîtrisés. Certes les solutions aux problèmes posés par les jeunes s'individualisent et demandent un investissement croissant, mais notre expérience s'accroît proportionnellement.

Notre marche en avant se poursuit avec ses aléas, ses montées, ses descentes, très peu de longs plats, au détour du chemin des bonnes surprises, quelques déceptions mais pas question de tomber dans la routine ou la morosité : notre travail nous enthousiasme, il est intéressant tant au niveau pédagogique que technique et nous y rencontrons d'intéressantes personnes, la curiosité nous anime. Un grand merci à tous ceux qui nous soutiennent.

Philippe Monnin et Philippe Mazzola, maîtres d'atelier



## RAPPORT DE CLASSE



Deux voix, deux sourires, deux enseignantes et un groupe de jeunes qui arrive, se soude, se sépare, voit en partir un, en accueille un autre. Deux à « co-vivre » avec des jeunes une période difficile, dans un âge difficile. Nos regards croisent ceux de nos élèves, nous croisons nos regards d'eux. Eux qui se confient tantôt à l'une, tantôt à l'autre, qui agissent avec l'une autrement qu'avec l'autre. Eux qui ont finalement deux possibilités de vivre une autre expérience de l'école.

Il y a, entre Grande-Rue 6 et Crêt-Vaillant 30, une centaine de mètres. Deux cents pas mènent ainsi du foyer à la classe. J'aime bien ce « chemin de l'école » comme si les jeunes pouvaient choisir d'y venir, pouvaient choisir de faire l'école buissonnière.

Ce chemin marque aussi une zone. Le foyer, l'atelier et la classe forment le lieu de vie des jeunes ; ce sont trois lieux de vie bien différents, où les jeunes sont différents, et les évaluations indiquent souvent qu'un jeune a développé un savoir-être spécifique dans l'un des secteurs. Ces trois secteurs s'épanouissent, interdépendants, interdépendants.

Il y a une évolution marquée vers plus d'interdépendance. Si la classe avait toujours pu compter sur les éducateurs de l'internat pour des visites en lien avec la formation, un domaine d'enseignement, ou toute activité qu'elle jugeait utile, le secteur éducatif ne comptait pas systématiquement sur les enseignantes pour les événements hors cadre.

Désormais, la classe est invitée à participer aux différents camps de la Préformation, et j'ai ainsi accompagné les jeunes en Normandie en juin et à Paris en décembre. Que le métier d'éducateur est difficile ! Quelle « prise de risque » que d'aller avec un groupe ailleurs, un ailleurs sans les marques qui délimitent le territoire « classe » et où la voix de l'enseignante est devenue peu à peu légitime.

Dans un camp, s'il est vrai que l'attention doit être de chaque instant, que la tension frôle parfois le risque, il y a des moments cadeaux, comme suspendus, où un jeune sort du rôle qu'il a endossé, a envie d'être coopératif, émerveillé, heureux et de le dire. La réussite d'un camp est le résultat de mille précautions, de mille préparations.



Je me souviendrai longtemps d'une sortie au cinéma un après-midi de classe en avril 2010. J'avais vu, pendant le week-end, un film que j'avais adoré, et le lundi je demandais en vrac l'autorisation, un éducateur et un bus pour aller au cinéma. Tout me fut accordé et, dans mon enthousiasme, un élève était même allé chercher du pop-corn. Lors de la répartition dudit popcorn, dans la salle de cinéma, la projectionniste annonça qu'il était interdit de manger du popcorn. Inutile de vous dire que les jeunes, en cela semblables à tous les autres, ont mangé leur popcorn. Je me suis ensuite rendu compte que le film était en anglais, sous-titré français, et puis que les mésaventures d'un enfant-soldat libérien dans un camp de réfugiés n'étaient pas si universelles que ça. Je n'ai guère pu apprécier le film lors de cette 2ème fois, tellement j'étais préoccupée par les interactions possibles avec les autres spectateurs. A la fin du film, l'éducateur est parti avec le groupe et je suis restée ramasser le pop-corn, serrant les dents pour ne pas répondre aux remarques qui fusaient, « comme ils sont mal éduqués » « ils feraient mieux de rester en classe », et je vous passe les meilleures. J'ai appelé mon collègue pour savoir si le groupe était bien rentré, il m'a dit que les autres spectateurs les avaient aussi critiqués à la sortie et je me suis confondue en excuses de l'avoir embarqué dans un plan aussi foireux. Je me suis dit que, la prochaine fois, je placerais mes élèves plus stratégiquement, que je leur offrirai le choix de ne pas venir voir le film, et ... que je me renseignerai sur le pop-corn. Mille préparatifs indispensables, mais aussi, d'autres fois, d'autres regards. Depuis cette année, les jeunes de la préformation vont régulièrement à la Bibliothèque des Jeunes prendre, rapporter les livres qu'ils liront soit en classe, soit dans leur chambre. Je les accompagne la première fois, puis ils y vont seul ou à deux. Tout se passe toujours très bien et les bibliothécaires me disent souvent combien ils sont intéressés, polis et agréables.

Il faudra que je retourne au cinéma.

Nicole Crettaz Gattigo, enseignante





## **Théâtre et camps**

***ou comment enseigner l'histoire et le français à des adolescents convaincus que ça ne sert à rien...***



Enseignant l'histoire et le français, j'ai commencé en janvier 2010 à la fondation Sandoz avec des élèves quasiment tous plus grands que moi. Difficile de ne pas tenir compte de ces grands gaillards, tant ils s'agitent et prennent physiquement de la place, dans la classe.

Pour laisser une place à ce corps si envahissant, et parce que les élèves me l'ont demandé, nous avons fait du théâtre en classe. Nous y avons consacré plusieurs demi-journées et ce fut une réussite pour tous. Nous y avons tous trouvé du plaisir et nous y avons tous appris quelque chose. Et j'ai eu l'impression de bien faire mon travail.

Le théâtre permet de « dire ce que l'on pense, de ne plus avoir peur d'autrui, de vivre en meilleure harmonie avec les autres, d'avoir accès à son potentiel imaginaire. (...) de former des enfants curieux, ouverts à la lecture, créatifs, responsables, osant s'affirmer, sachant parler aux autres et les écouter, comprendre et ressentir des émotions, surprendre, se remettre en question... **apprendre à être** ». <sup>1</sup> Si le théâtre permet tout ceci, alors c'est un outil qui pourra aider mes élèves à amorcer le changement.

Le camp en Normandie a d'une certaine manière répondu aux besoins de mouvements des adolescents. La plupart des visites se font au grand air : monuments historiques, cimetières militaires et plages du débarquement. Ceci permet à tous de bouger, d'être en mouvement tout en apprenant.

Les jeunes avant de partir pour ce voyage ont déjà tous vécu plusieurs camps ensemble (camp de ski et camp kayak). Mais malgré cela quelques-uns ont des réticences. L'enseignement de la seconde guerre mondiale n'a pas toujours été facile, de par leur manque d'intérêt, leur opinion politique ou leur attraction complexe pour Hitler et sa vie. Les films ont été de bons supports pour déclencher des prises de conscience et comprendre ce conflit mondial. Mais le camp de Normandie a vraiment permis d'éveiller les questionnements et l'envie de saisir les enjeux de cet événement historique. De retour en classe, les élèves ont posé une foule de questions et ils voulaient tout reprendre. Partir en Normandie, sans préparation théorique n'aurait pas été judicieux. Mais se contenter des leçons en classe n'aurait pas suffi. C'est une chance pour les élèves de pouvoir vivre une expérience en lien avec leurs apprentissages et de les partager ensuite en classe.

---

<sup>1</sup> Diggelmann Gérard avec coll. de Chevalier-Aubort Muriel, *Le Corporal*, Edit Lep Loisirs et pédagogie, Le Mont-sur-Lausanne 1999

La classe a également participé au camp à Paris, l'automne passé. Nous avons abordé ce camp par le biais de la poésie, de l'histoire, de l'architecture ou encore de la géographie. C'était l'occasion d'aborder des thèmes tels que l'hydraulique, l'évacuation des déchets, la densité et les facteurs de répartition de la population ou encore le fonctionnement d'une aussi grande ville (évolution des transports, administration...). Le camp est un bon alibi pour aborder différents sujets.

De retour, nous avons pris le temps en classe d'échanger sur ce voyage. Pour certains, ce fut une véritable découverte culturelle : la visite du Louvre a été un vrai coup de cœur par exemple. Pour d'autres, c'est la taille de la ville qui a émerveillé : les longues marches dans ce musée gigantesque qu'est Paris. Tout n'est pas beau, mais tout est intéressant et surprenant d'après eux.

Mais ce qui a été le plus fort pour eux, c'est la richesse des relations entre eux et aussi avec les adultes. En effet, ils ont apprécié le climat de confiance entre eux : laisser ses affaires sans risques, partager sa chambre avec d'autres, partager des confidences, déposer des émotions et être entendu sans jugement. Les filles ont également relevé l'importance de se retrouver entre-elles, mais aussi avec l'enseignante et l'éducatrice, qui pour un instant ont pris une figure maternelle.

Seule la vie d'un camp permet ce rapprochement humain, entre les jeunes ; et peut-être que Paris y a contribué. L'immensité de cette ville et son aspect impersonnel donnent l'envie, le besoin de se retrouver par moment entre connaissance pour se rassurer. Et si la Fondation Sandoz et ses collaborateurs procurent ce sentiment de sécurité, c'est que le pari est gagné.

Zohra Schmid-Boukhirane, enseignante spécialisée.



## Comptes 2010

### Bilan au 31 décembre 2010

		actif	passif
Caisse		15'887.05	
Poste		16'386.27	
Banques		2'351.80	
Débiteurs et divers		167'682.35	
Stock nourriture, boissons		6'276.55	
Stock mazout		19'584.00	
Actifs transitoires		107'382.96	
Immeubles et rénovation	5'412'975.25		
Amortissement sur immeubles	<u>-3'927'941.35</u>	1'485'033.90	
Equipement Foyer-atelier	952'505.25		
Amortissement équipements	<u>-755'805.60</u>	196'699.65	
Equipement informatique	219'057.00		
Amortissement informatique	<u>-200'533.30</u>	18'523.70	
Véhicules	152'057.50		
Amortissement sur véhicules	<u>-117'237.50</u>	34'820.00	
Perte de l'exercice reportée		251'267.21	
Fournisseurs			69'885.30
Fondation (compte courant)			50'000.00
Compte courant bancaire			537'550.88
BCN hypothèque			930'805.10
Caisse pensions Etat Ne – hypothèque 1 <sup>er</sup> rang CV30			75'004.02
Caisse pensions Etat Ne – hypothèque 1 <sup>er</sup> rang Lion-d'Or 8			106'907.72
Passifs transitoires			125'754.18
Réserve générale			5'514.08
Fonds d'équipement spéciaux et divers			300'559.56
Réserve pour rénovations futures			112'414.60
Droit de superficie terrasse, Lion-d'Or 8			7'500.00
		<u><b>2'321'895.44</b></u>	<u><b>2'321'895.44</b></u>

## Comptes d'exploitation 2010

### Charges d'exploitation

Salaires	1'935'866.55
Charges sociales	393'977.00
Autres charges du personnel	12'738.65
Honoraires pour prestations de tiers	9'800.00
Dépenses médicales	1'512.16
Nourriture	107'482.15
Ménage (linge, ménage, lessive, etc.)	14'463.15
Entretien et réparation des immeubles	57'931.20
Entretien et réparation du mobilier et des équipements	17'073.80
Entretien et exploitation des véhicules	13'836.30
Entretien de la propriété et outillage	12'965.70
Investissements équipements (amortissement direct)	8'558.55
Intérêts sur compte courant et frais bancaires	10'372.84
Intérêts hypothécaires	32'474.15
Amortissement immeubles, mobilier, équipements, véhicules	31'122.30
Electricité, gaz, combustible, eau	70'099.20
Ecole et formation, animation	51'467.19
Bureau et administration	50'923.70
Assurances et taxes	28'250.45
	<u><b>2'860'915.04</b></u>

### Recettes d'exploitation

Contribution des parents ou des répondants du placement	759'220.50
Remboursements divers	58'592.90
Contribution du Département de l'instruction publique	69'698.85
Subvention fédérale	362'668.00
	<u><b>1'250'180.25</b></u>

### Récapitulation

Total des charges	2'860'915.04
Total des recettes	<u>1'250'180.25</u>
Excédent provisoire des charges	<u><b>1'610'734.79</b></u>



## **LES ADOLESCENTS**

et le réseau de soutien qui nous aide à les prendre en charge

### **Effectif des jeunes au 31 décembre 2010 21 jeunes**

Palier I	internat	préformation pour filles et garçons	12 jeunes
Palier II	internat	préapprentissage et recherche de travail	4 jeunes
Paliers II et III	internat	formation professionnelle en entreprise ou en école	5 jeunes

### **Collaborations externes**

Ecole secondaire du Locle  
Centre neuchâtelois de psychiatrie, secteur enfance et adolescence (CNPea), La Chaux-de-Fonds  
GIS Groupe Information Sexuel et Education à la Santé, Neuchâtel  
Groupe Sida Neuchâtel  
Heim Fredy Dr, médecine générale, Le Locle  
Müller Christian, psychiatre d'enfants et d'adolescents, St-Blaise  
Office régional d'orientation scolaire et professionnelle des Montagnes neuchâteloises, Le Locle  
Office régional de placement des Montagnes neuchâteloises, La Chaux-de-Fonds  
Pharmacie Mariotti, Le Locle

### **Entreprises assumant un jeune en formation initiale CFC et AFC, en préapprentissage ou pour une mise au travail**

Boulangerie-pâtisserie Achini Jean-François, Le Locle  
Cartier SA, manufacture, La Chaux-de-Fonds  
CIFOM Ecole Technique, Le Locle  
Immotop, Plâtrerie-peinture, Ronald Wittwer, Le Locle  
Terrini Patrick et Stéphane, Entreprise de peinture, Le Locle  
Vermot Dominique, Entreprise forestière, Le Locle  
Bergeon & Cie, Le Locle  
Insta Rex SA, Installation sanitaire, La Chaux-de-Fonds  
Fondation La Résidence, Home médicalisé, Le Locle

### **Entreprises ayant pris un jeune pour un stage d'information professionnelle**

ARD Toitures SA, Fontaines  
Atelier Boutique, Chaux-de-Fonds  
Auberge du Prévoux, Le Locle  
Axa Winterthur assurances, Le Locle  
Boucherie Centrale, Le Locle  
Boucherie Christen, La Chaux-de-Fonds  
Carrosserie du Crêt, Le Locle  
Crêche "La Farandole", La Chaux-de-Fonds  
Crêche Les Diablotins, Le Locle  
Dentan-Schaub SA, Ferblanterie-couverture, La Chaux-de-Fonds  
Dubois Quincaillerie, Le Locle  
Electricité / Electroménager Steve Franchon, Le Locle  
Electricité de la Plume, La Chaux-de-Fonds  
Electricité des Hêtres, La Chaux-de-Fonds  
Home de la Gentihomière, Le Locle  
Home Le Foyer, La Sagne  
Home La Résidence, Le Locle  
Humair, Menuiserie, La Chaux-de-Fonds  
Inox communications, Neuchâtel  
Paci SA, Entreprise de construction, La Chaux-de-Fonds  
Restaurant Chez Sandro, Le Locle  
Restaurant La Croisette, Le Locle  
Serendipity, Picenni & Cie, Confiserie, Le Locle  
Service forestier de la ville, Le Locle  
Seven Sport, La Chaux-de-Fonds  
Ulysse Nardin SA, Horlogerie, Le Locle

Vermot Dominique, Entreprise forestière, Le Locle  
Vitéos SA, Neuchâtel  
VnV SA, Informatique, La Chaux-de-Fonds  
Voegtli Sanitaires, La Chaux-de-Fonds  
Guede & Navarro Sàrl, Installations sanitaires, La Chaux-de-Fonds  
Henchoz, Cabinet vétérinaire, Le Locle  
Cabotin, Toilettage, La Chaux-de-Fonds  
Schindelholz, Installations sanitaires, Le Locle  
BC Déco SA, Entreprise, La Chaux-de-Fonds  
VAC, Magasin, La Chaux-de-Fonds

## Dons

Rénovation de notre place de jeux, un projet soutenu financièrement par

**Kiwanis Club de La Chaux-de-Fonds**  
**Loterie romande**  
**Fondation Isabelle Haffen**

... et les ados du foyer qui ont mouillé leur chemise pour amener les matériaux sur place.  
La partie peut reprendre !



## Dons

Les dons reçus en 2010 ont été utilisés pour les actions suivantes :

- ✓ *Rénovation de la place de sport extérieur (revêtement souple).*
- ✓ *Financement d'une chambre chez l'habitant pour une étudiante infirmière HES.*
- ✓ *Sorties et loisirs pour les jeunes qui ne peuvent pas rentrer à la maison le week-end et les vacances.*

Achermann Eric, Le Locle, 30.00  
André Léonard, Genève, 1000.00  
Anonyme, Le Locle, 10.00  
Anonyme, Le Locle, 150.00  
Anonyme, Le Locle, 30.00  
Anonyme, Lignières, 100.00  
Anonyme, Neuchâtel, 30.00  
Anonyme, Neuchâtel, 50.00  
Anonyme, Perrefitte, 20.00  
Anonyme, Prez-Vers-Noréaz, 30.00  
Aubert François, Le Locle, 50.00  
Aubert Monique et Philippe, Le Locle, 50.00  
Badalamenti Giacomo, Le Locle, 50.00  
Baumann Rudolf Peter, Zürich, 50.00  
Beiner René, Le Locle, 30.00  
Bergeon SA, Le Locle, 200.00  
Bernasconi Alexandre, Le Locle, 30.00  
Bertazzoni Alberto, La Chaux-de-Fonds, 50.00  
Borer Bruno, Auvemier, 50.00  
Borer Pierre, Cormondrèche, 50.00  
Boucherie Centrale, Le Locle, 100.00  
Boucherie Nicolet, Le Locle, 100.00  
Boulangerie Au Cœur de France, Chx-de-Fds, 50.00  
Brusa-Sports, Le Locle, 100.00  
Carrosserie Oes, Le Locle, 50.00  
Carrosserie VOBA, Le Locle, 50.00  
Casciotta Françoise, Le Locle, 20.00  
CAS-Club Alpin, Le Locle, 119.00  
Cattin Charlotte et Georges, Le Locle, 25.00  
Codoni Pierre, Lugano, 100.00  
Delay E. + Fils Sàrl, Le Locle, 50.00  
Dixi Holding SA, Le Locle, 300.00  
Duc Claudine et Jean-Claude, Les Brenets, 50.00  
Fahrni Jean-Louis, Le Locle, 20.00  
Ferner René, La Chaux-de-Fonds, 100.00  
Fondation Isabelle Hafen 11000.00  
Forster Marguerite, Le Locle, 20.00  
Fortin Sylvie, Boudry, 50.00  
Franchini SA, Le Locle, 50.00  
Frey Fleuriste, Le Locle, 40.00  
Garage Burkhalter Willy, Le Locle, 150.00  
Garage des Trois-Rois, Le Locle, 200.00  
Géranacia & Bolliger SA, La Chaux-de-Fonds, 100.00

Groupement Habitants du Crêt-Vaillant, Le Locle, 50.00  
Guillet Catherine, Le Locle, 30.00  
Heim Frédy, Le Locle, 100.00  
Jaccard Bernard, Evillard, 50.00  
Jacot Claude, La Chaux-de-Fonds, 100.00  
Jaques Chs-H. et Marie-L., Belmont-s/Lausanne, 100.00  
Jeanneret Claude SA, Le Locle, 50.00  
Jeanneret François, Saint-Blaise, 30.00  
Kiwanis Club de La Chaux-de-Fonds 10000.00  
Leuba René, Bôle, 20.00  
Loterie romande 7000.00  
Lysek Daniel, Peseux, 100.00  
Mariotti Georges, Le Locle, 100.00  
Meylan Maria, Le Locle, 50.00  
Mobilier Suisse Assurances, Chaux-de-Fonds, 100.00  
Paci SA, La Chaux-de-Fonds, 100.00  
Pages Michel, La Chaux-de-Fonds, 50.00  
Pfister Cécile, Le Locle, 40.00  
Photo du Temple, Le Locle, 20.00  
Pierrehumbert Martine, Les Ponts-de-Martel, 50.00  
Porret Daniel, Les Brenets, 50.00  
Prétôt SA, Le Locle, 100.00  
Rapidoffset, Le Locle, 450.00  
RFC Chauffage SA, Le Locle, 100.00  
Ribaux-Barillier Marguerite et Alain, Le Locle, 30.00  
Richemont International SA, Villars-sur-Glâne, 500.00  
Robert Laminage SA, Le Locle, 100.00  
Sandoz Edwige Patching, Brighton, 100.00  
Schaffter Michel, Le Locle, 50.00  
Schwarz Hans, La Chaux-de-Fonds, 30.00  
SDB Constructions métalliques SA, Chx-de-Fds, 100.00  
Seiler Jean-Pierre, Peseux, 30.00  
Seitz Olivier, La Brévine, 75.00  
Soldini Claire, Le Locle, 50.00  
SOLheimo SA, La Chaux-de-Fonds, 100.00  
Stamm Concept SA, La Chaux-de-Fonds, 1000.00  
Tröster Dominik A., Magden, 150 €  
Vermot Jeannine, La Chaux-de-Fonds, 40.00  
Vettiger Madeleine, La Chaux-de-Fonds, 20.00  
Von Ehren Gisela, Le Locle, 100.00  
Von Kaenel Comestibles SA, La Chaux-de-Fonds, 50.00  
Vuille Robert, Neuchâtel, 50.00  
Vulliens Serge et Erna, Cormondrèche, 50.00  
Wacker Jacques, La Chaux-de-Fonds, 50.00

***A vous tous un grand merci. Votre soutien est précieux et nous aide à croire en un avenir possible.***



## Deuxième partie

Notre institution est reconnue comme lieu de formation de niveau HES pour les professions santé-sociales, et l'encadrement des étudiants (stagiaires et éducateurs en formation) doit être assuré selon des critères bien précis.

L'éducateur expérimenté qui suivra un collègue en formation devra lui-même être certifié et avoir suivi le cursus post-grade de praticien-formateur.

M. Abdelhadi Lafrej, éducateur social, vient de le terminer avec succès. Nous publions ici le travail de diplôme qu'il a réalisé en lien avec sa pratique.

Son travail est particulièrement intéressant. Il nous montre les étapes de la formation qu'un éducateur doit franchir, alors même que l'on pourrait penser qu'être éducateur se pratique d'instinct et qu'il n'y a rien à apprendre, puisque « éduquer » demande des compétences que toutes les familles ont en elles de façon intuitive et spontanée !

Et pourtant...



**« Praticien Formateur : A la recherche d'une juste  
distance dans l'accompagnement »**

**ou comment j'ai ajusté et affiné mon accompagnement afin  
d'éviter le piège de travailler à la place de l'autre**

**Abdelhadi Lafrej**

**Formation de Praticien Formateur HES-SO/Région Arc-/Fri  
Session 2009-2010**

*Travail de Certification*

**Christine Baeriswyl**

**Haute école de santé arc**

**Juin 2010**

# TABLE DES MATIERES

(la numérotation a été réajustée en fonction de son insertion dans le présent rapport)

<b>AVANT PROPOS .....</b>	<b>22</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>22</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE .....</b>	<b>23</b>
<b>1 DESCRIPTION DU CONTEXTE INSTITUTIONNEL .....</b>	<b>23</b>
1.1 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU FOYER-ATELIER DE LA FONDATION J. & M. SANDOZ	23
1.2 TYPE DE FORMATION PRATIQUE .....	24
1.3 DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE FORMATION PRATIQUE.....	25
1.4 CADRE DE LA FORMATION PRATIQUE.....	25
<b>DEUXIÈME PARTIE.....</b>	<b>26</b>
<b>2 THÉMATIQUE DE TRAVAIL / PROBLÈME DE DÉPART .....</b>	<b>26</b>
2.1 MOTIVATIONS .....	26
2.2 IDENTIFICATION DU PROBLÈME ET ANALYSE DE LA SITUATION .....	26
2.3 ACTIONS ET MOYENS MIS EN ŒUVRE .....	28
2.4 PARTIE THÉORIQUE .....	28
2.5 LA MISE EN PRATIQUE .....	32
<b>TROISIÈME PARTIE.....</b>	<b>34</b>
<b>3 LE BILAN.....</b>	<b>34</b>
3.1 PERSPECTIVES ET OUVERTURE .....	34
3.2 PETITE RÉFLEXION SUR MA FONCTION DE PF EN LIEN AVEC LES COMPÉTENCES PÉDAGOGIQUES .....	34
3.3 LES APPRENTISSAGES ET DÉCOUVERTES RÉALISÉS .....	35
CONCLUSION.....	36
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>37</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>37</b>

## Avant propos

---

Je travaille depuis 2000 en tant qu'éducateur au sein d'une institution pour adolescents en difficultés. Il s'agit de la Fondation J. & M. Sandoz<sup>2</sup> au Locle.

**Mon expérience en tant que praticien formateur a commencé avec cette formation. Pour cette première expérience, j'ai le plaisir d'accompagner une collègue éducatrice qui a débuté sa formation en emploi en septembre 2009 à Lausanne.**

La réalisation de ce travail s'est faite sur la base de documents institutionnels, de supports de cours et de quelques ouvrages de référence. Mais également à l'aide d'échanges auprès de personnes ressource, à savoir des collègues ainsi que la direction de l'institution. Il est aussi bien sûr le fruit d'une réflexion personnelle sur la fonction de praticien formateur dans le processus d'accompagnement, tout en espérant qu'il reflète qui je suis dans cette démarche de formation.

Je tiens finalement à préciser que tous les termes désignant une fonction au masculin représentent indistinctement des hommes et des femmes.

## Introduction

---

Dans la relation d'aide il est souvent question de la notion de distance, la fameuse « bonne ou juste distance ». Or, dans la relation Praticien Formateur – Educateur en formation, il s'agit d'une relation d'aide particulière et privilégiée, puisque c'est avant tout une relation de formateur à former.

L'idée de ce travail est née d'une réflexion sur ma propre relation d'accompagnement en tant que praticien formateur réalisant sa première expérience. Cette réflexion est basée sur un questionnement au sujet de la qualité et mon degré d'implication dans la relation d'accompagnement, car l'acte de former, et de se former, ne va pas de soi.

Portant sur les difficultés que l'on peut parfois rencontrer dans l'accompagnement d'un stagiaire, d'un étudiant ou d'un éducateur en formation, ce travail de certification est avant tout le reflet d'un cheminement personnel qu'il faut interpréter et comprendre comme un témoignage résultant d'un parcours réflexif singulier.

C'est pourquoi, tout au long de ce document, il s'agira de garder en tête l'idée qu'il s'agit de ne pas considérer mes propos comme des recettes mais bien comme un partage d'expériences.

Néanmoins, le travail de certification d'un praticien formateur est intéressant dans la mesure où il peut être utile à la lecture d'un collègue ou d'un intervenant professionnel. Il n'a de sens, à mon avis, que s'il donne des pistes de réflexion ou des aiguillages permettant un accès facilité à la compréhension d'un processus de formation. En ce sens, j'espère qu'il soit porteur d'outils de base utiles à la conduite d'une formation de co-construction entre l'étudiant et le praticien formateur.

---

<sup>2</sup> Bien que cette institution soit appelée couramment « La Fondation Sandoz », il s'agit en réalité du « Foyer-Atelier pour adolescents(es) » qui lui-même est organe de la Fondation J. & M. Sandoz. Pour la suite du travail, j'emploierai le plus souvent l'abréviation « FS »

# 1 Description du contexte institutionnel

## 1.1 Présentation générale du Foyer-atelier de la Fondation J.&M. Sandoz<sup>3</sup>

Jacques-Philippe Sandoz et sa fille Marguerite ont souhaité, par testament, venir en aide aux enfants en difficulté. Ils ont précisé leur désir : la création d'une institution bien adaptée aux besoins de l'époque et assurant dans les meilleures conditions l'insertion sociale des jeunes qui y séjourneraient.

C'est en 1971 que s'ouvrent les portes du Foyer, à Grande-Rue 6-8, Le Locle (NE).

Sa capacité d'accueil en internat est actuellement de 18 garçons et 5 filles avec possibilité d'externat pour cas particuliers. Ils sont âgés de 14 à 18 ans (voire au-delà en cas de formation engagée) se trouvant dans l'impossibilité momentanée de s'adapter aux exigences de la société. L'institution s'occupe également d'apprentis en externat (studios et appartements loués) : garçons et filles, selon la demande.

Ces jeunes peuvent poursuivre leur scolarité ou leur apprentissage à l'abri des sources conflictuelles qui les ont amenés à leur placement. En ce sens, le projet éducatif de l'institution se distingue d'une part par la formation professionnelle et d'autre part offre une alternative à une situation familiale ou personnelle problématique (déficit d'encadrement éducatif et/ou conflits interpersonnels importants).

La mission du foyer est dès lors, de permettre à ces adolescent(e)s d'accéder à l'autonomie et de prendre en charge leur future vie familiale, professionnelle et sociale.

Ils sont reçus pour une durée de 1 à 5 ans, selon un projet éducatif qui répond aux besoins et aux désirs de chacun.

Si ce n'est la distinction entre les différents paliers (trois au total), il n'y a pas de groupes éducatifs au foyer. Les jeunes vivent ensemble et l'ensemble des adultes s'occupe de l'ensemble des jeunes.

Actuellement, 25 personnes travaillent à la FS. Ce sont des éducateurs spécialisés, des enseignantes spécialisées, des maîtres socioprofessionnels, du personnel administratif (comptabilité, secrétariat), du personnel de maison (cuisine, intendance, ménage et lingerie) et bien sûr, la direction.

En dehors du Foyer lui-même, la FS s'entoure d'un réseau de soutien. Enseignants, animateurs, répétiteurs lui fournissent ses services, répondent à ses demandes et favorisent ainsi les échanges avec le monde social qui s'anime hors de ses murs. Mais ce réseau est surtout constitué de personnages, tels que des employeurs ou des formateurs, des connaissances et des amis, qui soutiennent l'action du Foyer-atelier et plus particulièrement l'équipe pédagogique, ainsi que les adolescents et les objectifs professionnels qu'ils ont à poursuivre. L'aide apportée par ce réseau est par conséquent d'ordre économique, sociale, amicale, professionnelle, et elle est indispensable pour mener à terme le mandat institutionnel.

Quant aux objectifs précités, notre concept éducatif utilise une large palette d'activités scolaires, préprofessionnelles, professionnelles, d'animations sportives, de loisirs, ateliers de discussions, entretiens individuels et de groupe, bilan avec les familles, supervision individuelle et de groupe, synthèses. Pour les services et compétences que nous n'avons pas à l'interne (médecins généralistes ou spécialisés, institutions officielles telles que OROSP, CNPea, GIS, planning familial, etc.), nous utilisons le réseau existant et la collaboration la plus étroite possible est mise en place avec eux pour chaque jeune, selon ses besoins.

---

<sup>3</sup> Chapitre en partie écrit sur la base de documents internes (Concept pédagogique du foyer)

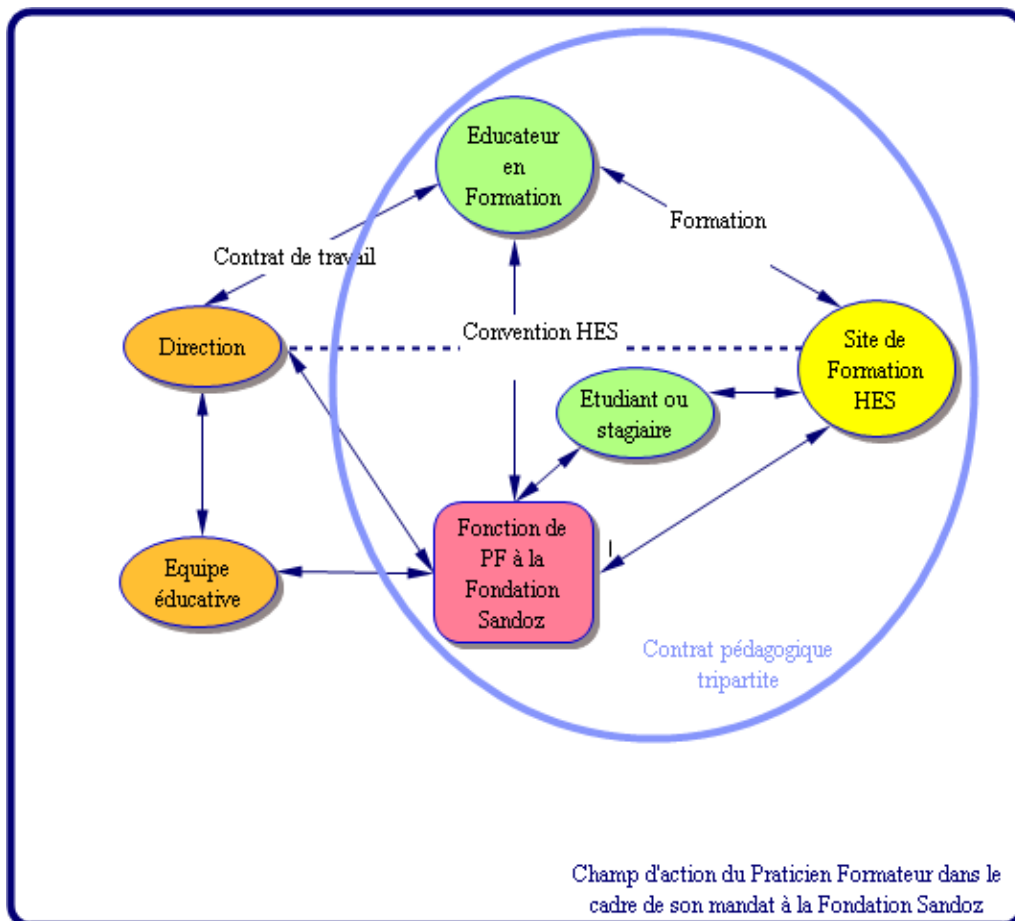


## 1.2 Type de formation pratique

Historiquement, l'institution a toujours formé des éducateurs en cours d'emploi. C'est ainsi d'ailleurs que j'ai pu, moi-même, bénéficier d'une formation d'éducateurs social et que je suis à même aujourd'hui de porter un regard sur la fonction du praticien formateur au sein de cette institution.

La Fondation J. & M. Sandoz est co-signataire depuis 2005 de la convention qui lie les institutions à la HES-S2.

Nous sommes donc en mesure d'accueillir des stagiaires envoyés par les écoles. Ces stagiaires ou étudiants peuvent être des éducateurs en formation plein temps ou en cours d'emploi. Je les appellerai le plus souvent EF pour la suite du travail. Cette prise en charge nécessite bien sûr des compétences spécifiques quant à l'accompagnement de ces futurs professionnels. Le schéma<sup>4</sup> ci-dessous montre l'étendue de la collaboration que doit développer le PF dans sa fonction. Il est le lien permanent entre l'étudiant, l'école (site de formation) et le terrain d'apprentissage (Institution)



<sup>4</sup>Ce schéma a été créé à l'aide d'Inspiration(r) 7.6 Français Inspiration Software(r), Inc.

Outre son cahier des charges<sup>5</sup>, le praticien formateur est considéré comme un acteur professionnel de référence en rapport à sa connaissance de la pratique professionnelle et sa capacité à mettre un lien entre la pratique et la réflexion.

Capable de remettre en mouvement de manière rigoureuse la dynamique réflexive au sein de l'équipe éducative, il est, de ce fait le principal acteur de la co-construction avec l'EF

Cela lui demande de se positionner clairement sur les notions déontologiques et éthiques qui sous-tendent ses actes au quotidien dans la relation d'aide de notre institution.

Lui-même éducateur, pratiquant à 100% sur le terrain, il ne peut se camoufler derrière une théorisation prédominante. Soumis au regard de l'étudiant, il est par conséquent observé, évalué, jugé par celui-ci.

### **1.3 Dispositif institutionnel de formation pratique**

L'EF peut bénéficier de toutes les ressources formatives qu'il souhaite pour autant qu'elles soient en lien avec le sens de son stage ou statut. Il participe à toutes les réunions d'équipe, les colloques, les réunions de coordination, les lieux d'échanges formels et informels.

Il profite pleinement de l'appui de l'équipe éducative à travers ses ressources individuelles, ses différents parcours de formation et expériences professionnelles.

Par ailleurs, il bénéficie d'un accès aux outils informatiques, audiovisuels ainsi qu'à la bibliothèque et médiathèque de l'institution. Il participe aussi à tous les aspects de la formation interne.

En tant que partenaire de la formation pratique la FS permet à l'EF et au PF de réaliser leur travail de co-construction ( organisation, suivi, planification des rencontres formelles ou informelles...) de façon tout à fait confortable. L'institution honore son mandat tel que cela est décrit et souhaité dans les documents officiels fournis par les sites de formation (écoles).

### **1.4 Cadre de la formation pratique**

La formation pratique au sein de l'institution doit s'articuler entre les besoins de l'EF et les exigences institutionnelles. Le cadre est régi par un contrat tripartite (DCPT), liant l'EF, le site de formation et l'institution. Pour chaque type de formation un DCPT est réalisé en co-construction avec l'étudiant. Dans ce contrat sont établis le but du stage (de la période de formation), les objectifs et les moyens pédagogiques ainsi que les critères d'évaluation.

La formation pratique doit s'inscrire dans un cadre d'apprentissage qui va permettre à l'EF de trouver un sens à sa démarche de formation. Le PF doit établir un plan d'action permettant une relation pédagogique avec l'EF. C'est au travers d'un bilan de compétences, d'expériences concrètes et d'analyses de celles-ci, que l'étudiant pourra, avec le PF, faire un constat, en tirer des besoins de formation et dégager les objectifs généraux de sa formation.

Un programme, des moyens et des outils seront ensuite mis en place afin de répondre de manière générale ou spécifique aux besoins énoncés ainsi qu'aux exigences de la formation. De pair, ces exigences tiendront pour compte le cahier des charges de l'éducateur dans l'institution, du référentiel de compétences de formation bachelor en travail social ainsi que du référentiel métiers.

---

<sup>5</sup> Cahier des charges du praticien formateur : en annexe

## Deuxième partie

---

## 2 Thématique de travail / problème de départ

### 2.1 Motivations

« Si quelque chose te dérange, fais-en quelque chose ! ».

Ce proverbe me tient particulièrement à cœur, car je pense qu'il reflète assez bien ce qui a déclenché le choix du thème pour ce travail. Beaucoup de questionnements, d'insatisfactions et d'incertitudes sont effectivement à la base de mes motivations.

Dans ce projet de formation pratique qui en est à ses premiers balbutiements, les compétences pédagogiques et relationnelles que j'ai mis en œuvre de manière concrète proviennent de la mise en place d'une série de rencontres commencées au printemps 2009, autrement dit en même temps que le début de ma formation de PF.

Ces entretiens réguliers m'ont rapidement servi d'indicateurs concernant ma capacité à construire une relation pédagogique utile pour la personne dont je suis le PF.

Bien que les techniques d'entretien abordées lors des cours m'aient apporté énormément, réaliser des entretiens qui soient porteurs de ce que l'on recherche demande de la pratique et de l'expérience.

C'est en réalisant mes premiers entretiens que je me suis rendu compte qu'il ne suffisait pas seulement d'arriver avec un simple ordre du jour, un thème ou quelques questions préparées à l'avance. J'ai compris qu'il me faudrait combler certaines lacunes si je voulais exercer et produire quelque chose qui face évoluer l'autre. Alors, ayant pris conscience de plusieurs subtilités se situant dans le rapport à l'autre, en particulier ne pas trop parler durant les entretiens et ne pas trop en faire avec ses travaux pour l'école, j'ai essayé de corriger ma façon d'être en adoptant une posture de formateur aidant, guidant et non de collègue faisant à la place de. Mais j'ai vite compris qu'il ne suffisait pas non plus d'une simple prise de conscience pour que les changements escomptés se réalisent.

J'en ai déduit que pour changer cet état de fait, je devais y travailler de manière plus approfondie.

Quelque chose m'a donc dérangé, voyons comment cela se traduit dans le détail et comment j'ai tenté d'en faire quelque chose. C'est le point de départ.

### 2.2 Identification du problème et analyse de la situation

Regard autocritique : attitudes dans mon action et conséquences

Partant de l'intention d'aider, j'ai constaté que dans mon implication auprès de l'EF, j'avais tendance à :

- ❖ Beaucoup trop parler, de ce fait à donner passablement d'informations avec le risque de se disperser, de s'égarer. De plus, cela ne donne pas assez de place pour l'autre
- ❖ **Trop dire comment faire, autrement dit donner des solutions plutôt que de les susciter**
- ❖ Me focaliser sur le résultat plutôt que sur le chemin qui y mène, donc pas de travail sur le processus
- ❖ Ne pas tenir compte du niveau de l'EF en le surestimant dans ses capacités de compréhension et d'analyse

## Deuxième partie

- ❖ Oublier de prendre le temps c'est-à-dire aller vite en besogne le plus souvent en raison d'impératifs institutionnels, le travail d'accompagnement risque d'être bâclé
- ❖ Travailler essentiellement de manière intuitive (minimaliste avec les ressources et apports théoriques, manque de méthode)
- ❖ Anticiper, empiéter, voir trop loin

Ce sont ces observations sur mon action qui ont provoqué chez-moi des doutes sur l'efficacité de mon accompagnement.

Si je devais prendre une métaphore, ce serait celle tirée de l'expression « Apporter de l'eau au moulin », mais le problème c'est que j'en apporte trop ou plutôt de manière inappropriée.

À partir de cette liste critique, que je pourrais étoffer davantage, je peux me rendre à l'évidence qu'il y a matière à travailler sur mon implication et particulièrement autour du « travail à la place de l'autre ». Comment alors trouver une juste distance ?

Ma représentation sur la fonction de PF est que je suis avant tout une ressource pour l'EF. Or, grâce aux différents modules de la formation et à certaines lectures (Jean-Paul Martin, Emile Savary, 2004), j'ai pu apprendre que le PF peut être vu comme un médiateur entre la personne et l'objet d'apprentissage. Ainsi son rôle est :

De mettre sur la voie	Donner des renseignements Formuler des conseils Proposer de la bibliographie
D'accompagner	Cheminer à côté Être confronté aux mêmes problèmes coopérer
De mettre en confiance	Recevoir (messages, informations) Aider à mettre en mots Introduire la distance nécessaire pour l'analyse
De questionner	Interroger ce qui « va de soi » Dépasser les évidences
De guider	Répond au moment opportun pour donner l'information pertinente Éclairer la situation
D'être un modèle	Montrer comment faire (comportement, gestes, paroles, attitudes,...)

J'ai envie d'élargir cette vision du PF en ajoutant que je devrais être le catalyseur, le propulseur, le générateur, l'initiateur, le provocateur, le déclencheur d'une réaction de recherche et de questionnement. Il s'agit de donner des clés, des outils et pistes de réflexion et non des réponses ou des solutions pour les compétences que l'EF doit acquérir.

En lui rendant la tâche trop facile, car c'est là le nœud du problème, je pense que je ne lui rends pas service, je l'empêche de creuser lui-même, le privant d'un questionnement nécessaire au développement de sa réflexivité. À mon sens c'est contre-productif car j'ai un effet inhibiteur. Alors, afin que l'aide que je lui apporte ne soit pas de l'assistance, je peux émettre le questionnement suivant :

Quelle latitude je donne à l'EF pour lui permettre d'apprendre autant que possible par lui-même, qu'il trouve des solutions à ses questions ?



ou

Comment, au travers de mon implication dans mon accompagnement je puis être un révélateur de ses potentialités, stimuler ou susciter sa réflexion plutôt que lui donner ce qu'il doit trouver seul ?

Comment améliorer mon accompagnement pour mettre l'EF dans une position d'acteur de sa formation et l'amener vers une posture réflexive ?

En d'autres mots, comment ne pas lui « couper l'herbe sous les pieds » afin qu'il devienne un praticien réflexif ?

Ainsi, mon but dans ce travail a été de tenter de répondre concrètement à ses questions, ceci par différents moyens que je vais développer

### 2.3 Actions et moyens mis en œuvre

Partant d'une réflexivité sur ma pratique d'accompagnement afin d'en améliorer la qualité ou d'apporter quelques modifications qui seraient à mon sens bénéfiques pour l'EF, il apparaît qu'il s'agit d'un travail sur soi. Car comme le souligne Philippe Perrenoud, (2006, p.147) « *Dans tous les cas, travailler sur l'écart entre ce qu'on fait et ce qu'on voudrait faire, c'est au bout du compte travailler sur soi, que ce soit pour accroître sa performance ou pour transformer un rapport malheureux ou maladroit au monde et aux autres* »

Alors j'ai cherché des pistes d'actions possibles en rapport avec ce type de démarche. Mais auparavant, j'aimerais signaler que par ce travail d'introspection et d'auto critique de mon agir, il y a un parallèle à faire entre l'EF et moi-même. C'est-à-dire qu'en recherchant à atteindre quelque chose de mieux (acquisition de nouvelles compétences) notamment dans la situation d'entretien, j'en fais un objectif de formation pratique, au même titre que lui mais en tant que praticien formateur. Je me mets en quelque sorte dans une posture d'apprenant, autrement dit sur un plan d'horizontalité avec ce dernier.

Ces pistes d'action se sont révélées à moi au travers d'ouvrages de références mais aussi en revisitant l'ensemble du support de cours. Je me suis bien servi aussi sur de mes propres connaissances théoriques acquises au fil du temps. Notamment par l'écoute active Rogerienne mais aussi sous un angle psychanalytique avec l'analyse du contre transfère ou encore par le biais de la PNL avec ses techniques communicationnelles et outils d'analyse très ciblés.

De nombreuses pistes s'ouvraient donc à moi, mais je savais qu'il me faudrait élaborer un plan d'action, trouver ma propre méthode adaptée à mes besoins. ; j'ai donc mis en place de manière intuitive un plan d'action basé sur les éléments théoriques et pratiques.

### 2.3 Partie théorique

#### ❖ Identité professionnelle ; statut, rôle et fonction

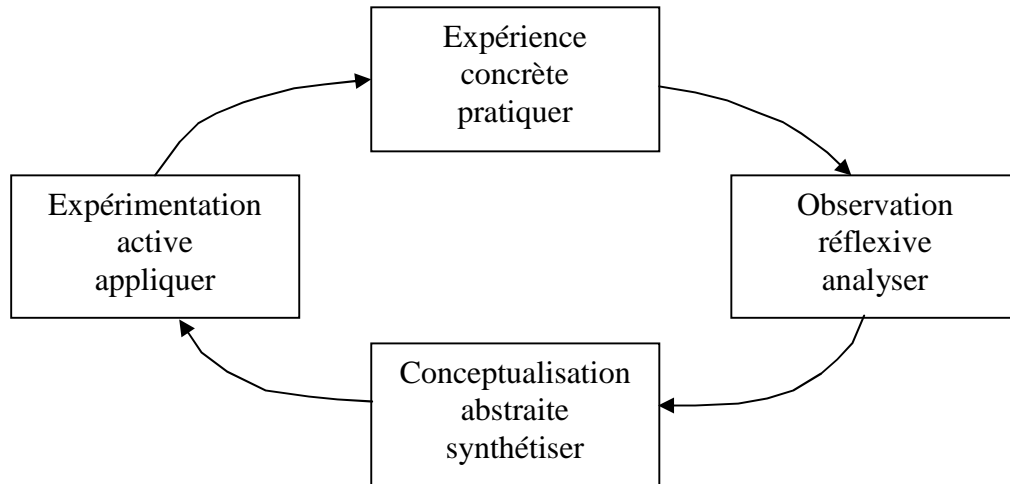
Le premier point est directement lié à mon identité professionnelle, mon statut, mon rôle et à ma fonction de praticien formateur. C'est en me référant aux cours et à l'aide d'exercices pratiques issus de ces derniers sur quel professionnel je suis (éducateur et PF) que j'ai pu réaliser un travail d'approfondissement sur mes représentations. Il s'agit d'être le plus au clair possible sur qui on est (notre fonctionnement propre), où l'on se situe, d'où on parle, d'où on réfléchi et ce qui est attendu de nous dans notre fonction. Ces exercices m'ont permis notamment de me situer par rapport aux différentes catégories d'éducateurs (je me situe entre l'éducateur-éducateur et l'éducateur-pragmatique). Par le biais d'un autre exercice, j'ai pu, à

partir de mes atouts et mes points faibles, dresser une sorte de carte de mes compétences. Me connaissant suffisamment, je n'ai pas été surpris du résultat (travailleur de terrain, les lectures théoriques me font relativement défaut...)

Par ailleurs, le fait d'avoir à présent une idée claire sur le rôle, le statut et la fonction de PF m'aide à affermir mon identité professionnelle, ce qui est primordial dans la pose du cadre de formation pratique de/avec l'EF.

#### ❖ Le cycle de Kolb<sup>6</sup>

La réflexivité s'inscrit de pair avec l'apprentissage par l'expérience, que KOLB (1976) a inscrit dans une boucle circulaire, caractérisée par quatre étapes :



#### 1) L'expérience concrète

Elle consiste à vivre soi-même une situation d'expérience authentique dans laquelle se pose un problème réel qui permet de stimuler la pensée.

#### 2) L'observation réflexive

Elle consiste à faire des observations sur l'expérience vécue et à réfléchir à leur signification en considérant différents points de vue.

#### 3) La conceptualisation abstraite

Elle consiste à créer des concepts et à formuler des généralisations qui intègrent nos diverses observations et réflexions.

#### 4) L'expérimentation active

Elle consiste à soumettre nos concepts et nos généralisations au test de la réalité.

Si j'éprouve de l'intérêt à faire figurer le cycle de Kolb dans ce travail c'est parce que je pense pouvoir m'inscrire dans cette logique d'apprentissage et que j'y vois un lien étroit entre l'EF et le PF. En effet, tout au long du processus de formation, le PF engage la réflexivité de l'étudiant et la sienne et sur des situations expérimentales. Et en ce sens, si l'EF va passer par ces différentes étapes afin de devenir un praticien réflexif, le PF va également traverser ces étapes afin de développer ses compétences de formateur.

#### ❖ Techniques d'entretien

Lorsque nous avons abordé les techniques d'entretien en cours, il va s'en dire que tous les PF en présence et moi-même avons des attentes différentes les uns des autres, ce qui fut appréciable car cela m'a permis de m'enrichir des leurs. Voici en substance quelques-unes d'entre-elles

---

<sup>6</sup> Eléments issus du supports de cours du module B

## Deuxième partie

- Comment dynamiser l'entretien et comment arriver à faire parler l'EF ?
- Comment se prépare-t-on à un entretien ?
- Comment se percevoir soi-même, se découvrir, durant l'entretien ?
- Comment aller chercher ce qui se cache derrière le « tout va bien », comment creuser, aller plus loin ?
- Comment trouver sa propre technique ?
- Quelle technique pour quel type d'entretien ?...

Tout ce que je peux dire c'est que j'ai trouvé ces deux jours de formation très enrichissants tant par la qualité de l'intervenant que des échanges dans le groupe. En plus d'interactions très dynamiques, les modalités didactiques et pédagogiques furent vraiment à la hauteur de mes attentes. J'ai notamment, hormis quelques appréhensions de départ, trouvé l'utilisation de la caméra vraiment intéressante. C'est vraiment un outil des plus adéquat pour se voir et se découvrir tel que l'on est en situation. Cela permet de mettre le doigt sur ce qui est à corriger mais aussi sur ce qui va bien. Mais ce sont surtout les commentaires et critiques constructives de la part du public et de l'intervenant qui m'ont aidé à prendre conscience de mes lacunes. Ce n'était bien sûr que des bribes d'entretiens fictifs mais tout ce j'ai vu et entendu durant ces deux jours fait désormais partie de ma boîte à outils. J'ai d'ailleurs mis à l'épreuve certaines techniques lors de mes rencontres avec l'EF que j'accompagne.

Il serait trop long de décrire ici toutes « les ficelles » et subtilités et autres règles d'or dont il faut tenir compte, les attitudes ou comportements à adopter, les aptitudes requises dans la conduite d'entretien.

Mais celles que je retiendrais ici et que je voudrais travailler, sont d'une part celles qui consistent à marcher et à « se regarder marcher », être à la fois dans et au dessus de la situation, se regarder et s'écouter faire et penser. Autrement dit adopter une posture méta. Ceci afin d'essayer de garder une certaine maîtrise de soi tant sur le plan émotionnel que sur la production et l'expression verbale.

D'autre part, il s'agit de la notion de « se déprogrammer » pour ne pas apporter des solutions toutes faites, mais plutôt pour poser des questions qui ouvrent et qui questionnent plutôt que des questions qui donnent. Se déprogrammer aussi pour ne pas porter l'entretien et faire le travail tout seul. Particulièrement quand on a tendance à remplir le temps de parole destiné à l'autre.

### ❖ « L'entretien d'explicitation »

L'entretien d'explicitation est une technique de questionnement développé à partir des approches théoriques et de pratiques de Pierre VERMESCH et du GREX (groupe de recherche sur l'explicitation). C'est une technique d'entretien qui, comme son nom l'indique, consiste à faire expliciter l'action.

Si je fais référence à cet ouvrage dans ce travail, c'est uniquement parce que je le trouve d'une pertinence intéressante dans le cadre de la fonction de praticien formateur, notamment quand il s'agit d'analyse de pratiques puisque c'est une méthode de mise en mots des pratiques. Ce qui m'intéresse particulièrement c'est la manière de pousser le questionnement pour mettre à jour des informations qui se cachent au sein de l'implicite de nos actions.

Mon intention ici est simplement de dire que c'est une pratique dont je vais m'inspirer dans mon travail d'accompagnement.

### ❖ L'habitus

En reprenant ce que je disais plus haut : « qu'il ne suffisait pas d'une simple prise de conscience pour que les changements escomptés se réalisent », j'ai repensé à une partie de cours où il était question de la difficulté de changer sa personnalité ou certaines de ses habitudes. Cette tendance à répéter les mêmes actions, justes ou erronées n'est pas fortuite, car même si on en a conscience et qu'on en tient compte lors de nos interventions et

## Deuxième partie

interactions, c'est comme si notre côté naturel reprenait le dessus. « *On répète les mêmes « erreurs » sans percevoir la trame constante de ses actions* » ou encore, « *Il est difficile de mesurer le caractère répétitif de ses propres actions et réactions, et plus difficile encore de percevoir les effets négatifs d'une façon réitérée (...) de formuler des consignes, d'empêcher les apprenants de réfléchir par eux-mêmes en devançant leurs questions, etc.* » (Philippe Perrenoud, 2006, p.133). Ce qui a été le cas pour moi.

Dans cette partie du travail, je me suis largement inspiré de l'auteur précité qui dans un chapitre de son livre, « *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant* », traite de la notion d'habitus. Il dit notamment que « *Toute réflexion sur sa propre action ou celle d'autrui contient en germe une réflexion sur l'habitus qui la sous-tend, sans que le concept et encore moins que le mot ne soient en général utilisés. Chacun sait qu'il met en jeu des dispositions stables qu'il nommera son caractère, ses valeurs, ses attitudes, sa personnalité, son identité.* » (ibid., p.132)

Au sens commun l'habitus est une « manière d'être » (*Le Robert*).

**Au sens philosophique ce sont des** « phénomènes d'habitude sociaux qui peuvent se produire sans que ceux qui y participent en aient conscience : on en voit des exemples dans le langage et dans les mœurs » (André Lalande, *Dictionnaire technique et critique de la philosophie*. PUF, Quadrige, 1997, sur Wikipédia).

Dans un sens sociologique, que je privilégie ici, l'habitus est un « *ensemble de dispositions durables où sont intégrées les expériences passées. Il fonctionne comme une grille de perceptions, jugements, et actions (...)* » (Madeleine Grawitz, *Lexique des sciences sociales*. Dalloz, 1994, sur Wikipédia).

Selon Bourdieu, un habitus est « *un système de dispositions durables et transposables, structures structurées prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente des fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre* » (Le sens pratique, p.88, sur Wikipédia)

Je ne voudrais pas ici étaler l'étendue large et complexe du concept d'habitus mais plutôt de voir ce qui m'a paru intéressant de transposer dans ce travail.

Ce que je retiendrai c'est que c'est un ensemble de dispositions durables et stables, (**attitudes sociales, façons de faire, d'agir, de parler, préjugés**) profondément ancrées en chacun de nous qui influencent notre rapport aux autres et au monde.

Un autre aspect est que cet habitus siège en grande partie dans notre inconscient et qu'il est dès lors difficile voire impossible d'y avoir accès. Cependant, il serait en lien avec ce que Perrenoud appelle « *l'inconscient pratique* » (ce que l'on fait sans savoir comment on le fait), alors un travail reste possible car « *L'inconscient pratique n'est pas une face cachée de notre existence, il se niche dans une large mesure dans les replis de nos actions conscientes.* » (Philippe Perrenoud, 2006, p.142)

C'est en ce sens qu'un retour réflexif sur nos actions peut permettre des transformations. Ceci par une volonté d'améliorer sa pratique et d'en avoir une plus grande maîtrise.

« *Il n'est donc pas sans intérêt d'explorer les rapports entre la réflexion sur l'action et le travail sur l'habitus.* » (ibid., p.135)

Mais comme ces dispositions sont si profondément ancrées en nous, ce n'est qu'au prix d'un travail long et rigoureux que les transformations désirées pourront voir le jour. En effet, toujours selon cet auteur, avoir prise sur son habitus demande un engagement véritable, un travail de l'esprit et une méthode adaptée. « *La prise de conscience se heurte assez vite à l'opacité de l'action elle-même et plus encore des schèmes qui la sous-tendent. Elle exige un travail de l'esprit, elle ne devient possible qu'à condition de prendre du temps, d'adopter une*



## Deuxième partie

*méthode et des médiations appropriées (vidéo, écriture ou entretien d'explicitation, par exemple).* » (ibid., p.133)

Cela veut dire que pour pouvoir changer, par exemple une manière d'être, il est nécessaire d'y travailler non seulement à un niveau réflexif mais aussi de manière concrète par la mise en place d'outils permettant la réalisation des actions qui vont apporter petit à petit les changements espérés. Ce que j'ai fait semble donc aller dans ce sens car « *Le travail sur l'habitus est donc, presque toujours, un travail suscité par l'écart entre ce que l'acteur fait et ce qu'il voudrait faire, qu'il se sente en échec absolu ou simplement en retrait par rapport à ses ambitions.* » (ibid., p.143)

C'est en ce sens que mû par une volonté de changement et d'évolution dans ma pratique, même si l'on a rien à me reprocher, je suis persuadé que de garder une posture réflexive m'aide à trouver des moyens pour atteindre ce que je recherche. Si je vois comment j'affronte et dépasse les obstacles ou si je pense mieux faire en comprenant mieux comment je m'y prends, cela transformera en conséquence mes pratiques.

### 2.5 La mise en pratique

Pour la suite de mon plan d'action il s'agissait pour moi de me mettre en situation et me confronter à la réalité. Alors, à partir d'un entretien type, j'ai essayé de mettre en pratique les différents éléments issus de ma réflexion.

D'une part en tenant compte de ce que je voulais faire évoluer dans mon agir, c'est-à-dire prêter une attention particulière à mon implication dans l'échange avec l'EF afin de ne pas trop en faire pour l'aider à trouver des réponses à mes questions. En ayant à l'esprit certaines techniques de postures et de distanciation. (métacongnition)

D'autre part j'ai employé des moyens appropriés : écriture et vidéo

Quant à l'entretien en lui-même il s'est agi d'un entretien semi-directif d'exploration comprenant divers outils didactiques et questions ouvertes. Le but officiel et avoué de cet entretien étant de faire ressortir un maximum d'éléments concernant ces deux objectifs de formation pratique.

1) « **Repérer, au travers de la pratique quotidienne, les problèmes éthiques et déontologiques qui peuvent surgir** »

2) « **Réflexion et analyse dans la mise en place d'activités** »

Les objectifs spécifiques et/ou opérationnels, les moyens de réalisation, les modalités et critères d'évaluation étant posés et clarifiés, mon intention était de l'amener à penser à des exemples concrets (réels ou fictifs) de situations ou d'actions qui pourraient convenir afin d'être exploités (l'amener à réfléchir à sa pratique).

Afin de l'aider à identifier des situations et actions possibles il a fallu que je pense à un fil rouge pour rester centré sur le but de l'entretien et que je prépare quelques questions pour la guider dans ce travail de réflexion. Ce qui n'a pas été aussi simple que je l'aurais imaginé.

Voici comment j'ai procédé :

- ❑ **La préparation** : 1) prise de rendez-vous en tenant compte du lieu (un endroit où l'on ne serait pas dérangé et pas de téléphone) et d'avoir du temps à disposition et en étant dégagé de la prise en charge des jeunes ou autres obligations (2heures). 2) mise au courant du but de l'entretien et demande à l'EF de se préparer en amenant quelques idées et notes sur le sujet que nous allons traiter. Sans oublier de l'informer de mon intention d'avoir recours à la vidéo comme étant un exercice de formation.
- ❑ **La préparation avant l'entretien** : 1) préparation du matériel et vérification. 2) Prise en compte de mon état physique et mental avant de commencer l'entretien.

## Deuxième partie

- ❑ **Le début de l'entretien** : mise en marche de la caméra puis pose du cadre. J'ai commencé par fixer le temps que nous avons à disposition, une bonne heure, avec possibilité de rallonger si besoin, ce qui fut le cas, l'entretien dura 1h 20mn environ. Ensuite j'ai reprécisé le but de l'entretien et afin de détendre l'atmosphère je lui ai demandé comment elle se sentait et si elle avait réfléchi et apporté un peu de matière pour travailler. C'était le cas. Ensuite je lui ai proposé de faire :
- ❑ **Un brainstorming** à partir de :
  - Que veut dire pour elle le mot éthique ?
  - Que veut dire pour elle le mot déontologie ?
  - C'est quoi une activité et à quoi ça sert ?

Cet exercice, à ma grande surprise, dura environ 30 minutes. Nous avons en effet bien fait le tour des différentes notions, j'ai été surpris en bien tant au niveau de la récolte de données que de la qualité de l'échange.

J'ai poursuivi avec :

- ❑ **Quelques questions ouvertes** assez larges puis de plus en plus spécifiques basées sur :
  - quelles sont ses motivations dans l'exercice de ce métier ?
  - quelles activités souhaiterait-elle mettre en place et comment elle s'y prendrait ?
  - comment a-t-elle vécu les camps qu'elle a effectués ?
  - comment peut-elle mettre à profit ces expériences-là pour d'autres animations et activités ?
  - dans quelles situations récentes (au sens large) peut-elle y voir des aspects éthique ou déontologique ?
  - y voit-elle des liens à faire avec des cours qu'elle a eus ?

Pour cette partie de l'entretien qui dura également environ 30 minutes ce fut un peu plus décousu. Nous nous sommes un peu éloignés du sujet par moment mais finalement c'était plutôt positif et surtout intéressant.

- ❑ **Clôture de l'entretien** : en guise de conclusion, nous avons convenu de nous laisser quelques temps pour en discuter une fois que j'aurais revisité ma récolte de données. Après l'entretien, j'ai pris quelques minutes pour noter à chaud mes impressions et quelques commentaires sur ma prestation afin de jauger si le but (officieux) de l'entretien avait été atteint, pleinement, partiellement ou pas du tout. Ce retour réflexif m'a surtout permis de prendre conscience que je venais de réaliser un travail de qualité même si j'avais de grands doutes concernant le résultat final quand je visionnerais l'entretien. J'étais content de moi. En visionnant l'entretien, deux jours plus tard, je me suis aperçu de pas mal de choses. Hormis le fait qu'il est difficile de s'entendre et pire encore de se voir à l'écran, j'ai pu en premier lieu prendre conscience de mon langage non verbal : mes mimiques et autres mouvements du corps, mes attitudes, mais aussi mon humour (« à deux balles » mais c'est le mien), mes silences, mes hésitations, mes égarements.... J'ai pu par ailleurs pointer des questions de relance manquées et autres détails qui m'avaient échappé. Mais je ne me suis pas laissé perturber car mon intention était de me focaliser sur mes interventions et leur contenu ceci afin de vérifier si cela correspondait à mes attentes en terme de degré d'implication. En résumé je peux dire qu'il y a encore du chemin à faire car j'ai pu me rendre compte encore mieux de ce que je voulais améliorer dans ma pratique. Cet exercice m'a surtout montré que l'on ne change pas du jour au lendemain, c'est pourquoi je ne le prends pas comme un échec mais plutôt comme une étape dans un processus de transformation.

### 3 Le bilan

#### 3.1 Perspectives et ouverture

Si c'est ici que s'arrête l'expérience au niveau de cet écrit, ce n'est pas pour autant qu'elle s'arrêtera au niveau de ma pratique. Je vais continuer sur cette voie et réitérer ponctuellement cette manière de travailler, je pourrai ainsi mesurer mon évolution. En gardant intacts et accessibles les échanges de travail entre PF et EF je pense que la vidéo est un excellent moyen d'évaluation (visuel) aussi bien pour moi que pour l'EF dans l'acquisition de compétences.

Par ailleurs, toujours dans le cadre de l'entretien PF-EF, ma réflexion m'a poussé vers un autre constat sur lequel je vais également œuvrer. Cela se situe dans la même veine que ce que j'ai travaillé mais à un niveau sensiblement différent. Il s'agit de procédure ou d'élaboration de l'entretien. J'ai remarqué que jusqu'à présent je me préoccupais, pour ne pas dire m'inquiétais, un peu trop de son contenu si bien que c'est moi qui préparais « le menu ». j'ai le sentiment qu'il faut que je procède différemment car je pense qu'il appartient à l'EF d'apporter ce qu'il veut travailler. Savoir faire cela fait partie du référentiel de compétences de l'étudiant ; c'est ce qu'être acteur de sa propre formation veut dire.

Je voudrais aussi évoquer le fait qu'il est plus aisé de mettre en pratique la posture réflexive et métacognitive lors d'entretiens (ou autres situations) où le niveau émotionnel est peu sollicité. Par contre, j'ai remarqué que cela l'était beaucoup moins lorsqu'on est touché. Qu'il s'agisse de colère, de susceptibilité ou de contrariété, il est plus difficile d'avoir cette posture de distanciation, cette objectivité qui permet d'avoir un « contrôle » sur les effets que l'on voudrait produire, et de ce fait sur les buts ou le résultat que l'on voudrait atteindre. Mon intention est donc de travailler sur cela à l'avenir. Autrement dit essayer d'élargir cette capacité de prise de distance, à toutes sortes de situations et de contextes.

Selon moi, un travail certification doit servir d'ouverture sur les idées que l'on pense pouvoir travailler et partager mais aussi montrer autant que possible un bout de chemin dans ces idées. Si au terme de ce travail j'ai pu m'offrir des outils d'auto évaluation, c'est aussi pour pouvoir les offrir à d'autres.

#### 3.2 Petite réflexion sur ma fonction de PF en lien avec les compétences pédagogiques

Je voudrais ici aborder ce qui me semble être la pierre d'assise en terme de compétences dans le travail de PF. Il me paraît important de faire ressortir quelques notions qui me permettent aujourd'hui de considérer l'acte de formation comme étant un processus de co-construction.

Je pense que l'acte de formation ne peut se faire s'il n'y a pas de relation pédagogique. Même si cela semble aller de soi, les différentes séquences de formation de PF (et plus particulièrement celle sur l'andragogie) m'ont montré de manière explicite que le processus d'un acte de formation ne peut être réellement significatif que s'il est partagé par l'envie de construire la connaissance « avec » l'autre et non pas « par l'autre ». C'est aussi avec bienveillance, égard, encouragement et valorisation que je considère l'une des attitudes qu'il faut avoir envers l'EF. En effet je suis convaincu que donner de l'intérêt à un apprenant lui permet de progresser plus rapidement. Ça le « boost ». (image de soi, identité professionnelle) C'est ainsi que je conçois dans tout son sens le terme « Praticien-Formateur ». Ancré dans la pratique et non en dehors, le PF est lui-même en résonance avec le parcours de l'apprenant. La relation pédagogique est donc au centre du rapport au savoir. Ainsi, il ne suffit pas de savoir.

Il est prioritaire d'établir un lien entre le savoir du formateur, le savoir de l'étudiant et le savoir à atteindre dans l'acte de formation (triangle pédagogique).

Par ailleurs, des notions telles que la zone proximale de développement, le conflit sociocognitif et changement de représentations, les spécificités de l'adulte apprenant et bien d'autres m'ont permis d'élargir mes connaissances et ma compréhension dans cette fonction.

Porter plusieurs casquettes n'est pas toujours aisé. Les outils qui permettent d'être au clair avec qui je suis, comment et à quel moment, ont été abordés et me permettent d'être adéquat dans le contexte de mon mandat de PF.

Tout PF a un savoir de connaissances propres à son expérience professionnelle mais il est nécessaire qu'il se questionne en permanence dans son rapport à ce savoir. C'est pourquoi, il ne doit pas se limiter à apprendre que par lui-même, il doit être en mesure de se servir d'un maximum de vecteurs de savoirs. Entre autres toutes les ressources mises à disposition dans son entourage professionnel, mais aussi par des lectures spécialisées.

### 3.3 Les apprentissages et découvertes réalisés

J'aimerais tout d'abord rappeler que c'est surtout au travers de **situations pratiques** vues lors de la formation PF, que les apprentissages les plus significatifs se sont réalisés. Le métissage des filières Santé-Social m'a permis de découvrir avec un regard neuf des situations professionnelles auxquelles je n'étais pas habitué. Le gros avantage de ce type de rencontres est de pouvoir se confronter, partager, réfléchir, analyser des situations originales et de voir que les outils qui nous sont proposés conviennent à la résolution d'une spécificité professionnelle qui n'est pas la nôtre. C'est donc plus au contact d'expériences relatées et aux outils concrets que j'ai pu réaliser mes propres apprentissages.

En ce qui concerne ce travail, je réalise que je me suis fabriqué ou plutôt approprié un très bon outil d'auto évaluation. Même si ce procédé n'a rien d'original en soi, il n'en reste pas moins une valeur sûre. Couplé à des prises de notes régulières, il peut être le témoin du processus d'apprentissage. En outre, il peut permettre non seulement de vérifier l'acquisition des compétences travaillées par l'apprenant et accessoirement par le PF, mais aussi de vérifier la congruence de leurs propos.

J'ai notamment appris qu'au travers de la relation qui lie le praticien formateur à « son étudiant », il se passe réellement quelque chose de très formateur. Une sorte d'alchimie étrange et révélatrice. Je veux parler ici d'un apport mutuel de connaissances sur soi né de cette interaction. Autrement dit il y a une véritable co-construction de savoirs d'évolution et de développement personnel de part et d'autre. Nous nous nourrissons l'un l'autre : il apprend de moi et moi j'apprends par lui. C'est l'autre qui me donne à voir ce que je dois lui apporter... c'est l'autre qui construit.

Ma réflexion m'a fait voir quelque chose qui se situe sur le même ordre d'idées. Il s'agit de la notion de contenant et de contenu. Dans l'espace PF-EF c'est l'EF qui apporte le contenu tandis que moi je suis le contenant.

Mais dans cette relation d'aide particulière, il faut néanmoins avoir un minimum d'idées et de créativité que l'on pourra mettre à profit à la seule condition de savoir écouter l'autre. Une écoute de ce qu'il est, de sa personnalité, (est-il kinesthésique, auditif, visuel ?) afin de lui donner des outils d'apprentissage adéquats, qui lui correspondent le mieux possible.



## Troisième partie

Une créativité, stimulée par cette écoute, que l'on saura distiller au bon moment car l'EF aura fait émerger en nous l'idée, qui peut-être le fera avancer.

Je me suis rendu compte aussi que pour mettre de la qualité dans un entretien il faut avant tout être en bonne forme physique, être fit. Car un entretien bien mené demande beaucoup d'énergie, émotionnellement et intellectuellement. C'est pour cela qu'il faut s'y préparer si possible en prenant un moment pour faire le point sur comment on se sent. Il faut en effet tenir compte de son état physique, émotionnel et mental (contrariété, fatigue, stress) car durant l'entretien il est essentiel d'être bien présent mentalement même si parfois on vient de vivre une situation « explosive » par exemple.

À la suite de ce travail réflexif et de cette quête vers un « mieux agir », je m'aperçois plus nettement que le fait d'y avoir réfléchi d'une manière poussée me permet aujourd'hui d'avoir une attitude différente. Il se passe, sans que j'y prenne attention, une sorte d'automatisme dans ma façon d'être dans la relation à l'autre. Je suis plus à l'écoute ou en résonance dans ce se passe et ce qui se joue. J'ai fait une sorte de travail intérieur, c'est comme si je m'étais reprogrammé, j'ai plus à l'esprit ce dialogue intérieur de prise de distance : savoir où j'en suis avec ce que la situation demande.

## Conclusion

Lorsque j'ai choisi cette thématique je me suis posé la question si cela n'était pas un peu prématuré d'aborder une telle réflexion sur mon implication. Ceci, peut-être en raison de mon manque d'expérience en tant que PF. J'ai eu en effet la crainte de ne pas avoir le recul nécessaire pour avoir un regard suffisamment objectif. Puis, je me suis ravisé en constatant que j'avais un parcours réflexif somme tout déjà bien présent. Aujourd'hui rien ne m'empêche de continuer à faire ce travail de réflexion car il est essentiel dans la recherche et l'acquisition de nouvelles compétences. Je pense que le doute et la remise en question portés par de la réflexivité font partie d'un processus d'évolution.

A l'issue de ce travail écrit, que je prends comme un acte de formation au même titre que l'expérience réalisée, je crois avoir été le plus honnête avec moi-même. Je pense être en pleine expérimentation, apprenant de jour en jour de nouvelles choses, me permettant de douter parfois de mes propres savoirs et surtout de faire quelque chose de ces doutes qui me dérangent et qui sont nécessaires à ma construction et à la co-construction de ma relation PF - EF.

Un travail sur soi c'est aller vérifier et se rendre compte par soi-même.

## **Bibliographie**

### **Ouvrages**

- ❖ Martin, J.-P., Savary, E., 2004, *Formateur d'adultes Se professionnaliser-Exercer au quotidien*, Lyon :Chronique sociale.
- ❖ Perrenoud, P., 2006, *Développer la pratique réflexive dans le métier d'enseignant*, Paris : ESF éditeur.
- ❖ Vermersch, P., 2000, *L'entretien d'explicitation*, Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur.
- ❖ Gaudreau, L., 2001, *Evaluer pour évoluer- Les indicateurs et les critères*, Québec: Les Editions LOGIQUES inc.
- ❖ Courau, S., 2007, *Les outils d'excellence du formateur*, Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur.

### **Supports de cours CAS PF session 2009-2010**

- ❖ D. Erard/ hef-ts, cours HES-S2, module B. Pratique et conceptualisation de la pratique / 1.07.09
- ❖ T. Jecker/ hef-ts, cours HES-S2, module C. Conduite d'entretien pédagogique / 21.10.09
- ❖ P. Bach, cours HES-S2, module C. Pédagogie des adultes / 17.09.09

### **Site Internet**

- ❖ Encyclopédie libre Wikipédia

### **Documents institutionnels**

- ❖ « Dossier sur la Fondation J. & M. Sandoz »,2001
- ❖ Concept pédagogique de la Fondation J. & M. Sandoz, 2004

### **Annexes**

- ❖ Cahier des charges du praticien formateur à la Fondation J. & M. SANDOZ.
- ❖ Les points importants d'un programme d'accompagnement
- ❖ Les outils du praticien formateur