

pour accepter des projets déstabilisants, il faut un socle solide sous nos pieds

Entretien avec Michele Sparti : Nathalie Valière
Adaptation : Barbara Fournier

M

Michele Sparti travaille, depuis 1987, à l'Association Le Châtelard, à Lausanne, d'abord en tant qu'éducateur au sein du Centre médico-pédagogique, l'internat de l'association, et ensuite comme adjoint de direction de l'association. Le centre accueille, sur décision des autorités compétentes, des enfants en danger dans leur développement. En trente ans, beaucoup de choses ont changé dans la relation adulte-enfant, dans le rapport à l'autorité, dans les attentes de l'État et des parents, dans les approches métier, dans l'organisation même du centre. Michele Sparti évoque pour *Prismes* les étapes et les résultats de ce « grand chambardement » dont certains échos parleront à nombre d'entre nous, dans nos différentes trajectoires professionnelles.

Michele Sparti, les enfants que vous soutenez aujourd'hui sont-ils les mêmes qu'hier ?

Disons que c'est la prise de conscience de la société face à la place des enfants et au respect qui leur est dû qui a évolué en profondeur. À la fin des années quatre-vingt, une gifle ne faisait pas la une des journaux. Maintenant, on se montre beaucoup plus attentif à ce genre de geste, à juste titre. Toutefois, ne plus du tout oser intervenir face à des enfants qui posent des problèmes comportementaux importants, c'est aussi une forme de dérapage.

Plus globalement, c'est au niveau de notre relation avec les parents que le bouleversement a été le plus profond. Il y a trente ans, les parents qui étaient dépassés par la problématique de leur enfant venaient chercher de l'aide auprès de nous. Ils coopéraient et se mettaient à l'écoute de certaines pistes que nous leur proposions. Aujourd'hui, c'est le monde des adultes qui a changé : ce qui semble de plus en plus important pour les familles, c'est que leurs enfants les aiment. Du coup, il est beaucoup plus difficile pour elles de poser un cadre et de leur dire non. Nous nous retrouvons alors en porte-

à-faux parce que le signal délivré est incohérent pour l'enfant. Au CMP, il reçoit un message et, au sein de sa famille, il en reçoit un autre, complètement différent. Cette différence existait déjà avant, dans une certaine mesure, mais elle s'est fortement accentuée. Par ailleurs, cette même problématique, on la retrouve également dans les établissements scolaires. Les parents sont de moins en moins solidaires de l'autorité. Ils critiquent les décisions prises à l'école et en rien avec leurs enfants. Résultat : l'autorité qu'il y a autour s'effrite. Il est très difficile ensuite de reconstruire une autre image, une nouvelle cohérence.

Quels impacts ces évolutions ont-elles eues sur le travail des équipes pédagogiques ?

Si l'on caricature, on pourrait dire qu'au départ, les équipes avaient en face d'elles des enfants « caractériels ». Ils posaient des problèmes de comportement sur lesquels on pouvait avoir une action éducative qui apportait, peu à peu, une réelle évolution. Progressivement, nous nous sommes vus confrontés à quelque chose de beaucoup plus profond, à une forme

« d'éclatement » touchant à la construction même de la personnalité. On s'est alors aperçus que la prise en charge que nous avons élaborée jusque-là ne répondait plus. Il fallait requestionner nos approches et les outils que nous utilisions.

À cette prise de conscience s'ajoute alors, à l'interne du centre, une réorganisation du comité de direction qui amène également beaucoup de changements structurels. Comment les équipes pédagogiques surmontent-elles ces « à-coups » successifs ?

Parlons d'abord de l'impact de notre prise de conscience : nous avons perdu une bonne partie de nos repères et nous nous retrouvions dans l'insécurité. Une bonne partie de ce qui avait été mis en place autour de l'accompagnement des enfants devenait inopérante. Nous avons l'impression d'éteindre des feux à tout moment, mais sans plus pouvoir construire une réponse qui tienne dans la durée. En parallèle, nous étions face à une demande du Canton liée à l'évolution de l'organisation du centre, vers une ouverture 365 jours par an et 24 heures sur 24, ainsi qu'à un changement de direction à la suite d'un départ à la retraite. Les sources d'inquiétude et de déstabilisation qui se chevauchaient durant cette période – au milieu et à la fin des années nonante – étaient donc nombreuses.

Comment soutient-on une équipe confrontée à de tels changements sur différentes strates ?

D'abord, il faut le dire, on se plante. On est tous dans le marasme total pendant un moment. Il y a eu quelques années où nous nous sommes dit que nous étions en train de perdre complètement pied. Il fallait réagir. Au niveau de la direction, nous avons commencé par donner du soin à ce qu'on peut appeler ici « l'outil », c'est-à-dire l'équipe, les adultes. Si les équipes ne sont pas bien, elles ont de la difficulté à transmettre un sentiment de sécurité aux enfants. Cette prise de soin passait par l'écoute des collaborateurs. Il fallait entendre leurs difficultés pour pouvoir recommencer à construire ensemble, sur la base d'une responsabilisation partagée, un dispositif de prise en charge des enfants qui sécurise les adultes. Cet axe premier posé, les équipes ont pu recommencer à travailler dans une certaine sérénité, donc également avec une certaine créativité. Des projets qui nous déstabilisent pour un temps sont acceptables si l'on sent sous ses pieds un socle solide. Sinon, chacun reste en mode défensif. Il y a eu des moments particulièrement compliqués pour les gens ici, mais l'entraide entre collègues a joué à plein. Certains cliques entre corps de métier sont tombés. Tout est devenu beaucoup plus ouvert, plus tranquille et, du coup, le travail avec les enfants a pu se reconstruire autrement. Mais il a fallu près de trois ans pour y arriver.

**d'abord, il faut le dire,
on se plante.**

**On est tous dans le marasme total
pendant un moment**

En fait, cet « atelier du changement » ressemble un peu à une expérience de laboratoire ?

Oui, car il faut explorer des pistes pour sortir du brouillard, réenclencher le mouvement et donner de la sécurité. Pour la direction elle-même, cela voulait dire « nous sommes au service de » et pas « nous décidons de ». Il fallait vraiment se mettre au service des différents secteurs, tout simplement. Mais ce passage s'est révélé ardu, parce qu'il est plus facile, à un certain stade, d'imaginer le pire que d'oser voir comment cela pourrait évoluer autrement. Notre atout a été de pouvoir compter sur notre habitude du réflexif. Agir et réfléchir sur ce qui s'est passé, donc se remettre en question, ne jamais croire que nous avons trouvé LA vérité absolue, fait partie de l'histoire de notre institution, c'est dans notre ADN ! Eh bien, on en a parlé, d'ADN, à cette époque !...

**il faut explorer des pistes
pour sortir du brouillard,
réenclencher le mouvement
et donner de la sécurité**

Comment a évolué concrètement le lien entre les équipes et les enfants durant cette période de transition ?

Le calme et la sécurité retrouvés au niveau des équipes, du personnel encadrant, ont eu un impact rapide sur le groupe d'enfants. On a fait face à beaucoup moins de crises, notamment ces crises durant lesquelles des chambres entières étaient cassées par des enfants, même petits. Des enfants à qui on ne parvenait plus à donner de réponse adéquate parce qu'ils exigeaient beaucoup plus de présence. Il était bien révolu, le temps où

pour accepter des projets déstabilisants, il faut un socle solide sous nos pieds

l'éducateur pouvait partir en ville ou au lac avec dix ou quinze bambins et jouer un peu « le chef de meute ». Les problématiques exigeaient désormais un encadrement beaucoup plus important, capable d'offrir sur l'ensemble de la journée, quand le besoin s'en faisait sentir, la possibilité d'une relation un à un. C'est cela qu'il nous a fallu construire et porter devant les autorités pour obtenir l'encadrement nécessaire. Aujourd'hui, le constat est très clair : nous pouvons prendre en charge autrement les enfants, en leur offrant une réponse dix fois meilleure qu'avant.

cette ère de changements profonds nous a également amenés à plus de clarté sur la compréhension de ce que nous sommes

Vous parliez de sécurité, mais aussi de créativité retrouvée...

Michele Sparti : On a notamment développé des projets en termes de prévention des crises. On a mis beaucoup d'énergie dans la prévention de la violence avec l'élaboration d'un « arbre de vie », correspondant à une prise en charge globale sur l'année, ici à l'internat. Le but est de montrer à l'enfant qu'il fait partie de quelque chose, donc de lui donner ce sentiment d'appartenance, mais aussi de travailler des thèmes particuliers qui peuvent s'avérer des bombes à retardement s'ils sont négligés. Ainsi, un groupe « origine » prend en charge périodiquement et chaque année tous les enfants sur un thème en lien avec l'identité. Un groupe « intimité », par exemple, babilise ce qui est à moi et ce que je décide de livrer aux autres de cette intimité, un groupe sur les « genres » (groupe filles et groupe garçons) travaille sur les questions et les problématiques en lien avec son propre groupe d'appartenance, un groupe « internet » vise à apprendre à utiliser le web sans le diaboliser, mais avec un regard critique. Des groupes d'intervention travaillent ainsi toute l'année avec les enfants et permettent aussi de calmer leur sentiment d'insécurité.

Toutes ces approches nouvelles, et parfois pilotes, sont nées à l'issue du bouleversement que je décrivais plus haut. Cette ère de changements profonds nous a également amenés à plus de clarté sur la compréhension de ce que nous sommes, sur notre mode de fonctionnement interne, sur notre structure. Une clarté indispensable, car le centre médico-pédagogique donne souvent lieu à des représentations fausses. Le terme « médico » fait en effet penser que notre intervention première est plutôt thérapeutique, alors que ce n'est pas le cas. Notre socle, c'est de l'éducatif avec du sco-

laire autour, et éventuellement du thérapeutique en cas de besoin.

Comment définiriez-vous l'ADN de votre organisation dans ce qui vous tient le plus à cœur, après le passage de cette lame de fond ?

Je citerais deux éléments prépondérants : la capacité de se questionner en permanence dans un contexte en mutation et la créativité à l'interne, qui a montré à quel point il était important de donner à chacun un maximum de responsabilité, avec une direction qui jette les bases de la stratégie et accompagne.

Quel nouvel enjeu fort percevez-vous qui orientera votre action durant ces prochaines années ?

On se rend compte que la réalité de la prise en charge pédopsychiatrique ne répond pas aux besoins qui sont présents dans le canton. Il y a quelque chose à équilibrer maintenant à cette échelle. Les cinq internats sur le plan vaudois doivent trouver des passerelles, des liens, car le pédopsychiatrique et l'éducatif ne travaillent pas forcément ensemble. Il y a un moment où il faut, là aussi, faire évoluer les visions, les perspectives, les paradigmes respectifs, bref changer de lunettes ! Le partenariat, la complémentarité avec d'autres structures, voilà une vraie piste d'avenir. /