

Le couteau-suisse de l'Aide à la jeunesse mis à l'épreuve: l'impact des évolutions récentes de l'Aide à la jeunesse sur les délégués des Services de Protection de la Jeunesse de Liège et de Verviers

Auteur : Laret, Anne

Promoteur(s) : Vrancken, Didier

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en sciences du travail

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/14806>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : LARET

Prénom : Anne

Matricule : S072641

Filière d'études : Master en sciences du travail – 60 crédits

Le couteau-suisse de l'Aide à la Jeunesse **mis à l'épreuve :**

Le travail des délégués des Services de Protection de la
Jeunesse de Liège et de Verviers face aux évolutions
récentes de l'Aide à la Jeunesse

Promoteur : Didier VRANCKEN

Lecteur : Nicolas JACQUET

TABLE DES MATIERES

| | |
|--|-----------|
| Introduction | 3 |
| Contextualisation et Cadre théorique | 5 |
| <i>Cadre de travail du délégué de l'Aide à la Jeunesse</i> | 5 |
| Les évolutions législatives de l'Aide à la Jeunesse au 20 ^{ème} siècle | 5 |
| Le cadre international : La convention internationale des droits de l'enfant (CIDE)..... | 9 |
| Le cadre de la FWB : L'harmonisation des pratiques | 9 |
| <i>Revue de la littérature</i> | 10 |
| <i>Conceptualisation</i> | 12 |
| La Nouvelle Gestion Publique (NGP) ou New Public Management (NPM) | 12 |
| La reconnaissance du travail..... | 15 |
| Les différents profils de travailleurs sociaux | 16 |
| Méthode | 18 |
| <i>Description de la méthode</i> | 18 |
| <i>Profil des personnes interviewées</i> | 19 |
| <i>Terrain de recherche</i> | 20 |
| <i>Limites et entraves à notre recherche</i> | 21 |
| <i>Les hypothèses</i> | 22 |
| Mise à plat et analyse des données empiriques | 23 |
| <i>La charge administrative et la Nouvelle Gestion Publique</i> | 23 |
| <i>La reconnaissance de l'administration</i> | 31 |
| La recherche de reconnaissance..... | 31 |
| La professionnalisation du travail social | 34 |
| L'auto-contrôle du travail social | 37 |
| Le sens donné au travail..... | 37 |
| <i>Comment « tenir » face aux difficultés ?</i> | 39 |
| Discussion | 41 |
| Conclusion | 45 |
| Bibliographie : | 48 |
| Annexes | 51 |
| <i>Tableau récapitulatif des entretiens</i> | 51 |
| <i>Organigramme d'un SPJ</i> | 53 |
| <i>Guide d'entretien exploratoire</i> | 54 |
| <i>Guide d'entretien de fond</i> | 55 |

INTRODUCTION

En février 2014, les délégués des services d'Aide et de Protection de la Jeunesse font grève durant 14 jours suite à une perquisition effectuée au SAJ (service d'aide à la jeunesse) de Charleroi¹. Cet évènement a servi de déclencheur dans un secteur déjà à bout de souffle. Les conditions de travail de ces services sont dénoncées : manque de moyens, surcharge de dossiers, augmentation de la pression sur les travailleurs sociaux, complexité des situations grandissante... La Ministre Evelyne Huytebroeck, en charge à ce moment-là de la compétence de la jeunesse, entend la souffrance de ces travailleurs sociaux et promet d'améliorer certains aspects. Malheureusement, en décembre 2021, sept ans après, le constat est le même². La Ministre Valérie Glatigny n'apporte que peu de réponses face à ces réclamations.

Les organisations choisies dans le cadre de ce travail sont les Services de Protection de la Jeunesse (SPJ) de Liège et de Verviers. Nous y travaillons depuis 5 ans en tant que déléguée de l'Aide à la Jeunesse. Nous avons pu constater personnellement les difficultés énoncées dans les articles de presse cités ci-dessus. Les délégués se définissent comme des « couteaux-suisse » car ils se voient comme des petites mains à tout faire. Nous nous sommes alors questionnée sur les raisons qui font que la situation n'évolue que très peu en faveur des travailleurs sociaux de ces services. Le turn-over, les arrêts maladies et les burnout sont de plus en plus fréquents. Au sein du SPJ de Liège, le service a calculé un pourcentage de 22% de turn-over sur un effectif de 41 personnes pour l'année 2021 alors qu'en 2018, ce chiffre tournait aux alentours de 9,75%.

Les services d'Aide (SAJ) et de Protection (SPJ) de la jeunesse dépendent de l'Administration Générale de l'Aide à la Jeunesse et du centre pour mineurs dessaisis de la Fédération Wallonie Bruxelles (FWB). Il s'agit d'un service public communautaire décentralisé dont les travailleurs sont des fonctionnaires. 48,7% des jeunes suivis au sein de l'administration de l'Aide à la Jeunesse sont pris en charge dans le cadre de l'aide contrainte, à savoir les SPJ³.

Nous nous sommes alors questionnée quant au malaise décrit par les délégués. Cependant, il a fallu faire attention aux termes utilisés. En effet, les délégués ne reconnaissent que très peu la présence de burnout. Ce terme est vu comme une faiblesse face au travail. Les délégués parlent plutôt d'épuisement, de

¹ <https://www.lalibre.be/belgique/2014/01/29/les-professionnels-de-laide-a-la-jeunesse-crient-au-secours-MYWBEORJSBDUPPRVTJXG3K2BHY/>

² <https://www.rtf.be/article/laide-a-la-jeunesse-ne-dispose-pas-des-moyens-suffisants-pour-remplir-ses-missions-10900156>

³ https://statistiques.cfwb.be/fileadmin/sites/ccfwb/uploads/documents/CC2021_web_def.pdf

fatigue, de frustration. A travers ces mots, le délégué ne remet pas en cause sa relation et son travail avec l'usager mais plutôt son rapport avec l'administration.

Dès lors, comment aborder l'épuisement professionnel des travailleurs sociaux de ces services ? Comment ressentent-ils ce malaise ? Comment se fait-il qu'autant d'entre eux restent dans un métier qu'ils décrivent comme épuisant, stressant ? Existe-t-il un rapport entre les évolutions de notre état social actif et le travail social effectué au sein des SAJ/SPJ ? Comment l'évolution de notre société impacte-t-elle le travail des délégués ? Par la suite, nous avons dû sélectionner ce qui ressortait du changement du travail du délégué du changement sociétal (complexité des situations). C'est suite à toutes ces interrogations qu'a abouti notre question de recherche : **Comment les évolutions récentes de l'Aide à la Jeunesse ont-elles influencé le travail des délégués des Services de Protection de la Jeunesse de Liège et de Verviers ?**

Cette question semble pertinente et intéressante à l'heure actuelle. En effet, le sujet est régulièrement questionné au sein des SPJ sans que personne ne puisse prendre le temps de répondre à la question. Ce travail va nous permettre de prendre le temps de la réflexion avec l'espoir de trouver certaines pistes à envisager pour améliorer la stabilité interne des SPJ.

Il nous a été assez aisé de réunir des éléments empiriques et d'entreprendre les démarches théoriques vu la littérature existante sur les travailleurs sociaux. Cependant, le secteur public de l'Aide à la Jeunesse est rarement abordé. En effet, les services de type associatif sont plus largement analysés. La plupart des exemples proposés dans cette recherche sont tirés d'une réalité spécifique au SPJ de Liège et de Verviers mais nous pouvons élargir la valeur des propos aux autres services de Protection de la Jeunesse de la FWB.

Après cette introduction qui permet de baliser le but de ce travail de fin d'année, nous abordons la contextualisation de notre question afin de préciser les personnes interviewées et le cadre de travail des délégués des SPJ. Nous examinons également les différents concepts abordés pour permettre une meilleure compréhension de ceux-ci. Nous expliquons la méthodologie utilisée en précisant le terrain de recherche, le type d'approche, les personnes interviewées et les limites de ce travail.

Dans un second temps, nous mettons à plat les données empiriques en les mettant en perspective avec les concepts mobilisés que sont la Nouvelle Gestion Publique (NGP), la reconnaissance et les différents profils de travailleurs sociaux. Nous pouvons alors évaluer nos hypothèses pour apporter des éléments de réponse à notre question de recherche.

Nous avons centré nos lectures sur des articles et des livres parlant des travailleurs sociaux. En effet, de par leur formation, les délégués du SPJ en font partie. Ceci a permis de préciser notre recherche sur le

lien entre la Nouvelle Gestion Publique (NGP), le malaise des travailleurs sociaux et leur travail. Dans un troisième temps, la question de la reconnaissance du travail des travailleurs sociaux est apparue essentielle à aborder au vu de son implication dans la relation des travailleurs avec l'administration. En effet, ce propos a permis de faire le lien avec notre dernier concept qui est la classification des travailleurs sociaux afin de « tenir » face à ce travail qui les remet constamment en question.

Nous finissons notre réflexion par un résumé de notre cheminement en finissant par quelques suggestions de réflexions pour approfondir le sujet.

CONTEXTUALISATION ET CADRE THÉORIQUE

CADRE DE TRAVAIL DU DÉLÉGUÉ DE L'AIDE À LA JEUNESSE

Dans un souci de compréhension, nous avons décidé de préciser le cadre de travail du métier de délégué de l'Aide à la jeunesse au sein d'un SPJ. En effet, ces travailleurs sociaux travaillent dans un cadre d'aide contrainte, sur base d'un jugement prononcé par un Juge de la Jeunesse. Ce dernier se base alors sur des législations bien spécifiques. Celles-ci ont évolué significativement depuis un peu plus d'un siècle.

De plus, le délégué travaille pour la Fédération Wallonie Bruxelles (FWB), un service communautaire, qui structure le travail mené par les délégués des SPJ.

LES ÉVOLUTIONS LÉGISLATIVES DE L'AIDE À LA JEUNESSE AU 20^{ÈME} SIÈCLE

La compétence de la jeunesse est encore « jeune ». Toutefois, elle a déjà connu beaucoup de changements en un siècle. Jusqu'à l'indépendance de la Belgique, le père a un droit de vie ou de mort sur ses enfants, la délinquance est traitée via le droit pénal et il n'y a pas de différence entre les peines. Le sujet reste assez peu évoqué mais quelques améliorations minimales ont lieu avec le temps comme, par exemple, l'ouverture d'un pénitencier pour garçons en 1840 à Saint Hubert. Les enfants commencent à être séparés des adultes dans le milieu carcéral. Quant à eux, les vagabonds et abandonnés sont éduqués par le travail agricole dans des écoles de réforme. Au début des années 1900, l'opinion publique commence à se mobiliser et à s'intéresser au statut des enfants (Davagle, 2008 :100).

1. La Loi de 1912 ou Loi Carton de Wiart

La dénomination « enfant en danger » apparaît. Cette loi protège les enfants contre les négligences, les mauvais traitements et la maltraitance. La majorité pénale est fixée dès lors à 16 ans. L'enfant n'est pas considéré responsable de ses actes avant cet âge. Toutefois, le jeune peut se voir infliger des mesures de

garde ou d'éducation. Cette loi énonce également la possibilité de la déchéance des droits paternels. La loi crée la spécialisation de « Juge des enfants ». Ces derniers se voient chargés de prendre des mesures adaptées au jeune et à sa situation.

2. La Loi de 1965

Cette loi révolutionne le domaine de l'aide et de la protection de la jeunesse. Le jeune délinquant est considéré comme un enfant ayant connu une détresse et un danger avant d'en arriver là. Il faut donc travailler avec ce jeune afin de l'aider à sortir de la délinquance. La législation amène la possibilité de mettre en place une intervention avant la judiciarisation pour travailler avec le jeune. Le sujet de la prévention est également avancé.

Les comités de protection de la jeunesse sont créés. Ils doivent promouvoir, orienter ou ordonner des interventions sur le plan local en faveur de la protection de la jeunesse. Ils agissent également dans le cadre d'un mineur en danger si l'aide est sollicitée.

Les établissements s'occupant de jeunes placés sont pris en charge par l'administration de l'État. L'Office de Protection de la Jeunesse apparaît au Ministère de la Justice. Le législateur réunit les deux niveaux de protection (enfant en danger et jeune délinquant) au sein de la même administration dans le département de la justice.

Cette loi arrive dans l'après-guerre et dans l'optimisme des années 60. *L'essor économique bat son plein : l'adulte est généreux et l'enfant peut être roi et irresponsable* (De Terwangne, 2007). L'éducation est prônée au lieu de la répression.

Le 2 février 1994, la loi de 1965 est modifiée pour répondre aux exigences internationales (Convention Internationale des droits de l'enfant en 1989). Cette modification adapte les procédures, limite les mesures de placement, comble des lacunes et ajuste la procédure pour les jeunes bénéficiant d'aide sous le décret de 1991.

3. Le décret de 1991

Dans les années 1970, la Belgique entame une réforme institutionnelle. La Communauté française, aujourd'hui Fédération Wallonie Bruxelles, est créée dans la Constitution belge. La compétence de la protection de la jeunesse arrive au sein des communautés avec la loi spéciale du 8 août 1980 en son article 5§1,II,6⁴. En 1988, la Communauté Française s'inspire de la Convention Internationale des

⁴ La loi énonce les matières dont « *la protection de la jeunesse, à l'exception des matières relevant du droit civil, du droit pénal et du droit judiciaire* »

Droits de l'Enfant (CIDH) pour cadrer la compétence de l'Aide à la Jeunesse à travers un décret. La communautarisation de l'Aide à la Jeunesse a amené une nouvelle conception de l'aide apportée aux enfants et aux jeunes délinquants. L'idée principale est que : *L'enfant devient un acteur et un sujet de droit. Il est considéré comme capable d'exprimer un point de vue et de consentir à l'aide qui lui est proposée* (Mulkay, 2021-2022 : 20). Dans la suite de cette législation, la loi du 19 janvier 1990 abaisse la majorité civile à 18 ans. Avant cela, elle était jusqu'à l'âge de 21 ans.

Le premier principe directeur de ce décret est la déjudiciarisation. On sépare clairement les deux niveaux de protection cités ci-dessus. Le jeune délinquant relève de la compétence du Juge de la Jeunesse via le Gouvernement Fédéral et les mesures de protection et d'aide pour un jeune en danger ressortent de la compétence de la Communauté Française. La prévention est le second principe. La norme devient le maintien du jeune dans son milieu de vie au lieu du placement comme troisième direction. La dernière vision du décret est que le jeune doit pouvoir donner son point de vue si une aide spécialisée est mise en place, c'est-à-dire via les SAJ/SPJ. De plus, cette aide spécialisée est complémentaire à l'aide sociale générale (CPAS, Centre PMS, Centre de santé mentale) c'est-à-dire qu'elle peut s'ajouter si ces derniers n'ont pas pu assurer l'aide de première ligne. Cependant, elle ne les remplace pas.

Le décret du 4 mars 1991 structure les services d'Aide (SAJ) et de protection judiciaire (SPJ) que nous connaissons aujourd'hui. Les Comités de Protection de la jeunesse disparaissent au profit des SPJ et les agents chargés de la protection judiciaire deviennent les délégués de l'Aide à la Jeunesse. Les SAJ/SPJ sont devenus des services publics communautaires décentralisés car il en existe un par arrondissement judiciaire.

Ce décret instaure également le rôle de Conseiller pour le SAJ et de Directeur pour le SPJ. Le premier évalue la nécessité d'une aide spécialisée consentie en fonction de la situation. Le second intervient, quant à lui, suite à un jugement du Juge de la Jeunesse en cas de danger grave et de non collaboration du jeune et de ses familiers. Le Juge de la Jeunesse se voit alors démunir de la compétence de l'Aide à la Jeunesse. Il ne devient compétent que pour les jeunes délinquants et pour imposer des mesures jugées nécessaires par le SAJ au jeune et ses familiers (Davagle, 2008 :101).

En mars 1999, des arrêtés royaux réforment l'Aide à la Jeunesse. Le souhait des dirigeants politiques est de travailler en premier lieu en famille et que le placement à temps plein devienne l'exception. Les services résidentiels se diversifient pour offrir plus de possibilités au jeune et des services pour travailler au sein du milieu familial se développent. Cette volonté s'ancre dans une politique qui active les personnes. L'Aide à la Jeunesse est une compétence « *où s'expriment des logiques attestant également d'un ancrage graduel de l'État social actif au niveau du territoire local* » (Vrancken, 2014 : 54).

4. Le décret de 2018 ou le code Madrane

La 6^{ème} réforme de l'Etat a transféré la compétence des jeunes délinquants ou « *des mineurs ayant commis un fait qualifié infraction* » aux Communautés à savoir la Fédération Wallonie-Bruxelles. Au vu de l'obligation de légiférer cette compétence, le Ministre de l'Aide à la Jeunesse, Rachid Madrane, en a profité pour moderniser le décret de 1991. Dès lors, un texte unique, le décret de 2018, a réuni la loi de 1965 et le décret de 1991.

La prévention devient la priorité du décret. Un livre entier lui est consacré dans la nouvelle législation. Le Ministre souhaite en faire une politique à part entière. De nouveaux acteurs apparaissent : le Conseil en prévention, le chargé de prévention et le Collège de prévention. Ceux-ci prennent place afin de remonter les informations concernant le développement des jeunes dans chaque division judiciaire (Sévrin, 2019 :4). De plus, les services de prévention dans le cadre de la jeunesse peuvent intervenir au-delà de la majorité du jeune et ce, jusqu'à 22 ans.

La déjudiciarisation est à nouveau prônée et change les Services de Protection Judiciaire en Service de Protection de la Jeunesse (SPJ). Le Juge de la Jeunesse n'intervient qu'en cas de désaccord. L'intérêt de l'enfant est clairement réaffirmé en faisant référence à la Convention Internationale des Droits de l'Enfant (CIDE). Le droit des jeunes et des familles est mis en avant : l'accord de l'enfant est requis à partir de 12 ans et non plus à 14 ans comme auparavant, les délais de transmission des actes écrits sont raccourcis, l'accès aux pièces du dossier est élargi pour assurer la transparence, un ordre de priorités à suivre est réalisé en cas de nécessité d'éloignement du milieu de vie que ce soit pour les délinquants ou pour les jeunes en danger et « un projet de l'enfant » est instauré.

5. L'ordonnance bruxelloise du 29 avril 2004 et l'ordonnance du 20 mai 2019

La Commission Communautaire Commune (COCOM) est la seule à pouvoir attribuer des droits et des obligations aux personnes physiques sur le territoire de Bruxelles. Dès lors, le décret de la FWB ne peut s'appliquer sur ce territoire. L'ordonnance de 2004 a été réalisée pour légiférer la compétence de l'Aide à la Jeunesse sur Bruxelles. Elle s'inspire de la législation en communauté flamande et de la législation de la FWB. L'ordonnance du 20 mai 2019 a, comme le décret de 2018, modernisé la législation pour ajouter la compétence des mineurs ayant commis un fait qualifié infraction. Cependant, les services qui apportent leur aide pour la mise en œuvre des différentes législations continuent d'être sous l'autorité de la FWB : le SAJ et SPJ existent également à Bruxelles, seule la procédure diffère sur quelques points que nous n'évoquons pas ici.

LE CADRE INTERNATIONAL : LA CONVENTION INTERNATIONALE DES DROITS DE L'ENFANT (CIDE)

La CIDE est un traité adopté par l'Assemblée générale des Nations unies le 20 novembre 1989. Il s'agit d'une législation internationale qui ne s'impose qu'aux pays qui l'ont signée. Cependant, il s'agit du « traité le plus largement ratifié de l'histoire »⁵. Seuls les États-Unis et la Somalie ne l'ont pas ratifié. Pour les signataires, il s'agit de défendre et de garantir les droits de tous les enfants sans distinction. Des experts contrôlent la mise en œuvre de cette convention.

Cette Convention sert de base à toutes les organisations ou institutions de l'Aide et de la Protection de la Jeunesse suite à son article 3 : « Dans toutes les décisions qui concernent les enfants, qu'elles soient le fait des institutions publiques ou privées de protection sociale, des tribunaux, des autorités administratives ou des organes législatifs, l'intérêt supérieur de l'enfant doit être une considération primordiale. ». Cette législation cadre l'intervention de chaque agent des SAJ/SPJ que ce soit les directeurs, les conseillers ou les délégués.

LE CADRE DE LA FWB : L'HARMONISATION DES PRATIQUES

Lorsque nous parlons d'évolutions récentes au sein de l'Aide à la Jeunesse, il n'y a pas que les transformations législatives. En effet, la Fédération Wallonie Bruxelles (FWB) a également tenu à baliser le travail de ses agents afin de répondre au principe d'égalité des chances prôné par les politiques actuelles. En effet, l'idée première est que chaque jeune, famille ou familial soit reçu de la même manière quel que soit l'arrondissement judiciaire.

Dans cette idée est apparue la circulaire du 31 janvier 2012 relative à l'harmonisation des pratiques. Elle vient en application du décret du 4 mars 1991, lui-même remplacé depuis peu par la circulaire du 6 février 2019 relative à l'harmonisation des procédures et des pratiques administratives des conseillers de l'Aide à la Jeunesse, des Directeurs de la Protection de la Jeunesse et des services qu'ils dirigent en application du 18 janvier 2018 portant le code de la prévention, de l'aide et de la protection de la jeunesse. Il s'agit d'un outil méthodologique et pratique fixant le cadre commun à tous les SAJ/SPJ de la FWB.

Une conséquence du décret de 2019 est également l'arrêté du Gouvernement relatif aux subventions et pour frais individuels liées à la prise en charge de jeunes en FWB. Ce dernier actualise les frais pris en charge pour aider les jeunes et leurs familles.

⁵ <https://www.unicef.fr/dossier/convention-internationale-des-droits-de-lenfant>

La littérature ne manque pas de références quant au sujet des travailleurs sociaux et de la NGP depuis une vingtaine d'années mais il est vrai que les études belges se font plus rares. En effet, les ouvrages de référence ou les sociologues intéressés par ce sujet sont régulièrement français, suisses ou canadiens. Cependant, l'attrait pour ces travailleurs du social semble s'accroître avec le temps et les études commencent à se multiplier. Deux professeurs d'universités belges semblent y trouver également un intérêt. Didier Vrancken et J.-F. Gaspard s'intéressent à ces mutations du travail social et à leurs impacts sur le travailleur. L'accroissement du malaise des travailleurs dans le social interpelle et questionne. La NGP et la reconnaissance font partie des questionnements concernant ce phénomène social grandissant.

En 1984, Jacques Ion et Bertrand Ravon écrivent un livre sur « Les travailleurs sociaux ». Ils abordent les prémisses des changements de l'intervention sociale. Ce livre va être régulièrement modernisé et a eu 8 éditions dont la dernière date de 2012. Le rapport entre l'État et les intervenants du social est déjà abordé à travers l'évaluation des interventions sociales qui devient régulière dans tous les services sociaux.

En décembre 2007, Anne Amar et Ludovic Berthier réalisent une analyse de l'instauration d'une Nouvelle Gestion Publique dans les administrations. Ils en énumèrent les avantages et les limites ainsi que les conséquences sur les fonctionnaires. Celle-ci est particulièrement intéressante de par son lien avec la fonction des délégués qui sont des agents de l'administration publique.

En 2007, Emmanuel Renault écrit un article sur la reconnaissance et le travail en se basant sur la théorie de Axel Honneth. Dans cette théorie, la troisième forme de reconnaissance, la valeur sociale, nous intéresse particulièrement. Il s'agit de la capacité à être utile pour la société à laquelle nous appartenons. C'est la valeur de référence des travailleurs sociaux.

En 2010, Didier Vrancken amène le sujet d'une managérialisation du social dans son ouvrage « *Le social barbare* ». Un lien est clairement établi entre l'instauration de la NGP et le travail social alors qu'il s'agit de deux concepts très éloignés de manière théorique. Cette idée est poursuivie dans son livre « *Les invisibilités barbares* » en 2019. Il questionne déjà le désarroi des travailleurs sociaux dans « *Le Crépuscule du social* » en 2002 et amène le concept de « *Policy Makers* » (Vrancken, 2010 : 65) qui peut se rallier avec les conséquences de l'instauration d'une Nouvelle Gestion Publique. Le rôle des travailleurs sociaux est abordé dans l'évolution des politiques sociales. Il énonce également la question de savoir si ce métier peut être reconnu comme une profession dans son article « *Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat* ».

En 2012, des sociologues français, Marc Fourdrignier, Yvelle Molina et Françoise Tscopp, réunissent dans un livre « *Plusieurs dynamiques du travail social en pays francophones* ». A travers un contexte mondial d'instauration de la NGP dans les administrations publiques, les auteurs nous apportent un éclairage sur les différentes manières de moderniser les interventions sociales et les régulations mises en œuvre par différents pays que sont la Belgique, la France, le Luxembourg, le Québec et la Suisse.

En 2012, J-F Gaspard, sociologue et travailleur social de formation avant d'enseigner dans une école sociale, ambitionne de réaliser une sociologie des pratiques des travailleurs sociaux pour apporter un éclaircissement sur les différentes manières de réagir face aux difficultés de leur travail.

En 2013, plusieurs sociologues s'allient pour faire un livre sur « *Le travail social et la nouvelle gestion publique* ». Celui-ci se compose de plusieurs articles d'auteurs différents sur le thème de la NGP au sein du travail social. Cela permet de centraliser les références en un ouvrage plus complet, abordant les différents schèmes de la question dans le domaine social.

En 2015, Marie Mormesse, une travailleuse sociale, s'intéresse à l'évaluation effectuée sous la nouvelle gestion publique dans son livre « *L'évaluation du travail social : une nécessité impossible ?* ». Celle-ci a la particularité d'avoir connu elle-même les effets de l'instauration de la NGP et d'en ressortir avec un angle différent. Elle aborde également le sujet de la reconnaissance et de la souffrance des travailleurs sociaux face à l'évaluation imposée par les administrations publiques.

En 2017, Michel Parazelli, un professeur à l'École du travail social du Québec, et Isabelle Ruelland, une sociologue et chargée de cours à la même école, abordent le sujet de l'autorité des administrations publiques qui nous intéresse particulièrement dans ce travail. Ils se demandent « *comment la forme d'autorité des administrations publiques sous la NGP structure les rapports entre salariés et usagers* ».

En 2019, Sylvie Mezzena, Chantal Cornut et Kim Stroumza écrivent un article sur les « *effets de la gestion managériale sur les pratiques éducatives de Suisse romande : En finir avec l'essentialisme pour soutenir la résistance des professionnels* ». Cette étude permet d'avoir un point de vue récent quant à l'impact de la NGP. Cette analyse se base sur des entretiens effectués auprès d'éducateurs en Suisse. Cet article s'articule autour de plusieurs sources citées plus haut.

En 2020, Didier Vrancken revient avec un article « *Que faire de la prudence et avec la prudence dans le champ de l'intervention sociale ?* » qui aborde la particularité du travail social moderne. Il nous permet de mettre en évidence le caractère prudentiel de l'intervention sociale qui a évolué avec le temps. Ce dernier ouvre aux travailleurs un nouveau réseau de savoirs, de connaissances et de compétences qui s'obtient dans la pratique de l'activité mais ne permet pas encore une professionnalisation du métier.

CONCEPTUALISATION

Dans cette partie, nous traitons les différents concepts théoriques qui vont permettre notre analyse par la suite. Premièrement, nous abordons le concept de Nouvelle Gestion Publique (NGP) ou New Public Management (NPM) à travers les différents travaux énumérés ci-dessus. Nous avançons en énonçant la théorie de la reconnaissance d'Alex Honneth ainsi que la difficulté de la professionnalisation du travail social moderne. En dernier lieu, nous présentons la théorie de J.-F. Gaspard avec sa catégorisation des travailleurs sociaux pour « tenir » dans ce métier régulièrement empreint de doutes et de questionnements personnels.

LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE (NGP) OU NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM)

CONTEXTE HISTORIQUE ET POLITIQUE

Il s'agit d'un concept qui est né dans les années 80 au Royaume-Uni et en Nouvelle Zélande. Une crise financière a eu lieu au sein de nombreux pays et l'endettement est important. Afin de réduire les coûts et de répondre le plus possible aux attentes des citoyens, des solutions sont envisagées en termes de management (Amar et Berthier, 2007). Cette vision gestionnaire s'est ensuite développée dans les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE), dont la Belgique.

Dans les années 80 et début 90, notre pays doit rapidement diminuer sa dette publique s'il veut entrer dans l'Union monétaire européenne. Des réformes budgétaires sont réalisées et un audit est effectué dans les services publics afin de faire un état des lieux (Göransson, 2015 :7-8). Le plan de réforme de l'administration publique fédérale, Copernic, sort en 2000⁶. Ce dernier est l'investigateur des changements qui vont se produire au sein des administrations locales par la suite. Le but est de créer un « État modèle » ; l'État est censé être au service du citoyen et non l'inverse.

Ces changements de management coïncident avec un État social plus actif et régulateur lors de l'arrivée du Gouvernement Arc-en-Ciel en 1999 en Belgique. L'État providence est en crise (Rosanvallon, 1981) et ne répond plus aux besoins des usagers dans les années 80 (Gangloff, 2009). Suite à cette crise, les politiciens ont dû transformer l'État en un *État gestionnaire, évaluateur et régulateur* (Saussez et Lessart, 2009, cité par D.Demazière, 2013 : 6). Ceci a ouvert les administrations publiques à *de nouveaux savoirs professionnels et à de nouveaux outils de gestion issus du secteur privé* (Piroux, 2012, cité par B. Van Haeperen, 2012 :86).

⁶ https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_copernicus_fr.pdf

Le secteur public est critiqué par l'opinion publique et les médias. Depuis la crise budgétaire des années 80, l'administration publique est dénoncée pour son inefficacité, sa bureaucratie rigide et coûteuse, son autonomie jugée excessive et porteuse de dérives et l'impact important de la subjectivité des travailleurs dans les pratiques de travail (D. Demezière, 2013). La NGP est devenue la doctrine de référence qui a orienté les décisions politiques depuis lors. Elle est définie comme : « *un système d'interprétation du monde à partir des catégories de la gestion, cherchant à rationaliser toutes les sphères de la vie sociale et donc à restreindre la marge discrétionnaire des agents locaux* ». (Chanlat, 1998, cité par Bellot et al, 2013 :209)

PRINCIPES DE LA NGP

Cette orientation politique néo-libérale est utilisée pour de nombreuses réformes depuis maintenant 30 ans dans les pays européens. L'idée principale est de se baser sur *un management professionnel qui « est libre de manager »* (Göransson, 2015 :9). Les services se doivent d'être efficaces, efficients et autonomes (Gangloff, 2009). Les principes de la NGP sont: la standardisation des procédures prônées par l'égalité des chances allant avec une individualisation des situations grandissantes pour répondre au plus près au besoin de l'utilisateur, la déterritorialisation par l'éclatement des grosses administrations en petites institutions plus autonomes et moins hiérarchisées, la concurrence entre les services pour diminuer le coût et améliorer la qualité des services, l'imposition du modèle de la compétence et de l'autocontrôle ainsi que l'augmentation de partenariats entre entreprises privées et le secteur public. Ces changements se font de manière plus ou moins importante en fonction du secteur dans lequel on se trouve mais les principes généraux restent les mêmes (B. Van Haepere, 2012 : 85-86). En effet, « *il n'y a pas d'application simple, ni univoque, de ces principes dans la réalité* » (Bellot et al., 2013 :90).

LES DIFFÉRENTES RÉFORMES AU SEIN DE LA FWB

Les réformes au sein de la FWB ont été plus limitées. Les cabinets ministériels n'ont pas été remaniés en profondeur comme au niveau fédéral. La fonction de Ministre de la fonction publique a connu un manque de continuité et cela a empêché un soutien à la modernisation. Il y a eu sept ministres en charge de cette compétence entre 1999 et 2014 en Communauté française. De plus, les deux premiers étaient socialistes et contre le projet de réforme Copernic (Göransson, 2015 :33).

Une autre raison qui peut être mise en avant est la création récente des services administratifs communautaires. Ces derniers se sont instaurés en 1980 et ont renforcé leurs équipes au vu des critiques clairement énoncées à l'époque. Ce renforcement a été un frein à une modernisation néo-libérale plus largement installée au niveau fédéral (Göransson, 2015 :33).

Toutefois, plusieurs réformes ont tout de même été entreprises. En 1996, un conseil de direction est créé et, en 2005, son rôle est élargi. Il est habilité à rendre des avis et des propositions au Gouvernement pour évaluer les politiques publiques. En 2005, un arrêté royal augmente la participation des fonctionnaires dirigeants dans l'ensemble des processus décisionnels au sein des politiques publiques. En 2006, un système de mandat est instauré pour éviter que les hauts fonctionnaires de la FWB n'imposent leur politique. Enfin, en 2011, l'administration publique crée une école pour former ses futurs mandataires et dirigeants (Göransson, 2015 :30-31).

LA NGP ET L'AIDE À LA JEUNESSE

En 2009, un premier plan opérationnel de l'Administration Générale de l'Aide à la Jeunesse (AGAJ) apparaît. Celui-ci souhaite « *une administration forte qui assure un pilotage prospectif du secteur de l'Aide à la jeunesse, sur base d'éléments probants* ». En 2010, « *l'AGAJ noue des contacts avec des experts français et québécois en matière de pilotage des politiques publiques pour esquisser des pistes de travail* »⁷.

En 2012, une circulaire d'harmonisation des pratiques voit le jour. Dans le plan opérationnel de la Direction Générale de l'Aide à la Jeunesse de 2009 à 2013, il est spécifié que cette circulaire se base sur « *l'égalité de traitement, l'émancipation sociale et culturelle du jeune et de ses familiers et de leur participation* ». Le principe est « *de garantir le respect des bénéficiaires de l'aide et de leurs droits face au service public* ». Ceci est « *le résultat d'une obligation de transparence et d'égalité des citoyens face aux interventions* ». ⁸

En 2016, une première version des indicateurs de performance voit le jour. Ce travail permet également de développer le nouveau programme informatique de l'Aide à la jeunesse, IMAJ. C'est via ce programme que toute personne de l'administration publique peut voir ce qui est mis en place pour un jeune et sa famille.

7

http://www.aidealajeunesse.be/T3_AJSS/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=3046cb2354fb6096b6a8b0eb82532bb01e134947&file=fileadmin/sites/ajss/upload/ajss_super_editor/DGAJ/Documents/News_docs/AJ_indicateur_2021.pdf

8

http://www.aidealajeunesse.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=8f1443044447b69a31a5bcdac876c46adcbe24f2&file=fileadmin/sites/ajss/upload/ajss_super_editor/DGAJ/Documents/Reglementation/2012.02.27_Circulaire_Harmonisation_du_31-1_finalisee.pdf

Nous pouvons revenir avec les modernisations apportées par le nouveau décret de 2018. Le droit de l’usager est mis en avant. De plus, le décret prône la prévention plutôt que l’action des services sociaux. Une recherche d’activation de la part du jeune et de sa famille est mise en avant.

L’année d’après, soit le 23 janvier 2019, l’arrêté du Gouvernement relatif aux subventions et aux interventions pour frais individuels voit le jour. Plusieurs prises en charge sont limitées comme les hospitalisations ou les cumuls de certains services jusque-là autorisés. Une des idées du décret de 2018 est de « rendre à chacun les missions qui lui sont propres »⁹ comme le précise le Ministre Madrane dans son commentaire.

En février 2019, la circulaire d’harmonisation des pratiques est mise à jour au vu du nouveau décret de 2018. En 2020, un contrat d’administration est présenté avec les enjeux et objectifs stratégiques de la FWB de 2020 à 2025 regroupant les indicateurs de performance actualisés de l’Aide à la Jeunesse. Ces derniers sont au nombre de 42. Ces indicateurs permettent d’évaluer *l’atteinte ou le maintien d’un niveau de performance pour des processus clés identifiés*.¹⁰

LA RECONNAISSANCE DU TRAVAIL

Ce concept est intéressant à aborder au vu des différences remarquées entre les valeurs prônées par les travailleurs sociaux et les valeurs apportées par l’Administration de l’Aide à la Jeunesse dans les plans opérationnels cités ci-dessus. Selon Jacques ION et Bertrand Ravon, « *c’est du côté de l’État que les intervenants attendent la reconnaissance de leur propre place sociale* ». Morin, cité par Ben Mrad dans son ouvrage sur le Burn out et le travail social, s’associe aux propos de ses comparses et ajoute: « *Pour que le travail fasse sens à un individu, l’individu doit pouvoir exercer ses compétences, son jugement et contribuer aux décisions qui le concernent* ».

Si nous nous basons sur la théorie d’Axel Honneth, la théorie de la reconnaissance repose sur deux principes fondamentaux selon l’analyse d’Emmanuel Renault. Le premier précise que le rapport positif à soi se construit dans l’échange de relation avec autrui et qu’il est donc vulnérable dans cette relation. L’identité personnelle est alors reliée à un besoin de reconnaissance, dans le sens où l’individu recherche une reconnaissance de sa valeur par l’autre. Le second se base « *sur les différentes formes de rapport positif à soi et donc à différents types de relation avec autrui* ».

⁹ https://iscyvoir.be/wp-content/uploads/2021/03/code-AJ02-18_06_19_WEB.pdf

¹⁰ http://www.federation-wallonie-bruxelles.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=2fd6adb4222e4ddeab9423ac8b0186822a14d8fe&file=fileadmin/sites/portail/uploads/Illustrations_documents_images/A._A_propos_de_la_Federation/4._Ministere/4.3._Plan_du_management/FEDE_2025_Brochure_globale.pdf

La première forme de rapport positif à soi « *est liée à la constitution et à la confirmation de la valeur de notre existence en tant qu'être d'affects et de besoins* ». Cette forme peut être associée à la théorie du Care qui conceptualise le fait d'apporter de l'attention à autrui (Mormesse, 2014 :127). La seconde forme de rapport positif à soi « *prend la forme de la reconnaissance morale et juridique et relève du domaine traditionnel de la justice* ». La troisième et dernière forme de reconnaissance est celle « *liée à la valeur sociale de nos facultés ou de notre capacité à être utile à la société dans son ensemble* ». Cette dernière demande de reconnaissance s'adresse « *à la société ou au groupe social considéré comme le tout auquel nous prétendons être utile, elle est indissociable d'une revendication de solidarité* » (Renault, 2007 :124).

Très justement, Alex Honneth, traduit par E. Renault, écrit : « *les rapports d'estime sociale sont, dans les sociétés modernes, l'enjeu d'une lutte permanente, dans laquelle les différents groupes s'efforcent sur le plan symbolique de valoriser les capacités liées à leur mode de vie particulier et de démontrer leur importance pour la vie commune* ».

LES DIFFÉRENTS PROFILS DE TRAVAILLEURS SOCIAUX

Ce concept se base sur l'analyse de J.-F. Gaspard effectuée auprès de nombreux travailleurs sociaux en Belgique en 2012. L'auteur se permet de catégoriser les différentes manières de travailler et de s'investir dans le travail social en fonction des personnalités. Gaspard différencie trois modèles : les travailleurs sociaux militants, cliniques et normatifs.

Les premiers, les militants, mobilisent les usagers pour des causes plus globales, plus politisées. Il n'y a pas de séparation nécessaire entre vie privée et vie professionnelle pour eux. La vie militante s'ajoute à cette représentation bipartite. Une forte inégalité est perçue dans leur propos entre les usagers et eux. Leur origine sociale et familiale est représentative des milieux qu'ils tentent de sauver de la misère ou de la cause qu'ils défendent. La reconnaissance des usagers ne leur apporte, cependant, aucune gratification. Celle-ci apparaît importante quand elle vient de la hiérarchie ou des collègues (Gaspard, 2012 :169-179).

Les cliniques veulent travailler au-delà de la demande de l'utilisateur pour « soulager une souffrance » bien plus profonde. Ils se considèrent d'égal à égal avec les usagers. La distance avec l'utilisateur n'est pas clairement définie et se justifie par le bon sens. Il n'y a pas non plus de séparation entre la vie professionnelle et la vie privée. Il y a une forte perméabilité entre les deux. Ce profil rejette en bloc les règles bureaucratiques des administrations en prônant les besoins des usagers. La reconnaissance de leur travail ne se trouve pourtant pas chez les usagers mais chez leurs pairs, leurs collègues qui s'intéressent à ce qu'ils disent ou font. (Gaspard, 2012 : 87-100)

Quant à normatifs, ils effectuent leur travail dans le respect des lois, des règles, des convenances et de la hiérarchie. Ils travaillent « sans se prendre la tête ». Cette vision du travail apporte une neutralité quant aux politiques et aux conflits au sein de l'institution. Cependant, la reconnaissance est un point assez important. Le crédit que leur donnent les politiques, la hiérarchie ou leurs collègues est extrêmement recherché pour se sentir bien dans leur travail. Le fait de se sentir utiles, efficaces et performants dans leur domaine est une sphère parallèle au respect des procédures et des lois et d'importance égale à leurs yeux.

Cette catégorisation n'est pas, comme le dit Gaspard, purement théorique. En effet, chaque travailleur social peut se retrouver plus proche d'un modèle ou de l'autre sans pour autant s'y retrouver entièrement. Ceci n'explique pas forcément les raisons d'être un travailleur social ou les facilités qu'ont certains travailleurs sociaux pour tenir face aux conditions de travail parfois compliquées du domaine du social. Cependant, cette catégorisation permet de comprendre la conception du monde et du travail social d'une majorité de travailleurs (Gaspard, 2012 :272).

MÉTHODE

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser à la méthodologie utilisée durant ce travail. Premièrement, nous allons expliquer, à travers les différentes étapes les entretiens exploratoires et de fond ainsi que la récolte et l'analyse des données.

DESCRIPTION DE LA MÉTHODE

Notre question de départ ne permet pas d'envisager les éléments constitutifs de notre question de recherche. En effet, celle-ci présage plutôt d'une recherche compréhensive de la santé psychologique des travailleurs sociaux sans en approfondir les raisons: *Comment l'évolution du social impacte-t-elle la souffrance professionnelle des délégués de l'aide et de la protection de la jeunesse ?*

L'histoire est un sujet que nous affectionnons particulièrement. Le cours d'« *analyse sociologique des politiques sociales* » du premier quadrimestre nous a permis de nous construire une idée plus précise de notre sujet et de notre intérêt pour cette matière. L'historique des changements mis en place au sein de l'Aide à la Jeunesse est rarement remis en question dans les conditions de travail actuelles. Cela peut s'expliquer par le manque de temps quant à la réflexion de fond sur le système qui les emploie. Cela peut également s'expliquer par le fait qu'un plan opérationnel est prévu jusqu'en 2025 et que celui-ci doit être suivi.

Dans le cadre de ce travail, notre méthodologie est basée sur les différents entretiens exploratoires et de fond effectués avec des délégués ainsi que sur la consultation de plusieurs articles et livres abordant ce sujet. Plusieurs documents de l'administration ont également été intégrés dans ce travail et ce, plus particulièrement pour permettre de comprendre le contexte dans lequel nous sommes.

Durant la phase exploratoire, nous avons réalisé un premier questionnaire d'entretien pour choisir un angle d'approche concernant le travail des délégués. Cette enquête a émergé avec des questions générales. En effet, l'idée précise de ce travail a été confuse durant plusieurs semaines. Les questions ont été posées de manière systématique à cinq personnes. Nous avons demandé avec plusieurs sous-questions aux délégués leur impression du travail, leurs ressentis personnels sur la manière dont le travail s'effectue et leurs attentes envers les bénéficiaires, la hiérarchie et l'administration.

Il nous a paru interpellant de constater que les délégués sont assez fatigués par leur travail mais pas pour les raisons que nous aurions cru. En effet, travailler avec les difficultés des personnes dont on s'occupe peut être particulièrement pesant. Au contraire, les travailleurs apprécient parler de leur métier en des termes très élogieux mais la manière dont ce travail est effectué pose de plus en plus de difficultés aux agents.

Suite aux premières réponses obtenues, nous avons pu nous diriger vers plusieurs concepts centraux qui sont la NGP, la reconnaissance et les différents profils de travailleurs sociaux. Suite à ces derniers, nos questions ont été plus précises pour nos entretiens de fond. Nous avons alors posé la même série de questions à 9 délégués. Nous avons tenté de cadenciser les résultats à ces notions. En effet, l'intérêt de ce travail a été de rechercher les impacts des difficultés dans le travail et non de rentrer dans des discours revendicateurs et, éventuellement, syndicalistes.

Suite aux données empiriques obtenues lors des entretiens et à l'état de l'art existant sur les travailleurs sociaux, nous avons pu préciser notre question de recherche : « *Comment les évolutions récentes de l'Aide à la Jeunesse ont-elles influencés le travail des délégués des Services de Protection de la Jeunesse de Liège et de Verviers ?* ».

Il s'agit d'une démarche qualitative. En effet, nous avons retranscrit l'entièreté de nos entretiens afin de pouvoir y revenir par la suite en fonction de nos lectures. Cela ne peut se faire si notre vision des concepts n'est pas claire pour organiser nos matériaux empiriques (Van Campenhout et al, 2017 :287). Dès lors, nous avons préféré une approche abductive. Nous avons régulièrement fait des allers-retours entre la littérature et notre matériel empirique pour conceptualiser les données. Pour ce faire, nous avons réalisé deux grilles d'entretiens semi-directifs pour réduire le champ de la discussion. Ceci a permis d'obtenir une quantité d'informations intéressantes sur le sujet abordé dans ce travail.

PROFIL DES PERSONNES INTERVIEWÉES

Le profil des personnes interrogées s'est limité à des délégués du SPJ de Liège et de Verviers ainsi qu'à deux délégués en chef¹¹. 14 entretiens ont été réalisés de novembre 2021 à mars 2022. Cinq premiers entretiens exploratoires ont été réalisés uniquement auprès de délégués de l'Aide à la jeunesse afin de préciser notre problématique et nos concepts. Tous les autres entretiens ont été dirigés vers notre question de recherche.

Dans un premier temps, nous recherchions des délégués des services d'Aide (SAJ) et de protection (SPJ) de la jeunesse mais nous avons réduit notre champ aux services de protection. En effet, ce cadre nous a permis d'avoir un historique plus ancien sachant que les SAJ n'existent que depuis 30 ans. Cela aurait limité notre recherche et l'impact ne peut s'en trouver que trop peu significatif. Une seconde raison a été de limiter notre cadre d'entretien pour en limiter la portée. Ce travail aurait été d'une trop grande envergure et nous aurions risqué de nous y perdre.

¹¹ Voir annexes

Dans un premier temps, les entretiens ont été effectués à notre domicile ou à celui des agents afin d'assurer une liberté d'expression aux propos tenus. Toutefois, par la suite, nous avons eu l'autorisation de la hiérarchie d'effectuer les entretiens dans les locaux des organisations. Il semble que le lieu n'ait pas eu d'impact sur les données recueillies et que chacun des agents a pu s'exprimer selon son libre arbitre.

Afin d'obtenir un avis différent, nous avons interrogé deux délégués en chef. Il s'agit d'un poste entre la Direction et les délégués qui a des contacts plus réguliers avec l'Administration Générale de l'Aide à la Jeunesse. C'est via cette ligne hiérarchique que, généralement, les travailleurs sociaux s'entretiennent avec l'administration. De plus, il s'agit d'anciens délégués qui bénéficient d'une formation sociale. Cela permet d'avoir un point de vue avec plus de recul. Ces entretiens ont permis un apport historique riche de contenu, plus prêt de la réalité de terrain mais également une vision différente du métier.

Nous aurions aimé interroger des Directeurs de SPJ. Cependant, au vu de leur position dans la hiérarchie, nous avons préféré nous abstenir. En effet, notre travail s'est fait dans un but compréhensif pour les délégués et non pour mettre à mal des agents. Leur formation n'est, de plus, pas toujours représentative des travailleurs sociaux. Premièrement, ils n'ont pas tous une formation sociale et, deuxièmement, ils n'ont pas forcément vécu le rôle de délégué. Il n'est donc pas possible pour eux de le comprendre au même titre. De plus, au vu de leur position représentative de l'administration, il aurait été erroné de prendre leurs propos comme étant les leurs. Nous nous sommes donc arrêtée à un profil plus précis.

TERRAIN DE RECHERCHE

Notre réflexion s'est basée sur des entretiens effectués avec des délégués de l'Aide à la Jeunesse aux SPJ de Liège et de Verviers. Comme précisé dans le cadre théorique, ceux-ci sont des services publics communautaires qui font partie de l'administration publique de la Fédération Wallonie Bruxelles (FWB). Plus précisément, un SPJ est sous l'autorité de la direction générale des Services de l'Aide à la Jeunesse et des Services de la Protection de la Jeunesse (DGAJ) et de l'Adoption qui se trouve elle-même sous l'autorité de l'administration générale de l'aide à la jeunesse (AGAJ) qui se trouvent tous deux à Bruxelles. Au niveau politique, le cabinet ministériel en charge de la compétence de l'aide à la jeunesse est celui de Madame Valérie Glatigny depuis 2019 et celui-ci donne les directives à l'AGAJ¹².

Le SPJ intervient lorsqu'un danger grave est constaté à l'égard d'un enfant et qu'il n'y a pas d'accord possible avec la famille ou le jeune pour mettre des aides en place. Contrairement au service d'aide à la jeunesse (SAJ), le SPJ travaille dans la contrainte car son intervention est basée sur un jugement protectionnel. Ce dernier est acté par un Juge de la Jeunesse qui demande au Directeur du SPJ de

¹² Voir Organigramme en annexe

concrétiser sa décision, à savoir un accompagnement éducatif et/ou un hébergement hors du milieu familial. Le cadre législatif sur lequel s'appuie le Juge a été précisé plus haut. Il s'agit du décret du 18 janvier 2018.

Le SPJ est dirigé par un Directeur assisté d'un adjoint et est composé d'une section sociale, dont font partie les délégués, et d'une section administrative. Il y a 13 SPJ en Belgique, un par arrondissement judiciaire.

Le nombre de délégué(e)s par service dépend de la taille de l'arrondissement et du nombre de dossiers traités. A Liège, il y en a 30 et 12 à Verviers. Les délégués sont des travailleurs de formation sociale à savoir qu'ils sont détenteurs d'un baccalauréat professionnalisant d'assistant(e) social(e), d'éducateur(-trice) spécialisé(e) ou d'assistant(e) en psychologie. Le quota de dossiers 51¹³ est de 60 auxquels il faut ajouter les dossiers 56¹⁴ et les rapports de déchéance de l'autorité parentale.

LIMITES ET ENTRAVES À NOTRE RECHERCHE

Dans un souci de transparence, nous souhaitons évoquer les limites d'une telle approche. La limite principale est de ne pas avoir eu une vision de l'administration de l'Aide à la jeunesse sur le travail des délégués, ce qui empêche une certaine neutralité dans les propos obtenus. La seconde limite est le fait que nous faisons partie de l'institution ce qui engendre, inconsciemment, une certaine position de l'interlocuteur. Néanmoins, cette position a permis de libérer la parole des interlocuteurs étant donné que nous faisons partie intégrante du groupe cible, ce qui a légitimé notre recherche et nos questions, jugées adéquates. La dernière limite se présente également au niveau de notre présence quotidienne au sein de l'organisation qui influence notre vision du phénomène social. En effet, notre position au quotidien dans l'organisation du SPJ de Verviers a pu diriger les propos des délégués interviewés, faisant partie de cette institution.

¹³ Ce sont les dossiers concernant l'article 51 du Décret de 2018, à savoir les jeunes en danger (protectionnel)

¹⁴ Ce sont les dossiers des jeunes ayant commis des faits qualifiés infraction, article 56 du Décret de 2018

LES HYPOTHÈSES

Suite à nos entretiens effectués et à nos recherches au sein de la littérature, nous avons pu faire émerger 3 hypothèses de recherches :

Hypothèse 1 : Le travail social et relationnel des délégués s'amenuise au profit d'un travail administratif plus conséquent.

Il aurait été difficile de ne pas aborder cette question. En effet, les délégués ont mis en avant cet aspect quitte à réduire toutes les difficultés du métier à cette partie. Une marge importante de la littérature parle également de cette augmentation de la charge administrative. Le travail relationnel et social s'en trouve réduit à peau de chagrin avec les années alors qu'il est le cœur du métier des délégués.

Hypothèse 2 : Les délégués ressentent un manque de reconnaissance de l'administration générale de l'Aide à la Jeunesse.

Ce besoin de reconnaissance a été avancé assez rapidement dans les entretiens exploratoires mais il a été nécessaire de l'approfondir lors des entretiens de fond. Les délégués ont un besoin de se sentir utiles et reconnus par leur employeur. La motivation des travailleurs vient en grande partie de cette reconnaissance.

Hypothèse 3 : Chaque délégué trouve des techniques pour « tenir » face aux difficultés du travail de délégué et ceci se décline selon différentes modalités au niveau des pratiques de terrain.

Suite à la description du métier de délégué par chaque personne interviewée, il est apparu différentes manières d'expliquer le travail de délégué. Chacun pointe un aspect plus que l'autre ou met plus d'intérêt à une valeur plutôt qu'une autre tandis que d'autres ne voient que le cadre de travail. Après lecture du livre de J-F Gaspard, l'hypothèse s'est construite progressivement. En effet, sa thèse et ses catégories ont rejoint notre matériau empirique.

MISE À PLAT ET ANALYSE DES DONNÉES EMPIRIQUES

Dans cette partie, nous allons mettre en avant les éléments qui sont ressortis des entretiens que nous avons réalisés avec plusieurs délégués. Afin de rester au plus près de la réalité de terrain, nous laisserons largement place aux extraits d'entretiens amenés par les travailleurs sociaux. Notre but est de comprendre comment les délégués interprètent les changements dans leur travail, comment ceux-ci sont perçus et quel lien peut être fait avec les concepts sociologiques décrits dans la littérature scientifique.

Plusieurs idées ou difficultés sont ressorties régulièrement. Celles-ci sont : la difficulté de gestion du temps, la lourdeur de la gestion administrative, la formation des directeurs, l'importance du rôle social, les supervisions, la frustration, le rôle des services, l'investissement, l'aide des personnes en difficulté, la responsabilité, la complexité des problématiques suivies. Ensuite, nous avons regroupé ces dernières par thème en tentant de synthétiser par concept: la charge administrative et la Nouvelle Gestion Publique (NGP), la reconnaissance de l'administration en subdivisant en différentes catégories et les différents profils des travailleurs sociaux. La mise à plat et l'analyse des données suit cette catégorisation.

LA CHARGE ADMINISTRATIVE ET LA NOUVELLE GESTION PUBLIQUE

Les délégués ont un rôle de travailleur social au sein de l'administration publique. En effet, dans les offres d'emploi de la FWB, il est exigé d'avoir un bachelier à orientation sociale (assistant social, éducateur spécialisé ou assistant en psychologie). Il est également requis des compétences comportementales adaptées à une relation privilégiée avec l'usager. Toutefois, ils sont amenés de plus en plus à mettre de côté leur travail social et relationnel. La charge administrative demandée par l'administration à chaque démarche est beaucoup plus importante, d'autant plus que le nombre de dossiers traités par les délégués n'a pas diminué.

A aucun moment, les délégués interviewés n'ont prononcé la Nouvelle Gestion Publique mais tous ses principes ont été énoncés. Une différence de gestion est clairement remarquée mais plusieurs travailleurs sociaux disent que la politique n'est pas de leur ressort. Ils voient plus clairement les problèmes sociétaux que cela engendre.

Victoria (déléguée depuis 8 années) : « Je pense, qu'au départ, c'est au niveau sociétal qu'il y a un gros changement et qu'il y a des choses à faire. C'est vrai que moi, j'essaie de faire ma part à mon niveau et je m'intéresse peut-être pas suffisamment au niveau politique. Donc je mesure moins les enjeux, mais clairement que l'Aide à la jeunesse et tous secteurs du social [l'enseignement, le secteur du handicap, la santé,...]. L'argent ne va pas là. Ça rapporte rien, ça coûte énormément.[...] On constate que même pour nous qui travaillons et qui avons quand

même un salaire, c'est compliqué. Donc je me dis que les gens qui travaillent à temps partiel ou dans les grandes surfaces, ben... ils doivent ramer. Quand on est dans le stress permanent et la survie, mince... il faut nourrir, il faut que les enfants aient ci ou ça. Ben, on pète des cases ou on ne met pas les enfants à l'école parce qu'on a honte ou... je pense que tout vient de là. »

Les sociologues réunis par Céline Bellot dans son livre montrent que la recherche de la rationalisation dans tous les domaines de la vie sociale a pour but de limiter le pouvoir discrétionnaire des agents publics.

Claudia (Déléguée depuis 24 ans): « Je pense qu'on est passé dans une société hyper-contrôlante. Il faut toujours trouver qui a tort. Le délégué est tout le temps à devoir se justifier. Pourquoi est-ce qu'on fait ça ? il se fait attaquer. Avant, on était sur le terrain où on ne se prenait pas la tête. On ne se disait pas : « *Oh mon Dieu, si je n'envoie pas ce courrier-là de cette manière-là, je vais recevoir les foudres de l'avocat.* ». Non, on le faisait. Tu n'avais pas peur. Maintenant, je me demande si je dois faire ça ou ça et, si un accident arrive, je dois être prête à me justifier et à savoir quoi répondre aux services de l'inspection. »

Florence Gangloff l'explique par une avancée du mouvement néo-libéral qui s'instaure dans les administrations publiques. Le sujet de la NGP est largement abordé dans les analyses sociologiques des interventions sociales. « *Consommateur de prestations, selon le discours public, il devrait pouvoir s'adresser à des organisations publiques aussi performantes que les entreprises privées et ainsi retrouver confiance dans l'État* » (Piron, 2003, cité par Bellot et al., 2013 : 38).

Victoria: « Je pense que le changement majeur, c'est au niveau du choix de l'administration de mettre au poste de chef de service des juristes et donc clairement, ça change fort la donne aussi. Ils n'ont pas du tout la même perception des choses, n'appréhendent pas le travail social comme nous. Je pense que, stratégiquement parlant, il y a eu des évènements qui ont amené quand même des faits graves et des directeurs qui se sont retrouvés sur le banc des accusés. Et peut-être que l'administration a voulu aujourd'hui sortir des parapluies. Maintenant, c'est une autre façon de travailler clairement ça. Mais on en oublie ce que c'était auparavant d'avoir un chef de service social. »

Le changement de gestion, l'apparition de « parapluies » pour se protéger, l'évolution du travail mais particulièrement l'augmentation de procédures standardisées tout en étant au plus proche de la situation individuelle sont abordés. Tout ceci devient un casse-tête pour ces travailleurs sociaux qui, en plus de réfléchir à leur intervention, doivent rationaliser leur temps pour avoir le temps de répondre aux exigences de l'administration publique afin de justifier leurs démarches. De plus, cela permet d'évaluer

leur prise en charge afin d'effectuer des statistiques régulièrement mis à jour depuis 2011 dans les chiffres de l'Aide à la Jeunesse présents sur le site internet de la FWB.

Selon Marie Mormesse, ces statistiques représentent « *le travail social purifié* », travail alors mesurable par des outils de mesures et évaluable par différents systèmes d'évaluation. Il s'agit de toutes ces démarches administratives énoncées dans ce chapitre. Le « *travail social non aseptisé* » est alors oublié car il n'est pas évaluable directement et se construit à travers les compétences des professionnels. Les travailleurs sociaux peinent à trouver des éléments objectivables montrant ce travail de terrain (Mormesse, 2014 : 123). Ce travail est la partie sociale et relationnelle à laquelle les délégués font référence. Il s'agit de l'essence même de leur métier et de leur idéal.

Sophie (Déléguée depuis 20 ans): « Avoir cette charge de travail administrative comme le travail propre de la déléguée, je trouve cela négatif. Ça empêche que la déléguée fasse ce pourquoi elle est là, à savoir le travail de terrain, le travail social. Donc on fait plus d'administratif au détriment du travail social. Et ça, je trouve ça dommage. On a chargé un peu plus le sac à dos de la déléguée mais je trouve qu'on ne l'a pas chargé de façon équilibrée. Tu viens dans le système de l'Aide à la jeunesse pour être sur le terrain pas pour remplir des frais quoi. Enfin, c'est comme ça que je le voyais au départ. »

Il n'y a pas eu un entretien où le sujet de la charge administrative n'a pas été répété. Que ce soit des jeunes ou des anciennes, les démarches administratives ont fortement augmenté depuis des années mais ce, particulièrement depuis le dernier décret de 2018, surnommé le Code Madrane.

Karine (Déléguée depuis 26 ans) : « Le nouveau décret a quand même bien foutu le bordel. Soyons clairs, le changement d'arrondissement avec Huy qui a été redessiné. On a récupéré tout mais on n'a pas augmenté le personnel. Le nombre de dossiers a augmenté de presque 40 par délégués alors qu'on doit être à 60 pour un temps plein. A côté de ça, les prises en charge sont restées pour l'autre arrondissement. De plus, les dossiers qui arrivent en urgence, qui sont les 37¹⁵, ils ont augmenté significativement et on doit trouver des places en urgence qu'on n'a pas. Ne parlons pas non plus du « *projet de l'enfant* », un dossier de 15 pages à remplir par jeune. Ça c'est la catastrophe, c'est vraiment se foutre de nous. »

Le fait de tout retranscrire ne permet pas de garder une certaine âme sociale. On perd la notion de base du travailleur social.

¹⁵ 37 = article 37 du décret qui sont les situations où le jeune est pris en charge le jour même avec un jugement du Juge de la Jeunesse

Annie (Déléguée depuis 29 ans) : « Pour moi, on a perdu une valeur de l'échange verbal et ça, il y a toute une notion qui est perdue. A travers les écrits, il y a des choses qu'au niveau relation humaine, au niveau social, on ne sait pas avoir. On ne ressent pas de la même manière déjà rien qu'en faisant la différence entre un entretien téléphonique et un entretien en face à face. Il y a justement tout le non verbal qui intervient énormément. Dans des situations comme les nôtres, les mails n'apportent pas ça et enlèvent tout ça. Moi, ça me gêne. »

Pour expliquer cette augmentation administrative, le sujet de la présence de l'administration de l'aide à la jeunesse est abordé. Elle est dite plus présente dans sa gestion des services décentralisés. Elle veut imposer sa politique d'égalité des chances à tous les SPJ. Ceci est clairement signifié dans les objectifs du plan opérationnel 2020-2025 de la FWB pour tous les services publics émanant d'elle.

Sophie : « Avec les années, il y a une différence de gestion. En 2002, je ne savais pas dire qui était l'administratrice générale, ils étaient loin, très loin. Je pense qu'ils étaient même très loin de mon directeur. Il faisait un peu sa popote. Maintenant, tu as, par exemple, l'harmonisation des pratiques¹⁶. Avant, chaque SAJ ou SPJ fonctionnait un peu comme il le voulait. L'administration a décidé d'être plus présente qu'avant. Du coup, elle est beaucoup plus exigeante dans la manière dont les services fonctionnent. En 2008, mon directeur est parti travailler à l'administration pour créer la fonction d'inspecteur des SAJ-SPJ. C'est bien aussi car, maintenant, un bénéficiaire peut aller à Mons ou à Liège, ce sera pareil. Quand tu as des switchs de dossiers, des transferts de situation, le bénéficiaire peut s'y retrouver. La place de l'administration a évolué, changé, elle est plus présente dans le fonctionnement interne du SPJ. »

Selon Fathi Ben Mrad, l'instauration de la performance et des méthodes d'évaluation de l'entreprise privée est une méthode qui dépasse les frontières et qui s'installe dans un « tournant néo-libéral ». L'évaluation et l'inspection des SAJ-SPJ a été instauré en 2008 à l'AGAJ. Cette politique de la NGP « *permet de vérifier l'écart entre les intentions et la réalité et si le sens donné à l'action n'est pas dévié* » (Bouquet cité par Mormesse, 2014 :67).

Les délégués voient cette démarche comme une forme de défiance concernant la qualité de leurs interventions. C'est un manque de reconnaissance des gestionnaires qui ne connaissent pas le terrain et n'entendent pas les difficultés du terrain. Selon Marie Mormesse, une des conséquences de l'instauration de la NGP est cette apparition de dirigeants formés hors du travail social qui sont chargés de manager l'action sociale et qui ne sont pas légitimés par les agents de terrain.

¹⁶ Voir contexte

Victoria : « Ça déshumanise. Je pense qu'il y a un côté, en tout cas pour les directeurs que j'ai connu, c'était des gens de terrain, des gens militants qui s'impliquaient dans plein de choses et tant au niveau politique qu'au niveau de l'arrondissement. Ici, ils font attention, ils prennent des décisions clairement, en toute connaissance de cause. Ils sont très au clair avec les articles de loi. Peut-être qu'auparavant, on l'était peut-être moins mais au niveau de la fibre sociale, il y avait un côté passionné, militant. Il n'y a plus ce côté militant chez les nouveaux directeurs. »

La diminution de l'autonomie des délégués est ressentie avec des contraintes grandissantes dans leur pratique quotidienne. Ils doivent diminuer leurs interventions de terrain pour répondre aux demandes (procédures, rentabilité) de l'administration. Yvette Molina explique cette particularité par les exigences fortes des gestionnaires envers les travailleurs sociaux (Bellot et al, 2013 :227).

La volonté de diminuer les coûts des interventions sociales a été appliquée suite à l'instauration du décret de 2018. En effet, les frais ont été revus dans l'arrêté du Gouvernement du 23 janvier 2019 relatif aux subventions et aux frais individuels pris en charge. Certaines prises en charge comme les hospitalisations sociales ne sont plus financées.

Yvette Molina peut aborder cette spécificité dans une logique de modernisation des services publics. Le principe de cette dernière est d'instaurer une rentabilité des services sociaux, une productivité efficiente, une culture du client plutôt que du bénéficiaire, une concurrence entre les services privés et les services publics et l'instauration d'un management par objectifs (Foudrignier et al, 2014 :147).

Claudia : « Entre le décret de 91 et le Code Madrane, personne ne s'est intéressé à nous. Il n'y a pas eu vraiment de modifications ou, enfin, il n'y avait pas vraiment d'impacts sur notre quotidien. Tu voyais plutôt évoluer ton administration qui te mettait de plus en plus de choses. Depuis 2016, c'est là que tu dirais qu'il s'est passé quelque chose dans la tête des gens, ça a commencé : changement de formulaires, tout le monde les mêmes, harmonisation des pratiques. Je crois qu'ils [l'Administration de la FWB] ont mis des gens, qui allaient penser à la place des autres et on a commencé à vraiment restreindre notre travail à des petits robots. On prend la feuille A puis la feuille B. »

L'augmentation des démarches informatiques est également abordée et est associée à l'administratif comme des démarches ingrates et pour lesquelles le délégué n'a pas été formé.

Brigitte (Déléguée depuis 16 ans) : « Il y a le fait que je ne gère pas du tout l'informatique, que je n'ai pas été formée et qu'on ne m'offre pas de possibilité de me former de par le boulot »

De plus, l'utilisation des programmes informatiques qui augmentent les encodages administratifs et qui servent à effectuer des statistiques ne trouve pas son sens dans le travail des délégués.

Muriel (Déléguée depuis 15 ans) : « On parle souvent avec les anciennes qui disent qu'avant, on avait peut-être plus de dossiers mais les problématiques étaient différentes et aussi, très important, les moyens matériels ont évolué, les places en institution, il y en avait plus avant la CIOC. C'est un truc informatique dans lequel il fallait rentrer sa demande. Les SRU¹⁷, c'était comme ça et il fallait encoder à chaque fois un tableau pour faire des beaux statistiques qui n'ont servi à rien. On n'a pas eu de place en plus. On nous a répondu que la Ministre avait remarqué qu'on avait des places mais qu'on les utilisait mal. Du coup, on a eu droit au système de capacités réservées qui est encore plus dingue. Avant, on pouvait construire son intervention, maintenant, on met un jeune sur une liste d'attente pour les institutions de type SRG¹⁸ et, dès qu'une place se libère, on l'y met, sans réfléchir à l'intérêt du jeune et à sa problématique. On ne se demande pas si c'est adéquat ou pas. »

Lors de l'explication des diverses tâches administratives, nous avons pu remarquer le lien avec le concept de la Nouvelle Gestion Publique (NGP). Celle-ci engendre une explosion des documents administratifs afin de justifier les démarches des fonctionnaires dans leurs fonctions mais également pour évaluer leur travail.

La NGP a de nombreuses manières de se déployer au sein des administrations et des pays. Ici, nous voyons que certains aspects apparaissent plus que d'autres. En effet, la charge administrative est particulièrement ressentie suite à l'instauration de justificatifs pour diminuer le pouvoir discrétionnaire des fonctionnaires, de programmes informatiques, de statistiques effectuées pour corroborer les demandes de moyens des délégués et de standardisation des procédures au sein de la Fédération Wallonie Bruxelles. En effet, les délégués sont à la source de l'information et sont les seuls à pouvoir répondre aux critères étudiés par les dirigeants. Ceci engendre donc une augmentation massive du travail des agents directement en contact avec le public.

D'autres éléments de la NGP ont été amenés. Ceux-ci nous ont permis de faire le lien avec le concept abordé. Gadéo et Chéronnet en 2009, nous amène le sujet des « cadres du social », fonction qui apparaît de plus en plus. Il s'agit des personnes qui prennent les fonctions à responsabilité dans le social sans avoir passé un diplôme de travailleur social (cité par Bellot et al, 2013 :86). Ceci est particulièrement choquant pour les travailleurs sociaux. Même si cela peut s'expliquer par une volonté de l'administration

¹⁷ SRU= service résidentiel d'urgence où un jeune peut être placé 20 jours en urgence renouvelable 1 fois

¹⁸ Service Résidentiel Général

de se défendre vis-à-vis de la société en cas de problème, cela augmente l'impression de vouloir s'éloigner du but premier qui est l'intérêt de l'enfant.

Isabelle (Déléguée depuis 6 ans mais une ancienneté de 15 ans dans le domaine de l'Aide à la jeunesse) : « Maintenant, il me semble qu'on désigne les directeurs qui n'ont pas d'expérience dans l'Aide à la jeunesse. On donne plutôt des places à des gens qui ont fait l'université point. Alors que c'est essentiel que les directeurs sachent dans quoi on travaille, non ? C'est tellement différent au niveau de l'approche, au niveau de la manière de discuter, au niveau de voir la situation et de pouvoir aussi être créatif. La créativité ? je pense que c'est quelque chose d'essentiel. La créativité, au lieu d'être fiché et tout cloisonner. C'est ça. »

L'intérêt de l'enfant et des familles n'est plus au centre des décisions du point de vue des délégués. On cherche à réduire les coûts, on invente un programme de « capacités réservées », terme cité plus haut par une intervenante afin de réduire les coûts mais rien n'est réfléchi dans l'intérêt supérieur de l'enfant. Par exemple, les trajets des parents déjà souvent précarisés qui veulent récupérer leur enfant mais ne peuvent pas à cause des coûts que les déplacements engendrent.

Chantal (Déléguée depuis 15 ans) : « Moi, je trouve que ce qui a foutu un beau bordel, c'est les capacités réservées. Alors, ça nous demandait énormément de travail à l'époque, c'était la folie furieuse et ça, c'est vrai qu'en terme de boulot, c'était fou. Mais on avait un calepin et on devait sonner à Bruxelles, Mons, Charleroi pour pouvoir avoir une place en institution. Donc ça nous demandait beaucoup plus de boulot que maintenant. Les capacités réservées on sonne, on me dit « *voilà, il y a des places. Est-ce que vous la prenez ou pas ?* » Ça, c'est sûr que c'est un travail de moins qui pouvait te prendre des heures. À l'époque, c'était la folie. Mais au moins tu avais plus de possibilités. Oui, tu avais plus d'offres, je veux dire, tu ne te limitais pas qu'à l'arrondissement. Donc moi, je ne suis pas forcément favorable aux capacités. Oui, par rapport à mon boulot, non par rapport aux solutions, à la gestion. On avait de quoi offrir la possibilité de payer les déplacements pour un gamin. Maintenant, ce n'est plus possible. On ne sait plus prendre des frais de déplacement pour pouvoir envoyer un gamin dans une institution ou dans un hôpital ou autre. Ça, c'est la cata. Les hospis [hospitalisations] qu'on ne peut plus non plus payer. Ça aussi, c'est la cata. Parce que c'est fort bien de dire aux parents on va hospitaliser votre enfant en service pédopsychiatrique, mais en même temps, c'est pour votre tronche. Sauf que des gens n'ont déjà pas les moyens. Je comprends quand un parent vient vers moi et me dit « *vous êtes bien gentils, mais c'est moi qui vais recevoir la facture d'une décision que vous avez prise* » Oui, et ça, je ne sais pas dire grand-chose. Ça, c'est sûr qu'au niveau financier, les rennes se sont vachement serrées. Ce n'est pas du tout en faveur des familles, quoi. Pas du tout. »

Le travail social est mis de côté et clairement rationalisé. Les capacités réservées rendent les associations sans but lucratif dépendantes de l'État et ceci est de nouveau une conséquence de la NGP. Hervé Jory nous explique que la NGP « opère un glissement progressif de la complémentarité vers l'instrumentalisation des associations » (Bellot et al., 2013 :150). Il s'agit d'une dépendance des associations qui deviennent des « prestataires de services » plutôt que des institutions au service du jeune et de sa famille comme prôné dans les projets pédagogiques. Cela « a pour effet de les inscrire dans une logique de marché, en les soumettant aux aléas des demandes d'accueil, là où s'opéraient avant leur sélection de manière autonome » (Bellot et al., 2013 : 33).

Afin de terminer le critère de la charge administrative, nous pouvons constater que « les contraintes de mesure et de contrôle imposées par les réformes de la NGP limitent l'action du social et freinent l'innovation et la créativité » (Bellot et al., 2013 :65).

Annie: « Avant, on réfléchissait à l'intérêt de l'enfant pour aller dans telle ou telle institution, on était plus adaptée, on prenait un temps fou pour réfléchir. Maintenant, on n'a plus du tout le même travail social. On n'est plus du tout dans la même manière de travailler. On agit au plus pressant. Ça, c'est une frustration énorme. Les burn-out de ma génération, ils sont basés sur ça. On parle de stress permanent mais surtout qu'on ne peut plus travailler, on ne peut plus faire de travail social. Les jeunes (déléguées) qui ont l'impression d'en faire, elles n'ont pas connu le travail de proximité qu'on faisait. »

Le rôle idéal du délégué s'éloigne de plus en plus. Les travailleurs sociaux ne rencontrent plus leurs aspirations et cela engendre de la fatigue, des malaises et de la frustration.

Annie : « Je suis triste ; triste de ne plus avoir la possibilité de pouvoir faire du travail social comme j'ai pu le connaître avant. Je pense que d'avoir connu ces belles années, on ne se rendait pas compte qu'elles l'étaient. C'est extrêmement compliqué, frustrant et une envie de changement émerge. La question de changer de boulot est là tellement la frustration est grande. »

Cette volonté de changer est partagée par plusieurs personnes mais, effet plus contradictoire, beaucoup aiment toujours le fond de leur travail et souhaitent faire plus.

Alex (Déléguée depuis 10 ans) : « J'aime bien le fond de mon boulot, c'est un boulot utile. Il y a aussi les conditions financières qui sont plus que confortables. Au niveau des absences pour notre vie privée, ce n'est pas quelque chose qui pose souci en général. Les deux seules choses qui me préoccupent dans mon boulot c'est que ma famille puisse bien vivre mon travail et que mes bénéficiaires aient le suivi dont ils ont besoin. Le reste, je m'en fous, je n'y prête plus attention. Si je n'ai pas de place ou pas le temps, tant pis. »

L'incertitude du travail à l'heure actuelle reste une raison de rester en poste auprès d'une administration publique car une chose qui n'a pas changé, c'est l'impression de sécurité de la place d'un fonctionnaire.

Sophie : « J'ai envie de nouveaux challenges, de me remettre dans d'autres défis. J'attends que mes filles soient grandes et autonomes. Ici, je suis dans une zone de confort. Tu sais ce que tu vas perdre (salaire, sécurité d'emploi et facilité de travail), tu sais dans quoi tu es. Je ne sais pas du tout ce que je vais faire. »

LA RECONNAISSANCE DE L'ADMINISTRATION

Le concept de reconnaissance abordé ici ainsi que la théorie d'Axel Honneth qui a été sollicitée nous ont permis de percevoir d'où provenait ce besoin des travailleurs sociaux.

La troisième forme de reconnaissance au travail qui est la recherche de cette dernière dans la relation avec l'autre est celle qui est énoncée par les délégués. Nous ne parlons pas d'une recherche à travers les yeux des usagers pour qui les travailleurs sociaux travaillent mais plutôt à travers les yeux de la hiérarchie et plus particulièrement de l'administration. Celle-ci, pourtant lointaine il y a quelques années, se voit être un élément crucial dans la construction de l'identité professionnelle des délégués. La particularité d'être au cœur du travail des délégués dans le cadre de l'aide contrainte permet un certain recul quant à la reconnaissance des usagers.

Sacha (Déléguée depuis 13 ans) : « Il y a la reconnaissance hiérarchique qui est importante. Maintenant, au niveau des bénéficiaires (usagers), oui et non. Je ne dirais pas tant que c'est de la reconnaissance dont j'ai besoin mais plutôt le respect par rapport à ce que je fais, ce que je mets en place pour essayer de les aider. Après, on peut ne pas être d'accord parce qu'encore une fois, on est dans le contexte de l'aide contrainte, donc reconnaissance... Les gens seraient partis d'ici. C'est difficile de demander aux personnes d'être reconnaissantes pour quelque chose qu'elles ne veulent pas. Il faut le faire, ça reste un travail et donc ça reste ton travail d'aider les gens. (...) C'est d'abord une reconnaissance de la hiérarchie et des partenaires extérieurs parce que c'est une manière indirecte, vu qu'on ne peut pas l'avoir des bénéficiaires hormis en fin de suivi. Parce qu'on ne peut pas demander de l'avoir des familles, on essaie de l'avoir de sa hiérarchie et de l'administration. »

LA RECHERCHE DE RECONNAISSANCE

Les délégués nous révèlent un manque important de reconnaissance de la part de l'administration générale. En effet, l'augmentation de la charge de travail, le non-remplacement des agents malades ainsi que le manque d'intérêt pour le service pèsent sur les délégués qui n'ont plus envie de s'impliquer. Le

sens et l'implication que les travailleurs sociaux mettent dans leur travail ne semblent pas être reconnus par l'administration. Les délégués ne remettent pas la hiérarchie directe (directeur) du SPJ en cause et expriment que celui-ci est soumis aux mêmes normes qu'eux. Toutefois, l'administration est, à leur sens, clairement responsable des leurs conditions de travail difficiles.

Pour les travailleurs sociaux des SPJ, c'est important d'avoir les moyens d'assurer les décisions prises. La légitimité du travailleur permet un meilleur fonctionnement, un meilleur travail de terrain. Le fait de ne pas être entendu dans les demandes est compliqué. C'est ce point qui revient fréquemment.

Claudia : « On ne se sent pas entendu par l'administration. La preuve ici. On retire un directeur et on ne met personne à sa place. On n'écoute pas les besoins. Alors, je ne dis pas qu'il faut tout autoriser et tout écouter mais je trouve qu'ils sont complètement à côté de la plaque. On vient avec un « projet de l'enfant » alors qu'on n'écoute pas qu'il n'y a pas de personnel, qu'il n'y a pas d'institutions. (...) Vous n'avez pas assez de services donc vous devez faire plus de travail. Et on vous rajoute, ou vous rajoute. Non, on n'est pas entendu. On n'entend pas ce qui se passe sur le terrain. »

Les délégués amènent régulièrement des demandes de changement à l'administration. Ils souhaitent plus de places dans les institutions, plus d'argent, plus d'investissement de la part des dirigeants dans leur domaine. Cependant, ils arrivent à se faire à l'idée que ceux-ci ne peuvent pas faire plus à ce sujet. Dès lors, ils attendent une reconnaissance de l'implication et du travail fourni. Le décret de 2018, le Code Madrane, a été à l'encontre de ces demandes et n'a pas eu un écho positif chez les intervenants sociaux.

Chantal : « Il faudrait de l'action qui réforme une bonne fois pour toutes ce qui est demandé depuis perpète. Investir à certains endroits plutôt qu'à d'autres. Madrane est venu réformer tout le bordel et ça ne nous aide en rien, je veux dire, je n'ai pas l'impression... Les frais, les 37¹⁹, il y a un tas de choses qu'il a mis en place mais il n'a pas réfléchi ça avec les délégués. Je suis persuadée que si une déléguée est à la place de Madrane, il y a un tas de choses qui changerait différemment. C'est vraiment ce principe d'être, d'avoir une personne de terrain qui change des choses sur le terrain et pas qui change des numéros d'articles. Changer des chiffres, changer des noms, c'est du foutoir. C'est des réformes à la 6-4-2. »

De nouveau, l'intérêt d'avoir des personnes de terrain chez les décideurs revient. Tout comme les problèmes des « cadres du social » instauré par la Nouvelle Gestion Publique (NGP). Le fait de ne pas

¹⁹ 37 : dossier transféré par le SAJ pour un jugement en urgence qui dure 30 jours puis 45 jours, après ce délai, le dossier retourne au SAJ ou reste au SPJ

être reconnu en tant que travailleur par l'administration est compliqué. Les délégués ont l'impression qu'on leur rajoute du travail parce qu'ils n'en font pas assez alors que pour eux, ce n'est pas le cas.

Sacha : « Je dirais qu'on n'est encore moins reconnu par l'administration. Elle impose des choses et il n'y a pas de dialogue. On le voit avec le « projet de l'enfant » au niveau des mineurs en danger où on doit effectivement établir un projet qui est indépendant des mesures décidées par le Juge. L'administration souhaite imposer ce projet qui n'est pas suffisamment construit et établit un outil de travail, qui mérite encore réflexion. Il a été imposé sans consulter les agents. La hiérarchie a été consultée mais pas les agents de terrain. (...) C'est beaucoup trop lourd comme charge de travail vu tout ce qu'on a dit avant : problématique, manque de moyen, manque de personnel. Enfin, tout ça, ça ne vient que rajouter une surcharge. Et, ce qui est étonnant, c'est d'entendre que la Ministre est d'accord de le repousser d'un an pour que l'outil soit remanié. Pour moi, c'est bien la preuve que oui, au niveau de l'administration, de savoir pourquoi il y a une pression mise par eux. Donc, je trouve qu'au niveau de l'administration, il n'y a pas de reconnaissance, il n'y a pas de reconnaissance spécifique à notre métier. »

Kocyba, cité dans l'analyse de E. Renault, amène un double problème : la reconnaissance est instrumentalisée par les dirigeants et les outils de gestion et celle-ci ne répond plus à des revendications légitimes car les travailleurs ont des difficultés à exprimer les enjeux clairement recherchés. A travers ce thème de reconnaissance, passent beaucoup d'ajustements organisationnels obscurs comme le pouvoir et l'autocontrôle. Ceci mène à se poser la question de la légitimité de la recherche de reconnaissance des salariés (Renault, 2012 : 131-132). Lorsque l'on pose la question aux déléguées en chef, plus en lien avec l'administration, la réponse devient plus mitigée surtout avec l'ancienneté.

Sophie : « On a l'impression que l'administration est à cent mille lieues de nous mais ils ont 26 SAJ-SPJ à gérer et autant de services à devoir gérer. Ce n'est quand même pas rien l'aide à la jeunesse avec des comptes à rendre au Cabinet Ministériel, des comptes à rendre à l'inspection, à la Cour des Comptes²⁰. Des fois, on se dit qu'ils ne comprennent pas mais une fois, j'ai pris le train avec l'Administratrice Générale de l'Aide à la Jeunesse. Elle s'était endormie à 4H du matin parce qu'elle partait à la Cour des comptes présenter un truc. Elle allait se faire remonter les bretelles par rapport aux dépenses. Elle a une mission qui est peut être d'abord... On ne comprend pas pourquoi on a resserré la vis. Pourquoi est-ce qu'on nous ennuie avec les frais ? Pourquoi est-ce qu'on ne peut pas en faire plus ? Parce qu'à un moment donné, quand tu n'avais pas cette gestion de l'administration en 2002, c'était plus facile. Après, c'est parti en cacahuète et il faut avoir en tête qu'on dépense le denier de l'argent public. Je trouve qu'on a quand même à un moment donné, et ça, on ne l'a pas assez. Il faut se demander « *ce qu'on va mettre en place,*

²⁰ Gestionnaire des finances de l'Aide à la jeunesse

ça coûte combien ? ». Il faut parfois un peu réfléchir. C'est normal qu'à un moment donné l'administration recadre un peu les choses, notamment par rapport aux frais car, la dette publique, elle, ne fait qu'augmenter. Donc, parfois, on ne se sent pas nécessairement entendu par l'administration mais elle aussi elle a son cadre. Elle a aussi le Gouvernement qui est au-dessus et elle est obligée, elle ne fait pas ce qu'elle veut non plus. Donc est ce que c'est « *on est pas entendu ?* » ou plutôt « *on ne sait pas faire autrement.* ». »

Dans le cadre de l'instauration d'une Nouvelle Gestion Publique, la reconnaissance devient le travail du salarié et donc, ici, du travailleur social. Ce dernier doit témoigner de son engagement personnel et anticiper toutes les modifications organisationnelles requises. L'accent est mis avant tout sur les indicateurs de performance. La manière d'arriver au résultat a peu d'intérêt pour l'administration. « *Le volet pertinence de l'intervention par rapport à la mission est rarement pris en considération par les acteurs lorsqu'ils conduisent une opération évaluative* » (Fontan et Lachance, 2005, cité par Bellot et al, 2013 :67).

Les déléguées demandent à avoir plus de temps, les moyens pour permettre un travail de qualité car elles sont exigeantes à ce sujet et veulent un meilleur suivi du jeune. De leur point de vue, cela s'apparente à des compétences qu'elles ne peuvent plus assurer.

Victoria (Déléguée depuis 8 ans) : « Mon idéal ? Avoir le temps, le temps pour tout, parce que je pense que nos rapports sont essentiels mais pouvoir avoir le temps de les rédiger et aussi précis que possible parce que c'est important, c'est là-dessus qu'un Juge prend une mesure. J'aime bien qu'il sache pourquoi une telle décision est arrivée et qu'il constate l'évolution. Avoir le temps de me former aussi, de pouvoir me nourrir d'autres choses parce que le secteur évolue, il y a pleins de concepts qu'on ignore, qui se développent... comme les violences conjugales... mais on ne sait pas appréhender la problématique, on est tellement dans notre boulot, le nez dedans, qu'on rate certaines évolutions qui pourraient nous servir. Prendre le temps de voir un gamin à une activité et de créer du lien. Ces petites choses-là, on ne les voit pas mais elles permettent de créer des relations de confiance et de rassurer les parents. »

LA PROFESSIONNALISATION DU TRAVAIL SOCIAL

« *Toute l'histoire du travail social, outre celle de la socialisation de l'amour maternel, est l'histoire de la professionnalisation des œuvres de charité* » (Bessin, 2005, cité par Mormesse, 2014 :139).

Cette dernière réflexion nous amène à cette question de la professionnalisation du travail social. Celle-ci permettrait-elle une meilleure reconnaissance de leur travail ?

Sophie : « Moi, quand j'étais déléguée, il y avait plusieurs choses qui me frustraient. Toujours maintenant, c'est le regard que peut avoir l'extérieur, même en terme d'intervenants, cette méconnaissance de notre boulot, de leurs contraintes et du fait que les gens pensent que parce que tu es dans la contrainte il y a tout qui va se régler et que t'as du pouvoir à n'en plus finir et que voilà, devant cette croyance, la déléguée est bien planquée derrière son bureau et qu'elle n'en fait pas une. Ça c'est un volet qui existe toujours ; Ce fossé entre les services publics et les services privés, il y a un peu cette guerre, cette concurrence que je ne comprends pas toujours. Parce que nous aussi, on peut être trash avec certains intervenants en se disant, ils ne comprennent rien. Pareil avec la famille, elle me voit comme l'ennemie avec une certaine résistance. Tu es toujours dans ce paradoxe. »

L'attente des délégués est d'avoir une image plus positive, si ce n'est pas la famille, que ce soit au moins par la hiérarchie ou l'administration ou encore la représentation qu'en ont les services extérieurs. Une reconnaissance positive de leur implication vis-à-vis des familles et des jeunes plutôt que vue comme des fonctionnaires qui ne font rien. En effet, l'image qu'a essayé d'améliorer la NGP est toujours présente.

L'intervention sociale est une prise de risque de par le fait qu'elle se fait en relation avec un usager qui a son histoire, sa personnalité et ses besoins. La réussite de l'action est un gage de reconnaissance des compétences du travailleur social par ses pairs. Un savoir collectif se construit entre les différents intervenants sociaux qui structure les « bonnes pratiques ». Les capacités de jugement et d'évaluation de la situation s'accumulent dans la pratique et permettent de combler les compétences des intervenants. L'évaluation individuelle de chaque intervenant détruit la possibilité de produire un collectif suffisamment soutenant en imposant une concurrence entre les travailleurs sociaux (Mormesse, 2014 :80).

Sacha : « De mon point de vue, je n'ai jamais vu de reconnaissance. Si, ils envoient des mails tout faits, mais encore une fois, remercier un agent du côté des sports ou remercier des agents qui, en plein Covid 19, ont dû intervenir auprès des familles, on n'est déjà pas dans le même registre face aux difficultés et au niveau de la lourdeur du travail même si chaque métier a ses difficultés. La charge mentale d'un délégué n'est pas la même qu'un agent du sport. Les agents de justice ont aussi des problématiques lourdes. Je trouve que le message n'est pas assez à chaque fois personnalisé. Finalement, on n'est que des fonctionnaires, tous sous la même maison donc ce n'est pas assez ciblé. (...) Je ne crois pas que c'est dans les fonctions de l'administration. Ils viennent avec des enquêtes de terrain pour connaître le bien-être des agents mais c'est générique et général. On n'a pas de questions ciblées. On ne va pas vous demander si le télétravail est adapté ? Est-ce confortable pour vous ? on ne va pas vous demander la spécificité

de votre travail d'avoir un Gsm de fonction ? C'est à chaque fois des titres un peu décalés. On n'est pas spécifique à notre fonction, c'est un peu ça le problème. Du coup, il y a un décalage avec notre réalité de terrain. »

Suite au travail de Florent Champy, Didier Vrancken nous montre que le travail social se trouve être une activité prudentielle. En effet, celui-ci réunit les caractéristiques suffisantes pour être qualifié comme tel. Il s'agit d'une activité qui apparaît face à des « *situations ou à des problèmes singuliers et complexes* » qui sont « *renvoyés à la singularité du matériau humain* » et l'incertitude qui ressort des premières caractéristiques est délibérée « *auprès du groupe de pairs* ». Cette incertitude amène « *son lot de conflits d'interprétation* » (Vrancken, 2012).

« *Ce développement de pratiques professionnelles prudentielles se déploie dans un contexte de forte rationalisation exerçant des pressions à la rentabilité sur des professionnels qui disposent de moins en moins de temps* » (Vrancken, 2012).

Claudia : « L'idéal, ce serait le délégué qui a le temps d'organiser des réunions tous les 2-3 mois, d'évaluer la situation, avec des propositions qui changent, une réadaptation finalement des objectifs. Un délégué qui a un service, qui a pu complètement mettre en œuvre la décision du directeur et qui a le temps d'aller plus loin dans la réflexion. A l'heure actuelle, on met simplement en œuvre et on le revoit l'année d'après s'il n'y a pas de problème. »

Les travailleurs sociaux se débrouillent avec les situations des jeunes et de leurs familles comme ils peuvent dans l'urgence sans disposer de l'assurance nécessaire de bénéficier d'un contrat le stabilisant.

Victoria : « Je suis en place au SPJ, accessoirement j'étais en CDI et en attente de mon contrat en août 2014. Aujourd'hui je n'ai toujours pas de contrat signé. Je réclame ma valorisation d'ancienneté depuis 2 ans et demi et rien. Alors j'estime que ce n'est pas de la reconnaissance. On n'est déjà pas super bien payé. On n'est pas super bien considéré, on n'a pas de prime de risque, on n'a pas des chèques repas énormes. (...) D'autres services qui sont moins susceptibles que nous d'être confrontés à la colère des gens en ont une. Nos frais de déplacement, c'est pas non plus ce qu'il y a de plus... donc voilà, c'est très difficile d'avoir une reconnaissance ou, en tout cas, ils ne le font pas très bien savoir. L'administration, non, je ne me sens pas reconnue. »

Même si le métier n'est pas reconnu à l'heure actuelle comme une profession, la reconnaissance du travailleur social et de son autorité a une importance dans le travail des délégués. Cela peut impacter l'intervention. Le décret de 2018 a ajouté des droits aux jeunes et augmenté l'impression de perte de reconnaissance du délégué.

Isabelle : « Au niveau général, je peux dire qu'on a donné trop de droits aux jeunes et que les jeunes ne réalisent pas ce que c'est le devoir. Le respect quoi. Le changement se voit dans le fait qu'on leur a donné trop de droits et ils n'ont plus de cadre. Ils ont moins de respect par rapport à l'autorité. L'autorité, c'est la base (...).

La reconnaissance du travail du délégué par l'administration ne passerait-elle donc pas par une professionnalisation du travailleur social ?

L'AUTO-CONTRÔLE DU TRAVAIL SOCIAL

Comme le signifie Didier Vrancken en 2012, nous pouvons nous « *demander si l'injonction à rendre des comptes, la normalisation des pratiques et la responsabilisation croissante conduisant à une judiciarisation des différends entre usagers et professionnels ne contribue pas à fragiliser davantage les professionnels sans cesse confrontés à l'autre. De la prudence à l'inquiétude, il n'y aurait ainsi qu'un tout petit pas* ». Comme nous avons pu le citer précédemment, les délégués ont adopté une nouvelle manière de travailler. Ils s'« autocontrôlent » pour éviter des poursuites judiciaires, l'administration n'étant plus là pour prendre la responsabilité.

L'évolution des problèmes au sein de la société a également mis à mal tout un métier qui doit s'adapter constamment face à l'enchevêtrement des problématiques des jeunes.

Chantal : « Les situations ont changé. Je trouve que les problématiques des incasables, c'est-à-dire les gamins qui se trouvent un petit peu à cheval entre la santé mentale, l'Aviq²¹ et l'aide à la jeunesse. On se retrouve beaucoup plus vite avec eux. Ce sont des gamins avec des problématiques super importantes. Avant c'était vers 15-16 ans, maintenant, c'est déjà à 8-9 ans. (...) La précarité ne va pas en s'améliorant. (...) Les négligences sont plus graves et les faits de maltraitance pur jus sont plus présents.»

LE SENS DONNÉ AU TRAVAIL

La différence de valeurs prônées par l'administration publique et les travailleurs sociaux est importante à aborder dans cette conceptualisation de la reconnaissance. En effet, cela engendre un paradoxe au niveau des objectifs fixés lors de l'intervention. Dès lors, la reconnaissance du travail peut être limitée par cette contradiction.

L'administration générale mesure l'efficacité du travail des SAJ et SPJ via des mesures qualitatives. Le respect des procédures est également représentatif de la qualité du travail fourni par les services.

²¹ Service s'occupant des jeunes reconnus en situation de handicap

Cependant, les travailleurs tentent régulièrement d'employer leur marge discrétionnaire pour limiter la portée des réformes importées par la NGP. De plus, ces travailleurs sociaux voient ces outils de gestion comme un moyen de contrôle et un moyen de pression de la part de leur administration (Bellot et al., 2013 :217).

Les outils de travail comme l'écoute, l'empathie et l'accompagnement ne sont à aucun moment repris dans les indicateurs de performance évalués par les hauts fonctionnaires (Bellot et al, 2013 : 213). Les interventions sociales sont construites sur l'innovation sociale et l'initiative des intervenants. Ceci nécessite la possibilité de sortir du cadre bien trop limité qu'impose l'administration via ses outils de gestion. Le but ultime du travailleur social étant à contrario de permettre une vie meilleure à son usager via son intervention (Bellot et al, 2013 :65).

Victoria : « Je n'ai pas eu le choix que de m'adapter aux exigences qui me sont demandées. Clairement plus de choses, plus de responsabilités. C'est la déléguée qui prend en charge, la charge administrative qui prend du temps, du coup, on fait moins de notes sociales. Auparavant, je mettais par écrit. Je faisais une visite extérieure, je faisais un rendez-vous dans un autre service, il y avait un retour écrit. Ce côté-là passe après les autres tâches administratives qui nous sont demandées. Par exemple, s'il faut un suivi psychologique, il faut une prescription, un tarif, savoir si les gens sont en ordre de mutuelle, si elle intervient et si oui, combien, pendant combien de temps. On n'a pas les gens au téléphone de suite du coup, on oublie. Puis il faut revenir. Ça complexifie les choses. Comme les rapports de renouvellement qui sont des résumés de l'année mais qui sont, maintenant, moins détaillés, moins fournis qu'avant. (...) Si jamais les gens viennent plus tard voir leur dossier, c'est compliqué car c'est leur histoire. Ils ont le droit de le consulter. Ils ont le droit de venir et auparavant, il y avait plein de trucs à lire. (...) J'essaie que ça impacte le moins possible mon travail en famille mais je m'y rends beaucoup moins souvent, beaucoup moins chez eux ou avec eux pour faire les démarches. J'ai moins de proximité. »

Comme le signale Jacques Ion en 2009 : « *L'autonomie professionnelle des métiers historiques (...) est battue en brèche par les méthodes de management et par les obligations de résultats qui leur sont liées* » (Ion, 2009 :142).

COMMENT « TENIR » FACE AUX DIFFICULTÉS ?

Au vu de toutes les difficultés énoncées précédemment, la question se pose de « Comment les travailleurs sociaux tiennent face à ces difficultés du travail ? » car les délégués ne remettent pas en cause leur implication dans leur métier. Certains pensent à changer mais réfléchissent fortement. Aucun délégué n'a pu donner une idée précise de son avenir à moyen terme (5 ans).

Cette hypothèse a pris plus de temps à émerger. Les délégués ont tous abordé leurs stratégies pour continuer à effectuer leur travail en concordance avec leurs valeurs malgré l'imposante présence de l'administration décrite. Ceci nous a permis de comprendre pourquoi ces travailleurs du social continuent à travailler dans ce domaine qu'ils critiquent pourtant fortement pour ses conditions de travail.

Nous avons pu constater que les réponses à nos entretiens pouvaient se rassembler par groupe de travailleurs sociaux interrogés. La catégorisation effectuée par J-F Gaspard se rapproche significativement de ces trois modèles : militants, cliniques et normatifs. La formation du délégué s'associe avec la manière de gérer le travail. Une des déléguées en chef a pu évoquer cette catégorisation également.

Sophie : « L'équipe est différente. Tous les délégués sont différents. Déjà, en fonction de la formation, l'approche est différente. Que tu aies une formation plus juridique, ça n'a rien à voir. Je trouve que même parfois, tu peux avoir des échanges contradictoires avec vraiment des points de vue et des manières d'entrer dans la situation diamétralement opposée, selon la formation. Tu vas avoir des délégués qui vont vouloir mettre le cadre d'abord, les assistantes sociales. Elles vérifient, voient un peu puis ouvrent un peu les perspectives. D'autres font complètement l'inverse. Elles ouvrent le cadre et, si ça fonctionne pas, elles remettent le cadre. »

La majorité des délégués interrogés sont des assistants sociaux²². Nous pourrions associer cette façon de gérer les situations et le travail aux travailleurs normatifs qui sont dans le respect des lois, des règles, de la hiérarchie. Cependant, le travail abordé ici est clairement identifié comme devant être une passion pour tenir dans la longueur. Ce n'est pas vu comme « un travail comme les autres ».

Sacha : « C'est un défi de tous les jours. (...) Il faut pouvoir se nourrir de l'extérieur, de formation, être passionné parce qu'encore une fois, sans passion, on ne sait pas aller très loin. Je pense que ça, y'a rien à faire et le jour où on est dégoûté, il faut arrêter le jour où on n'a plus la passion. »

²² Voir annexes : tableau des entretiens

Pour les normatifs, la reconnaissance des politiciens et de la hiérarchie est importante, sujet qu'on a pu aborder plus haut. Ils se professionnalisent par rapport aux autres travailleurs sociaux et bénévoles. La reconnaissance des usagers n'a cependant pas de poids pour leur bien-être, c'est leur travail de les mettre en action. La raison de venir dans le secteur de l'Aide à la Jeunesse est clair depuis les études et le délégué s'est donné les moyens pour y arriver. Plusieurs ont réalisé leur dernier stage de 3^{ème} bachelier au sein d'un SAJ ou un SPJ.

A côté, nous retrouvons quand même d'autres profils, déclarés plus « cools ». Le travailleur se met alors à une position d'égal à égal et se rapproche du profil des travailleurs sociaux cliniques. On est alors dans des registres plus psychologiques. Il y a une perméabilité possible entre la sphère privée et professionnelle. Les règles du système sont vues comme bureaucratiques et souvent rejetées. Ceci expliquerait aussi cette frustration et fatigue ressenties par l'instauration de la NGP.

Carole (Déléguée depuis 7 ans) : « c'est vrai que moi, j'ai un côté super ouvert mais j'avoue aussi que j'ai un côté assez obstiné. Si, à un moment donné, c'est juste « on doit appliquer un jugement parce que le Juge nous dit de placer » mais que moi, j'ai la conviction que ça va à l'encontre de l'intérêt de l'enfant de placer, je vais aller au bout de ma démarche. Je veux prouver qu'il ne faut pas placer l'enfant, par exemple et pareil dans l'autre sens. S'il y a, à un moment donné, une notion de danger qui n'est pas perçue par la hiérarchie ou par le Juge de la Jeunesse, je peux aller aussi au front, je ne suis pas du genre à lâcher quoi. »

Ce type de profil s'apparente à la formation d'assistant en psychologie. La base de leur arrivée au sein du secteur de l'Aide à la jeunesse est bien différente des normatifs. Les délégués sont arrivés par hasard dans ce domaine, en cherchant un emploi sans préciser leur orientation.

Le dernier profil, les travailleurs sociaux militants, est plus rare mais bien présent au cœur du SPJ. Il s'agit de la formation d'éducateur spécialisé. Nous en avons rencontré plusieurs et tous sont assez proches l'un de l'autre. Le but de l'intervention sociale, c'est l'action, aider les gens pour permettre de renoncer à un problème sociétal. Ces travailleurs sociaux sont souvent empreints des causes qu'ils défendent même si ce ne sont pas les leurs. Ces délégués cherchent à comprendre au mieux la problématique de leurs bénéficiaires avec des discours au plus proche de la générosité et des pratiques presque utopistes. Nous sommes au plus près « dans un registre wébérien, de vocation (berufung) », presque de « sacrifice » (Gaspard, 2012 : 187).

Isabelle : « C'était mon rêve de travailler comme déléguée et de travailler avec les familles et les enfants. Ça c'était mon rêve, ça s'est réalisé. (...). J'ai demandé à venir ici comme déléguée pour avoir une vision beaucoup plus large de la situation du jeune et vraiment travailler le milieu de vie ».

Autant de visions différentes pour un même travail pourtant bien cadenassé dans les compétences demandées par l'administration. La littérature nous apprend que cela peut empêcher la reconnaissance et la professionnalité de ce métier. « *S'il n'est pas reconnu d'expertise propre à un groupe professionnel, et que l'interchangeabilité est rendue possible pour répondre à des missions transverses dans le secteur de l'action sociale, alors le groupe perd en expertise singulière et donc en légitimité. Le groupe professionnel est dépossédé de son mandat spécifique* » (Hugues, 1996, cité par Bellot et al, 2013 :229).

Devons-nous alors préserver cette multiculturalité des formations au sein du travail social pour persévérer dans cette richesse du métier ou, au contraire, reconnaître un groupe professionnel spécifique en dépit de l'apport des différentes visions ?

DISCUSSION

Après cette analyse du matériau empirique et des données en notre possession, nous pouvons nous demander si nos hypothèses affirment ou infirment la présence de changements dans le travail du délégué.

Notre première hypothèse est : **le travail relationnel et social s'amenuise au profit d'une charge administrative plus conséquente**. Nous avons joint cette hypothèse au concept de Nouvelle Gestion Publique (NGP) car celui-ci représente les propos tenus par les délégués lors des entretiens. Ils parlent de l'instauration de nouvelles procédures, de standardisation de celles-ci, de l'apparition de nouveaux programmes informatiques permettant l'évaluation et le contrôle des données et d'autres démarches citées durant ce travail.

Vu le contexte général de l'Aide à la Jeunesse énoncé plus haut, cette compétence est relativement jeune pour les politiques publiques. Le premier décret date de 30 ans et le second qui le modernise a été instauré il y a 3 ans. Malgré tout, nous pouvons remarquer ce lien entre les principes de la NGP et les modernisations apportées dans le décret de 2018. La force de la NGP est, selon Marie Mormesse, de « *s'introduire implicitement et insidieusement dans les pratiques d'acteurs ne s'y référant pas idéologiquement (...)* ».

L'intérêt de l'enfant structure le travail des délégués. En effet, celui-ci se retrouve dans la Constitution Belge à l'article 22 bis : (...) « *Dans toute décision qui le concerne, l'intérêt de l'enfant est pris en considération de manière primordiale* » (...). Ensuite, il a été répété dans le décret de l'aide à la jeunesse de 2018 dans son article 1^{er} alinéa 4 : « *Quiconque concourt à l'application du présent code est tenu de prendre en considération l'intérêt supérieur de l'enfant ou du jeune et de respecter les droits et libertés qui lui sont reconnus. Parmi ces droits et libertés, figurent ceux qui sont énoncés dans la Convention internationale relative aux droits de l'enfant et dans la Constitution* ».

Le délégué est un travailleur social qui met ce principe en pratique régulièrement au sein de ses interventions. Cependant, depuis plusieurs années, plusieurs changements empêchent cette application et amènent une perte de sens chez le travailleur. Le cœur du métier est mis de côté au profit d'une charge administrative, d'une diminution du pouvoir discrétionnaire et d'une diminution de moyens.

Nous pouvons alors nous demander si la NGP entre en conflit avec l'intérêt de l'enfant. Ceci a été énoncé par plusieurs délégués lors de changement de prise en charge de frais qui peut empêcher des parents de venir voir leurs enfants ou encore lors de l'instauration du programme de capacités réservées qui ne permet plus de réfléchir à la problématique du jeune ou encore dans la réflexion au quotidien des décisions prises. L'apparition de nouveaux cadres de formation juridique est également abordée en terme de « parapluie » pour l'administration afin d'éviter d'éventuelles attaques judiciaires par un quidam ou, tout simplement, par la société.

Dès lors, nous pouvons répondre à notre question de recherche en disant que l'augmentation de la charge administrative induite par l'instauration d'une Nouvelle Gestion Publique impacte clairement le travail des délégués des Services de Protection de la Jeunesse de Liège et de Verviers. La base du travail s'en trouve changée même si le crédo des délégués dans les entretiens reste l'intérêt de l'enfant. Dans tous les cas, malgré les changements majeurs dans leur travail, les travailleurs sociaux tentent de s'en approcher au plus près. Toutefois, ces ajustements qu'ils doivent mener provoquent parfois la tristesse de voir son travail changer de manière trop brutale.

Ceci nous conduit à la seconde hypothèse : **les délégués ressentent un manque de reconnaissance important de la part de l'administration qui les engage**. Celle-ci peut également être confirmée.

L'effet de frustration , de fatigue et d'épuisement professionnel de cette non-reconnaissance est également ressorti. On peut voir que les délégués recherchent une certaine conscience de l'investissement et de la difficulté de leur travail. Bertrand Ravon nous cite: « *Il (l'épuisement professionnel) se caractérise en effet par des prises en charge répétées d'usagers réputés difficiles, voir « inguérissables ».* » (Truchot, 2005, cité par Ravon, 2009).

Les différents objectifs amenés au sein de notre analyse nous ont permis de constater un paradoxe grandissant entre les aspirations des travailleurs sociaux et des hauts fonctionnaires de l'administration. Cette réflexion a permis d'apporter un lien entre ce manque de reconnaissance et l'instauration de la Nouvelle Gestion Publique. En effet, la nouvelle vision des politiques publiques ne permet pas de rencontrer les demandes des délégués.

Le travail social est une activité à caractère prudentiel et non une profession. Ça lui ressemble mais ça n'en n'est pas encore une. Bien résumé par Didier Vrancken, « *C'est investiguer dans l'action concrète,*

c'est s'imprégner de la nature incertaine de situations porteuses de connaissances sensibles, ancrées dans tout un travail relationnel d'ajustement aux situations, à l'autre, à soi et à son corps » (Vrancken, 2020 :229).

La nature prudentielle de l'activité ne permet pas d'avoir des éléments ni des outils d'évaluation d'une manière d'exercer. Elle empêche le contrôle et l'évaluation, ce qui, à l'heure de la NGP, ne peut être envisagé. Il faut montrer à la société que les travailleurs sociaux avancent et fournissent un travail calculé et calculable pour vérifier qu'ils ne profitent pas de leur marge discrétionnaire.

Nous pourrions également nous demander si le fait de rendre possible la professionnalisation du travail social par la société n'aiderait pas les délégués dans leur reconnaissance. De par celle-ci, peut être que d'une manière, nous rendrions à ces travailleurs du quotidien une forme de nécessité au fonctionnement de la société.

Pour terminer, notre troisième hypothèse met en avant la **présence de plusieurs catégories de travailleurs sociaux pour tenir face aux conditions de travail difficiles** et explique ces modalités différentes sur le terrain. Celle-ci est également confirmée par notre matériau empirique.

Chaque délégué amène des manières différentes pour continuer à fonctionner malgré l'instauration d'une NGP qui ne s'inscrit pas dans leurs valeurs et ce manque de reconnaissance. La passion ou l'utilité ressentie auprès des personnes fragilisées ou encore le simple fait d'exercer son travail dans un cadre rassurant en y percevant un rôle important au sein de la société permet à chaque travailleur social de trouver un sens à son travail et une raison de « tenir ».

Au sein des services de Liège et de Verviers, nous avons constaté une prédominance de travailleurs sociaux normatifs. Cependant, toute proportion gardée, les travailleurs sociaux cliniques et militants sont également présents dans chaque service. Grâce à nos entretiens, nous avons pu associer ces catégories avec la formation initiale du délégué. Nous pourrions dire qu'un tiers des travailleurs de chaque service se retrouve dans ces deux catégories, la majorité des deux tiers étant les travailleurs sociaux normatifs.

Il nous est apparu important d'aborder cette dernière hypothèse même si celle-ci ne semble pas en lien avec les deux premières. En effet, les différentes manières d'aborder le travail de délégué sont importantes pour comprendre comment les travailleurs sociaux arrivent à tenir face à un travail relationnel si intense. Nous avons pu parler du travail en lui-même à travers les deux premières hypothèses pour entrer, en dernier, dans le savoir-faire, une compétence de plus en plus importante dans notre société. Nous n'aurions pas pu parler du métier de délégué sans énoncer ces différents profils tout aussi importants les uns que les autres pour permettre un travail différent et complémentaire. C'est à

travers ces derniers qu'on aborde une des nombreuses richesses de ce métier. En effet, la remise en question des situations et les discussions entre les pairs permettent d'avancer et de réfléchir sur les différentes manières d'aborder les personnes en souffrance.

Au vu de notre contexte général, nous pouvons remarquer l'évolution des politiques sociales au sein du secteur de l'Aide et de la Protection de la jeunesse. Ce passage d'un État social à un État d'intervention sociale (Vrancken, 2012 :35) remet les thèmes du bien-être, de l'empathie, du Care et du sujet au centre de la table. Cependant, les compétences et les savoirs acquis dans les activités de nature prudentielle deviennent compliqués à atteindre pour les plus jeunes avec la rationalisation du travail grandissante. Il reste à voir si les raisons d'être des travailleurs sociaux vont pouvoir perdurer durant les décennies à venir afin que le sujet n'en arrive pas à rationaliser lui-même le travail d'aide.

Le travail social reste en perpétuelle évolution et il est nécessaire d'y rester attentif car il reste la base d'une société en bon état de fonctionner. Tous les délégués souhaitent une réforme mais à quel prix au vu des derniers changements ?

Nous pourrions ajouter que toutes les évolutions énoncées lors de cette réflexion ont amené de réels effets sur le travail des délégués. Qu'ils soient positifs ou négatifs, ceux-ci obligent les travailleurs sociaux à se réinventer pour continuer à fonctionner et à faire fonctionner les jeunes et leurs familles au sein de notre État social. Parler de crise ne serait pas juste car nous sommes dans un secteur en constante évolution depuis un siècle qui cherche encore à s'adapter au plus près de la réalité des enfants. Des perturbations vont sûrement encore arriver et les délégués le savent mais souhaitent une meilleure entente de leurs doléances afin de pouvoir continuer à faire ce travail passionnant de manière passionnée.

CONCLUSION

« Comme le rappelait Robert Castel en 2009, on ne peut saisir l'histoire du travail social sans la rapporter à l'évolution même des politiques sociales, politiques qui, en quelques décennies, ont connu de profondes évolutions, passant de politiques protectionnelles et indemnitrices à des politiques se voulant plus actives » (Barbier, 2002 ; Vielle, Pochet & Cassiers, 2005 ; Vrancken, 2002, cité par Mezzena & Vrancken, 2020).

C'est à travers cette citation que nous est venue l'idée de départ de notre travail : décrire le travail des délégués de l'Aide à la Jeunesse face aux évolutions récentes. L'impact de la Nouvelle Gestion Publique est énoncé comme source de souffrance chez les travailleurs sociaux mais sans spécificité concernant les services d'Aide et de Protection de la jeunesse en Belgique. D'autre part, seule l'étude des changements législatifs est abordée (hormis le décret de 2018, trop récent), alors que pour les acteurs de terrain d'autres évolutions sont à prendre en compte : le profil de formation, le manque de reconnaissance ressenti, les différentes manières de tenir dans le cadre de la relation sociale,... sujets que nous avons souhaité intégrer à l'étude. Ce sujet nous affecte particulièrement au vu des difficultés récentes dans le domaine et notre implication individuelle.

Dans un premier temps, nous avons pu expliquer le contexte dans lequel nous étions au sein de l'Aide à la jeunesse afin de permettre une meilleure compréhension à nos lecteurs. Par la suite, nous avons évoqué les concepts abordés qui étaient la Nouvelle Gestion Publique, la reconnaissance et les différentes raisons d'être des travailleurs sociaux.

Il nous est apparu important d'évoquer ces trois thèmes pour permettre de comprendre le travail en tant que tel mais également le travailleur face aux évolutions récentes. En effet, l'importance des différents profils de travailleurs sociaux prend toute sa place face aux deux premiers concepts abordés. La manière d'aborder le métier permet de prendre le recul nécessaire ou non face aux concepts de la reconnaissance et de la NGP.

Au cœur de notre recherche, nous avons pu expliquer la méthodologie choisie et notre terrain de recherche. Ce dernier s'est modifié au cours des recherches pour en arriver aux services de Protection de la Jeunesse de Liège et Verviers. Le terrain s'avère particulier quand nous parcourons la littérature existante sur les travailleurs sociaux. Le domaine de l'Aide à la Jeunesse est peu abordé dans les recherches même si régulièrement cité. Ensuite, nous avons analysé notre matériau empirique et mis ce dernier en relation avec la littérature. Suite aux hypothèses qui étaient ressorties, nous avons alors discuté des résultats de notre réflexion.

Nous avons pu aborder une nouvelle vision des travailleurs sociaux dans un domaine encore peu connu de la littérature. L'intérêt de ce travail est d'étayer la littérature existante d'une nouvelle vision. Avec ce métier de délégué, nous sommes entrée au sein d'une administration publique et de son management tout en restant dans le domaine du social. Cette nouvelle conception et ce nouvel état d'esprit des politiques sociales impactent les délégués dans leur quotidien vu le lien direct avec les cabinets ministériels. « *Ce discours managérial ne contribue qu'à réactiver l'attachement ancien à des référents de type psychologique ou à des critiques sociologiques : on ne « gère » pas les usagers du travail social comme des produits industriels.* » (Ion et Ravon, 2002 :85). En effet, nos différentes hypothèses en arrivent à cette conclusion bien exprimée depuis 1984 par Jacques Ion et Bertrand Ravon.

La réponse à notre question est assez claire : les changements sont nombreux depuis plusieurs années dans ce métier et impactent les délégués. Ceci confirme nos trois hypothèses : surcharge administrative grandissante au détriment du contact social, manque de reconnaissance par la hiérarchie et profils des différents travailleurs sociaux qui se développent. Un turn-over important, des épuisements professionnels et des arrêts maladies viennent accabler encore plus ceux qui tentent de persévérer dans leur passion. Il devient donc urgent de s'attarder sur ce sujet pour éviter de perdre l'âme du travail social. Social apparut, au départ, pour « *répondre aux dysfonctionnements de la société industrielle et pour organiser les conditions d'une solidarité que ni l'État classique ni le marché ne semblaient en mesure d'assurer seuls* » (Donzelot, 1994, cité par Vrancken, 2014 :17).

Si le marché n'est pas capable de gérer le domaine social, nous en revenons à ce dernier pour permettre de garder l'État viable financièrement et pour répondre aux critiques faites sur ce qui a été créé jusque-là. Les personnes interviewées nous montrent que les travailleurs tentent de freiner cette vision économique, administrative et réductrice du travail social. L'intérêt du jeune devient le crédo du métier pour permettre un ralentissement de cette évolution tant que possible.

Nous avons également observé l'implication importante des travailleurs sociaux en charge de nos enfants. Il serait dommage de perdre cet engouement et que la base de notre société, les citoyens, en soit la première touchée.

Nous pourrions nous demander si la recherche pourrait se poursuivre en cherchant comment améliorer les conditions de travail pour garder un travail social de qualité tout en s'adaptant aux changements actuels. En effet, nous avons pu remarquer la nécessité de diminuer les pertes financières de notre société. Nous pourrions également interroger la position des directeurs afin d'avoir une position correspondant plus à une vision managériale du travail social.

Des pistes restent à explorer afin de permettre une évolution répondant au plus près des aspirations des travailleurs sociaux. A l'heure actuelle, les dynamiques européennes restent dans une optique

managériale qui doit être prise en compte au sein du travail social. L'exploration de points communs entre ces deux visions fortement éloignées pourrait être creusée afin de trouver une évolution répondant au plus près à l'intérêt des jeunes. Nous pourrions également continuer cette recherche en interviewant les hauts fonctionnaires de la Fédération Wallonie Bruxelles afin d'obtenir une étude plus nuancée sur la nécessité de certaines évolutions.

Il apparaît donc clair que ce travail n'apporte que les prémisses des réponses que nous pourrions apporter. Cela peut mener à de nombreuses études intéressantes. Cependant, notre présence et notre position dans ces services, la position des fonctionnaires ainsi que les critères donnés pour effectuer ce travail ne permettent pas d'approfondir notre propos.

Pour terminer ce travail, nous voudrions citer notre professeur Didier Vrancken tout en en profitant pour le remercier de sa transmission de savoirs sociologiques en tant que promoteur de notre recherche : « *Le social est un processus foncièrement inachevé. Et ce seul constat nous invite à en parcourir les failles, les brèches et les critiques qui lui furent sans cesse adressées. (...) Postuler l'inachèvement du social, c'est en rappeler la nature processuelle et relationnelle.* » (Vrancken, 2014 : 13).

BIBLIOGRAPHIE :

Littérature scientifique :

Artois, P. (2012). La professionnalisation en travail social au risque de la performance. *Empan*, 87(3), 34. <https://doi.org/10.3917/empa.087.0034>

Bellot, C., Bresson, M., & Jetté, C. (2013). *Le travail social et la nouvelle gestion publique*. Presses de l'Université du Québec.

Demazière, D., Lessard, C. & Morrissette, J. (2013). Introduction: Les effets de la Nouvelle Gestion Publique sur le travail des professionnels : transpositions, variations, ambivalences. *Éducation et sociétés*, 32, 5-20. <https://doi.org/10.3917/es.032.0005>,

Fourdrignier, M., Molina, Y., & Tschopp, F. (2017). *Dynamiques du travail social en pays francophones*. Éditions ies.

Gangloff, F. (2009, mai). Le nouveau management public et la bureaucratie professionnelle. *La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit*, 1-17.

Gaspar, J.-F. (2012). *Tenir ! les raisons d'être des travailleurs sociaux* (Enquêtes de terrain éd.). Éditions La Découverte.

Göransson, M. (2015). La réforme des cabinets ministériels. *Crisp*, 2254.

Ion, J., & Ravon, B. (2002a). *Les travailleurs sociaux* (REPERES-6ème édition). LA DECOUVERTE.

Ion, J. (2009). Travailleurs sociaux, intervenants sociaux : Quelle identité de métier ?. *Informations sociales*, 152, 136-142.

Mezzena, S., Cornut, C., & Stroumza, K. (2019). Effets de la gestion managériale sur les pratiques éducatives en Suisse romande : en finir avec l'essentialisme pour soutenir la résistance des professionnels. *Revue (petite)enfance*, 128, 83-97.

Mezzena, S., & Vrancken, D. (2020). Connaître le travail social, connaître avec le travail social. *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.14386>; mis en ligne le 13 octobre 2020 et consulté le 8 avril 2022

Molina, Y. (2014). Nouvelle gestion publique et recomposition professionnelle dans le secteur social. *Pensée plurielle*, 36, 55-66. <https://doi.org/10.3917/pp.036.0055>

Mormesse, M. (2015). *L'évaluation du travail social : une nécessité impossible ? (French Edition)*. Editions L'Harmattan.

Parazelli, M., & Ruelland, I. (2017). *Autorité et gestion de l'intervention sociale*. Editions ies.

Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler*, 18, 119-135

Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales - 5e éd.* (5ème édition). Dunod.

Van Haeperen, B. (2012). Que sont les principes du New Public Management devenus ? *Reflets et perspectives de la vie économique*, LI(2), 83-99. <https://doi.org/10.3917/rpve.512.0083>

Vrancken, D. (2012). Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat. *Pensée plurielle*, 30-31, 27-36

Vrancken, D. (2020). Que faire de la prudence et avec la prudence dans le champ de l'intervention sociale ? *RES SOCIALIS*, 53, 223-238.

Vrancken, D. (2010). *Le social barbare*. COULEUR LIVRES.

Vrancken, D. (2014). *Le crépuscule du social*. Presses Universitaires de Liège

Vrancken, D. (2019). *Les invisibilités barbares*. Ies.

Travail réalisé dans le cadre d'un cours :

Laret, A. (2022). Quels sont les effets de la Nouvelle Gestion Publique sur le travail des délégués de la Protection de la Jeunesse ?. Dans le cadre du *Séminaire de méthodologie de recherche*. Université de Liège

Autres sources :

De Terwangne, A. (2007). *Aide et Protection de la jeunesse : approche historique*. Droit de la jeunesse. Consulté le 2 avril 2022, à l'adresse <https://droitdelajeunesse.be/onewebmedia/documents/aide%20à%20la%20jeunesse/AJ%20DOC%20%20HistoriqueAideJeunesse%201ère%20partie.pdf>

Davagle et al. (2008), Les Carnets de l'éducateur : exploration de la profession, *Ciaco*, 99-107

Mulkay, F. (2021–2022). La FW-B, écran qui a permis le développement d’une vision émancipatrice de l’aide à la jeunesse. *Fédémag*, 38, 20-21.

Sévrin, J. (Décembre 2019). L’aide à la jeunesse : les nouveautés pour les parents. *La Ligue des familles*.

Articles de presse :

Hovine, A. (2014, 29 janvier). Les professionnels de l’aide à la jeunesse crient au secours. *La Libre*. Consulté le 23 mars 2022, à l’adresse <https://www.lalibre.be/belgique/2014/01/29/les-professionnels-de-laide-a-la-jeunesse-crient-au-secours> MYWBEORJSBDUPPRVTJXG3K2BHY/

Verhelst, M., & Piquart, J. (2021, 17 décembre). L’aide à la jeunesse ne dispose pas des moyens suffisants pour remplir ses missions. *Opinions (rtbf.be)*. Consulté le 2 avril 2022, à l’adresse <https://www.rtf.be/article/laide-a-la-jeunesse-ne-dispose-pas-des-moyens-suffisants-pour-remplir-ses-missions-10900156>

Textes législatifs :

Loi du **8 avril 1965** relatif à la protection de la jeunesse, à la prise en charge des mineurs ayant commis un fait qualifié infraction et à la réparation du dommage causé par ce fait

Décret du **4 mars 1991** relatif à l’aide à la jeunesse

Décret du **18 janvier 2018** portant sur le code de la prévention, de l’aide et de la protection de la jeunesse

Circulaire du **6 février 2019** relative à l’harmonisation des procédures et des pratiques administratives des conseillers de l’aide à la jeunesse, des directeurs de la protection de la jeunesse et des services qu’ils dirigent en application du Décret du 18 janvier 2018 portant sur le code de la prévention, de l’aide et de la protection de la jeunesse

ANNEXES

TABLEAU RÉCAPITULATIF DES ENTRETIENS

| | | | | | | | |
|---|----------|--|----------|----------------|---------|-----------------------|---|
| 1 | Alex | Entretien semi-directif – phase exploratoire | 11-11-22 | A son domicile | 35 :35 | Délégué depuis 10 ans | Assistante sociale de formation |
| 2 | Annie | Entretien semi-directif – phase exploratoire | 12-11-21 | A mon domicile | 1:05:08 | Délégué depuis 26 ans | Assistante sociale de formation |
| 3 | Brigitte | Entretien semi-directif – phase exploratoire | 22-03-21 | A son domicile | 37:55 | Délégué depuis 16 ans | Détentriche d'un master en criminologie |
| 4 | Nadège | Entretien semi-directif – phase exploratoire | 04-12-21 | A son domicile | 38 :24 | Délégué depuis 10 ans | Assistante sociale de formation |
| 5 | Muriel | Entretien semi-directif – phase exploratoire | 03-12-21 | A mon domicile | 59:35 | Délégué depuis 15 ans | Éducatrice spécialisée de formation |
| 6 | Chantal | Entretien semi-directif – phase de fond | 10-02-22 | Au SPJ | 44:37 | Délégué depuis 15 ans | Assistante en psychologie de formation |
| 7 | Isabelle | Entretien semi-directif – phase de fond | 10-02-22 | Au SPJ | 42 :15 | Délégué depuis 7 ans | Éducatrice spécialisée de formation |
| 8 | Carole | Entretien semi-directif – phase de fond | 11-02-22 | Au SPJ | 37 :43 | Délégué depuis 7 ans | Assistante en psychologie de formation |

| | | | | | | | |
|----|----------|---|----------|-------------------|-----------|-----------------------------|---|
| 9 | Claudia | Entretien semi-directif – phase de fond | 16-02-22 | Au SPJ | 43:56 | Délégué depuis 24 ans | Assistante sociale de formation |
| 10 | Sophie | Entretien semi-directif – phase de fond | 17-02-22 | Au SPJ | 01:08:36 | Délégué depuis 20 ans | Assistante sociale de formation |
| 11 | Victoria | Entretien semi-directif – phase de fond | 16-02-22 | A son domicile | 41 :09 | Délégué depuis 8 ans | Éducatrice spécialisée de formation |
| 12 | Sacha | Entretien semi-directif – phase de fond | 23-02-22 | Au SPJ | 1 :05 :07 | Délégué depuis 13 ans | Assistante sociale de formation |
| 13 | Karine | Entretien semi-directif – phase de fond | 25-02-22 | Au SPJ | 59:42 | Délégué depuis 26 ans | Assistante en psychologie |
| 14 | Romane | Entretien semi-directif – phase de fond | 2-03-22 | Au SPJ | | Délégué depuis 4 ans | Assistante sociale de formation |

ORGANIGRAMME D'UN SPJ

Gouvernement de la Fédération Wallonie Bruxelles

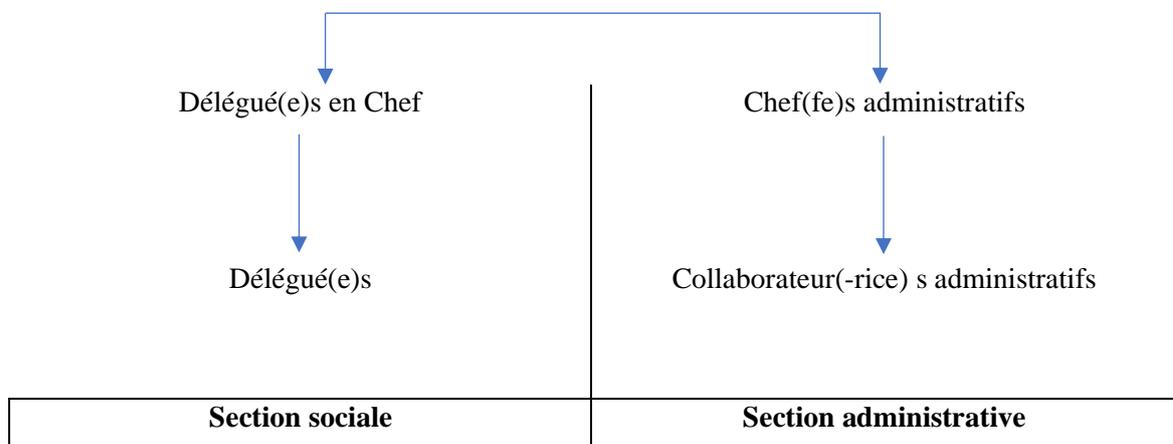
Cabinet Ministériel – Valérie GLATIGNY (depuis 2019)

AGAJ (Administration générale de l'aide à la jeunesse et du centre pour mineurs dessaisis)

DGAJ (Direction générale de l'aide à la jeunesse)

Directeur de l'Aide à la Jeunesse du SPJ

Directeur/directrice adjointe – Directeur/Directrice volant



GUIDE D'ENTRETIEN EXPLORATOIRE

| | |
|--|--|
| Présentation de la personne | <ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous vous présenter ? - Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce service ? dans l'aide à la jeunesse ? - Qu'est-ce qui vous a mené à venir travailler en tant que déléguée de l'aide à la jeunesse ? |
| Présentation de la structure (SAJ ou SPJ) | <ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous m'expliquer qu'est-ce que le SAJ ou le SPJ ? - Comment fonctionne votre service ? - Quelle est la structure formelle (organigramme) de votre service ? - Quel est le public cible ? - Quelle est la finalité de votre service ? |
| Politiques sociales | <ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que votre intervention a changé au cours des dernières décennies ? - Avez-vous remarqué des changements dans les types de situations abordées ? - Avez-vous remarqué un changement dans votre métier au fur et à mesure des années ? - A quoi est-ce dû à votre avis ? - Comment décrieriez-vous ce changement (positif ou négatif ? - Pouvez-vous me décrire votre sentiment face à ce changement, quel est-il ? - Trouvez-vous les situations plus complexes ? A quel niveau ? - Que pourrait mettre en place le SAJ ou le SPJ pour vous aider dans votre intervention ? - Que devrait mettre en place les pouvoirs publics pour améliorer la situation concernant votre métier ? - Comment vous voyez vous dans 5 ans ? |
| Travail | <ul style="list-style-type: none"> - Comment décrieriez-vous le travail de déléguée de l'aide à la jeunesse ? - Quels sont les particularités de ce métier ? - Est-ce que le métier a beaucoup changé en quelques années ? - Qu'est-ce qui a changé ? - Quelles sont les difficultés que vous rencontrez ? - Quel serait votre rôle, dans l'idéal ? - Quel est réellement votre rôle ? |

| | |
|-------------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Comment faites-vous face aux difficultés ? - Vous êtes-vous déjà retrouvé en difficulté face à votre métier ? - Quelle aide est mise en place au sein du service pour vous aider dans votre intervention ? - Avez-vous déjà eu recours à des solutions extérieures pour réduire ces tensions ? - Avez-vous déjà eu envie de changer de métier ? |
| Relations avec l'utilisateur | <ul style="list-style-type: none"> - Quels types de situations sont traitées dans votre service ? - Est-ce que les bénéficiaires doivent mettre en place quelque chose en contrepartie de votre aide ? - Que se passe-t-il si un bénéficiaire ne suit pas vos recommandations ? - Comment se comportent les bénéficiaires à l'égard des travailleurs sociaux ? - Avez-vous certaines exigences envers eux ? (autonomie, responsabilité...) - Avez-vous des supervisions, des outils de vérifications, des aides pour évaluer vos interventions? - Qu'est-ce que vous pensez de ces derniers ? |
| Conclusions | <ul style="list-style-type: none"> - Connaissez-vous une personne qui souhaiterait répondre à ces questions ? qui souhaiterait être entendue ? Puis-je la contacter de votre part ? - Avez-vous quelque chose à ajouter ? (remarques, suggestions, ...) - Pensez-vous à une question que j'aurais oublié ? |

GUIDE D'ENTRETIEN DE FOND

| | |
|--|--|
| Présentation de la personne | <ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous vous présenter ? - Depuis combien de temps travaillez-vous dans ce service ? dans l'aide à la jeunesse ? - Qu'est-ce qui vous a mené à venir travailler en tant que déléguée de l'aide à la jeunesse ? |
| Présentation de la structure (SAJ ou SPJ) | <ul style="list-style-type: none"> - Pouvez-vous m'expliquer qu'est-ce que le SPJ ? - Comment fonctionne votre service (structure formelle)? - Quel est le public cible ? - Quelle est la finalité de votre service ? |

| | |
|--|--|
| Rôle de la déléguée | <ul style="list-style-type: none"> - Quel est le rôle de la déléguée dans le service ? - Est-ce que votre travail a changé au cours des dernières décennies ? |
| Le nouveau management des services publics : La charge administrative | <ul style="list-style-type: none"> - Comment pourriez-vous expliquer ces changements dans votre métier ? - Avez-vous vu des changements dans la manière de gérer les services de protection de la jeunesse ? - Quels sont-ils ? - Avez-vous remarqué des changements dans votre manière de gérer le travail ? - Des changements dans vos interventions ? - Auriez-vous une idée de pourquoi votre travail évolue dans ce sens? |
| Le travail de la déléguée | <ul style="list-style-type: none"> - Comment décrieriez-vous votre travail de déléguée ? - Comment vous décrieriez-vous par rapport à vos collègues ? - Quel serait votre rôle/travail dans l'idéal ? - Trouvez-vous les situations plus complexes ? - A quel niveau ? - Cela vous met-il en difficulté ? pourquoi ? |
| La reconnaissance | <ul style="list-style-type: none"> - Comment se comportent les bénéficiaires avec vous ? - Cela vous met-il parfois à mal ? - Comment pouvez-vous décrire votre rôle par rapport aux autres personnes du service ? - Est-ce que les relations de travail vous mettent parfois en difficulté ? - Vous sentez-vous soutenue et entendue par votre hiérarchie ? - Par les bénéficiaires ? - Par l'administration ? - Qu'attendriez-vous pour améliorer la situation ? |
| Conclusions | <ul style="list-style-type: none"> - Est-ce que tous ces changements dont nous venons de parler sont positifs ou négatifs pour vous ? - Quel est votre sentiment actuel face à tous ces changements ? comment vous sentez-vous dans votre métier ? - Que pourrait mettre en place le SAJ ou le SPJ pour vous aider dans votre intervention ? - Que devrait mettre en place les pouvoirs publics pour améliorer la situation ? |

| | |
|----------------------|---|
| | - Comment vous voyez vous dans 5 ans ? |
| Remerciements | - Avez-vous quelque chose à ajouter ? (remarques, suggestions, ...) |