

Enquête qualitative sur les enseignements à retirer de la crise « Covid-19 »

Rapport final (Phases 1 et 2)



Avec le soutien de



Introduction

La Fesap a confié à l'asbl RTA la réalisation d'une enquête qualitative sur l'analyse que les directions des services de l'aide à la jeunesse membres de la Fédération pouvaient réaliser à propos des effets de la crise sanitaire qu'ils venaient d'affronter.

Dans la première phase de la recherche, menée en juin 2020, après le premier confinement strict, 19 directions ont été rencontrées ; les entretiens ont été menés par paires (à chaque fois une direction de SRG et une direction de SA – une exception pour cause de maladie) pour favoriser les comparaisons et échanges, facteurs d'approfondissement immédiat de la réflexion.

La trame d'entretien a été réfléchié avec Alain Lising et Olivier Pirard.

Chaque entretien a été enregistré et a fait l'objet d'un rapport complet aux fins d'analyse. Celle-ci a été réalisée par Jacqueline Fastrès, Isabelle Dubois, Alice de Coorebyter et Jean Blairon, en trois étapes :

- **quelles** sont les composantes qui se dégagent et comment les classer ?
- **comment** se manifestent-elles dans chaque interview ? Le classement doit-il être modifié ?
- **comment** ces composantes peuvent-elles s'organiser ?

Dans la deuxième phase de la recherche, menée en juin 2021, deux groupes de travail ont été constitués. Le premier groupe était composé de 5 directeur.trice.s de SRG, et le second de 4 directeur.trice.s de SA. Chaque groupe s'est réuni deux fois, accompagné par Nathalie Henrot qui a ainsi pu faire le lien avec le comité d'accompagnement.

La question centrale était identique dans les deux groupes : ce que la crise nous a appris, ce qu'elle nous montre et ce qu'elle nous a conduits à adapter peut-il inspirer une transformation de la manière d'envisager et de pratiquer l'hébergement / l'accompagnement autrement ?

Pour chaque groupe, le matériau de problématisation a été défini en amont sur base du premier rapport de recherche :

SA : repenser les répartitions entre missions de contrôle et missions d'évaluation ; réinterroger les modes de lien, mais aussi les stratégies « spatiales » (lieu des entretiens, types de visites) ; réinterroger des pratiques (co-intervention) ; la place du service dans une chaîne d'institutions.

SRG : transformer l'hébergement dans la direction d'une résidence partielle et ouverte ; considérer le service dans une chaîne d'institutions fréquentées par les jeunes, ce qui leur assurerait la possibilité d'expérimenter une diversité de rôles (**par exemple** en difficulté dans telle configuration, mais leader dans une autre ; fréquentation d'une grande diversité de personnes et de types d'interaction, etc.) ; expérimenter différentes formes de réseaux dans un territoire.

Ces rencontres ont donc poursuivi les objectifs suivants :

- **approfondir** les constats, questionnements et recommandations mis en avant dans le premier rapport de recherche (Que reprenez-vous des expérimentations tentées depuis le début de la crise Covid, en termes de configuration inattendues, et cela pose-t-il des questions pour l'avenir ?) ;
- **aboutir** à des suggestions en termes de chantiers de réflexion à mettre en place en interne de la fédération, et d'interpellations politiques à mener (Quelles sont les questions à traiter pour le futur et les conclusions/propositions qu'on peut faire ?).

On lira ici la synthèse des enseignements et recommandations que l'on peut tirer à l'issue de ces deux phases de recherche. Nous l'avons illustrée avec un maximum de citations des participants ; celles-ci ont évidemment été anonymisées comme il se doit. Les prises de parole sont séparées par un blanc lorsque l'on change d'interlocuteur.

Tout au long de ce rapport, vous trouverez en évidence (**caractères gras colorés**) les suggestions de chantiers pour la FESAP qui sont envisageables pour donner suite à la présente recherche. Les chapitres où elles figurent sont également indiqués par une * dans la table des matières.

Table des matières

Chapitre 1 - Les questions qui se posent aux pratiques

- *a) Les compétences des familles
- *b) La co-intervention
- *c) Transformation de l'hébergement
- *d) Les deux versions du bricolage institutionnel
- e) Le corps, ressource d'intervention
- *f) Le lieu
- *g) Le temps (l'horaire)
- *h) La participation des jeunes et des familles
- *i) Le cadre institutionnel à interroger ? +Commentaire

Chapitre 2 - Les relations aux mandants

- a) Des situations très diversifiées
- b) Des actions à entreprendre ? +Commentaire
- c) Pour une relation plus égalitaire avec les mandants ?

Chapitre 3 - La question des moyens

- *a) Plus de souplesse au niveau des engagements +Commentaire
- b) Vers plus de polycompétence ?
- c) Un renforcement du travail psycho-social
- d) Gestion d'équipe
- e) Des changements organisationnels ?
- *f) Outils numériques

Chapitre 4 - Les réseaux

- a) L'accrochage scolaire
- *b) Aux abonnés absents
- c) La solidarité
- d) La Fesap comme réseau
- e) Le réseau des jeunes et des familles +Commentaire
- f) Rupture et reconstruction des liens

Chapitre 5 - Des représentations à mettre au travail

- a) Les derniers de la liste
- b) Participants d'un mouvement global ?
- c) Un pouvoir excessif sur les jeunes et les familles ?
- *d) Repenser les répartitions entre missions de contrôle et d'évaluation

Chapitre 6 - Les retours sur la recherche-action

- *a) La solitude du métier de directeur.trice +Commentaire
- b) Une réflexion à poursuivre

Chapitre 7 - Les autres recommandations

- a) Réfléchir à un cadre juridique pour le télé-travail
 - b) Redéfinir l'urgence
 - *c) Travailler à un plan de crise ?
 - d) Les collaborations avec l'AViQ
 - e) Le fonctionnement de la fédération
-

Chapitre 1

Les questions qui se posent aux pratiques

a) Les compétences des familles

ont étonné toutes les personnes interrogées : elles se sont la plupart du temps révélées beaucoup plus nombreuses et beaucoup plus importantes que ce qui était supposé, tant par les services que par les mandants.

Ce constat est opéré par toutes les catégories de services. Il n'est pas sans interroger en profondeur les interactions avec les familles, l'enjeu étant, au fond, de ne pas produire soi-même une disqualification et une démobilité.

A noter qu'à l'été 2021, l'évolution positive dans la majorité des familles suivies par l'AJ se confirme, et que les craintes que la vie confinée n'amplifie dramatiquement les conflits et les violences se révèle bel et bien infondées, même sur le plus long terme.

Le groupe s'est posé une série de questions.

Peut-être pourrait-on imaginer que certaines d'entre elles soient opérationnalisées et utilisées dans les PEI des services agréés comme outil d'analyse des situations individuelles.

Par exemple :

Que peut-on tester (dans la prise en charge, le contact avec la famille...) qui permettrait de mieux respecter la réalité de vie des personnes et collaborer avec elles ?

Les exigences exprimées envers les familles dans l'aide à la jeunesse sont-elles supportables, et notamment s'il existe d'autres exigences issues d'autres services ou secteurs (en a-t-on connaissance?), et le cumul de ces exigences est-il viable ?

Est-on attentif à ce que les services impliqués et le mandat qui les lie ne portent pas un regard trop normatif ou stigmatisant sur la famille ? (ex : culture différente, famille « chaotique... »)

La FESAP pourrait créer un groupe qui examinerait cet outil potentiel et testerait des questions comme celles citées ci-dessus afin de comparer leurs usages possibles et d'évaluer leur pertinence, leur caractère opérant et les effets de leur utilisation.

« Par rapport aux parents, l'approche a changé : les parents ont pu trouver des ressources que les travailleurs n'imaginaient pas, certaines craintes des travailleurs ne se sont pas révélées exactes. »

« Dans l'après, on peut voir que les travailleurs n'auraient pas parié que les retours en famille pouvaient fonctionner, on fait le constat maintenant que ça a fonctionné.

La question maintenant – qu'est ce que c'est cette méfiance vis-à-vis des compétences parentales ? Pourquoi une telle frilosité, aussi, de certains mandants sur les compétences parentales ? La crise nous a permis de prendre "des risques" et d'aller beaucoup plus vite qu'habituellement. »

« Le bilan est donc plutôt positif, le résultat est chouette. On a fait confiance à des familles pour lesquelles le mandant était frileux, il y a eu des réintégrations en famille qui n'étaient pas du tout prévues et on est contents du résultat. Je ne dis pas que c'était gagné d'avance, mais dans notre cas ça s'est bien passé. Maintenant que la vie reprend doucement ses droits, il faut en tirer des leçons, et d'autres regards émergent. »

« On en vient carrément à se demander "Pourquoi est-on là ?" Il y a eu des retours en famille, certains avancés d'un mois ou deux seulement, et d'autres qu'on n'aurait pas envisagés quelques jours auparavant. On s'attendait à de grosses difficultés, mais les familles se sont bien mobilisées. Il y a même quelques enfants qui ne sont pas revenus. On doit se demander comment mobiliser suffisamment les familles, et quelle place le SRG doit prendre dans les dynamiques familiales. »

« Nos bénéficiaires ont aussi été impactés par la crise, mais peut-être moins que ce que l'on pense, parce que la débrouille fait partie de leur quotidien depuis toujours et dans tous les domaines ; dans la plupart des cas, le confinement s'est bien passé pour eux et ils ont démontré leurs capacités ; maintenant la pression sociale et institutionnelle ré-augmente, et on les renvoie de nouveau à leur incapacité à se prendre en charge. »

b) La co-intervention

est pratiquée dans quasi tous les SA et parfois dans les SRG. Sa mise en œuvre a été évidemment compromise par les mesures sanitaires qui lui ont imposé une sorte de coup d'arrêt.

Cette expérience a permis de la questionner ; son intérêt n'est pas remis en cause, mais :

le sens effectif de son exercice a pu apparaître moins clair que ce que l'on croyait ; la compréhension de son sens par les familles est un critère nécessaire pour cette ré-évaluation.

« On a 3 SA, et ils envisagent tous les 3 la co-intervention de manière différente. En bref, pour l'un c'est par exemple ce qu'on appelle le T1-T2, donc il y en a un qui représente l'enfant et un qui représente le parent, pour un autre c'est vraiment une co-intervention un peu en lecture, donc ils interviennent à deux, à l'un, ou l'autre, et puis après il y a un peu une concertation, et le dernier service c'est un peu un mix, donc quand ils interviennent c'est vraiment T1-T2 mais ils n'interviennent pas systématiquement à deux. Donc ça a été un peu à géométrie variable, ce qui a été plus compliqué c'est pas vers les familles, c'est plutôt les travailleurs d'être un peu responsables seuls de la situation parce que c'est un peu ce qui s'est passé, on a dit au lieu d'intervenir à deux dans cette situation, vous allez intervenir seul dans 3 ou 4 ou 5 familles, donc on a réparti les situations. Et donc ce qui était le plus compliqué pour le travailleur, c'était d'assumer seul toute la responsabilité de l'accompagnement de la famille pendant cette période-là, même s'il y avait des échanges Teams ou visio. Donc c'est un élément qu'ils ont évoqué, et donc ils se raccrochent à "d'où l'intérêt de la co-intervention". Par contre, dans le service où ils travaillent vraiment en T1-T2, ils remettent en question le T1-T2 justement en disant "il y a une personne qui est intervenue et qui a réussi à intervenir par rapport aux deux", donc des moments d'échange avec le parent, des moments d'échange avec l'enfant en visio, et donc on est en train de faire une analyse par rapport à ça, la co-intervention va certainement évoluer, reste nécessaire, reste importante en tant que méthodologie de travail, mais c'est encore trop tôt. »

« Il y a des questionnements. Par exemple, pour les rendez-vous chez le mandant, une seule personne y va actuellement, alors qu'avant on était en binôme pour les rendez-vous extra-muros (et en intra un intervenant familial et un référent jeune). En rendez-vous extérieur, être deux, ça permet de tiercer la relation, ne pas isoler l'intervenant dans son regard, sa perception, d'être soutenu par son collègue, pour le jeune avoir deux styles différents, avoir deux regards. Il a fallu s'adapter mais c'est compliqué d'imaginer travailler seul par rapport à des situations complexes, émotionnellement fortes, il est donc important de prendre des décisions collectives.(...) Le fonctionnement habituel est reconfirmé : possibilité d'être 2 si ça a du sens, et que c'est possible. » (SRG)

« Donc je trouve ça très intéressant que la co-intervention évolue, d'ailleurs j'ai demandé une analyse sur "en quoi est-elle intéressante pour la famille ? en quoi est-elle intéressante pour le travailleur ?" et à partir de ce moment-là comment on peut croiser la pratique de terrain. »

Dans la deuxième phase de la recherche, la question de l'harmonisation des pratiques a été soulevée. Des comparaisons ont été faites, ce qui a permis d'acter l'inutilité d'une orthodoxie de position par rapport à la co-intervention.

De l'avis de tous, la co-intervention est une méthode de travail très riche, qu'il faut défendre à tout prix. Des craintes sont toutefois exprimées quant au risque que les pouvoirs subsidiaires ne la remettent en question dans l'avenir.

En tout état de cause, nous avons pu mettre en évidence une série de points d'attention et de lignes de conduite en ce qui concerne la co-intervention.

- **La co-intervention** doit faire sens en tant qu'outil stratégique dans la prise en charge et le déroulement des entretiens, et ne pas être enfermée dans un cadre rigide elle peut prendre des formes multiples (2 référents sur pied d'égalité ; un dans la situation, un plus extérieur ; à 2 ou 3 dans une situation ; intervision et réunions d'équipe...).
- **Quelques soient** les modalités choisies, et même quand la co-intervention ne signifie pas qu'il y a plusieurs travailleurs responsables d'un dossier mais simplement qu'on organise régulièrement des réunions d'équipe et des interventions, il s'agit d'un outil fondamental pour la cohésion d'équipe.
- **La co-intervention** permet un regard croisé et multiple ; de prendre de la hauteur, de la distance ; une continuité dans les situations ; des positions diverses par rapport à la famille ; de faire institution (on n'est pas une addition d'indépendants).
- **La co-intervention** ne signifie pas qu'il faille intervenir à deux pour le moindre rendez-vous, car cela n'est pas toujours nécessaire, par exemple dans la sphère scolaire. Les interventions en solo ont aussi de l'intérêt. (« En tant qu'intervenant, aller seul en famille ferme des portes, aller à deux en ferme d'autres. »)
- **Ce sont** les réflexions pédagogiques de chaque service qui doivent déterminer l'usage qui est fait de la co-intervention dans chaque dossier, selon le sens que l'on souhaite donner aux interventions : elle relève de la liberté méthodologique de l'institution, que les mandants doivent respecter ; elle doit être adaptée à chaque situation, et être expliquée aux bénéficiaires afin qu'ils puissent également y trouver du sens.

Le sens et les modalités concrètes de la co-intervention appartiennent à chaque service, ce n'est pas un sujet qui semble utile à discuter en fédération, si ce n'est pour affirmer son importance dans l'ensemble des services, comme un intouchable face à l'administration, tout en la redéfinissant (ce n'est pas la même chose que le duo) et en insistant sur le sens de cette pratique, puisque ce n'est pas un mode de fonctionnement automatisé ou une procédure cadenassée. Les points évoqués ci-dessus pourraient permettre d'évaluer les choix institutionnels en matière de co-intervention et pourraient faire partie du projet éducatif de chaque service.

Par ailleurs, on peut passer par la fédération si on veut échanger ponctuellement, organiser une intervision... La FESAP pourrait donc servir d'intermédiaire dans ce cadre, et un répertoire des pratiques de chaque service serait dès lors utile.

c) Transformation de l'hébergement

L'expérience du confinement a conduit les services à imaginer des adaptations ou à développer des innovations. Les uns et les autres interrogent en profondeur la manière dont un hébergement hors du milieu familial peut être productif.

Comme plus d'un(e) l'a fait remarquer, l'hébergement n'a cessé d'évoluer et cette évolution doit se poursuivre.

« C'est quand-même intéressant de mettre en avant que des enfants placés ont pu rentrer en famille pendant 3 mois. C'est un questionnement à un niveau pédagogique qui devrait être fait par le secteur en général. Ça ne veut pas dire supprimer l'hébergement, mais pouvoir requestionner les situations et voir les alternatives (retour plus rapide...).

On a aussi vu émerger des questions telles que : Quelles opportunités a-t-on, que peut-on tester avec les familles ? Quelle place et quelle association des parents peut-on assurer au sein du SRG ? Comment gérer notre poids et notre empreinte au sein des familles ? Comment accorder notre rythme à celui de la famille ? On nous dit tout le temps "Il faut que ça avance", mais en fait est-ce que c'est toujours possible ou même souhaitable ? Les vidéoconférences se passaient parfois mieux que les visites encadrées, les enfants se sentaient moins en danger. Pourquoi ne pas être modestes mais accepter le statu quo, les alternatives ou la lenteur de l'évolution dans certaines PEC ? »

« C'est sûr, on ne doit pas faire du "comme la famille" mais la souffrance institutionnelle générée par notre fonctionnement, ça me questionne.

A un moment, on était à plus de 10 ans de placements, on ne travaille pas, plus ou peu le retour en famille – parfois, on ne sait même plus quel est le mandat et on a perdu les familles en route. »

« Le cadre institutionnel des services de l'AJ qui serait rendu "familial" est un leurre ! Certains enfants vivent pendant des années dans des groupe de 15 ; en SRU les jeunes voient défiler 15 éducateurs en 20 jours...

Donnons plus de place aux parents, et ne nous faisons pas passer pour une famille de substitution. Il faut mettre en place quelque chose de l'ordre de la parentalité partielle et de la responsabilité partagée, pour que les services de l'AJ soient véritablement des outils pour les parents. ("J'ai beau acheter et conduire ma propre voiture, quand je dois changer l'huile je vais chez le garagiste") On doit absolument arrêter de projeter nos attentes sur les gens. »

Globalement, les transformations évoquées se rangent dans deux scénarios.

Un scénario de **succession**, où l'on articulerait des mandats d'accompagnement et des mandats d'hébergement :

« Dans le SRG ado, sur 15, 4 jeunes étaient en intra, les autres étaient en autonomie et surtout en réintégration familiale. Dans le projet pédagogique, on demande qu'un travail d'accompagnement dans le milieu familial soit fait avant d'entrer en résidentiel pour que la compréhension du mandat se fasse non pas à l'entrée du résidentiel mais au départ de la famille. On est mandaté par le biais du SA, et on a du psycho-social qui travaille dans les deux (SA-SRG), et c'est le travailleur qui est dans les deux services qui fait le travail d'accompagnement et de compréhension du mandat, parfois en attendant une place dans le résidentiel. Ça permet d'éviter des accueils en service d'urgence – parce qu'il y a les MIIF pour la petite enfance mais pas pour les ados. »

Un scénario de **diversification**, où l'hébergement s'inscrit dans une « chaîne d'institutions », dont la famille :

« C'était propice à la révision des programmes d'aide au SAJ, certaines réinsertions familiales ont été accélérées. On a infléchi les choses vers l'utilisation de plus de ressources extérieures aux murs du SRG. Tous les PA de nos jeunes ont été revus pendant la crise, sans exception, car on a eu une vision différente de toutes les familles concernées. »

« L'alliance est un élément de travail important mais aussi avec les parents, permettre qu'ils se sentent accompagnés, soutenus, et faire confiance. Et leur faire comprendre que déléguer, ce n'est pas être un mauvais parent, au contraire, être capable de reconnaître ses limites et faire confiance à une équipe qui va aussi travailler avec les parents, il ne s'agit pas de faire avec les jeunes et sans eux (les parents). »

*« On ne sera jamais comme une famille donc est-ce qu'on ne perd pas son temps à imiter une dynamique familiale ?
Est-ce qu'on ne doit pas multiplier les surfaces de projections pour sortir du foyer assez rapidement ?
Mais effectivement, si on multiplie les surfaces de projection et qu'on les garde 6-7 ans, alors là ça génère une souffrance. »*

A l'issue de la deuxième phase de la recherche, on pourrait imaginer de définir la pratique d'hébergement en termes de résidence partielle. En effet, lors du confinement, nous avons constaté que plus les services travaillent en réseau, plus la qualité de pratique est garantie grâce aux multiples solutions formulées par les partenaires.

Si l'on devait aller dans ce sens, il faudrait travailler à déconstruire la fausse évidence du travail en réseau (quel type de réseau ? impliquant quels partenaires ?) et à clarifier les modalités de travail en réseau qui permettraient d'opérationnaliser cette hypothèse (et, en particulier, de rendre cela possible vis-à-vis des services mandants).

Un chantier ultérieur consisterait à voir comment modifier la représentation habituelle de l'hébergement qu'ont les familles prises en charge par l'aide à la jeunesse.

La question de savoir comment l'accueil des fratries pourrait être facilité a également été soulevée.

d) Les deux versions du bricolage institutionnel

Pour beaucoup de services, la crise a été vécue comme la plongée dans un environnement chaotique : recommandations ou mesures contradictoires selon les niveaux de pouvoirs, décalage entre les décisions et les moyens (la mise à disposition de masques, par exemple), obligation de décider et de s'organiser seuls.

« Surtout qu'il n'y avait pas de directives claires de l'administration. On a maintenu les réunions entre SAs à Bruxelles, et le constat qu'on fait c'est qu'on a été laissés à l'abandon. On devait envoyer un plan de continuité du service mais c'est tout. Bon, ça nous a permis d'être autonomes et créatifs... »

Surtout qu'il n'y avait pas de directives claires de l'administration. On a maintenu les réunions entre SAs à Bruxelles, et le constat qu'on fait c'est qu'on a été laissés à l'abandon. On devait envoyer un plan de continuité du service mais c'est tout. Bon, ça nous a permis d'être autonomes et créatifs... »

Nous, on était bien d'accord avec l'équipe que les jeunes mis en autonomie qui n'avaient plus d'école, plus de loisirs, pas de famille, etc., on n'allait pas les laisser tomber et faire seulement de l'entretien par téléphone.

(...) J'ai été surprise de la dernière circulaire administrative, il y avait un paragraphe sur la reprise des entretiens avec les familles – comme si l'administration pensait qu'on n'avait pas assuré cela. Je voudrais que ça se sache, qu'il y a eu un travail réalisé, que la continuité des missions a été maintenue.

Quelques mandants s'en rendent compte. Il y en a un qui a vite pris une place dans notre service parce qu'il savait qu'on continuait à aller en famille. Tous les services qui font de la mise en autonomie ont continué à voir les jeunes. »

« En général, les intervenants vont dans les familles et ça a été très difficile de ne plus avoir accès aux familles vu que les portes se sont fermées. On a du réinventer le travail de manière très différente et fonctionner de manière nouvelle en très peu de temps. »

« Pour demain, les choses à changer, comme l'État a décidé de passer par des services agréés, il devrait y avoir une confiance qui s'installe, une relation totalement différente à mettre en place. Les exigences administratives sont toujours plus grandes, sans plus de moyens, toujours plus dans le contrôle – alors qu'on travaille à livre ouvert, en toute transparence – avec des rapports d'activités, etc. Alors prenez des contrôleurs qui, quand une question se pose sur un service, viennent nous voir sur place. »

« On a été livrés à nous-mêmes dans un contexte où le message dans les médias était "protégez-vous, faites du télétravail", et où nous on devait quand même aller au charbon. Le politique aurait au moins dû avoir un message plus clair à notre égard, or on a reçu toutes les consignes avec 6-8 semaines de retard à chaque fois que la situation sanitaire évoluait. »

« Oui, et par ailleurs on reçoit des injonctions bureaucratiques absurdes – comme on doit compter les masques utilisés et faire des relevés toutes les semaines – il faut arrêter. »

« Par exemple, les projets éducatifs, dont on reçoit en octobre les canevas et ils doivent être rendus pour fin décembre, avec un travail de réflexion à mener, puis on demande à qui on doit envoyer les annexes on nous dit de garder ça dans un classeur que quelqu'un passera peut-être un jour, que de toute façon, ils ne seront pas lus. Par contre, essayez de ne pas les remettre à temps... »

Comme toujours, disent beaucoup de personnes interrogées, « le secteur » a fait preuve de créativité et a « bricolé » des solutions, **tant dans les aménagements consentis que dans le rapport au travail et aux bénéficiaires** – ce qui est sans nul doute un constat positif. Certaines de ces innovations sont peut-être appelées à continuer, **et sont détaillées plus loin.**

« Il y a eu des choses qui ont été faites que les services ne faisaient pas d'habitude mais de manière générale les missions sont déjà vues de manière large ("taxi social").
Il y a eu une aide des SA pour les SRG - création d'outil, renfort en hébergement.
On a peut-être usé un peu plus de l'inhabituel.
Les rencontres en extérieurs aussi, plus que d'habitude. »

« Habituellement, ça nous arrive déjà de nous occuper des colis alimentaires, il y a peut-être eu plus de livraisons. On a aussi acheté un ordinateur pour une famille pour le travail scolaire. »

« On a répondu à un appel à projets cap48, et on a eu 6 portables pour des jeunes en autonomie et une famille.
On constate que l'arrêt des écoles, ça renforce les inégalités sociales. »

Cependant, ce constat est à double face : pour certains, les autorités publiques abusent de cette capacité des associations à s'adapter.

« On n'attend pas les protocoles pour fonctionner et pour agir, on est très créatifs.
Et on n'a pas tourné le dos à la reine qui est venue visiter un service, mais on aurait peut-être dû le faire [parallèle avec le secteur hospitalier tournant le dos à la première ministre].
On est créatifs, et on travaille avec nos tripes mais ça donne l'image d'un secteur qui souffre et qui s'essouffle. Il faut de l'énergie. »

« On parle beaucoup du personnel médical, qu'on applaudit et ils le méritent, mais beaucoup d'autres secteurs ont été courageux aussi. On est habitués à bricoler, les politiques savent qu'on en est capables et se reposent sans doute là-dessus. »

En ce qui concerne cette adaptation à la situation, et la capacité des services à faire preuve de créativité et à mettre en place des stratégies au cas par cas, avec le recul que nous avons à l'été 2021, certains ont témoigné d'une expérience fort différente lors du premier confinement (annonce brutale, adaptations du jour au lendemain, renforcement inédit des contacts avec les familles, pour lesquelles l'AJ était souvent le seul point de repère et qui ont été fortement isolées...) et lors du deuxième confinement, où on a « tiré les leçons du premier ».

Dans cette longue période de bouleversements et d'incertitude, les directions des services agréés ont aussi dû gérer les questions et angoisses de leurs équipes : *« Il fallait en freiner certains et exiger la prudence et le respect des règles, et rassurer ou motiver les autres pour qu'ils continuent à assumer le travail. »*

Constats à relayer à l'administration, aux autorités mandantes et à l'inspection : informations contradictoires et tardives, contraintes administratives absurdes et rupture de la relation de confiance.

En temps de crise, les exigences de l'administration, pour légitimes qu'elles soient, doivent avoir du sens. Par exemple, l'exigence de comptage des masques n'a pas paru correspondre aux besoins du terrain, et a été rapidement délaissée ou remplie uniquement pro forma.

Il serait intéressant de croiser avec l'administration ce qui lui a été utile, nécessaire... ne fût-ce que pour se mettre en position d'anticiper une nouvelle crise. La FESAP pourrait prendre l'initiative d'une évaluation approfondie de la gestion de la crise dans cette optique.

Certaines règles administratives ont en effet entravé la fluidité de la pratique. Ainsi, une critique constructive de la bureaucratie nous semble nécessaire. Elle viserait bien à réduire les moments d'inertie temporelle, de décalage entre besoin et encadrement, qu'on a pu constater durant la crise, à son début comme à sa sortie (par exemple la mise en place tardive de circulaires, puis leur pérennisation moins nécessaire).

Enfin, le rôle de l'inspection n'était pas très clair : contrôle ou soutien ?

(exemple : l'inspection pédagogique a très tôt exigé un plan de continuité des services agréés, par un courrier qui encourageait par ailleurs lesdits services à faire appel à leur inspectrice en cas de souci ; cependant, les contacts directs n'ont en réalité pas été aisés, voire impossibles dans certains cas.)

e) Le corps, ressource d'intervention

Les conséquences de la crise ont mis fortement en lumière que le corps (au sens large, par opposition aux contacts virtuels) est une ressource centrale d'intervention pour ce secteur. Le toucher, l'expression de l'affection et du lien sont des éléments fondamentaux – sans doute éloignés d'une position de neutralité et de "distance professionnelle" : *« On travaille avec nos tripes »*.

« La neutralité, si quelqu'un peut faire ça c'est super, mais moi je ne peux pas. Il faut mettre des mots dessus, et ça se travaille mais le contact physique est important. »

« Un travail a été fait avec les familles en visio-conférence mais ce n'était pas du tout satisfaisant, très compliqué – les enfants étaient très distraits, distractibles, les échanges n'étaient pas de qualité. On va abandonner cela ; il est important de pouvoir retourner en famille et / ou que les familles viennent dans l'institution. »

« Je suis interpellée par la question de la distanciation physique – est ce que ça va rester ? Avec quels impacts ?

La crainte de l'autre qui est générée par la crise...

C'est important aussi les mots qu'on peut employer par rapport aux enfants, et par rapport aux équipes : parler de geste de protection plutôt que gestes barrières, ce n'est pas la même chose. »

« L'impact de l'impossibilité du retour en famille, ça a été très difficile à gérer pour les enfants, et l'interdiction de contact physique entre les enfants et les éducateurs – les enfants ont été chercher l'affection chez les autres enfants avec des proximités physiques/affectives parfois inadéquates. »

« On a vu une différence entre les anciennes et les nouvelles PEC. C'était très difficile avec les familles avec qui le lien n'était pas encore créé, celles qu'on ne connaissait pas bien. Avec les nouvelles familles c'était difficile, on a dû différer le fait de faire connaissance. »

« Je suis complètement d'accord, par téléphone ou vidéoconférence on n'a pas le non-verbal, ni le débat contradictoire. Avec les familles, on a fait des RDV en portant des masques, mais on ne peut pas interdire les contacts physiques entre les enfants et les parents. Certaines familles ont été encore plus anéanties par la crise, et ils ont encore plus besoin de convivialité, sinon ça ne sert à rien de les recevoir. A certains endroits, l'accueil est devenu très rude et déshumanisant. Dans notre boulot, on ne peut pas travailler masqué, sinon on perd tout le sens du boulot. »

f) Le lieu

Dans les services résidentiels, le fait de devoir se confiner au foyer a obligé à (re)penser comment aménager le lieu de vie pour les enfants et les jeunes, mais aussi pour les familles et l'équipe.

Il est important de réfléchir à l'organisation de l'espace dans tous les locaux pour évaluer s'ils sont suffisamment accueillants, agréables et adéquats.

Pour que les jeunes puissent mieux vivre au foyer, faut-il agrandir les espaces de jeu ? Quel local pour mieux accueillir les familles ? Quel espace pour garantir la réunion avec tous les membres de l'équipe ? Est-ce que travailler à la maison (le télétravail) n'empêche pas de rencontrer les autres ? Si un enfant a été testé positif, où faut-il le placer ? Comment faire visiter aux familles la chambre d'enfant ?

Ex : Aménager la cave et le jardin, créer une cuisine en plus pour les familles, utiliser une grande salle pour la réunion, créer une piscine...

« On ne peut pas s'occuper d'un jeune sans s'occuper de sa famille, puisque que quand il arrive, sa première préoccupation c'est "qu'est-ce que devient ma famille pendant ce temps ?". On a créé un projet sur la parentalité avec des bénéficiaires de tous nos services : on a aménagé un appartement pour travailler des gestes du quotidien, la gestion de la fratrie, etc., et c'est aussi un lieu de rencontre pour maintenir ou recréer du lien au sein des familles. Nos bénéficiaires peuvent occuper l'appartement pour les visites hebdomadaires des parents, un anniversaire... »

On pourrait construire à partir de ces débats un modèle d'analyse stratégique des lieux institutionnels comme acteurs non-humains à part entière, qui devrait établir des points clés déterminants dans les relations aux jeunes, aux familles et à l'équipe.

g) Le temps (L'horaire)

Il fallait changer l'horaire de travail pour accompagner les jeunes et les familles. Cette obligation a permis de (re)poser certaines questions concernant le temps de travail.

Quel type d'horaire est plus adéquat, juste et agréable pour l'équipe ? Jusqu'où on peut revendiquer un horaire adapté à l'équipe ? (cf. la question de la légitimité et de la loi) Comment mieux organiser les congés ? Comment faut-il affronter le manque d'éducateurs, faut-il engager des volontaires extérieurs ?

Ex : Horaire 24h pour les éducateurs, engager des volontaires extérieurs, trouver un équilibre entre les horaires des travailleurs.

On pourrait imaginer à ce propos un recueil systématisé des questions relatives à l'organisation du travail, et en discuter avec les syndicats (mesure de branche ou négociation au sein de chaque service ? Quels garde-fous ?)

h) La participation des jeunes et des familles

L'épisode « Covid » a souvent été l'occasion de donner plus de place et d'espace à la participation, tant au niveau des jeunes dans l'institution que par rapport aux familles.

Cette intensification de la participation est vue comme destinée à perdurer.

« Les jeunes disent que notre manière de travailler pendant le confinement leur a apporté de la sérénité, de la cohérence et un espace de parole plus serein que d'habitude. En temps normal, les interactions entre jeunes et éducateurs sont multiples, et l'adaptation n'est pas facile (ex : chaque éducateur lit le carnet quand il arrive et remet les problèmes sur le tapis, ce qui peut parfois s'assimiler à de la violence institutionnelle.) D'après moi, les valeurs et la cohésion sont plus fortes que les règles et le contrôle, en tout cas dans les petites équipes. »

« On a dû sortir de nos habitudes, de notre zone de confort et déployer de nouvelles compétences, de nouvelles manières de faire (animations, relationnels avec les jeunes), (...) ça a permis d'entrouvrir des portes que l'équipe n'imaginait pas. »

« Par rapport aux jeunes, ils se demandent si ça pourrait rester comme ça. Les jeunes ont trouvé les changements justes, utiles et agréables, et ils sont prêts à se les réapproprier. Tant qu'on peut les avoir comme partenaires sur certaines choses, c'est important de pouvoir travailler comme cela. »

« Je ne suis pas sûr que l'après sera construit ensemble du point de vue sociétal, mais en interne je veux remettre l'accent sur le collectif et la pédagogie institutionnelle. Pendant le confinement, on a arrêté la roue qui tourne et repris la maîtrise de nos activités. On a agi, pas subi.

Ex : les jeunes ont été intégrés au debriefing quand les éducateurs se passent le relais.

Ex : certaines règles ont été adaptées en concertation avec les jeunes, sans qu'ils ne cherchent à en abuser. »

Le constat est semblable par rapport aux familles (ce qui semble cohérent vu les compétences dont elles ont fait preuve et les transformations de l'hébergement qui ont été relatées supra).

« Il faut voir les choses au départ des familles, et le SRG est un outil à leur disposition qui leur appartient. Il faut revendiquer cette position pédagogique sur le long terme. La famille doit savoir pourquoi elle a besoin qu'un enfant soit éloigné, et être rassurée sur le fait que ce sera temporaire. »

Le rapport aux familles a été singulièrement questionné durant la pandémie, tant en positif qu'en négatif. En positif, on a pu faire le constat que des familles se sont révélées avoir plus de ressources qu'imaginé par les services, d'où la question : n'en demande-t-on pas trop, ne faudrait-il pas revoir la « copie » ? Et a contrario, une aggravation des violences intrafamiliales a été observée dans certaines situations, d'où la question : comment faire la part des choses entre l'effet covid et les compétences des familles ? N'est-on pas trop normatifs, trop exigeants par rapport aux familles ? Ne confond-on pas par exemple difficultés liées à la crise d'adolescence et insuffisance des familles ? La question de la limite danger non-danger est posée par les enseignements de la crise.

Il est important d'avoir des balises communes sur la question du danger (cf. recherche menée par RTA en 2011 pour l'AGAJ¹).

Cette question devrait être traitée avec les autorités mandantes et l'inspection, notamment en faisant le focus sur les échanges nouveaux qui vont se dérouler autour du projet pour l'enfant.

Des assouplissements, le cas échéant perdurables, dans les règles, y compris juridiques – en tenant compte des spécificités des services – étaient nécessaires pour garantir la qualité de la pratique des services d'hébergement. Des compensations pour l'effort consenti doivent dans ce contexte pouvoir être apportées, dans la logique don / contre-don (ex : un jour de congé supplémentaire).

Il a aussi été discuté le processus de création des règles : est-ce l'équipe (directeur y compris) qui crée les règles à appliquer, ou bien la direction seule ?

Dans ce cadre, rappelons que la pédagogie institutionnelle est un paradigme intéressant à la fois pour renforcer la participation des jeunes et des familles, et pour établir un lien entre les règles internes (qui concernent l'équipe aussi bien que les bénéficiaires) et le règlement de travail (qui s'applique aux travailleurs), qui doivent être cohérents en vertu du principe d'homologie relative.

1) http://www.aidealajeunesse.cfwb.be/index.php?eID=tx_nawsecuredl&u=0&g=0&hash=9793ae24bfd7fd94ddb64d704fbc6d55fd56f18&file=fileadmin/sites/ajss/upload/ajss_super_editor/DGAJ/Documents/Recherches/Presentation_balises_danger_Juin_2012.pdf

Il est important de construire une boîte à outils et une méthodologie pour bien encadrer l'assouplissement des règles en cas de besoin : jusqu'où peut-on déroger à certaines règles pour affronter l'imprévu, sans se mettre en porte-à-faux ?

Ce chantier pourrait être mis en place par la FESAP.

i) Le cadre institutionnel à interroger ?

Nous nous plaçons ici au niveau du cadre institutionnel qui est fixé pour les pratiques, tant au niveau externe (agrément, catégorie de service) qu'à un niveau interne (projet éducatif).

Un appel à une réflexion globale a été exprimé ; des suggestions concrètes, émises.

« Oui, nous devons nous arrêter pour revoir les fondements et la vision du secteur. Depuis 1991, on n'a rien "révolu". C'est le système qui crée les jeunes incasables, et les services qui refusent ceux qui n'ont pas le bon profil. C'est confortable de ne pas se remettre en question, mais il faut absolument le faire. Certains y sont pourtant réticents dans le secteur. »

« Ne pas scinder Sase et Sapse, surtout continuer à permettre la pluridisciplinarité. »

« Pour ma part, je plaiderais pour qu'on apprenne à mieux se connaître sur notre territoire au sein de l'AJ. Il faut que l'on trouve un moyen de dépasser les cases (cases dans lesquelles on range les jeunes, les familles et les services de l'AJ) pour créer des projets. »

« Il faut re-rêver le secteur, repenser le fond de notre travail au-delà du financement (ex : la logique mandaté/non-mandaté a-t-elle encore du sens ?). »

Commentaire

La meilleure connaissance des services sur un territoire est en effet fondamentale, il suffit de rappeler l'article 6 du Code de déontologie pour s'en convaincre : *« La collaboration entre les services d'aide à la jeunesse suppose une connaissance mutuelle des services, de leurs objectifs, de leur cadre réglementaire, de leurs compétences et spécificités ainsi que des personnes travaillant dans ces services. Les intervenants sont dès lors tenus de développer cette connaissance par les contacts nécessaires en vue de favoriser la collaboration entre les services. »*

C'est ce constat qui nous avait conduit à imaginer et à proposer un module « transversalité » qui consiste à mettre sur pied des enquêtes réalisées par des travailleurs au sein d'un autre service et à en analyser collectivement les résultats. Sans doute faudrait-il réfléchir à introduire une dimension territoriale plus forte par rapport à cet enjeu.

La deuxième phase de la recherche confirme ce point.

Ce serait utile d'organiser un groupe où on peut réfléchir sur les questions d'éthique. En effet, la violence institutionnelle et la discrimination sont encore constatables dans la pratique. Mais au-delà de la question de la violence, il est essentiel de travailler sur les représentations négatives croisées et la méconnaissance mutuelle qui existent entre les différents services (cf. article 6 du code de déontologie). Comment cultiver la différence de chaque service afin de faire avancer la pratique et pour inventer des solutions qui n'ont pas existé auparavant ?

Chapitre 2

Les relations aux mandants

a) Des situations très diversifiées

A ce niveau, les constats et analyses sont très diversifiés.

Certains constatent qu'ils ont eu affaire à des « abonnés absents », avaient l'impression qu'on leur disait : « *allez au front, mais ne comptez pas sur nous* ».

D'autres ont pu bénéficier d'un investissement des mandants, d'une prise de risque de leur part (réunions en présentiel), d'adaptations créatives (communication de n° de téléphones privés).

« Les mandants étaient assez présents et réactifs par rapport aux demandes des jeunes et de l'équipe, et rapides sur les urgences. »

« Un des deux services mandants a pris la balle au bond, on ne peut pas laisser les enfants, on a l'obligation de travailler, et s'est ré-inventé pour ne pas laisser les familles sur le bord de la route, ils ont trouvé des solutions. »

« Globalement, on a eu de bons contacts avec les mandants, qui ont tous été compréhensifs et collaborateurs. Avec les délégués SAJ, le lien a parfois été plus proche et les contacts plus rapides, car ils nous ont donné leurs numéros de GSM et ils étaient très disponibles. D'habitude, ils sont en réunion ou en visite tout le temps... »

« Nos relations avec les mandants sont bonnes d'habitude, et on n'a eu aucun problème spécifique pendant le confinement. »

« Il y a eu des partenariats intéressants, avec des personnes qui avaient compris les enjeux. D'autres avaient une posture comme s'il n'y avait pas de crise. »

« Généralement, on n'a pas eu trop de difficultés, on n'a pas eu besoin non plus d'interpeller de manière urgente. Le SAJ nous avait envoyé une note pour expliquer comment ils fonctionnaient. Avec les délégués on communiquait par e-mail, certains donnaient leur numéro de téléphone. »

« Par contre, tous les SAJ-SPJ ont fermé, et ça les éducateurs ne l'ont pas compris... ils étaient furieux. »

« Très peu de soutien – il y a eu des reports d'audience sans aucune communication ; les mandants travaillaient sur base des rapports sans contact, même pas téléphonique ; les suivis des délégués "bof" ; etc. Le Covid a été utilisé comme paravent pour empêcher de faire avancer certaines situations, ou par paresse, il n'y avait aucune prise de position. »

« Nous, c'était la catastrophe mais ça l'était déjà avant : ils sont en sous-effectif et beaucoup de délégués sont proches du burn-out. Au SAJ, ils ne sont que 2 conseillers au lieu de 4. Les problèmes existants ont été accentués, et la crise a été prise comme excuse par certains. »

« Ici aussi : le désert ! Ils ne sont pas rapides d'habitude, et là, la communication était encore plus fastidieuse et lourde. Ils ont arrêté de chercher des solutions, les situations n'ont plus bougé. C'est inadmissible. »

« Je suis en colère d'avoir des mandants qui ont dit "on ne reçoit plus personne, sauf urgence". Mais qui définit l'urgence ? Parfois, la clôture d'un dossier (et donc d'un accompagnement potentiellement stigmatisant) est indispensable et urgente pour que les familles se rééquilibrent et reprennent les rênes de leur vie. »

« Ça ne s'est pas bien passé, c'était le désert complet, même à l'interne du service, ils ne savaient pas quand les délégués étaient présents, ils n'étaient pas joignables par e-mail. Les administratifs étaient surbookés, toujours maintenant, il faut 5 ou 6 fois avant qu'on ne décroche. Le seul moyen de communication c'était par e-mail, et encore il fallait attendre longtemps avant d'avoir une réponse. »

« Ceux qui ne faisaient pas bien leur boulot avant ont continués avec une excuse Covid. »

« On s'est demandé s'ils étaient vivants, tellement les contacts étaient difficiles... Ils n'ont plus pris aucun RDV sauf pour les urgences. On n'a eu aucune rencontre autour des nouvelles situations. Pour les prolongations de mesures, il y a eu des problèmes au niveau de l'accord des familles, des notifications au service et des documents officiels. »

Peut-on se contenter d'une interprétation "personnalisée" du type : « ça dépend sur qui on tombe » - que ce soit pour les mandants eux-mêmes ou pour les délégué(e)s ?

Une telle interprétation ne conduit-elle pas en effet à une acceptation désenchantée, en quelque sorte contraire à l'esprit de service public ?

Pour telle personne interrogée, « savoir à qui on a affaire » fait cependant partie du "métier" :

« Ça fait partie du travail de savoir à qui on s'adresse, et c'est vrai qu'un mandant n'est pas l'autre et ça fait partie de la connaissance institutionnelle. (...)

Il y a eu des partenariats intéressants, avec des personnes qui avaient compris les enjeux.

D'autres avaient une posture comme s'il n'y avait pas de crise.

Ça dépend des personnalités, ce qui implique pour l'institution d'utiliser des stratégies.

En tant que directeur d'institution, c'est nous qui allons devoir assumer. »

« Les contacts avec les mandants dépendaient d'un service ou d'un délégué à l'autre : certains ont été plus présents que d'habitude, d'autres ont complètement disparu. C'est aussi lié aux relations préexistantes. »

Pour ces autres, par contre, ces différences sont peu acceptables :

« La crise a mis en avant les différentes attitudes qu'on connaissait déjà. Les familles n'ont pas les mêmes chances en fonction des gens sur qui elles tombent. Il y a un vrai manque de cohérence, de stabilité, de légitimité et de formation dans les services publics. On se débrouille presque mieux sans eux, et le confinement l'a confirmé. On doit continuer à travailler, mais on a du mal à cautionner ce système.

Les familles n'ont pas non plus compris les décisions différentes pour les enfants au sein des fratries, qui existent d'habitude mais ont été légion pendant la crise.

Personne ne savait non plus répondre à la question "Quelles conséquences le déroulement du retour temporaire en famille va avoir pour la suite ?" »

b) Des actions à entreprendre ?

Faut-il entreprendre des actions pour réfléchir à la manière dont la crise sanitaire a été vécue de part et d'autre et aux enseignements que l'on pourrait en tirer pour l'avenir ?

Beaucoup le pensent et souhaitent éviter des rencontres où l'expression de reproches croisés envenimerait les relations. Les suggestions pointent plutôt vers une meilleure connaissance réciproque, y compris des contraintes subies par l'autre.

« Créer des groupes de travail pour s'expliquer avec les mandants. Le Covid pourrait être un alibi pour se rencontrer-communiquer, se connaître mieux, voir les difficultés de chaque côté.

Une méconnaissance du milieu professionnel génère de la colère. »

« Avoir un contact direct entre les autorités mandantes et les services.

Par exemple, une conseillère a fait le tour des services pour voir comment ça se passait (dans les équipes, avec les familles, etc.). Ça a permis par exemple pour elle de comprendre pourquoi certains services refusaient des nouveaux mandats – parce qu’il n’y avait pas assez de personnel pour cause de maladie.

Par le biais de groupe de travail, de réflexion, pouvoir apprendre à travailler ensemble. »

« Il y un manque de solidarité entre les mandants et les services agréés, et pendant la crise les mandants l’ont encore mise à mal. Il faudra en parler, mais quand on sera calmés, pour que ce soit constructif. Les mandants ont eu du matériel (plexiglass, etc.) qui leur aurait permis de maintenir des rendez-vous, ce qu’ils n’ont pas fait. Les bénéficiaires ont été abandonnés, le secteur a dès lors participé à entretenir les inégalités. La FESAP aurait un rôle à jouer dans le dialogue qu’on devra avoir, et qui ne sera pas évident à mener (Comment éviter de tomber dans les accusations ? À quel niveau et dans quel lieu cela doit-il se passer ? Qui doit prendre l’initiative ?). »

« Le partenariat (ce qui ne veut pas dire "être toujours d’accord") doit être réel. On ne peut pas arrêter de remplir sa mission sous couvert de la crise sanitaire. Chacun devait être prudent, mais ne pas laisser les autres aller au front seuls.

On a été souples et inventifs, mais chacun devait quand même garder sa place. »

Commentaire

Ce point recoupe celui de la transversalité évoqué plus haut. Il semble en tout cas nécessaire, si des actions devaient être entreprises, par exemple sur une base territoriale, d’éviter le piège des « reproches croisés » où c’est la légitimité même de l’autre protagoniste qui est mise en cause.

Il ne paraît pas impossible d’imaginer des « évaluations collectives » des enseignements à tirer de cette expérience de crise.

La condition étant que chaque protagoniste ait suffisamment la conviction que ce qui est recherché est une progression d’ensemble, imaginée ensemble.

c) Pour une relation plus égalitaire avec les mandants ?

La crise a généré l’usage de pouvoirs spéciaux qui se sont exercés aussi à un niveau très micro, d’une manière un peu surprenante.

Certains pensent que cela a affecté le secteur de l’aide à la jeunesse également :

« RTA - Ils avaient des pouvoirs spéciaux ?

On l’a ressenti comme ça, avec l’impression parfois que le conseiller doit montrer son autorité, et c’était un peu de la bataille. »

Pour plus d'une personne interrogée, la crise a révélé que la relation avec les mandants doit se rééquilibrer :

« Pendant le confinement, on a enfin été sur pied d'égalité avec les mandants, chacun avait besoin de l'autre (en temps normal, l'idée selon laquelle les mandants sont supérieurs est tenace) et ils étaient contents qu'on leur donne des nouvelles quand eux n'étaient plus sur le terrain. Globalement, le relationnel a donc été plutôt positif. »

« Il faut qu'un climat, une relation de confiance soit développée entre le cabinet, l'administration et les services.(...). Aussi qu'on n'oublie pas de renforcer les effectifs des mandants (remplacements, départs à la pension, etc.) ; être attentifs à ce qu'ils soient prêts à fonctionner. »

Chapitre 3

La question des moyens

Force est de constater que la demande de moyens supplémentaires similaires à ceux existants n'est pas exprimée (à l'une ou l'autre exception près). C'est plutôt des moyens pour pratiquer autrement qui paraissent requis, comme l'explique cette personne :

« On n'a pas tant besoin de moyens supplémentaires que de moyens pour que le SRG ne se substitue pas à un réseau potentiel, qu'il faut toujours créer et/ou entretenir. On doit se demander dès l'arrivée d'un jeune comment faire en sorte qu'il parte en week-end et qu'il ne soit pas placé jusqu'à sa majorité. Si on ne peut pas envisager de solutions de cet ordre, le placement est maltraitant. Ce sont des outils pour faire ça dont on a besoin. Notre job n'est pas juste de les héberger, et en aucun cas de remplacer la famille. »

Que peut-on trouver dans cet ordre d'idée ?

a) Plus de souplesse au niveau des engagements

Certaines personnes interviewées avancent des solutions en matière d'ouverture des conditions de recrutement, notamment dans les SRG :

« Dans les SRG, permettre la pluridisciplinarité, arrêter l'annexe 2 : certains animateurs ont un parcours de vie et des qualités tellement intéressantes et on ne peut pas les engager. »

« Le nouveau décret empêche la pluridisciplinarité dans les équipes des SRG (annexe 2). C'est contraire au métier d'éducateur qui évolue dans le résidentiel. L'éducateur référent fait du psychosocial dans son rôle de référent. Pour les SA, ce sont des équipes pluridisciplinaires et c'est nécessaire – il n'y a d'ailleurs presque plus d'éducateurs dans nos équipes SA, ce sont des AS, des psy ou assistant psy, des criminologues.

Dans les missions SA et SRG, il y en a qui sont identiques – mise en autonomie, réintégration familiale (donc pourquoi empêcher la pluridisciplinarité ?). Comme la limite entre SAse et SApe qui est très mince. Actuellement, il y a la possibilité pour les SRG d'utiliser du personnel d'AMO ou de SA, et on permet de réengager et avec une accessibilité autre que des éducateurs. Il faut savoir que des éducateurs A1/A2, il n'y en a pas assez sur le marché de l'emploi. Pourquoi cela est-il possible maintenant mais pas en général ? »

Toutefois, d'autres participants rappellent :

« Il faut quand même que les aspects socio-éducatifs restent centraux, et que nos équipes soient constituées sur cette base. C'est notre mission, la définition-même de nos services. »

« La reconnaissance du diplôme d'éducateur.trice spécialisé.e a en effet été une revendication importante du secteur. »

Une interpellation est à envisager sur les critères auxquels les services agréés sont soumis pour l'engagement des travailleurs, en proposant une manière pertinente de décloisonner qui prenne en compte la tension entre la reconnaissance des diplômes et la diversité que les services revendiquent (ex : dérogation sur base d'un projet éducatif spécifique ? Quota de travailleurs ne remplissant pas les critères habituels ?).

Commentaire

La diversité des profils est en effet un grand classique de la psychothérapie institutionnelle. On se souvient aussi de Deligny qui avait fini par recruter des travailleurs (pas des éducateurs formés) parce qu'ils connaissaient de l'intérieur la culture populaire qui était celle des jeunes qui étaient confiés à l'institution qu'il dirigeait.

b) Vers plus de polycompétence ?

On entend par ce terme la capacité pour un(e) travailleur(se) d'exercer en quelque sorte plusieurs métiers. La crise sanitaire l'a en tout cas imposé :

« Ce n'est plus le même travail, le même accompagnement. La mission des éducateurs a changé, être animateurs de leur quotidien, et le nombre d'éducateurs pour le nombre de jeunes a remis de la disponibilité.

Et inversement, il y avait moins de travail individuel, le téléphone ou la vidéo-conférence, c'est pas génial, le psycho-social était en télé-travail.

Les éducateurs se sont plus centrés sur la dynamique de groupes et l'animation que sur le travail éducatif et l'individuel. Même s'il y avait un travail de ré-assurance et d'accompagnement. »

« Comme les enfants ne rentraient pas en famille, les contacts se faisaient par téléphone et zoom, l'AS (qui travaille à mi-temps) ne pouvait pas tout superviser. Du coup, l'éducateur référent a été plus sollicité pour accompagner les contacts enfant/famille. L'éducateur référent a pris une place différente et je pense que c'est une logique d'action à garder. Cela nécessiterait plus de formation pour l'équipe éducative. »

Dans certains cas, la crise a plutôt imposé une manière de redécouverte d'un « métier de base » dont on avait pu s'éloigner.

« Il y a eu une évolution du métier d'éducateur ces dernières années : plus de travail en individuel, de l'analyse, de la rédaction de rapports. La période de confinement nous a ramenés à des missions essentielles : le groupe, la gestion de la dynamique, l'accompagnement des enfants. »

« Après, l'équipe s'est consacrée à 100% au groupe de jeunes ; pour certains c'était un (ré)apprentissage d'un métier plus éducateur-animateur. On a pu constater un déficit par rapport à la gestion du collectif puisque habituellement ils font de tout (individuel, rencontre famille, etc.). Certains du coup redoutaient d'être seuls dans un groupe et de devoir gérer le collectif, ce qui nécessite aussi d'avoir de l'imagination. Les plus jeunes éducateurs notamment ne savaient pas trop quoi faire. C'était un peu une révolution de revenir au cœur du métier. »

Même si les adaptations ont pu se faire en sens divers voire opposés (renforcement du travail plutôt psycho-social pour les éducateurs ou redécouverte pour ceux-ci de la dimension collective du métier), il semble que la question du périmètre du métier d'éducateur soit bel et bien posée.

En effet, les éducateurs ont dû endosser d'autres fonctions qu'habituelles : animateurs, enseignants... Avec à la clé des attentes sans doute excessives. Par exemple, pour la scolarité, les exigences de résultats ont été excessives pendant la crise.

c) Un renforcement du travail psycho-social

Complémentaire au point précédent, la dimension psycho-sociale des missions paraît devoir être renforcée aux yeux de certain(e)s. Ce point pourrait être acquis via du personnel supplémentaire ou via un renforcement de certaines logiques d'action.

« Il faut mettre plus d'énergie sur le travail psycho-social avec les familles pendant que le jeune est hébergé dans l'institution. Bernard De Vos a récemment évoqué l'idée que l'on pourrait mandater un service pour héberger le jeune, et un autre pour travailler à domicile avec les parents. Moi il me semble qu'on ne doit pas rajouter des intervenants, mais par contre renforcer le travail psycho-social avec les familles serait précieux. »

Pour certains jeunes, la crise a suscité des angoisses, mais aussi de la violence.

Dans ce cadre, une intervention psychosociale est parfois indispensable. Par ailleurs, le confinement a permis aussi de réfléchir sur la manière d'intervenir au niveau psychologique.

Ex : Engager un psychologue qui utilise des outils artistiques (la musique, la balade) au lieu de se limiter aux cadres thérapeutiques classiques (parler à un psy en restant assis).

Par ailleurs, la fonction psychosociale peut également être revue via un prisme différent, notamment en augmentant la diversité dans les profils des travailleurs qui l'assument.

Enfin, des tensions ont pu apparaître dans la répartition du travail entre éducateurs et intervenants psycho-sociaux (présentiel versus confiné...) Les deux fonctions étant complémentaires, il faut trouver un modus vivendi dans les situations de crise.

d) Gestion d'équipe

Il a été mis en évidence à plusieurs reprises à quel point la cohésion des services, et singulièrement les réunions d'équipe, sont indispensables pour la bonne mise en œuvre des missions.

« Le plus difficile à vivre, ça a été l'arrêt des réunions d'équipe. La cohésion et les échanges entre collègues, c'est ce qui fait la richesse de notre travail d'accompagnement. »

« On a refait les réunions d'équipe le plus vite possible, c'est indispensable pour tenir le coup. »

« On a fait quelques réunions en visio, mais c'était techniquement compliqué et source de tensions. »

Plusieurs participants ont fait remarquer que le soin de l'équipe favorise le bien-être de l'institution et de la vie collective. Or, en l'absence de réunion et de supervisions, et en devant restreindre les contacts physiques et les rencontres en présentiel, les équipes ont dû trouver une autre manière de prendre soin d'elles-même. Le soin de soi-même a été discuté sur trois niveaux :

- l'**adaptation** des horaires pour se sentir mieux au travail ;
- la **manière** d'occuper son rôle pour favoriser le soin ;
- la **discussion** sur le sens du métier qu'on exerce.

Quel type de dispositif permet de mieux soigner l'équipe ? Quel type de philosophie peut-on valoriser pour réfléchir sur ce dispositif ?

Ex : Donner de la place à la créativité des travailleurs et des jeunes (bonnes idées pour les activités...), valoriser la philosophie « don / contre-don » (donner des cadeaux, créer des congés...)

e) Des changements organisationnels ?

Nous ne revenons pas ici sur les horaires qui ont pu être adaptés et adoptés (parfois avec l'appui des syndicats). Nous nous centrons sur les questions qui se posent par rapport à l'après.

Une première est liée à la question de la polycompétence évoquée plus haut. Certain(e)s se demandent en effet s'il ne faudrait pas moins de distinctions entre les différentes missions confiées aux travailleur(se)s :

« Par exemple, dans mon esprit, quand on a imaginé une organisation pour gérer le confinement, le but était que l'équipe psycho-sociale puisse prendre le relais des éducateurs au besoin, et ils y ont été très réticents.

C'est dommage, en effet ; la logique pédocentrique devrait être celle de tout le monde.

Mais j'ai tout de même l'impression qu'on a tous été au charbon. »

« (...) Ça a aussi révélé des personnalités et des visions différentes du travail au sein de l'équipe, ce à quoi on va devoir travailler tous ensemble à la rentrée. J'ai parfois eu carrément l'impression que le personnel utilisait tous les prétextes possibles pour prendre du pouvoir. »

Deuxièmement, la crise a remis sur le devant de la scène l'importance de l'équipe, qui aura peut-être à se réaffirmer face à certaines évolutions du travail en général :

« Dans un autre registre, on a vu d'importantes conséquences liées au changement du rythme de travail et à la diminution des trajets, ainsi qu'aux interventions solo qui ont remplacé le travail en binôme. On travaille toujours tellement dans le rush que ça nous a fait du bien du point de vue qualitatif d'avoir le temps de la réflexion et du dialogue. Mais maintenant, on se demande comment reprendre le rythme normal...

Enfin, il y a eu beaucoup moins de contacts directs avec les collègues, ce qui pose des questions également (on ramène les dossiers à la maison, les frontières entre boulot et vie privée sont brouillées, on n'a plus d'espace pour déposer son ressenti...). Le télétravail est un gain de temps, mais on ne peut pas se passer du bureau et de l'équipe, qui sont des cadres autant symboliques que pratiques. »

« On n'a plus organisé aucune réunion d'équipe (alors qu'elles représentent 5h/semaine d'habitude), même virtuellement, car je trouve ça trop frustrant.

On s'est donc recentrés sur le moment, on s'est contentés des e-mails et des relais à chaque changement d'équipe. C'était frustrant, mais on ne pouvait pas réunir tout le monde puisque les jeunes étaient là en permanence et qu'on ne pouvait pas les laisser sans surveillance. Ça nous a montré l'importance des réunions, et la chance qu'on a de pouvoir les faire d'habitude en mobilisant 18 travailleurs pendant 5h/semaine, ce qui est énorme. »

« Les réunions d'équipe ont été annulées pendant un temps, puis ont recommencé par vidéoconférence. Elles sont apparues comme une composante essentielle du travail. Les entretiens dans les nouveaux dossiers se sont faits sans le face à face et le non verbal qu'on a d'habitude, ce qui change la communication de manière souvent problématique. »

« De manière générale, on a pu constater l'importance de chacun dans l'équipe. Il y a eu une capacité de flexibilité et un engouement collectif pour le bien du service et des jeunes : ok on sort des habitudes, on doit continuer nos missions.

Maintenant, comme on sort un peu de la crise, des individualismes et des tensions resurgissent. Donc il faut garder la cohésion d'équipe sans qu'il y ait trop de tensions et de sentiment d'inégalité qui surgissent. »

« Pour certaines réunions très courtes, la vidéoconférence est utile, mais il faut se voir régulièrement. On craignait que l'absence de réunion d'équipe soit mauvaise pour l'harmonie et la cohérence du service, mais maintenant qu'elles ont repris on voit qu'en vidéoconférence on va plus à l'essentiel, même si on perd une part de relationnel. Il faudrait peut-être réserver les réunions en présentiel aux supervisions, et gérer l'organisationnel et le fonctionnel à distance. Mais du coup, où déposer notre ressenti ? Comment assurer encore une communication et un aspect humain suffisants entre collègues ? »

« Les contacts de l'équipe se faisaient par téléphone ou visioconférence. (...) nous, il y a eu un impact sur les relations de l'équipe : le fait de ne pas se voir engendrait des tensions. (...) Les réunions d'équipe en visioconférence, c'est compliqué : souvent les mêmes qui parlent (accentué par rapport au présentiel) ; pas d'informel (débriefer sur des choses pas faciles, demande en aparté si ce n'est pas clair). »

f) Outils numériques

A l'annonce du premier confinement, l'utilisation des nouvelles technologies s'est imposée dans le travail socio-éducatif. Faut-il continuer à y recourir ? Les avis sont plutôt nuancés, voire mitigés :

« Pour l'avenir, on va essayer de maintenir certains outils (Internet) qu'on a développés. Par exemple, les rencontres avec les familles, on pourrait alterner : une fois sur place, une fois en vidéo. Une fois qu'on a été sur place et qu'on visualise les lieux, cela peut-être intéressant. On a eu une maman qui nous a fait visiter sa maison en filmant, alors que quand on allait sur place, elle ne l'avait jamais fait. Par Facebook aussi, il y a eu avec les familles des partages d'outils, de lectures, de jeux. »

« On entend que les visio-conférences c'est intéressant, pratique, mais notre impression (confirmée par la littérature) c'est que tout traiter comme ça, c'est fatigant, chronophage et pas toujours adéquat – on rate toute une série de choses, ça demande de la discipline, que les enfants ne soient pas là, etc. »

« Les contacts virtuels avec les parents pourraient rester utiles à long terme, en complément des visites et des entretiens habituels, mais jamais ça ne remplacera le face à face. »

« Un travail a été fait avec les familles en visio-conférence mais ce n'était pas du tout satisfaisant, très compliqué – les enfants étaient très distraits, distractibles, les échanges n'étaient pas de qualité. On va abandonner cela et importance de pouvoir retourner en famille et/ou que les familles viennent dans l'institution. »

Après plus d'un an d'utilisation nouvelle ou renforcée des outils numériques dans le travail avec les familles, plusieurs réflexions sont à souligner sur leurs usages, leurs limites, leurs potentielles dérives et les balises qui doivent encadrer leur utilisation.

- **La visioconférence a été utile, bien sûr, dans les périodes de confinement. C'est un nouvel outil à disposition des services, qui en ont à présent une certaine expérience et une maîtrise.**
- **Ce mode de communication a toutefois montré très vite ses limites (fatigue ; perception différente des interactions intra-familiales ; enjeux de sécurité et de respect de la vie privée insuffisamment connus et maîtrisés ; toutes les familles ne sont pas équipées, compétentes et enclines à utiliser la visio pour communiquer avec les services ; contacts à sens unique, puisque les familles ne peuvent pas joindre les services à l'improviste par ces canaux de communication ; etc.)**
- **A l'heure actuelle, tous les participants s'accordent à dire que les contacts numériques avec les bénéficiaires peuvent continuer à être utilisés (contre-temps de dernière minute, distance géographique, parents séparés...), mais qu'il est inenvisageable qu'ils deviennent le mode de communication par défaut ou qu'ils remplacent le travail en présentiel.**

Un enjeu fondamental ici est évidemment le respect de la vie privée des familles, et du mandat qui est confié au service.

« Nous avons bien sûr créé des profils professionnels "neutres" sur les différents sites et applications, mais ça nous donne inévitablement accès à des informations qu'on ne devrait pas avoir, c'est effectivement problématique. »

« En ce qui concerne les réseaux sociaux, je crois que nous devons être très prudents. Notre mandat légitime par définition l'intrusion dans le lieu de vie des personnes, mais il faut se demander quel impact cela aurait si on commençait à s'imposer aussi dans leurs téléphones et leurs ordinateurs. »

« Quand une famille refuse d'accueillir un SA mandaté à son domicile, on qualifie classiquement cela de non-collaboration (ce que je trouve déjà problématique à titre personnel) ; il ne faudrait pas qu'on en arrive là pour les familles qui ne veulent pas communiquer avec nous via les réseaux sociaux. Des balises déontologiques strictes sont à définir absolument, même si ces outils ont des aspects positifs. »

« J'ajouterais qu'il ne faudrait pas non plus que les réseaux sociaux deviennent le seul moyen de communication accepté par certaines familles ; la dérive peut se produire dans l'autre sens aussi, et le tout numérique serait une catastrophe et un non-sens dans un métier comme le nôtre. »

Toujours dans le registre informatique, des attentes importantes sont également exprimées vis-à-vis de l'administration :

« De manière générale, l'administration devrait faire un shift informatique digne de ce nom, comme nous l'avons fait. »

Cette thématique n'appelle pas de travail spécifique au sein de la FESAP ; chaque service s'empare de ces questions en interne.

Une interpellation de l'AGAJ (ou de l'administration générale de la FWB) et du Cabinet via la fédération serait en revanche intéressante en ce qui concerne les communications informatiques, les outils disponibles, le soutien logistique et la transmission de données entre services mandants et agréés.

Chapitre 4 Les réseaux

On peut évidemment mettre cette question en rapport avec le scénario de diversification évoqué au point **1, c)** : si le service d'hébergement devait devenir un élément d'une « chaîne d'institutions » pour permettre une « multiplication des surfaces de projection », le travail en réseau deviendrait intrinsèquement constitutif de l'intervention socio-éducative.

« Dans une ville comme Bruxelles, on a des moyens pour ne pas être fermés sur nous-mêmes, et là tout s'est arrêté. On a compris à quel point c'est important (sport, culture, bénévoles...) La crise a été révélatrice de nos atouts, car on les a momentanément perdus. »

a) L'accrochage scolaire

Quoi qu'il en soit de la question évoquée ci-dessus, il reste que les partenariats constituent une dimension structurelle du travail socio-éducatif. Le rapport aux établissements scolaires y joue un rôle essentiel.

Même si des disparités sont constatées au niveau des réponses (les situations positives sont attribuées à la personnalité de tel(le) ou tel(le) enseignant(e)), le constat est globalement négatif et il appelle à une réflexion post-Covid, notamment par rapport aux plateformes inter-sectorielles.

« Et pendant le confinement, il y a eu un vrai fossé avec les écoles, il y a eu une fracture qu'il faudra réparer. Certains discours révèlent à quel point notre réalité est spécifique, et l'école est le secteur avec lequel c'est le plus marqué. »

« L'enseignement est une machine encore plus rigide que l'aide à la jeunesse. L'AJ doit en profiter pour se remettre en question (qui sommes-nous ? À quoi sert-on ? Quelle place a-t-on dans la société ?), eux sont loin de se les poser. Ne restez pas campés sur l'impératif de l'école et l'obligation scolaire. Il y a plein de belles alternatives qui existent, et qui restent à inventer. D'ailleurs les écoles ont fermé pendant 3 mois... Comment va-t-on encore exclure des élèves pour 9 demi-jours d'absence après ça ? On n'a eu aucun soutien de l'enseignement, et ça montre que les plateformes ne font pas ce qu'on voudrait qu'elles fassent. Les réseaux ont été à l'arrêt, mais on est contents qu'ils reprennent. »

« On a géré le suivi scolaire au cas par cas : certains devoirs étaient du remplissage, et n'avaient aucune véritable valeur pédagogique ; avec d'autres écoles, on a bien maintenu le lien et la logique d'apprentissage a gardé son sens. »

« D'ailleurs, j'estime personnellement que l'école n'a pas fait sa part ; chez nous, c'est 2 ETP pendant 8 semaines qui ont été nécessaires pour assurer un suivi scolaire digne de ce nom ! »

« L'école a pris encore plus de place que d'habitude, et la crise a renforcé notre critique de l'école, tellement on a vu des absurdités : on n'a pas vu les profs ; en primaire il y avait des centaines de pages à imprimer ; les élèves de 2^e différenciée vont tous passer en 3^e ; on va avoir beaucoup d'orientations précoces vers l'enseignement spécialisé, etc. »

« C'est interpellant de se dire que les familles ont remplacé les profs pendant 3 mois, et que le plus souvent ça s'est bien passé. »

« Pour tous les élèves qui n'ont pas répondu aux exigences pendant le confinement, l'école a dit "manque d'investissement" sans s'interroger sur la situation familiale. »

De nombreux jeunes ont décroché de l'école depuis le début de la crise sanitaire. L'étude à distance n'était pas évidente pour beaucoup d'entre eux, mais aussi pour les éducateurs qui soutiennent les jeunes.

Plusieurs participants ont remarqué que l'attitude exigeante des professeurs en ces temps de crise était contre-productive. C'est pourquoi les éducateurs sont intervenus pour soutenir les jeunes et créer une ambiance plus détendue : dans le contexte de crise sanitaire, « on fait ce qu'on peut ».

b) Aux abonnés absents

Même s'il faut tenir compte de particularités régionales, beaucoup de déceptions se sont exprimées par rapport aux travailleurs de bien des secteurs. La question de savoir comment renouer les liens qui se sont distendus peut dès lors se poser.

« Pour le PMS, c'était silence radio. Arrêt également des bilans et des visites psy. Par exemple, pour la question des violences conjugales, il y a eu très peu de soutien, ça venait du réseau social (assuétudes ou autres) mais par visio-conférence. »

« Très vite, tout s'est arrêté, et "on verra après" – les consultations psy, les PMS, les expertises – à l'arrêt, tout s'est gelé, et point ! On s'attendait à des solutions alternatives, des conseils, des orientations, mais non. »

« Il y a eu beaucoup de solidarité entre services privés du secteur. Pour les autres secteurs, ça sonnait dans le vide. On s'est senti seuls par rapport aux mandants et à d'autres services de première ligne, tout était mis entre parenthèses. Pour certains ils ont appuyé sur pause et n'ont toujours pas retrouvé le "play". »

« Les CPAS, les administrations n'étaient pas présents. Je trouve que les AMO n'ont pas pris la balle au bond, même si ça dépend – je sais que certaines ont continué à fonctionner, mais il y avait une place importante à prendre qui n'a pas été prise. »

« On s'est sentis très seuls. Autour des situations, il y avait beaucoup d'intervenants aux abonnés absents : l'ONE, SAJ/SPJ – un des services n'était pas là du tout, pour l'autre c'était ok – ils se sont très vite adaptés, ont travaillé en vidéo-conférence, et étaient mobilisables. Ça a été une fermeture générale, et pour des services sur lesquels on comptait : les logements sociaux, les CPAS. Ils ont certainement pris en charge les cas prioritaires, et on ne leur en veut pas, mais si on n'a plus personne en face, c'est difficile de travailler en réseau. »

« Les contacts avec les CPAS étaient très compliqués pour les familles. Beaucoup de réseaux ont pris des nouvelles et étaient disponibles (l'ONE, notamment...). En termes de réseaux, on n'a pas rencontré de difficultés particulières. Par contre, c'était compliqué de créer de nouveaux liens, même autour de situations individuelles. »

Lors de la deuxième phase de la recherche, le constat est toujours le même :

« J'ai été très ennuyé de constater les postures différentes des différents services qui tournent autour des familles ; nous avons pris le "risque" de continuer à travailler, alors que certains services de première ligne ont pris le télétravail au pied de la lettre et sont devenus totalement injoignables ou refusaient en tout cas de nous rencontrer. »

« Le réseau autour des familles a été difficile à maintenir (PMS, ONE...) Si on va vers plus de numérisation et de télétravail dans ces services-là sur le long terme, on ne va plus avoir accès à eux et plus pouvoir collaborer correctement. »

Et les services rencontrés sont donc inquiets que cette situation semble durer, et qu'elle puisse avoir des effets délétères sur le long terme.

« On a voulu maintenir le lien avec tous les services et institutions autour des bénéficiaires, mais certains maillons se sont brisés (notamment l'école, très souvent). Je me demande comment ces liens vont pouvoir se reconstruire. L'impact de cette cassure est encore beaucoup plus dramatique pour les familles que pour nous. »

« Il y a eu une rupture brutale, et une longue période où les familles n'avaient que nous comme interlocuteur. Je crains que ce ne soit très difficile de rétablir le lien avec les services qui ont fermé, et certains le sont encore. Les difficultés sont devant nous à ce niveau-là. »

« C'est quand la crise sera dépassée qu'on verra où sont les préjudices et les cicatrices que cela aura laissé. »

« La concertation et le réseau, qui étaient si importants dans la philosophie et les normes de notre secteur, sont devenus un défi. »

La question aujourd'hui est donc de savoir comment réagir pour restaurer des contacts et des collaborations fluides au bénéfice des familles.

« En tant que directeur, je me sens la responsabilité de veiller à ce que mon équipe n'entretienne pas de rancœur à l'égard de ces partenaires absents ; c'est aux bénéficiaires que cela serait préjudiciable. »

« On ne peut pas leur reprocher d'avoir respecté les consignes, par exemple dans les écoles. »

« Dans les écoles, il y avait des garderies mais les enfants suivis par l'aide à la jeunesse ne pouvaient pas y aller. On les a totalement oubliés, pourtant ils en auraient eu grand besoin. Dans les services qui faisaient du télétravail, parfois il n'y avait plus aucun contact possible, même par téléphone. C'est tout à fait inacceptable à mon sens. »

« Je crois que sur ce sujet, nous devons être attentifs à nommer nos besoins et nos difficultés pendant la crise, plutôt que de formuler des reproches ou des injonctions, pour que ce soit audible par les institutions concernées. »

« Si on nous demande de rester seuls présents sur le terrain, on a au moins besoin des informations pour continuer à travailler et assumer cette responsabilité. »

Il est probablement utile ici de distinguer deux niveaux de réflexion :

- d'une part, l'anticipation et la préparation d'un potentiel reconfinement, qui nécessite d'évaluer sérieusement les effets des mesures prises au début de la crise, ainsi que d'affiner et relayer les constats, besoins et difficultés des services agréés par rapport aux partenaires et à l'administration (comment se préparer à une nouvelle crise, établir des repères communs ?) ;
- d'autre part, les pistes de solutions pour renouer le dialogue avec les partenaires et au sein des réseaux, ce qui implique entre autres de réfléchir au bon niveau d'action (local, ou plutôt global comme les réseaux d'enseignement ou les fédérations de CPAS). Vu la diversité des situations, le niveau local semble indispensable à travailler ; une réflexion approfondie sur les types de réseaux et une meilleure connaissance réciproque des services et secteurs pourraient être des chantiers intéressants, à mener via des débats collégiaux.

La crise a révélé la béance qui pouvait exister (si on la laisse se développer) entre pouvoirs publics et services agréés, entre hébergement et milieu ouvert, entre mandaté et non-mandaté, entre aide à la jeunesse et enseignement, entre aide à la jeunesse et aide sociale, etc. : confinés / non confinés ; mobilisables / non disponibles ; essentiels / non essentiels, etc.

Les regards négatifs croisés ont pu s'exacerber. Or, il s'agit d'être tous les maillons d'une même chaîne, d'être tous présents en même temps, pour le même combat, pour les mêmes bénéficiaires, même si c'est différemment.

Un chantier paraît prioritaire : la relation avec les mandants. Une participante propose la formule « on ne se mandate pas soi-même, on ne mandate pas tout seul », qui pourrait servir de guide pour mettre en place, à tout le moins avec les mandants, le début de cette réflexion sur le grand réseau à consolider au bénéfice des jeunes et des familles.

c) La solidarité

Les personnes interrogées avancent à l'inverse avoir pu s'appuyer sur des actions de solidarité, tant au niveau intra-sectoriel qu'au niveau inter-sectoriel (parfois en tout cas).

C'est d'abord au sein même du service ou de l'association que la solidarité a pu se manifester :

« J'ai constaté que les gens étaient moins malades qu'habituellement dans ces périodes-là. On a même dû répéter qu'ils ne pouvaient pas venir s'ils avaient des symptômes Covid. Il y a eu beaucoup de solidarité : des gens qui reportaient leurs congés pour ne pas déforcer l'équipe. »

« Le CA a été sollicité au début et a été acteur : toutes les décisions étaient prises ensemble. Ils étaient actifs et désireux de savoir comment ça allait. »

Ensuite, comme déjà évoqué supra, le secteur a fait la preuve de sa capacité de solidarité : des AMO se sont mobilisées, des bénévoles, des renforts ont pu être organisés au niveau d'une division. Pour certain(e)s, ce fonctionnement est enrichissant et devrait se pérenniser :

« Une de mes collègues a proposé son aide en SRG et ça a été enrichissant, elle a pris conscience du travail qui y est fait, ce qui est important quand on propose un éloignement du milieu de vie. Il y a eu beaucoup d'échanges entre services et institutions, ce qui n'était pas le cas avant. C'était une chouette mobilisation générale, qui s'essouffle déjà, mais qu'il faudrait garder. »

Enfin, au niveau inter-sectoriel, plusieurs personnes mettent en avant la mobilisation des maisons médicales, qui tranche avec l'impression de désert que beaucoup ont pu ressentir.

« Très difficile aussi au niveau du milieu hospitalier – si on voulait une ré-orientation, un bilan, tout a été fermé, ils se sont renfermés sur eux-mêmes, avec un pouvoir du médical qui dit juste "non", même pas une réorientation, un conseil. Par contre la maison médicale était super. »

d) La Fesap comme réseau

A ce stade, il convient de mentionner la satisfaction maintes fois exprimée par rapport à la Fédération elle-même, qui a rassuré, fait circuler des outils, apporté un soutien, même si tel(le) ou tel(le) espérait un peu plus de débat.

Ce fonctionnement dessine un horizon d'attente assez ferme :

« Les réunions avec la fédé faisaient du bien, c'était sympa et ça permettait d'avoir des infos. »

« Qu'il y ait une possibilité de mutualisation des moyens ; pouvoir se serrer les coudes et pas en secret. Par rapport à la pandémie, que ça aille plus vite. Je souligne le travail de la fédération, avoir un point d'appui pour poser des questions, c'était important. Des groupes de paroles ont été mis en place (par Synergie) et c'était intéressant, aussi un support. »

« A la FESAP on a fait des vidéoconférences et échangé des trucs et astuces (dans les groupes sectoriels et régionaux). Je pense que c'est une pratique qui va perdurer, ça fait gagner du temps pour les sous-groupes notamment. »

« C'est important de pouvoir s'exprimer, et toutes les équipes ne pouvaient pas y avoir accès. »

« A la FESAP, on a eu des infos descendantes plutôt qu'un débat. »

Le partage avec la branche AVIQ semble important, et insuffisant à l'heure actuelle.

e) Le réseau des jeunes et des familles

Enfin, certaines personnes interrogées estiment que ce qui vient d'être vécu pose la question de savoir si on est suffisamment attentifs aux réseaux dont devraient pouvoir librement bénéficier les jeunes et leurs familles.

« Le SRG doit être un maillon dans les réseaux du jeune, la place d'un jeune est toujours dans sa famille, même toxique, et il faut apprendre à s'y retrouver. Chacun a fait ce qu'il pouvait, mais ça nous pose la question de comment être plus efficaces. »

« Je confirme que le réseau institutionnel est très important (prise de recul, délégation/relais pour les familles), ce sont des ressources, mais il ne doit pas y avoir que ça comme réseau, sinon c'est malheureux. Qu'est-ce qu'eux-mêmes peuvent créer ? Comment la société peut aider à créer ça ? Mettre en place d'autres acteurs/politiques ? En ce qui concerne les réseaux existants d'associations, comment faire en sorte que les parents soient au courant de ce qui existe sans être noyés dans les informations ou ne pas en recevoir assez ? »

« Pour le travail en réseau, on a constaté que cela avait donné aux familles la possibilité d'activer des réseaux auxquels on n'avait pas pensé, ou pas accès. Il sera important de ne pas détricoter ça après et que la famille puisse entretenir et cultiver ses propres réseaux. C'est important de soutenir et de travailler ça avec eux. »

« Autre chose, c'est aussi travailler sur un réseau proche des familles mais qui n'entretiennent pas la dépendance : que les familles, les jeunes puissent aussi devenir des acteurs politiques. Et faire confiance, c'est aussi comment ont fait confiance aux jeunes et aux familles et en leurs capacités de créer du changement. Ce n'est pas juste les services ou l'establishment qui va créer du changement, c'est eux qui vont créer ce changement. »

« Les éducateurs ont peut-être tendance à vite proposer leur aide, et ça a posé question dans l'équipe : est-on suffisamment d'abord en recherche des ressources que eux peuvent développer avant d'amener notre solution ? »

« Par rapport au SA, j'étais aussi très inquiète au début du confinement surtout pour les familles qui habitent dans des coins perdus, et je disais à mes collègues, téléphonez-leur, etc. Et puis finalement, ils se débrouillaient bien, il y avait toujours un voisin, un frère, etc., on s'organisait. »

Commentaire

Ces prises de position rappellent l'importance de prendre en compte la diversité des catégories de réseaux et d'être capables de les différencier pour pouvoir le cas échéant les articuler.

Les propos distinguent en effet ce que Jacqueline Fastrès a appelé les réseaux d'aide et les réseaux de soutien (ces derniers étant pilotés librement par les bénéficiaires) ; évoquent différents types de réseaux qui permettent aux professionnels de réfléchir sur leurs pratiques ; font une place à des réseaux qui ont l'action (souvent de transformation sociale) comme centre de gravité.

(Cf. J. Fastrès, « Pour une typologie du travail en réseau », <https://www.intermag.be/91>)

Chapitre 5

Des représentations à mettre au travail

Les entretiens montrent aussi que, pour les directions interrogées, leurs services souffrent d'un déficit de compréhension, de représentation adéquate et de considération suffisante. Il s'agit à leurs yeux d'un autre type de chantier à entreprendre.

a) Les derniers de la liste

Ainsi, si les services de l'aide à la jeunesse appartiennent bien à la même catégorie que les institutions de soin au sens large, s'ils ont pris des risques comme les institutions de santé ou les maisons de repos, ils apparaissent peu ou pas du tout au même titre que ces autres organisations.

Certain(e)s se demandent d'ailleurs si ce n'est pas l'existence d'une enfance inadaptée qui est déniée par le grand public.

« Le vrai confinement était impossible pour nous, la politique prévue n'était pas praticable. On ne s'est pas assez demandé : comment vivent ceux qui ne peuvent pas rester à l'abri ? Dans le monde entier, on a eu cette même décision qui a été prise par les gouvernements, et qui dénie toute une partie de la société, un nombre énorme de travailleurs qui nous permettent de vivre et même de survivre, c'est quand même très interpellant ! Ça ne pouvait pas fonctionner à 100 %. Ça montre, si besoin était, que notre job est impossible, et que la société fait un déni total face à la situation de nos jeunes retirés de leurs familles et pris en charge par l'AJ. »

« On est perpétuellement oubliés, on arrive toujours en dernier (par rapport aux métiers prioritaires dont on fait pendant partie ; on est les derniers de cette liste).

Ex : on a reçu des masques début juin. »

« Si on doit revivre cela, qu'on soit mis en avant au niveau de nos besoins. On est très petits dans le non-marchand, mais pourquoi est-on à ce point invisibles ?

Point de vue de la fédé, d'emblée, porter plus haut les problématiques du secteur. »

« On n'entend pas parler de nous, alors qu'on est un secteur où il y a du danger, et on a pris des risques, et on a trouvé des solutions.

Par exemple, l'enseignement où on dit que les profs sont fatigués, ça me fait rire, même si je sais que certains ont travaillé et ont eu dur aussi. Nous aussi on est fatigués, mais on n'en entend pas parler. »

« On travaille avec ses émotions, et la crise en a généré beaucoup, chez les enfants, dans les familles.

Il faut pouvoir en faire quelque chose de positif, pouvoir les dire, et avancer avec ça.

Il y a un manque de reconnaissance, du grand public peut-être que certains ne veulent pas voir que ça existe, les enfants en difficulté ; mais surtout de la direction de l'AJ – soyez créatifs, mais on n'est pas soutenus. »

« Il y a une méconnaissance du secteur : on entend parler de l'AJ quand il y a un enfant mort ou un ado criminel – on n'entend jamais le travail valorisé. Par exemple, des jeunes de 16 ans qui gèrent seuls leur vie. Une meilleure connaissance du travail fait avec ces ados, ces familles précaires serait utile. »

« Parmi les partenaires autour de la table dans les négociations sur les mesures sanitaires, l'aide à la jeunesse n'a pas pris ou reçu suffisamment de place. Même si nous sommes un petit secteur, et que notre public est en temps normal invisibilisé, nos réalités et celles de nos bénéficiaires devraient être beaucoup mieux entendues. »

b) Participants d'un mouvement global ?

Les propos tenus témoignent d'une réflexion sur un certain nombre de questions sociétales, comme le sens du travail, la spécificité associative, le modèle de société qu'il faut construire pour affronter les défis du présent et du futur. Mais nous nous trouvons pour l'instant davantage à un niveau d'attentes ou d'espoirs, plus qu'à l'identification de stratégies ou d'alliances possibles.

« On sait pourquoi on vient travailler, et parfois on va au-delà, notamment de ses ressources (parfois au détriment de la sphère personnelle) et c'est difficile parce que c'est un choix. Mais ce sont des métiers qui demandent ça, c'est de l'engagement. »

« Il y a une attention à avoir à travailler par rapport au sens – requestionner ce qu'on fait, pourquoi on est là et à ne pas appliquer les logiques du marchand au non-marchand, ne pas être dans une logique technocratique. »

« On n'a pas beaucoup de poids dans la société, et le système de l'aide à la jeunesse ne fait que reproduire les problèmes plutôt que de répondre aux vrais enjeux. »

« J'ai plus un questionnement plus général, plus global – comment la société va être capable ou non d'être résiliente et d'affronter les nombreux enjeux qui ont été mis en avant par la crise.

Et je suis un peu affolé par la pauvreté de la réflexion quand on n'entend que la seule idée, c'est de relancer la consommation.

Réfléchir le secteur dans la société, et aussi par rapport aux familles qui sont déjà dans une grande précarité et qui risquent de sombrer. De manière générale, par rapport au politique, on s'endette mais ça veut dire en fait qu'on endette nos enfants pour préserver notre confort.

Comment tous les acteurs de la société peuvent être représentés pour plaider pour une cause collective et ne pas laisser juste la place aux grands lobbys ? »

c) Un pouvoir excessif sur les jeunes et les familles ?

La crise a permis de nombreuses observations sur les comportements des jeunes et des familles et nous avons d'ailleurs commencé ce rapport en rapportant combien les compétences de ceux-ci avaient été prises en considération par les personnes interviewées.

Certaines d'entre elles ont avancé l'hypothèse que l'expression de ces compétences avait été rendue possible parce que le poids des exigences professionnelles avait diminué du fait du confinement. Cette hypothèse appelle un approfondissement et peut être porteuse d'un questionnement fédérateur.

« La pression sociale (CPAS, école...) a diminué, et les familles s'en sont mieux sorties.

Les exigences sociétales incohérentes les perdent et les écrasent. En vase clos, et à leur rythme, ça fonctionne mieux. En tant que service, on doit donc être attentifs à cela et se demander comment éviter au maximum de faire subir de la violence institutionnelle à nos bénéficiaires. »

« Je suis d'accord. J'ai l'impression qu'on glisse vers du sécuritaire, avec une prévention secondaire qui est envahissante.

Par exemple : une maman qui est dans la prostitution et SDF, et le père ne peut voir ses enfants que s'ils ne voient plus sa femme.

Je ressens depuis quelques années qu'il y a quelque chose de l'ordre de la mise à l'épreuve : trouver du travail, aller voir un psy, etc. »

« Notre mode de fonctionnement actuel nous oblige à produire ou à accentuer de la violence institutionnelle, et certains travailleurs le vivent très mal. La FESAP pourrait aussi s'emparer de cette question. »

« On a pris conscience de l'impact et du pouvoir de la vision des adultes sur la trajectoire des jeunes, ce qui est très important et injuste malgré les balises déontologiques (CIDE, Code...) On a remis l'accent sur la confiance, les droits des familles, le respect. Les circonstances ont aidé à infléchir ce pouvoir (qui est toujours concerté avec le mandant et les familles) vers une plus grande confiance dans la compétence des familles. »

« Je suis tout à fait d'accord, on a un pouvoir énorme sur la vie des générations, et il y a peu d'harmonisation dans les faits. Les directeurs de service induisent des choix sur les liens familiaux et les trajectoires, qu'on a été poussés à revoir pendant la crise.

Quels sont les référentiels pour que nous, en tant que professionnels, on puisse dire qu'on doit ou non éloigner les enfants de leur milieu de vie, et quand il est opportun de les y réintégrer ? Ne faudrait-il pas des balises communes ?

Les mandants ont aussi dû revoir leur perception de certaines familles, souvent de manière positive, ce qui montre les limites et les dérives du travail en temps normal...

Nos exigences sont parfois trop élevées, et la tension a diminué pendant le confinement. On a eu peu de sollicitations des familles pour une aide (et quand c'était le cas, c'était essentiellement matériel), car il a d'abord fallu les rassurer sur le fait que ça n'allait pas être vu comme un aveu de faiblesse. Cela témoigne de la perception des services sociaux par les familles, qui reste une épée de Damoclès au-dessus de leurs têtes.

De notre côté, il y a aussi eu beaucoup de questions sur l'école (en particulier la logique et la légitimité du système scolaire), et notre projet qui y est lié.

Autre exemple : *la recherche de logement a été encore plus difficile pendant le confinement.*

Dans un autre registre, on a également peur du retour de manivelle pour les chercheurs d'emploi dès que le FOREM reprendra son fonctionnement normal. »

« Nos familles n'ont pas été soulagées du point de vue financier par le confinement, c'est une vision très "classe moyenne" que de penser cela.

Ceux qui sont dans la solitude en ont encore plus souffert. »

« Il me semble essentiel de renvoyer au monde politique le constat que la mise au frigo des violences extérieures pendant la crise sanitaire a fait baisser la violence dans les familles. C'est d'ailleurs cohérent avec le discours de certains économistes qui plaident pour un autre modèle de société. »

« Il faut réfléchir à la manière dont on peut éviter de participer à la pression sociale qui va ré-augmenter et refaire des dégâts. Il faut s'interroger de manière générale sur la tolérance face à la "déviance" et aux repères culturels différents du modèle sociétal global. Le modèle et les valeurs familiales de nos bénéficiaires sont souvent jugées ou pointées du doigt très injustement. »

« Les enjeux de santé mentale sont aussi de plus en plus fréquemment présents dans nos dossiers, et il y a peut-être un lien avec la pression sociale et institutionnelle que subissent les familles. On crée toujours plus de services dans le secteur, et ils se remplissent toujours plus vite, avec des listes d'attente toujours plus longues ! »

d) Repenser les répartitions entre missions de contrôle et d'évaluation

Étant entendue la distinction (non entachée de jugement de valeur, mais complexe, en particulier dans les situations de travail en réseau) entre contrôle (relation inégalitaire et descendante, qui vise à vérifier l'adéquation à une norme pré-établie et générale) et évaluation (relation égalitaire et horizontale, qui permet la réflexion commune sur le sens et les valeurs de l'action), la crise sanitaire a suscité des questionnements sur le rôle des services de l'AJ auprès de leurs bénéficiaires (évaluation, contrôle, combinaison des deux, autre type de relation...)

Le mandat confié par les autorités publiques implique automatiquement une part de contrôle dans la relation entre les services agréés et les familles, et un certain nombre d'informations à signaler obligatoirement.

Mais la crise a également permis de remettre les compétences parentales en avant, de renforcer la participation des bénéficiaires, et d'attirer l'attention sur le pouvoir peut-être excessif et l'ingérence de l'aide à la jeunesse dans les familles.

Dès lors, nous avons pu nous pencher notamment sur les questions suivantes : Comment les rôles de contrôle et d'évaluation sont-ils répartis entre les services mandants et les services agréés ? Qui assume quelle tâche et prend quelle place ? Les relations aux services publics ont été très variables pendant la crise ; cela a-t-il remis en question le mode de collaboration et d'articulation entre services mandants et mandatés ?

Un consensus apparaît clairement sur le fait que les SA se situent plutôt du côté de l'évaluation (soutien, accompagnement, faire évoluer la situation ensemble, partenaire de la famille) avec le mandat comme cadre ou point de départ.

Néanmoins une ingérence existe, il y a donc une part de contrôle inévitable qu'il faut gérer et assumer. Rappelons à cet égard le constat unanime des participants à la recherche que lorsque la pression sociétale et le contrôle diminuent, les familles s'en sortent mieux. En tant que service de l'aide à la jeunesse, on peut se demander comment exercer un contrôle sans qu'il ne devienne excessif, injustifié ou violent.

« Notre rôle n'est pas de contrôler que la famille et/ou les intervenants exécutent le mandat. Le contrôle (ex : signes de maltraitance à dénoncer) et l'évaluation se côtoient dans toutes les situations à des degrés divers. Il y a toute une série de situations ou d'observations qui nous mettent en alerte, que l'on se doit de signaler, et on doit donc assumer la part de contrôle inhérente à la place que l'on a dans les familles. Mais on doit parfois mettre nos limites face aux mandants, notamment quand ils veulent nous conférer une mission de contrôle qui dépasse notre rôle tel que défini par l'arrêté. »

En ce qui concerne les relations entre services agréés et services mandants, deux observations principales méritent d'être retenues :

- **Les mandats sont parfois en dehors des missions du SA (mandat d'investigation, mandat fourre-tout, mandat « en attendant »)**
- **Lorsque malgré cela, le mandat est accepté, il serait important que celui-ci soit clair, qu'il y ait un réel partenariat (si on demande des observations, qu'elles soient entendues...).**

Dès lors, le questionnement soulevé par les services rencontrés est le suivant : Comment travailler sur une objectivation des failles du système (connaître mieux les réalités et contraintes de chacun, par exemple nombre de dossiers par délégué, turn-over, délégués très jeunes, conseiller/directeur avec de grosses équipes et parfois peu de formation en gestion d'équipe...), afin de faire remonter l'information ?

La question de l'articulation entre contrôle et évaluation a également permis de mettre en évidence des constats sur la manière dont les investigations sont menées et les mandats rédigés et délivrés par les SAJ et SPJ.

« Chez les mandants on constate de plus en plus que l'investigation n'est pas faite en amont du mandat, et que les objectifs sont flous. »

« On nous mandate souvent pour maintenir la situation, quand on ne sait en fait pas vraiment ce dont la famille aurait besoin. »

« Le manque d'investigation fait aussi que dans de nombreux dossiers, on ne mandate un service qu'au point de non-retour, alors qu'il aurait fallu le faire beaucoup plus tôt. »

« Est-ce qu'on attend de nous de faire rentrer les familles dans le moule ? De manière générale, qu'est-ce que les mandants attendent des services agréés ? Il est par exemple frappant de constater à quel point les mandats sont peu individualisés, ce qui me semble révélateur à cet égard. »

« Les mandants se protègent souvent en mettant en place des solutions inadaptées pour qu'on ne puisse pas leur reprocher de ne rien avoir fait. »

Les problèmes soulevés ici ont été systématiquement et immédiatement analysés et contextualisés par les directions de services agréés qui les ont exprimés :

« On se doit aussi de rappeler que les services mandants croulent sous les dossiers, car la méconnaissance des réalités de terrain crée des tensions entre eux et nous. »

« On n'en veut pas aux travailleurs, mais au fait qu'ils n'ont pas les moyens de faire leur boulot correctement (trop de dossiers par délégué, conditions de travail pénibles...) »

« On ne peut pas leur en vouloir, on a bien conscience de leur surcharge de travail. »

« On doit pouvoir refuser les mandats qui ne sont pas appropriés à notre cadre et au profil de nos travailleurs. »

« On ne peut pas se mettre en difficulté nous-même pour pallier au manque de moyens des services publics. »

Il n'en reste pas moins que le travail quotidien des services mandatés avec les familles s'en retrouve fortement et négativement impacté.

« Il faut de la souplesse face aux familles, mais le cadre auquel nous sommes soumis est très rigide. Il y a une marge entre les attentes des mandants et ce qui est vraiment utile à travailler avec les familles, un décalage qui complique fortement notre travail sur le terrain. »

« On voudrait mieux respecter les familles et leurs situations particulières, mais les mandats nous en empêchent même si on peut parfois obtenir qu'ils soient revus ou réorientés. Les principes du Code ne sont pas applicables en réalité. »

Chantier de réflexion à mettre en place sur :

- **la manière dont l'aide à la jeunesse est un rouage dans le système et produit parfois de la violence institutionnelle² ;**
- **les dysfonctionnements structurels dans le secteur et la possibilité de faire alliance et dialoguer avec les services publics.**

Chapitre 6

Les retours sur la recherche-action

L'initiative de la Fédération a été très souvent saluée par les membres interrogés. Ils ont notamment apprécié le fait d'être interrogés à deux : occasion de mieux se connaître, de comparer des expériences, d'élaborer un raisonnement collectif.

Ce premier moment évaluatif (à la fin des interviews) a aussi suscité deux types de commentaires.

a) *La solitude du métier de directeur.trice*

a été mise en avant comme une composante du métier particulièrement activée pendant cette crise ; si elle lui est en quelque sorte consubstantielle, il convient pour autant de ne pas abandonner chacun à sa réalité. Comment vivre la solitude lorsqu'on occupe la fonction de directeur.trice ? Comment être un bon médiateur entre l'équipe et le réseau des services ? Quelle collaboration favoriser pour que l'institution se développe (par exemple, cultiver le lien avec la coordination) ?

La crise a amplifié le sentiment de solitude des directions. Les interventions, les supports entre collègues en fédération, sont plus que jamais nécessaires. Il est nécessaire que le directeur s'appuie sur les autres afin d'éviter le découragement et pour que la décision prise mène à une solution constructive, qu'il s'agisse d'une urgence ou non. Ce sujet est également lié à la question du cadre (l'anticipation de la crise).

Le sujet du rôle spécifique de direction pourrait être traité au sein de la FESAP afin de mettre en place une formule de soutien (dyade³, groupe ressources...) qui fonctionnerait selon le principe de la double amorce⁴.

2) Cela pourrait se faire sur le même mode que la recherche menée en 2016-2017 avec le CAAJ de Marche-en-Famenne (<https://intermag.be//622>) avec les principes suivants : on n'analyse pas les violences des autres, mais on fait une auto-analyse des risques de violence que l'on peut produire soi-même à son corps défendant ; on soumet ensuite cette analyse au débat pour s'enrichir du point de vue des autres et faire des comparaisons bienveillantes dans un climat non jugeant et sans auto-flagellation)

3) Durant la crise, des directeurs ont connu un sentiment de solitude, qu'ils ont tenté de surmonter en s'adressant à des pairs, en fonction des affinités. Penser un dispositif plus systématique pourrait permettre des renforts réciproques plus fluides et mieux préparés.

4) La double amorce est un principe d'efficacité développé dans le modèle de propension ; Cfr J. Fastrès et J. Blairon, *La prévention, un concept en déperdition*, Editions Luc Pire, 2002, pp. 126 à 141.

« La direction a dû assumer les consignes à donner et le soutien à l'équipe, ça a beaucoup reposé sur nos épaules alors qu'on manquait d'informations officielles. Ce poids va rester, il existait avant et il a encore augmenté. On aurait besoin d'outils en tant que directeurs, au-delà d'une supervision ponctuelle.

La charge psycho-sociale de nos professions est de plus en plus élevée.

Ça va laisser des traces sur "qui on est" et "comment on travaille", et le regard de l'équipe sur la direction va être changé durablement. J'ai eu besoin d'être rassurée et accompagnée pour pouvoir assumer mes responsabilités. On n'avait pas droit à l'erreur. Ce serait intéressant de réfléchir à cette solitude du métier de directeur.trice, qui est fréquente mais pas inéluctable. »

« En tant que direction, on s'exprime souvent pour nos travailleurs, nos jeunes/familles, et on est souvent seul, donc ce sont des moments importants.

Il faut retirer la capacité de solidarité du secteur et tout l'intérêt notamment de cette démarche, et on est prêts, on a besoin de faire l'analyse pour en retirer le meilleur tout en voyant les points négatifs et les difficultés dans nos fonctionnements. »

« En effet, chacun a dû faire à sa sauce, car les consignes gouvernementales et administratives étaient très floues. On s'est retrouvés finalement assez seuls, en tant que directeurs, pour donner des consignes à nos équipes. On ne pouvait pas tout soumettre à débat. Certains travailleurs n'étaient pas satisfaits, mais c'est notre boulot de trancher certaines choses. »

Commentaire

Nous ne pouvons que souligner en effet que la solitude impliquée par la fonction de direction n'est pas inéluctable.

Toute une gamme d'actions et de programmes sont en effet possibles (et existent d'ailleurs) pour y pallier. Parmi ceux-ci, les « groupes ressources » à composition hétérogène mais stable, où on investigate une question concrète amenée tout à tour par un participant, peuvent sans doute avoir une efficacité.

b) Une réflexion à poursuivre

Plus d'un participant, enfin, exprime que la réflexion doit se poursuivre d'une manière générale au sein de la Fédération ; certain(e)s avancent d'ailleurs des suggestions assez précises.

« Une idée serait d'aller interroger ces familles et les enfants/les jeunes pour savoir comment eux ont vécu tout cela. Et faire remonter les informations à la fédé. »

« Comment sortir des enjeux de pouvoir, de l'opposition public-privé, de notre conception du secteur ? Quelle posture d'aide porter ensemble ? Comment être vraiment collègues entre services mandants et mandatés ? Il faut parler de ces enjeux ensemble à la FESAP sans être dans des attitudes militantes/corporatistes/revendicatrices, la question centrale étant : pour quoi on se bat, et comment ? Quelle vision du secteur peut-on partager ? Quels sont nos engagements ? En fédération on doit se poser les bonnes questions parce qu'on a des avis parfois très différents. »

Chapitre 7

Les autres recommandations

Nous consignons ici des recommandations autres qui ont pu être évoquées par une personne ou quelques personnes. Il nous a semblé que leur caractère plus isolé ne devait pas nous faire conclure trop rapidement qu'elles étaient à écarter.

a) Réfléchir à un cadre juridique pour le télé-travail

Nous avons vu que cette réalité qui s'était imposée ne faisait pas l'unanimité. Pour autant, il semble important à certains d'y réfléchir à un niveau sectoriel.

« La question du télé-travail est revenue en déconfinement alors que ce n'était pas le cas avant. Pour le moment, on dit que ce n'est pas possible vu l'arsenal juridique lourd et pas adéquat (assurances, rémunérations, commission paritaire, enjeu pour l'administration de l'AJ et du secteur). Je trouve le télé-travail intéressant mais à condition que ce soit souple et adapté aux besoins du service, des jeunes et des familles. »

b) Redéfinir l'urgence

La crise a remis en évidence que plusieurs définitions de l'urgence co-existaient sans que cette co-existence soit suffisamment réfléchi et mise au travail. Or, elle risque de resurgir avec force dans les semaines et mois qui viennent.

« Ça a également reposé la question de la définition de l'urgence (jeune à la rue ? time out ? Fugue ?). Les situations d'urgence sont étouffées, on a des demandes différentes de d'habitude. Personnellement je considère que quand un jeune est dans une institution, un transfert vers un SRU n'est pas une véritable urgence ; par contre des jeunes en rue sont oubliés. On a oublié les urgences pendant le confinement, mais on va voir les dégâts arriver très vite... donc il ne faut pas oublier le concept à l'avenir, car les problèmes vont revenir décuplés... »

c) Travailler à un plan de crise ?

Quelques personnes avancent qu'il est nécessaire d'anticiper des crises futures, dont la probabilité leur semble inéluctable.

« La situation va inévitablement se reproduire à l'avenir. Donc je crois qu'il faut se demander : comment construire un plan de crise, mettre en place de la prévention, trouver des repères pour assurer nos missions et la bonne communication ?

La FESAP et l'AGAJ doivent y réfléchir ensemble, car on est partenaires. Il y a aussi un déficit de communication interne à l'AGAJ. Il est crucial d'évaluer ce qui a bien et mal fonctionné pendant la crise. (ex : L'AGAJ nous a demandé un plan de continuité en mars, puis un plan de reprise en mai, sans aucune consigne sur ce qu'on attendait et sans conversation avec les inspectrices.) »

« En effet, il faut analyser et tirer les leçons sur ce qui ne fonctionne pas dans le secteur. Il ne sert à rien de faire semblant que tout va bien. Il faut absolument pallier aux dysfonctionnements actuels dans la communication, et aussi dans d'autres domaines. Si on ne le fait pas, je ne donne pas cher de la société et de notre travail dans les années à venir. Les inspectrices pédagogiques n'étaient pas cohérentes entre elles, par exemple la nôtre ne nous a pas demandé de plan de continuité/reprise dont {mon collègue} parlait. »

La crise sanitaire n'a pas été complètement imprévue. Pourtant rien n'a été entrepris pour la prévenir. C'est pourquoi les directeur.trice.s que nous avons rencontrés se sont demandés s'il n'est pas possible d'anticiper des crises comme celles-ci en prévoyant un fonds de réserve, mais aussi en travaillant à la création de collaborations (interservices) qui sont précieuses pour traverser une crise.

Les participants à la recherche ont unanimement plaidé pour une anticipation/prévention de la crise, quelle qu'elle soit. Il s'agirait d'imaginer un dispositif (un plan, des suggestions) minimum, pour commencer à agir rapidement sans rester dans la sidération. (ex : confinement, quarantaine,...) Un fonds de soutien devrait être envisagé. A l'intérieur de la FESAP ? Interservices ? Financier mais aussi en termes de renforts en personnel.

L'anticipation de la crise pourrait être un sujet prioritaire à traiter par la FESAP.

Il est plus facile de commencer à travailler lorsque la proposition est adressée à la fédération, quitte à élargir ensuite, lorsque des points communs auront pu être acquis.

d) Les collaborations avec l'AViQ

Le protocole existant ne paraît pas suffisant pour garantir de bonnes collaborations entre les deux secteurs. Il s'agit d'une autre suggestion de chantier, qui relance d'ailleurs la question des disparités des conditions d'exercice de la profession.

« Il faut tout repenser, se remettre en question, arrêter le conflit AJ-AViQ, le jeu d'échecs entre secteurs et entre intervenants, la rigidité et la volonté de mettre les gens dans des cases.*

{} Manque de contacts, responsables différents alors que la population est assez semblable et que beaucoup de personnes sont entre les deux secteurs ; le système nous oblige à caser les gens dans l'une ou l'autre case, et ce cloisonnement se sent aussi à la FESAP... »*

« On sent vraiment qu'il y a de plus en plus de jeunes et de familles qui sont sur la tranche, ils ne sont pas tout à fait d'un côté, ils ne sont pas tout à fait de l'autre, et comme nos systèmes sont vraiment tranchés on est régulièrement confrontés aux gens qui sont borderline et qu'on doit faire basculer dans un sens ou dans l'autre, qui n'ont pas toujours la volonté parce qu'ils ne se reconnaissent pas dans un système ou dans un autre, et qu'on oblige quand même à basculer... »

« Mais il y a un manque de reconnaissance et de valorisation. Les échelles barémiques par exemple – il faudrait s’aligner sur la région wallonne (AViQ), également pour la prime de fin d’année. (...) L’aide spécialisée va devenir de plus en plus de première ligne, et je ne crois pas beaucoup à l’augmentation de moyens, mais il faut continuer à "être naïf" et à revendiquer : les barèmes, les congés, l’alignement sur l’AViQ. »

e) Le fonctionnement de la fédération

Dernier point : quelques réflexions ont été émises sur le fonctionnement de la fédération elle-même : ses rapports avec les autres fédérations et l’inter-fédération, la répartition des prérogatives, le caractère démocratique du débat.

« Le secteur est un peu lourd au niveau structure – il y a beaucoup de fédérations, pour peu de travailleurs, plus une interfédé – tout doit être reporté en interfédé et chacun défend son petit service, sa spécificité. Pour la FESAP, c’était nouveau – la fédé vient d’être créée, donc ça a dû se construire petit à petit. »

« La FESAP, on a eu des infos descendantes plutôt qu’un débat. Il y a eu une nouvelle répartition du pouvoir (...). Il faut deux personnes pour assurer les contacts avec le cabinet et l’AGAJ, sinon il y a des dérapages inévitables. »

« Moi, je m’interroge sur la représentativité de la fédération : comment faire pour entendre tous les membres, et pas uniquement les gros services ou ceux qui s’expriment le plus de leur propre initiative ? Prenons soin de ceux qui ont été le plus impactés, et qui ont dû tout gérer seuls (notamment les petits services). Le but est que tout le monde trouve sa place au sein de la FESAP. »

« On a perdu du débat démocratique, car le virtuel ne le permet pas. On aurait dû le maintenir pour rester dans une optique de lutte. Nos services sont tellement différents, au sein de la fédération, qu’on a une vision radicalement différente du travail et du secteur lui-même. »