

PAROLES

ET PRATIQUES SOCIALES

PEPS

LES TRAVAILLEURS SOCIAUX
SONT-ILS EPUISES ?



p 4

Michel TALEGHANI

L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : UN ETAT DES LIEUX

Compréhension des conditions et des phases du syndrome

p 6

Joelle PHILIPPE - Monique BOUEL HARRAG

HISTOIRE D'UNE ENQUETE :

Compte rendu d'une enquête sur l'épuisement professionnel dans un service de protection de l'enfance

p 9

Karine FERNANDES

AU DELA DES APPARENCES...

Une enquête sur l'épuisement menée auprès d'assistants sociaux de polyvalence de secteur

p 10

Jean Jacques DELUCHEY

AVENTURE DANS L'UNIVERS BUREAUCRATIQUE :

Les avatars d'une décision dans les labyrinthes administratifs

p 12

Hugues BAZIN

LA DICTATURE DU PARTENARIAT

Une critique acide du partenariat, comme forme d'appropriation d'un pouvoir.

p 16

Raymond CURIE

TRAVAIL SOCIAL FACE A LA DECENTRALISATION:

Analyse des politiques sociales dans le cadre de la décentralisation

p 18

Martine COMELERAN - M. GAVILAN

UN METIER SUR LES PLANCHES

Une troupe de travailleurs sociaux mettent en scène le quotidien de leur métier

p 20

Jean Claude BARDOUT

L'ÉCHANGE UNILATERAL

Figures d'épuisement et ruptures de communication

p 22

Jean Luc DUMONT

DE LA PRATIQUE A LA THEORIE :

Pour une réappropriation par les travailleurs sociaux du sens de leur expérience professionnelle

p 25

Frédéric BLONDEL

L'ÉVALUATION COMME OUTIL DE CHANGEMENT

Vers une collaboration dynamique des travailleurs sociaux à l'évaluation de leur institution

p 28

Nelly GAUGAIN - Eric AUGER

ASSISTANT SOCIAL, UN METIER QU'ON CASSE

La mobilisation chez les assistants sociaux en grève

p 31

Joël BARTHELEMY

LA POLICE, PARTENAIRE DES POLITIQUES DE PREVENTION

Dépasser les contradictions entre la prévention et la répression

p 34

Guy JOUANNET

BONHEURS MULTIPLES D'UNE RENTREE CINEMATOGRAPHIQUE

L'ANTI-DOTE

L'épuisement professionnel est un sujet qui a suscité un grand intérêt parmi les travailleurs sociaux. Les raisons en sont nombreuses. On pourrait citer, l'écart qui se creuse entre la représentation de la profession chez les jeunes professionnels et celle que décrivent les "anciens", le manque de perspectives dans l'évolution des carrières, ou les dégradations des conditions de travail...

Les raisons de cet épuisement interrogent le sens même du travail social et dans une certaine mesure, sa légitimité. Les réaménagements identitaires qui en découlent sont parfois douloureux, obligeant pour chacun à redonner un contenu significatif à sa pratique professionnelle. Poser la question de l'épuisement professionnel, c'est d'abord prendre en compte une réalité que chacun se cache plus ou moins, car elle remet en cause ses propres motivations, car elle interroge sa trajectoire professionnelle et parfois même ses compétences.

Pour les responsables des institutions, la tentation est grande de réduire ce syndrome à une difficulté personnelle du travailleur social; cela permet d'éviter la dimension du sujet à l'organisation, évitant ainsi de placer le questionnement dans sa dimension institutionnelle.

Le travailleur social est souvent confronté aux lourdeurs des démarches administratives à mettre en oeuvre pour solutionner une demande. Quand il perçoit les moyens potentiels pour y remédier, les propositions qu'il peut faire se perdent souvent dans l'inertie bureaucratique; elles se heurtent à la peur du changement, aux conflits de pouvoir et à bien d'autres facteurs. Le constat de dépenser beaucoup d'énergie avec peu de résultats significatifs épuise ! Quand on est dessaisi de ses "productions" (écrits, analyses, expériences novatrices) on s'épuise ! Quand on acquière des diplômes supplémentaires et qu'il n'y a pas de perspectives d'exercer ses nouvelles compétences, on s'épuise... Chacun pourrait se retrouver dans ce mini inventaire des situations.

Est ce à dire que nous sommes marqués par le syndrome de l'épuisement professionnel ? En fait, chaque individu réaménage continuellement des solutions, adapte ses stratégies personnelles (moins coûteuse psychologiquement) et trouve ainsi des compromis qui redonnent un sens à sa pratique professionnelle. C'est dans cet espace de "compromis", que des perspectives de changement s'avèrent possibles. Cela nécessite une certaine rigueur dans notre pratique et une révision de notre méthodologie d'intervention... sous peine de procéder à un 'bricolage du social'. C'est dans cette visée que nous avons élaboré ce dossier. Après avoir dressé un état des lieux et exposé différentes figures de l'épuisement professionnel, nous avons voulu explorer des pistes d'un changement possible.

Eric AUGER

L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL : UN ÉTAT DES LIEUX

Le thème de l'épuisement professionnel est une réalité qu'il convient d'abord de bien connaître pour en apprécier les conséquences. L'auteur nous décrit les conditions et les différentes phases qui marquent l'évolution de ce syndrome.

4

On pourrait croire qu'une fois de plus un thème nouveau nous vient des États-Unis, via le Canada et plus précisément via le Québec. S'il est vrai que, professeur invité à plusieurs reprises et depuis de nombreuses années aux Universités de Montréal à Montréal (P.Q.) et de Moncton à Moncton (N.B.) j'y ai rencontré le thème sous plusieurs formes et sous plusieurs définitions, nous ne devons pas oublier qu'il en existe une traduction française déjà ancienne : l'entre-deux guerre et l'immédiat après guerre avaient pris en charge cette difficulté. On évoquera des travaux du Conservatoire National des Arts et Métiers, de Friedmann, de Louis le Guillant, de Claude Veil et de Claude Leroy, pour ne citer que les plus connus.

Il est non moins vrai, qu'après avoir tenu avec un collègue, professeur à l'Université de Moncton, des journées d'étude sur ce thème à Montrouge en début 89, j'ai été littéralement envahi par les demandes d'information, par les demandes de consultation, par des visites, par des demandes d'intervention dans les institutions. J'ai travaillé sur ces problèmes avec une circonscription de l'action sanitaire



et sociale du Val de Marne et maintenant depuis bientôt 3 ans avec un Service de sauvegarde de l'enfance et de l'adolescence.

Des revues de travail social ont depuis lors abordé ce thème et il n'est pas de journées qui passent sans que je découvre un nouvel écrit, ou une nouvelle plainte, ou une nouvelle demande ayant pour objet l'épuisement professionnel, le stress ou comme disent les anglophones le «burn-out». En France on trouvera des équivalents sous les concepts de surcharge de travail, surmenage, charge mentale, fatigue professionnelle, etc. : différent sur le fond ou dans les détails chaque fois qu'il prend un nom nouveau, on pourrait reconnaître sous le terme générique et franco-français d'épuisement professionnel, trois phénomènes qu'on rencontre facilement isolément ou faisant la paire deux à deux ou même, au pire trinitaire.

CADRE DE TRAVAIL

Au premier plan on reconnaît d'abord dans l'épuisement professionnel les conséquences chroniques d'une charge quantitative de travail, évaluée soit en nombre de dossiers, soit en nombre de personnes en charge, en nombre de kilomètres parcourus, en nombre d'heures de travail effectuées.

Au deuxième plan apparaissent des éléments qui constituent la charge qualitative où s'articulent ensemble le lourd poids d'une responsabilité personnelle ou institutionnelle incarnée dans l'objet du travail et l'insupportable contrainte des conditions de travail où les aspects matériels n'arrivent pas à dissimuler les autres conditions, et en particulier les relations psychologiques internes, le poids de la hiérarchie et celui de l'institution, les nécessités dictées par un bon

équilibre du budget, la perte et la maîtrise de son emploi du temps, etc. etc.

Au troisième plan enfin, on voit apparaître ce que très souvent les chefs de service mettent au contraire au premier plan et qui se résume rapidement sous l'imputation lapidaire et sans appel de « problèmes personnels ». Certes toute personne et en particulier tout salarié a le droit d'avoir des problèmes personnels, (et parfois il s'agit plutôt d'une contrainte) mais dans certains cas, il ne peut être contesté qu'entre les problèmes personnels et l'exercice d'une profession, il n'y a plus qu'une marge extrêmement étroite dans laquelle se jouent des inter-actions permanentes.

Rappelons une nouvelle fois qu'on trouve très souvent ces problèmes associés deux à deux et récusons par avance l'éternel alibi du chef de service qui souhaite dégager la responsabilité de son service en imputant à un malaise privé la difficulté qu'éprouve un membre de son personnel à assurer toutes les charges de son poste. Il est nécessaire de souligner que l'imputation de l'épuisement professionnel, à des problèmes strictement personnels peut avoir comme excuse explicative le fait qu'un certain nombre de symptômes de l'épuisement professionnel se retrouvent habituellement dans l'étiologie de dépressions nerveuses. Il s'agit là des aspects psychologiques et médicaux, mais on ne saurait oublier qu'il existe aussi des aspects sociaux où l'exercice professionnel d'abord à l'origine du mal se retrouve en fin de course lieu des manifestations du mal, avec l'absentéisme, les difficultés relationnelles, les erreurs, voire les fautes professionnelles.

Lorsqu'on fera une bonne épidémiologie de l'épuisement professionnel on découvrira rapidement que certains services (je parle ici des services sociaux, mais l'épuisement professionnel existe aussi dans d'autres secteurs professionnels) sont plutôt touchés que d'autres, caractérisés dans leur ensemble, par l'impasse où aboutissent toutes les actions professionnelles et/ou par la tension que suscitent de façon permanente des

situations extrêmes à quoi sont exposés les clients des travailleurs sociaux.

En fait, on a facilement la preuve que au-delà ou malgré l'absence de problèmes personnels, l'épuisement professionnel règne dans certains services par son caractère épidémique et bientôt chronique.

LES SYMPTÔMES

On peut sérier en 3 phases distinctes les symptômes qui marquent la venue et l'évolution de ce syndrome.

La première phase : il s'agit d'abord d'une phase de négation, essentiellement marquée par une sorte de surenchère à la fois quantitative et qualitative par rapport au travail : de plus en plus le candidat à l'épuisement professionnel emmène du travail à domicile, sacrifie progressivement le premier puis le second jour de son congé hebdomadaire, renonce à tout ou partie de ses vacances, se plaint de sa fatigue et accuse un certain nombre de troubles physiques, tel que le refus de manger ou au contraire la boulimie, le refuge dans le sommeil ou plus souvent l'insomnie, bref tout une série de signes où l'activité professionnelle marque profondément les actes de la vie sociale ou même de la vie privée.

Au cours de la deuxième phase, on voit s'installer des troubles qui sont apparentés aux troubles de la dépression nerveuse : il s'agit d'une fatigue intense, d'un ennui inexplicable, d'un désinvestissement accompagné souvent de tristesse et d'un sentiment de plus en plus fort de dévalorisation de soi. L'épuisé se traîne encore au travail, on l'on conjure de faire quelque chose, soit par et pour lui même, soit dans et voire contre l'institution, les premiers arrêts de travail apparaissent toujours désordonnés en rupture brutale.

La troisième phase est bien évidemment la plus dangereuse : il s'agit cette fois d'une atteinte profonde de la personne, d'une sorte d'effondrement intérieur, de dévalorisation majeure, d'une blessure narcissique profonde, d'une peur permanente, bref d'une série de symptômes qui caractérisent

dans d'autres champs la victimisation. Il est clair que c'est dans les deux premières phases, qu'il est plus urgent d'agir en relevant cette particularité que la direction du personnel et la Médecine du travail réunies ont souvent tendance à personnaliser un problème, ce qui contrairement à ce qu'on peut penser n'arrange rien alors qu'au contraire la prise en compte collective, d'un problème devenu collectif également, est le plus souvent la meilleure et même la seule solution pour que soient réexaminés les structures et les modes de fonctionnement des institutions.

Comme dans les grandes maladies épidémiques, si l'épuisement professionnel se manifeste d'abord à travers les personnes atteintes, il existe d'autres signes qui devraient alerter les services :

- d'abord la grande instabilité des professionnels et surtout les vacances de postes qu'on n'arrive pas à combler et qui témoignent de la contamination des éventuels candidats par les agents intérieurs.
- les manifestations de plus en plus nombreuses d'insoumission, d'insubordination et l'apparition de revendications qui visent de moins en moins les salaires et le statut et de plus en plus les conditions de travail.
- les retards généralisés pour tous les actes administratifs.
- les congés de maladie de plus en plus fréquents.
- les demandes les plus variées de formation permanente qui n'ont pas toujours pour but le perfectionnement mais plus souvent une prise de distance provisoire avec la dure réalité du terrain.
- les refus de plus en plus nombreux, et d'assurer les remplacements et d'ajouter une tâche nouvelle même si elle entraîne le retrait d'une tâche ancienne.
- Enfin et surtout, le retrait des situations les plus catastrophiques et les bavures de plus en plus fréquentes ...

UNE MALADIE MODERNE

Les reports à d'autres échéances, habituellement constatés dans les institutions, pour prendre en considération les signes de la

HISTOIRE D'UNE ENQUETE

désaffectation ne font, on s'en doute bien, qu'aggraver le problème.

Un esprit critique poserait bien sûr la question de fond : «pourquoi l'épuisement professionnel apparaîtrait-il aujourd'hui alors que le travail social a maintenant un siècle d'existence ?»

Plusieurs réponses sont possibles :

- L'épuisement professionnel ne touche pas que le travail social (voir les infirmiers, les instituteurs, les juges, les employés de banque, les caissières de super-marché, etc. etc.)

- Partout où on enregistre les symptômes de l'épuisement professionnel, on constate une mise en cause de la personne du travailleur et une perte totale du sens profond de l'action.

- Cette dégradation de la personne et le vide idéologique apparaissent dans un contexte d'usure généralisée des fonctions professionnelles et institutionnelles et en particulier quand sont appliquées au travail de l'humain et du social les méthodes de gestion et d'intervention qui ont cours dans le secteur marchand et dans le traitement de la matière.

Il existe un réel danger d'appliquer les rationalités budgétaires, les méthodes de gestion économique au travail sur l'homme et la société. La rationalisation, la systématisation, la technologie, la gestion bureaucratique, la dissimulation des pouvoirs, l'anonymat des acteurs, la déresponsabilisation et bien d'autres maux sont à l'origine de l'apparition de cette nouvelle maladie professionnelle.

Mais il n'est pas inutile de rappeler ici, que si l'intérêt bien compris des institutions est de prendre en compte cette pathologie qui consume progressivement leurs employés et les dégrade elle-même, c'est en dernière analyse les usagers qui deviennent les victimes impuissantes de l'épuisement professionnel.

Que ceux qui mettent si souvent en avant l'intérêt des clients du travail social aillent donc jusqu'au bout de leur logique !...

Michel TALEGHANI

Chargé de recherches INSERM

Mener une enquête sur l'épuisement professionnel, dans le cadre d'une CHS-CT (1) d'une association de protection de l'enfance, n'est pas sans difficulté. L'histoire même de cette enquête révèle les tentatives de réappropriation et les résistances des partenaires sollicités pour son déroulement et son exploitation.

SAYNETE EN TROIS TABLEAUX

I^{ER} TABLEAU: LES ANNEES 70:

Côté pouvoir

« C'est bien, il nous faut des personnes dévouées qui aiment ce qu'elles font... »

Côté homme de la rue

« Vous êtes assistant social?...éducateur?...Oh, comme c'est beau, comme c'est généreux...je ne pourrais pas faire ce que vous faites...! »

Côté travailleur social

« J'en bave, c'est dur...mais je suis sûr que ce que je fais sert à quelque chose »

II^{EME} TABLEAU: LES ANNEES 80:

Côté pouvoir

« Le dévouement c'est bien mais il faudrait être plus efficace et à moindre coût. Vous devez savoir vous vendre, alors: innovez, créez... »

Côté homme de la rue

« Qu'est-ce que vous faites dans la vie?...travailleur social?...bof!... »

Côté travailleur social

« Mais que suis-je donc venu faire dans cette galère!.....D'où viens-je? Où vais-je ?... »

III^{EME} TABLEAU: LES ANNEES 90:

Côté pouvoir

« Marketing, management, montages financiers, projets, chefs de projets, produit à vendre, créneaux, secteurs porteurs.... A quand le sponsoring ? »

Côté homme de la rue

«! »

Côté travailleur social

.....C'est l'épuisement !

Assistante sociale et éducatrice spécialisée, nous faisons partie du C.H.S.-C.T. (1) d'une association de protection de l'enfance de la Région Parisienne. C'est en 1987 que les élus de ce comité s'intéressent au phénomène d'épuisement des salariés de l'Association.

Nous savons que l'épuisement moral afflige ceux qui travaillent avec d'autres gens, ceux qui donnent beaucoup plus d'eux-mêmes qu'ils ne reçoivent en retour de leurs clients, qui subissent des pressions trop fortes, des conflits, des exigences et n'ont en échange que trop peu de reconnaissance.

C'est la «logique du dévouement», qui a animé quelques générations de travailleurs sociaux, et qui aujourd'hui, n'est plus de mise. D'autres logiques sont apparues: avec la décentralisation et son train de politiques contractuelles, Z.E.P.(2), opérations «anti été chaud, D.S.Q. (3)..., c'est une logique de production qui nous impose de nouvelles pratiques sociales.

«Désormais, le social est contraint à l'invention, à l'initiative, au sur-mesure» (4). La technicité d'antan, le savoir-faire ne font plus recette. A présent on parle démarches contractuelles, innovations, évaluation, obligation de résultat, marketing.

SE SENTIR UN PEU « P A U M E » ?

Aux espérances idéalistes (irréalistes ?) que les travailleurs sociaux partagent avec les clients, les juges, les partenaires de tous ordres et qui sont à l'origine de frustrations, culpabilité, sentiment d'échec, s'ajoute maintenant une dévalorisation des «anciennes» professions du social.

Et si, fort de tout cela, le travailleur social s'épuise, la solution au problème n'appartient pas qu'à lui seul. (Jusqu'à présent, il a dû développer des stratégies propres qui lui permettaient d'éviter ou de réduire son épuisement.). De plus, l'épuisement n'est pas un phénomène qui touche certains individus particuliers; le malaise frappe tout autant les jeunes pleins d'énergie et d'enthousiasme que les vieux habitués à une routine de travail. Quelles sont les alternatives (autres que personnelles) à l'épuisement ?....Les solutions données



d'emblée par notre Direction Générale ne nous ont pas satisfaites: il faut savoir gérer sa carrière, nous dit-on:

- Se reconvertir ? Or des formations de reconversion permettant à ceux qui le désirent une sortie du Secteur Social sont peu nombreuses.

- La promotion ? Le marché des cadres n'est pas extensible

- Changer d'entreprise? difficile à réaliser pour des professionnels dont l'ancienneté ne se monnaie plus.

- Se former ? Les formations universitaires sont nettement encouragées (licence, maîtrise, diplôme supérieur de travailleur social, voire même D.E.A (5) mais elles n'offrent à ce jour aucune contrepartie, ni financière (pas d'augmentation de salaire) ni promotionnelle (pas de qualification).

Dans la nouvelle donne des politiques sociales, le travailleur social spécialisé doit s'adapter à des pratiques collectives, partenariales et contractuelles, tout en poursuivant la tâche pour laquelle il continue d'être mandaté par le juge des enfants, c'est à dire une prise en charge individuelle (qui devient de plus en plus lourde eu égard aux typologies des clients, aux situations de plus en plus dégradées: précarité, maladie mentale...).

«Face aux orientations qui nous proviennent des cadres supérieurs, nous avons l'impression que la pratique quotidienne se joue sur un autre registre et qu'un fossé s'établit entre nous, gens de terrain, et les responsables de l'organisation des services»(6)

Nous sommes convaincus, comme Néréé ST. AMAND, «qu'une approche structurelle plutôt qu'une perspective psycho-sociologique serait beaucoup plus adéquate à l'explication de l'épuisement».

Autant dire que l'épuisement, ça nous parle...

NOVEMBRE 1988:

Une élue du C.H.S.C.T. participe à un colloque sur l'épuisement professionnel à l'Institut de Recherche en Travail Social d'Ile de France. Nous réalisons que ce concept intéresse des chercheurs. C'est d'ailleurs avec l'aide de l'un d'eux que nous mettrons en place,

au sein de notre Association, un projet de recherche autour du «burn-out».

La question de l'épuisement trouve des échos :

- Echo chez le médecin du travail.

Elle nous apprend que depuis 1982, elle constate une dégradation de l'état de santé des personnels (au cours des visites médicales annuelles de contrôle). Son intérêt pour une recherche est évident et elle nous encourage à poursuivre.

- Echo chez le contrôleur de la C.R.A.M.I.F(7).

Il est membre de droit du C.H.S.C.T (toujours absent- jusque là), nous le contactons. Intéressé par nos questionnements, il est venu à bon nombre de nos réunions et nous a permis de rencontrer le Médecin Conseil de la C.R.A.M.I.F et le Dr PROTO de l'Hôtel Dieu chargé d'animer à cette époque les journées d'étude en médecine du travail, sur le thème: «maladies psycho-pathologiques liées au travail».

- Echo chez les salariés et les directeurs des différents services de l'Association:

ils se sentent concernés et sont, dans l'ensemble d'accord sur l'opportunité d'une recherche.

- Des échos...mais aussi des résistances:

Celles de la Direction Générale qui semble persuadée que l'épuisement n'est pas un phénomène si répandu que cela dans l'Association et que les solutions à trouver restent individuelles.

NOVEMBRE 1989

Côté C.R.A.M.I.F et Médecin du Travail:

Les maladies psychopathologiques liées au travail, on connaît leur existence mais elles ne sont pas répertoriées car non déclarées. Pour lancer une recherche, il faut, nous déclare-t-on, mettre en place un support logistique avec un épidémiologiste et étendre la recherche (on ne peut rien sortir, disent-ils, d'une enquête sur une seule association).

Par ailleurs, le nouveau Médecin du Travail, en place depuis septembre 89, est partisan d'une étude épidémiologique, étude qui coûterait cher en temps et en argent.

Nous abandonnons cette piste.

Un projet sous forme de «recherche-action» se fait jour: elle comprendrait une intervention sur le terrain où seraient menés en parallèle, une formation des salariés, un audit, une analyse institutionnelle, des consultations collectives et individuelles, tout cela sur une période de 2 ou 3 ans.

Le problème du financement se pose; finalement nous ne devons pas compter sur un seul centime...

DECEMBRE 1989

Nous nous résignons:

Nous ne mobiliserons pas la C.R.A.M.I.F, nous ne mobiliserons pas la Direction Générale, préoccupée à cette époque par la mise en place d'une restructuration. Nous abandonnons l'idée d'une recherche-action. Nous décidons de lancer une enquête sous forme de questionnaire. à l'initiative des élus du C.H.S.C.T, en collaboration avec le médecin du travail.

Un questionnaire est produit: y sont abordés le mode de vie, les manifestations d'ordre physique, les manifestations d'ordre psychologique ou mental, les manifestations d'ordre relationnel, les conditions de travail et le vécu du travail.

JUIN 1990

Le questionnaire est remis à la Direction Générale qui reste encore sceptique quant à l'intérêt d'une telle enquête mais qui accepte finalement de jouer le jeu.

SEPTEMBRE 1990

La Direction propose que soit jointe à chaque questionnaire, une définition du concept d'épuisement professionnel et souhaite que les objectifs du C.H.S.C.T. concernant cette enquête soient définis.

Les objectifs seront ceux-ci:

- Essayer d'identifier l'épuisement professionnel au sein du personnel de L'Association.

- Rechercher des solutions pour celles et ceux qui seraient touchés par l'épuisement.

- Rechercher des moyens de prévention à l'épuisement, tant sur le plan de l'institution que celui des individus.

NOVEMBRE 1990

Le questionnaire d'enquête est

distribué dans tous les services.

45% des salariés ont répondu (ce qui représente 127 questionnaires)

MAI 1991

Après diverses tractations et discussions sur les modalités du dépouillement de l'enquête, le Comité d'Entreprise, sollicité, accepte d'allouer une certaine somme pour une saisie informatique.

Les questionnaires sont remis à un chercheur chargé de les traiter et de produire un rapport final en septembre 91.

ET APRES ?

- On sait que le médecin du travail va encore changer.

- On sait que la Direction Générale est préoccupée par une restructuration qui se met en place. Nous ne voudrions pas que l'enquête finisse, rangée au fond d'un tiroir. Nous espérons que les objectifs posés en préalable à l'enquête seront poursuivis.

D'ores et déjà, nous pouvons dire que des modifications ont eu lieu, inhérentes au processus d'enquête; une dynamique s'est créée:

- Même si l'idée de l'épuisement professionnel ne plaît pas, elle n'est plus niée.

- Les salariés se sont sentis mieux écoutés lors des visites médicales annuelles. Le médecin du travail a modifié le déroulement de ses entretiens.

A la suite de cet article, nous aimerions pouvoir rendre compte des résultats de l'enquête, sachant que cela ne sera possible que si nous sommes autorisées à reproduire le rapport final.

**Monique BOUEL HARRAG
Joëlle PHILIPPE**

Notes:

(1) C.H.S.C.T: Comité d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail.

(2) Z.E.P : Zone d'Education Prioritaire.

(3) D.S.Q : Développement social des quartiers.

(4) M. CHAUVIERE et C. BACHMAN : «Requalifier le travail social ?» in Revue de l'économie sociale: les travailleurs sociaux. sept.88

(5) D.E.A : Diplôme d'Etudes Approfondies.

(6) Wilkie DARISME et Néré ST. AMAND : étude exploratoire faite auprès de travailleurs sociaux de la Province du Nouveau Brunswick.

(7) C.R.A.M.I.F : Caisse Régionale d'Assurance Maladie d'Ile de France.

AU DELA DES APPARENCES

HISTOIRE D'UNE MEMOIRE

Réaliser un mémoire de fin d'études d'Assistant de service social sur l'épuisement professionnel pourrait paraître une idée saugrenue. Cependant, on aurait tort de croire que le phénomène d'épuisement est étranger aux carrières sociales.

Il semblerait bien au contraire, qu'il gagne en nombre et en intensité les services sociaux et que ses conséquences commencent à prendre des proportions inquiétantes. C'est pourquoi j'ai décidé de me livrer à une étude concernant le syndrome : en tant que future professionnelle, je suis susceptible de le rencontrer. Il m'a paru important de mieux : en saisissant le fonctionnement pour, une fois sur le terrain, mieux ; l'identifier et peut-être me montrer en mesure d'agir s'il venait à m'atteindre. Ce qui m'a paru important dans cette étude c'est de considérer le concept socio-psychologique d'épuisement (ou de « burnout ») au-delà de son aspect scientifique pour l'utiliser dans une dimension plus pratique et l'inscrire dans une réflexion adaptée au service social (à la polyvalence de secteur plus précisément).

Au début de mon travail, les questions que je me suis posées ont donc été très liées aux pratiques exercées dans le cadre de la polyvalence et m'ont fait aboutir à l'hypothèse suivante : si la survie du syndrome « burnout » semble plus ou moins inévitable dans la carrière d'une A.S. de secteur, motivée au départ par son travail, il existe cependant une double stra-

L'intérêt que l'épuisement professionnel suscite chez les futurs assistants de service social est réel .En témoigne le résumé d'un mémoire de fin d'étude. A partir d'une enquête menée auprès d'A.S. de polyvalence de secteur, l'auteur montre l'impact du syndrome du « burn-out ».

tégie pour enrayer le phénomène ou tenter d'en amoindrir les effets :
- avoir conscience de son épuisement, d'une part (pour pouvoir résoudre un problème ne faut-il pas en toute logique prendre d'abord conscience de son existence ?),
- étendre ses pratiques d'intervention de travail individuel à des méthodes plus innovantes en réalisant des actions plus collectives, d'autre part.

HYPOTHESE ET METHODOLOGIE

J'ai donc cherché à démontrer que l'A.S. pouvait agir face à l'épuisement. Dans ce but, je me suis livrée à une étude comparative entre deux circonscriptions situées sur le même département. Après une courte période d'observation dans

les deux services, j'ai procédé à une enquête dont la méthodologie a comporté deux volets successifs :

- entretiens semi-directifs auprès de 4 professionnelles dans chaque service, soit un total de 8 A.S. interrogées,
- élaboration et passation d'un questionnaire à questions majoritairement fermées auprès des mêmes A.S., concernant surtout leur tendance ou non à s'épuiser.

S'il est indéniable que cette enquête reste limitée (vu le faible échantillonnage de professionnels et de services concernés), les résultats obtenus se révèlent cependant intéressants et significatifs quant à la nécessité de se montrer ouvert au changement dans ses pratiques professionnelles pour se protéger plus efficacement de l'épuisement.

En effet, sur les 8 A.S. interrogées, 5 m'ont paru manifester au travers de leurs discours et de leurs réponses, une tendance certaine à l'épuisement. Fait intéressant : dans ces cinq cas, l'analyse de contenu des entretiens (par fiches thématiques) permet facilement d'établir un lien très net entre cette tendance et la méthode de travail utilisée, privilégiant le service social individuel et la relation duelle. C'est bien en effet dans ce contexte où l'A.S. se retrouve isolée, seule face à la demande à traiter, qu'on retrouve les insatisfactions, les frustrations ou les angoisses les plus vives. Fait encore plus frappant : si toutes reconnaissent se sentir très limitées dans ce type de travail, accumulent de jour en jour les déceptions ou les frustrations (décalage entre les attentes de départ et la

réalité du terrain), la majorité d'entre elles continuent cependant de s'investir dans leur travail, Cette situation qui les mènent jusqu'à l'apparition de symptômes physiques.

SENTIMENT DE FATALITE

Il semble donc que ces professionnelles enclines au «burn-out» acceptent avec une certaine fatalité leurs symptômes (sentiments d'échec et d'inefficacité qui créent justement l'apparition du syndrome). Et c'est là, à mon sens, que se situe le noeud du problème : trop souvent les A.S. de secteur semblent vivre leurs difficultés au travail comme si celles-ci étaient imputables à leur personnalité (et donc irrémédiables) plutôt qu'à la situation elle-même.

Cette constatation me renforce dans l'idée que lorsqu'une A.S. se sent «prise au piège» ou coincée dans son travail (sentiments évoqués et partagés par un grand nombre des personnes interrogées au cours de mon enquête), il est important qu'elle envisage d'agir sur la situation : l'immobilisme, la crainte de modifier son environnement, générateur d'épuisement, ou la résistance au changement ne peuvent que renforcer le processus et en accélérer et multiplier les effets. Si l'A.S. parvient à réagir, en prenant conscience du cercle dans lequel elle se trouve prise pour se déculpabiliser et en opérant un changement dans ses pratiques qui l'insatisfont, il est certain qu'elle pourra trouver des méthodes de travail mieux adaptées pour une meilleure efficacité et ainsi contribuer à un meilleur épanouissement dans son activité professionnelle. L'épuisement peut alors être perçu dans une dimension plus optimiste : ne peut-il être considéré comme un tremplin pour aider chacun à mieux appréhender son identité professionnelle et par là même comme une invitation au changement

Karine FERNANDES

Assistante Sociale

AVENTURE DANS L'UNIVERS BUREAUCRATIQUE

Sous la forme d'une approche biographique, l'auteur retrace avec humour les avatars de l'application d'une décision dans le labyrinthe administratif. Une inertie régnante qui suscite beaucoup d'interrogations.

INTRODUCTION

Au cours d'un bel après-midi du mois de mars, et alors que j'étais installé à une terrasse d'un café parisien, un homme, qui paraissait quelque peu tourmenté, s'installa à mes côtés. Très rapidement, il commença à me conter une expérience professionnelle, qui l'avait, visiblement, troublé.

Dans la pure tradition de l'approche biographique, je lui proposai d'enregistrer et de transcrire ces propos, en vue d'une éventuelle publication. Fonctionnaire, et de ce fait, tenu à l'obligation de réserve, il accepta à condition de conserver l'anonymat.

Lors de la transcription, je dûs transformer quelque peu la forme de ce qui, initialement, avait été dit, en essayant autant que faire se peut, d'en garder le sens. Notre homme supervisa cette opération et c'est avec son total assentiment que l'écrit prit la forme définitive, présentée ci-après.

Avant de vous donner à lire ce bref «essai biographique», il me paraît nécessaire d'apporter quelques précisions contextuelles :

Le «CT» est une structure de con-

sultation et de soins, spécialisée en toxicomanie, implantée dans la capitale et dépendante d'un Etablissement Hospitalier spécialisé et public (ultérieurement, nous utiliserons le sigle «EH» pour désigner ce dernier). L'Etat via la DASS - subventionne en totalité la structure.

Néanmoins, l'équipe du «CT» a créé une association (de type loi 1901), permettant de recevoir des subventions complémentaires. Notre homme nous précisa que le budget de l'Association s'élevait à environ 8000 F annuel, initialement prévu pour «aider exceptionnellement» les toxicomanes (prise en charge des frais de transport, aide alimentaire, etc...) et actualiser un fond documentaire.

Enfin, l'équipe pluridisciplinaire du CT se compose : d'une secrétaire, de médecins psychiatres, de psychologues, personnel paramédical et de travailleurs sociaux. Notre homme occupe une fonction de travail social, au sein de cette équipe et s'est semble-t'il investi dans le projet - Hébergement en chambres d'hôtels - dont il sera question.

Préambule

Début 1989, l'Equipe du CT avait souhaité mettre en place une structure d'hébergement en chambres d'hôtel. Un avant-projet fut soumis aux Administrations de tutelles, en accord avec la direction de l'EH.

L'heureux événement

En septembre 1989, les Services financiers nous informèrent de l'accord des Administrations de tutelle.

Conscients de la nécessité de mener au mieux, et surtout au moindre coût (crise de L'Etat Providence oblige), cette nouvelle «mission de Service Public», les zélés agents conçurent un dispositif d'hébergement souple et économique :

- une chambre louée au trimestre (soit 1/3 du budget).

- le reste du budget consacré à des locations ponctuelles, et ce, en fonction des fluctuations de la demande d'hébergement (soit 2/3 du budget).

D'emblée, vous noterez que l'équipe du CT s'engageait dans la voie de la modernité, bien avant que cette préoccupation ne soit à l'ordre du jour dans les hautes sphères de l'Etat : en effet, fin 1989, Monsieur ROCARD, Premier Ministre, impulsera une dynamique de modernisation du Service Public, poursuivant la perspective d'optimiser la qualité des prestations servies.

Cette anticipation fut, bien entendu, favorablement accueillie par la Direction de l'EH (notamment des Services financiers).

Le dispositif d'hébergement prit forme à vive allure : fin septembre, nous avons trouvé la chambrette, louée au trimestre (et directement payée par le EH), ainsi que plusieurs hôtels qui acceptaient de «travailler» avec nous, de manière moins régulière.

Un détail

Il subsistait, cependant, un petit problème : vous imaginez bien que pour louer une chambre dans un hôtel situé dans un quartier populaire, il faut payer «rubis sur l'ongle». En d'autres termes, il nous

fallait pouvoir disposer d'un fonds d'avance, permettant de régler les frais hôteliers dès «l'entrée» des personnes hébergées (qui pour la plupart, se trouvent totalement démunies).

Les Services financiers trouvèrent une réponse immédiate : «Faites les avances sur vos fonds personnels et, ensuite, vous serez remboursés». Cette solution s'avérait, bien entendu impossible (nos maigres salaires de fonctionnaires couvrant à peine nos débits bancaires) et surtout incompatibles avec les règles déontologiques que nous attachons à respecter dans «nos relations aux patients». Animés par un esprit d'efficacité, nous proposâmes l'arrangement suivant : l'Association (disposant d'un budget de 8 000 F) consacrerait la totalité de ce dernier aux avances des dépenses hôtelières, en attendant qu'une solution durable voit le jour.

«Promis, juré», les Services financiers s'engageaient à trouver, rapidement, cette fameuse solution.

Ingénus que nous sommes, nous les avons crus. Quelle erreur ! Nous nous étions engagés dans la «pire des galères» : nous ne savions pas qu'il fallait compter 8 à 10 semaines pour obtenir le remboursement des avances (délai minimum pour qu'une facture parcoure le labyrinthe bureaucratique).

Par ailleurs, malgré nos pressions régulières, les Services financiers ne manifestaient aucun empressement à trouver une solution définitive.

L'espoir

En janvier 1990, ces derniers nous conseillèrent d'adresser une demande au Conseil d'Administration de l'Etablissement, en vue de la création d'un «fonds d'avance». Notre requête (adressée au conseil d'Administration, par courrier, en janvier 1990) fut examinée et approuvée par cette instance fin mai 1990. Comble de malchance, la tutelle émit un avis défavorable en septembre 1990. L'espoir s'évanouissait.

Crisis

Faute de pouvoir rencontrer les

responsables administratifs, nous multiplâmes, à l'infini, les conversations téléphoniques. Cependant, rien ne semblait pouvoir perturber la bradykinésie (2) administrative. Ne pouvant plus faire face aux avances des dépenses hôtelières, provisoirement, les hébergements début janvier 1991.

Post-crisis

Peu après, une réunion eut lieu avec les Responsables des Services financiers. Au cours de celle-ci, plusieurs solutions furent envisagées, notamment, l'installation d'une sous-régie d'avance. En 60 jours, l'idée se transforma en réalité : courant mars, La Secrétaire du CT devint officiellement sous-régisseuse d'avance, après avoir effectué quelques formalités des plus banales (notamment La signature de l'acte de nomination à sa nouvelle fonction).

Le grain de sable

Vous ne le saviez peut-être pas, mais le règlement administratif impose que tout chéquier de ladite administration soit protégé par un coffre-fort.

Bien entendu, le CT ne possède pas ce genre de matériel et, de ce fait, nous ne pouvions prétendre à disposer du chéquier de la sous-régie d'avance. Depuis la mi-mars 1991, nous avons sollicité cet équipement auprès des Services compétents. Excepté un contretemps imprévu, il semble que nous puissions espérer l'installation du coffre-fort dans un délai de six semaines (1). A titre de comparaison, et bien que comparaison ne soit pas raisonnable, une entreprise privée nous proposait la livraison et l'installation de cet équipement sous huitaine pour un prix tout à fait raisonnable.

Ainsi, 19 mois auront été nécessaires pour résoudre la question d'avance des dépenses hôtelières. Certes, nous admettons «qu'il n'y a pas d'urgence en toxico-manie», cependant, tomber dans l'excès inverse - que nous pourrions définir d'«Adiligence tendancielle» - nous laisse encore coi. Mais, peut-être s'agit-il là, d'une réaction propre aux étrangers à la culture bureaucratique ?

COMMENTAIRES

Le récit de cette «aventure» pourrait être assimilé à un règlement de compte interpersonnel. Telle n'est pas la perspective du narrateur : en effet, il ne s'est pas agi, pour lui, de faire le procès de telle ou telle personne, mais plutôt de pointer la lourdeur et l'inertie conséquentes d'un mode d'organisation.

La bradykinésie constatée précédemment, ne semble pas être liée à une quelconque mauvaise volonté individuelle, mais bien plus à un système de règles, enserrant l'activité quotidienne des agents de la «Fonction publique».

Ce récit ne nous permet pas de prétendre que l'«Adilgence tendancielle» soit un trait caractéristique de ce type d'organisation, cependant, il apparaît, pour le moins, qu'il s'agisse d'une tendance fortement marquée.

En nous appuyant sur l'exemple présenté ici, il semble que cette tendance ait trois conséquences majeures :

- provoquer l'asphyxie d'initiatives naissantes, ou existantes,
- Entraîner un gaspillage financier notable. Le temps consacré à la résolution des difficultés n'a pas été chiffré ; cependant, son coût est, sans nul doute, bien supérieur au montant du fonds d'avance.
- Emousser, voire briser les élans novateurs, ou créateurs. Notre narrateur nous a avoué que cette aventure l'avait amené à reconsidérer certains de ses points de vue :

alors que jusqu'ici, il «croyait» possible de créer, ou d'innover, à l'issue de cette expérience, il avouait certaine réserve à ce propos. Notre homme ne présentait pas encore tous les symptômes du Syndrome d'Epuisement Professionnel, seulement une manifestation de découragement. Mais il est fort à parier que la multiplication de ce type d'aventure favorise l'apparition d'un S. E. P. précoce.

Jean Jacques DELUCHEY

Notes

(1) Nous rappelons que le récit a été recueilli courant mars 1991.

(2) Le terme psychiatrique signifiant un ralentissement général de l'activité motrice (NDLR).

LA DICTATURE DU PARTENARIAT

R A P P E L

Au début des années 80 l'introduction du partenariat comme politique contractuelle était censée signaler une rupture avec le marquage institutionnel classique et ses effets : lourdeur des coûts, assistanat... Il s'agissait de traiter les problèmes autrement, plus de façon spécialisée, au cas par cas, mais adaptée et localisée. La prise en compte de l'individu dans son environnement supplantait la simple catégorisation des problèmes.

- sur le plan des individus par le renforcement de l'accompagnement social (Mission locale, PAIO, Stages en alternances, CFI, RMI, ...) avec un partenariat inter-professionnel,

- sur le plan des collectivités par le développement local (DSQ, DSU, CCPD, contrats Etat-Ville, ZEP, OPE,...) avec un partenariat inter-institutionnel,

La décentralisation devait favoriser la politique contractuelle; les travailleurs sociaux et les associations, assurant les relais de cette politique.

C'est donc comme un progrès, une avancée, que fut compris l'avènement de l'ère partenariale. A défaut d'être tous frères nous devenions tous partenaires.

Aujourd'hui, il semblerait que les premières espérances aient laissé la place à la désillusion et au découragement.

U N S Y S T E M E

Ce début de décennie marque, plus que jamais, l'emprise des systèmes de représentations. Les pouvoirs se sont toujours servis de l'image forgée et imposée par les uns sur les autres pour assujettir,

Sous l'idéologie du consensus et du contrat nous avons assisté, depuis le changement de pouvoir en 1981, à l'avènement d'un mode de fonctionnement institué comme une mode culturelle: le partenariat.

Cette mode aux abords sympathiques et anodins a tout simplement entériné en douceur un système d'apartheid, Elle offre l'occasion à la «modernité» de s'affranchir de la conscience sociale. Pour les travailleurs sociaux, le résultat est désastreux, puisqu'ils comprennent qu'on a plus vraiment besoin d'eux. Découragement, sentiment d'inutilité, chacun s'épuise à construire son système de survie.

dominer et utiliser. C'est «l'homme-animal» de l'esclavagiste, le «sous-homme» du raciste. Aujourd'hui relayées de façon plus subtiles les formes de pouvoir s'insinuent dans les détails anodins. Nous assistons - spectateurs - à la mise en image de notre vie, de notre pensée, et de nos désirs. Le système médiatique en pleine explosion illustre de façon exemplaire ces propos.

L'absence de mémoire sociale induit une représentation collective où toute chose qui apparaît, s'exhibe comme un fait immédiat et nouveau sans attache au passé ou l'avenir.

Le système de représentation médiatisé s'appuie sur cette amnésie et la renforce pour asseoir le regard de la société sur elle même et de la centralité sur les marges, où le jeu des représentations (normatives) primerait sur l'information.

Les enjeux de pouvoir qui se créent autour de ces pôles inscrivent un nouveau partage des richesses où l'information constitue la matière première, les médias, l'industrie de transformation.

Les procédures d'appropriation des pouvoirs, semble se dériver vers un système d'apartheid. Ainsi l'évolution des rapports de domination «progressent» d'un rapport utilitaire d'exploitation (appropriation et capitalisation de l'argent ou du savoir) vers la préservation de systèmes hautement hiérarchisés qui institueraient le fait que certains groupes d'intérêt n'ont pas besoin des autres (ou si peu) sur le plan économique, pour fonctionner et se développer.

Sur le plan des politiques sociales, le partenariat constitue un autre champ d'institutionnalisation du système de représentation. Son introduction sous la forme d'une politique contractuelle masque la fracture entre les exclus et la société. En d'autres termes ces politiques auraient créé de toute pièce une caste intermédiaire : les «partenaires».

Le partenariat véhicule les représentations, mais à la différence des cultures, ces représentations ne s'enracinent dans aucune réalité, permettant d'établir des rela-

tions. Au contraire les rapports sont coupés, le fil de la mémoire est rompu.

Représentation sans racine, simplement jeu de pouvoir, le partenariat ne laisse pas de trace, ne restitue pas une identité à ceux qui en sont dépossédés. Il vide l'action sociale de sa consistance. Effacer les traces, c'est effacer l'avenir: affecter le continuum qui relie les générations et transmet le savoir.

L E R M I

La représentation

Il est demandé aux exclus de faire la preuve de leur bonne volonté à s'insérer (exemple des commissions locales d'insertion dans le

partie de la caste des «acteurs» susceptibles d'influencer la réalité.

Le partenariat

Car le propre du système de castes, c'est qu'il se suffit à lui même. Il ne peut exprimer ni le jeu des contradictions, ni la liberté des choix, ni une volonté collective. Sans volonté collective, pas de responsabilité collective. Il n'a pas à se justifier, il n'est donc pas coupable. Allez chercher les responsables ailleurs !

Qui peut bien s'identifier au groupe inter-partenaire, la commission d'insertion x, la commission locale y ? Ni le travailleur social, ni la population concernée ! Et inversement la commission se soucie peu de l'appartenance du «cas» à ac-



cadre du RMI). Ceci pour garder sauve la morale de l'aide accordée (selon la tradition coloniale de la culpabilité où tout indigène était un paresseux, les exclus sont des parasites en puissance et les chômeurs des profiteurs). La catégorie des «RMistes» est créée. Ceux-ci n'ont pas plus de maîtrise sur leur avenir et ne sont pas «insérés» pour autant. Mais en fin de parcours qui s'en préoccupe ? La caste des partenaires n'a d'autre fonction que de statuer sur l'acceptabilité de la demande. L'important n'est pas d'agir, mais faire

compagner ou de l'identité du «projet» à financer. Elle ne crée pas du «lien social», par conséquent ne peut résoudre les conflits, servir de relais.

Les acteurs sociaux, quant à eux, sont gagnés par un sentiment d'impuissance. Surchargés de travail dans l'accomplissement du traitement social classique, ils doivent aussi être partenaires... C'est la crise profonde que connaît par exemple le travail social dont l'épuisement professionnel est l'un des symptômes.

LES BANLIEUES

Les flambées de violence dans les banlieues révèlent un phénomène complexe. L'analyser uniquement en termes sociaux ou économiques ne peut être suffisant et satisfaisant. Ceux qui se révoltent sont non seulement des exclus (situation de non-droit face à l'emploi, le logement, l'éducation,...), mais ils sont aussi «mis à part». Pour reprendre l'expression d'un film traitant de l'apartheid, il s'agit d'un «monde à part». Il n'y a même plus un rapport utilitaire nécessaire à tout système d'exploitation économique, on a simplement pas besoin d'eux. Le pouvoir politique, par des mesures de soulagement occupationnel entérine l'idée d'une «génération perdue». Il y a 20 ans certains disaient que c'était le prix du développement économique (qui à besoin de son volant de chômeurs, de sa marge tolérée) aujourd'hui d'autres disent que c'est le prix de la «modernité».

La représentation

Vénissieux, Les Minguettes, présentée «cité-symbole» par le pouvoir des médias. Nous nous apercevons que les banlieues sont un thème récurrent. Nous sommes passés des îlots insalubres et insécures d'il y a 20 ans à un océan dangereux et pathogène : «banlieue» d'aujourd'hui.

La banlieue joue le rôle de «frontière». Dans ce partage dichotomique de la vision du monde propre au système de caste entre le «pur» et «l'impur», il est nécessaire de trouver le «mal» quelque part. Le «mal», objet de dérivation, focalisateur d'angoisse, ancrage du système du bouc-émissaire. N'assistons nous pas à l'apparition d'une religion, où, pour se maintenir, le pouvoir des «purs» crée la représentation d'une zone «impure». Le système médiatique introduit les codes de cette représentation (vectorisation). Une médiatisation récursive présenterait par exemple comme zone impure les «banlieues».

Dans le système de surveillance moderne brillamment décrit par Foucault, la prison, en enfermant la marge, a enlevé le caractère de visibilité de la manifestation du

pouvoir. Le contrôle s'exerce de façon intimiste et étendu dans tous les interstices de la vie.

La représentation médiatique réactualise l'image virtuelle d'une marge dangereuse localisée dans les banlieues, offrant sur un plateau (télévisuel) un légitimité au pouvoir coercitif.

Le partenariat

Encore une fois nous repérons un rapport troublant entre représentation médiatique et représentation instituée par le partenariat.

Début 80 la tension règne aux Minguettes, les pouvoirs publics sont déphasés face à la montée de la violence et font appel aux travailleurs sociaux. Ceux-ci sont placés de fait en première ligne. Ils peuvent jouer un rôle moteur et s'investissent. Puis une opération de développement social se met en place, Les Minguettes deviennent «l'ilot sensible», c'est un des premiers DSQ. Il institue un mode de relations interpartenaires. Les travailleurs sociaux jouent le jeu. Cependant ils se sentent progressivement dépossédés du processus et relégués à leur rôle habituel de traitement social. La cité est réhabilitée, certains immeubles sont détruits, c'est un exemple réussi. Vaulx en Velin, soeur jumelle située à quelques kilomètres, est présentée aussi en exemple d'un développement abouti et pourtant... un quartier de cette ville connaît une émeute en octobre 90.

Résumé schématique mais révélateur. Il traduit une fracture qui s'est opérée dans les rapports sociaux. 10 ans après Vaulx en Velin devient un nouveau symbole médiatique.

Il existe donc toujours une centralité avec des marges sur lesquelles elle exerce un pouvoir coercitif et d'imposition de normes et valeurs dominantes. Mais le système, lui, a changé. Il a évolué d'un rapport d'exploitation de classe à un fonctionnement auto-suffisant de caste. Du côté des marges le sentiment d'appartenance, l'identité de groupe, pouvoir de transformation des rapports sociaux, a cédé la place à une désagrégation d'une mémoire collective où la révolte

reste la seule forme inorganisée de réponse.

Le partenariat impulsé comme dogme idéologique maintient le statut quo sous l'apparence de la concertation. Le développement associatif devait permettre aux jeunes de se constituer partenaires. Ceux qui y ont cru reconnaissent aujourd'hui que la majorité des exclus n'ont pas accédé plus facilement à la citoyenneté.

UN A VENIR POUR LE TRAVAIL SOCIAL

Le travail social est aussi entraîné dans cette partition de la société. Face à la dépossession de son identité, chacun cherche une échappatoire. La mémoire professionnelle est une perception douloureuse renvoyant à une réalité insupportable. La seule façon est de la sublimer ou de l'oublier :

- Soit en faire un mythe ou une idée religieuse: c'est le discours militant. L'individu s'accroche à la nostalgie des rapports de force d'antan, là où chacun avait sa place. C'est à dire avant l'ère du consensus. A défaut, il lui reste les revendications catégorielles renforçant un corporatisme qui cloisonne les savoirs, éloigne l'idée d'identité, contribue à la perte du «sens politique». Ce qu'il est le premier à regretter.

- Soit chercher à effacer la mémoire par un surinvestissement et/ou l'installation dans un fonctionnement bureaucratique que le travailleur social exécute, subit et reproduit. C'est le discours sur la technicité revendiquée comme spécificité professionnelle, la spécialisation de l'intervention bornée au micro-social (où on se sent moins impuissant), l'instauration d'un savoir «professionnel» qui se suffirait à lui même et évacue de fait toute idée de recherche. A quoi sert-il de comprendre puisqu'on y peut rien !

- Soit se réfugier dans une modernité sans consistance en adhérant par mimétisme à l'idéologie ambiante, adaptant la technologie de la production au développement social. Il devient agent développeur, ingénieur social, voir chef de projet. Il a perdu ses états

d'âme tout en n'ayant pas vraiment gagné une reconnaissance. Tout au plus peut-il regarder d'un oeil attendri ses anciens collègues restés dans le marasme.

Quelles que soient les échappatoires, soulager la mémoire conduit d'autant plus à perdre son identité. La révolution informatique aidant, nous sommes de plus en plus dans un mode de fonctionnement et de représentation binaire qui efface les contradictions, offre des compréhensions clefs en mains sans donner les éléments pour construire une réponse.

Cette organisation et diffusion de l'information dépasse les frontières nationales, les aspérités culturelles, les sinuosités individuelles. Elle régularise, lisse, aplanie : une mondialisation qui n'est pas synonyme d'universalisme, ni de rencontres culturelles.

Elle entérine une société clivée où l'*entre-deux* a disparu. L'*entre-deux*, c'est justement là où se loge l'action sociale, les relais indispensables aux huilages des rouages.

Ouvrir un espace social

C'est ici que le travail social peut retrouver un sens, dans la re-création du lien social, une société civile porteuse de droits politiques, des nouveaux réseaux de communication et de participation.

Le travail en réseaux concentre son intention non sur un imaginaire mais sur le lien unissant les individus (ou les groupes). Ces derniers ne sont plus des *représentants* mais des *participants* dans le sens où il sont liés dans un tissu de relations : les choix et initiatives de chacun sont stimulés par la conscience d'une identité (sentiment d'appartenance à un corps social, un espace culturel, une mémoire collective). A la participation fictive comme on dit «participer à une réunion» le réseau oppose une participation effective, lien vivant du corps social, basé sur un échange réciproque. Plus qu'un mode de fonctionnement collectif, le mot «réseaux» qualifie un choix idéologique où la faculté à créer du «lien social» garantit et pérennise l'idée que l'on se fait d'une démocratie où chaque individu est reconnu porteur de droits (en particu-

lier le droit de contester toute forme de pouvoir institué). Les réseaux semblent offrir la possibilité d'échange réciproque, la garantie d'une appropriation collective sans que celle ci renforce la centralité d'un pouvoir, la dépossession des uns par les autres.

Libérer la parole

Résister, c'est commencer pas se réapproprier les mots qui forgent une pensée, permettre à des individus cernés et parfois cloués dans leurs champs d'investigation et institutions de se rencontrer dans un espace ouvert.

«L'insurrection de la parole», cela peut paraître étrange. Cependant il suffit pour se convaincre de répertorier les jargons, fidèles défenseurs d'autant de chapelles professionnelles et institutionnelles pour comprendre l'étouffement pour ne pas dire l'esclavage de la pensée.

Retrouver la mémoire

Le sentiment d'appartenance nécessite l'enracinement dans un *espace-mémoire*, source d'identité. La mémoire se constitue avant tout comme une trace. La trace se présenterait à la fois :

- comme caractère de visibilité : signifier les caractéristiques de l'humanité. Il s'agit d'affirmer la possibilité de vivre ensemble, vivre dans nos ressemblances. Ceci conduit à confirmer l'hypothèse que l'identité ne peut se construire par l'exclusion des spécificités : reconnaître «les différences» n'a de sens que si on reconnaît l'essentiel;
- comme caractère de transmission : cette trace est une marque. Elle transcende les particularismes, irradie et irrigue l'énergie dans le temps (les générations) et l'espace sociale. Elle s'affirme en opposition à la coupure-brulure de la mémoire.

S'approprier un savoir

La production d'un savoir (incluant un savoir-faire et un savoir-être) pose la question de la transmission du savoir, d'une culture professionnelle qui s'inscrit dans une mémoire collective source d'identité. Au delà d'une refonte nécessaire de la formation initiale des travailleurs sociaux, le savoir, sa manipulation et distribution, constitue un des enjeux de cette décennie.

Hugues BAZIN

publicité

**PUBLICATION DU
CENTRE D'ETUDES ET D' ACTIONS SOCIALES
DE PARIS**

<p>«BANDES DE ZOULOUS» ET CULTURE HIP-HOP Revue de Presse (42 articles - 115 pages - 100 Frs)</p>	<p>«MALAISE» DES JEUNES ET POLITIQUE DE LA VILLE Revue de Presse (239 articles - 310 pages - 150 Frs)</p>
<p>CULTURE HIP-HOP ET POLITIQUE DE LA VILLE (35 pages - 50 Frs)</p>	

Disponibles sur commande :
CEAS de PARIS - 3, rue de Metz - 75010 PARIS
Tél : 48 24 02 23

TRAVAIL SOCIAL FACE A LA DECENTRALISATION

Le glissement des politiques sociales nationales au profit d'une approche actuelle «localiste», est une des dérives de la décentralisation.

Conscient de ces enjeux multiples, adapter ou changer sa pratique professionnelles apparait comme un moyen important pour faire évoluer, voir transformer les écueils de la décentralisation «sociale».

LES CONSEQUENCES DES POLITIQUES DE DECENTRALISATION

Avec l'accroissement de la crise économique, l'idée de la décentralisation a fait son chemin au niveau gouvernemental (1).

«Après 1981, les solutions trouvées seront mises en oeuvre au niveau local; place à ce que l'on peut appeler «la localisation du social»(2).

Toute une panoplie de mesures anti-crise va donc permettre aux collectivités locales de ne plus demeurer spectatrices d'un processus de désagrégation du tissu économique qui allait de pair avec celle du tissu social.

Aussi, tout au long des années 80, vont se mettre en place :

- Comités locaux pour l'emploi,
- Contrats de solidarité,
- Décentralisation du système des aides régionales,
- Emplois d'initiatives locales,
- Agences régionales pour l'emploi,
- Associations régionales pour la formation professionnelle des adultes,
- Missions locales.

La plupart des jeunes issus des banlieues et ayant des problèmes d'insertion professionnelle et sociale sont passés par ces différents dispositifs, mais seule une minorité en a tiré profit.

Quand aux problèmes concernant le logement, on a pu constater que le gouvernement de 1981 à 1986

puis de 1988 à 1990 ne voulant pas s'attaquer directement aux politiques patronales concernant l'emploi va petit à petit substituer à une politique de logement social une politique sociale du logement. Ce renouvellement dans la formulation correspond à une nouvelle stratégie : conduire une action globale liant urbanisme, architecture et social.

Cependant cette stratégie ne résout pas les problèmes d'emploi et ne change pas fondamentalement les conditions de vie dans les grands ensembles. Pourtant une phrase du Maire de Grenoble, Hubert DUBEDOUT au début des années 80, lors de la mise en place de la C.N.D.S.Q. (Commission Nationale de Développement Social des Quartiers) laissait présager des avancées importantes; celui-ci s'exprimait ainsi : « Ils ne serviraient rien de traiter le cadre bâti sans régler les vrais problèmes ».

Mais la localisation du social ne consiste pas seulement à constituer des espaces restreints (régions, communes, quartier). Il s'agit à la fois de leur donner une place mais aussi de les réduire en minimisant leur contenu.

On peut voir ainsi tout le profit que l'administration peut tirer en soustrayant aux représentants des couches populaires leur encadrement et leur mise en condition dans le cadre de la décentralisation.

Deux objectifs étant recherchés :
- Diminuer les dépenses publiques en sélectionnant davantage les priorités, en hiérarchisant les actions (mesures économiques, ac-



tions socio-culturelles, améliorations des espaces,...) et en jouant plus avec la gestion qu'avec l'investissement.

- Gommer les oppositions d'intérêts par l'institutionnalisation de la concertation à la base entre les acteurs locaux pour résoudre des questions concrètes mais où la plupart des avis donnés dans ses commissions sont consultatifs et non décisionnels.

Ainsi élus, fonctionnaires, syndicalistes, militants associatifs et travailleurs sociaux doivent collaborer au delà de leurs divergences idéologiques. Le pouvoir local peut alors faire écran au pouvoir central et au pouvoir économique. Si des problèmes existent, il ne reste qu'au premier à s'en prendre à la mauvaise qualité d'accompagnement social sur son territoire et au deuxième à s'en prendre au premier en lui reprochant de ne pas savoir gérer ses contradictions locales.

Si ce processus continue dans ce sens, il y a de fortes chances que très vite, les pratiques sociales se cloisonnent géographiquement empêchant ainsi les jonctions horizontales entre les praticiens et les usagers; mais fait plus grave encore et cela à déjà commencé sur certaines villes, on assiste à des replis des partenaires sociaux sur leurs propres institutions ou associations entraînant ainsi l'arrêt de projets globaux sur une ville.

Il est tentant ainsi pour les dirigeants de l'Etat, de dépolitiser les enjeux et on parlera dorénavant de problèmes sociaux locaux et plus tellement des problèmes nationaux. Pourtant une réelle politique de décentralisation pourrait permettre de donner plus de responsabilités aux citoyens (habitants, travailleurs sociaux et élus). Il faudrait alors que le pouvoir régional soit plus fort avec une véritable autonomie administrative et la mise en place d'un système fédéral.

Le développement de la vie associative au niveau d'une ville, d'un quartier ou d'une entreprise est une condition importante pour qu'une politique de décentralisation soit relayée par la population.

Cependant, beaucoup d'associations malgré la richesse d'un certain pluralisme culturel sont encore réticentes à s'investir dans le débat

politique. Pour les militants les plus avertis la responsabilité de chaque individu dans un pays passe aussi par le rôle qu'il joue dans la cité; d'où la nécessité de s'intéresser à la politique au quotidien.

Le local ne doit pas être le lieu de reproduction des rapports de domination, il doit être un lieu où s'élaborent des propositions et des projets de la part des habitants à travers la vie associative pouvant aussi peser un certain poids au niveau municipal voire au niveau national. Avec la mise en place de nouvelles politiques locales, les maires et les élus vont être amenés à gérer et à organiser différents secteurs dont ils n'avaient pas à s'occuper jusqu'alors.

Dorénavant, le développement du travail interpartenarial va leur permettre de s'entourer de différents professionnels aussi bien au niveau de l'urbanisme, du social, de l'éducatif que du culturel.

Les commissions mises en places vont faciliter leurs interventions, la tentation va être grande alors pour eux d'essayer d'influencer ces commissions suivant leurs politiques ou de les «chapeauter» complètement. Ce nouveau type de travail questionne les travailleurs sociaux. Il en va de l'avenir de leurs orientations.

Comment travailler avec d'autres partenaires sur une ville sans être «chapeauté» par des élus? Comment rester indépendant en tant que professionnel? Déjà les éducateurs de prévention et des assistantes sociales travaillent directement pour des municipalités. La confiance des populations vis-à-vis des travailleurs sociaux ne peut exister que si ces derniers sont indépendants des pouvoirs locaux, sinon la méfiance s'installe.

Dépendant du département pour la plupart, les travailleurs sociaux sont qualifiés de techniciens. Leurs projets et leurs actions doivent répondre aux besoins des populations. Deux logiques peuvent s'affronter au sein des professionnels du social :

- Soit le travail social conduit à l'hétéronomie des populations (résultats qui découlent des actions ou l'Etat et le département multiplient les aides aux populations et encouragent la diversité des tra-

vailleurs sociaux).

- Soit le travail social conduit à l'autonomie des populations et là les professionnels mettent en place des systèmes de réseaux.

Il est évident que dans le deuxième cas des contre pouvoirs peuvent voir le jour dans les quartiers et faire pression sur les municipalités sur tel ou problème.

UN CHANGEMENT NECESSAIRE

Au cours de ces dernières années, nous avons assisté à un certain repli des travailleurs sociaux, ce repli était dû au changement dans la société française mais dû aussi à la décentralisation.

Voici ce que dit Jacques ION à ce sujet dans le livre «Face à l'exclusion» publié par la revue Esprit sous la direction de Jacques DONZELOT:

«Il est vrai le contexte aujourd'hui est différent, hier en pleine expansion numérique, assistantes sociales, éducateurs spécialisés de prévention ou animateurs socio-culturels s'affranchissaient alors de leurs origines assistancielles et cherchaient à affirmer une professionnalité à travers une appellation à la fois hautement significative «travailleurs» et unifiante «social» par delà les différences de métiers.

Depuis l'état providence a été la cible de bien des flèches, les discours sur la crise du social se sont multipliés et surtout la courbe des recrutements s'est infléchie. De telle sorte que le contexte n'est plus favorable aux discours globaux et transversaux.

L'heure est plutôt au recroquevillement sur le pré carré des compétences spécifiques. Le traitement individuel des «cas» ou des «ayant droits» de plus en plus nombreux suffit d'ailleurs largement à occuper les professionnels des différents métiers.»(3)

Pourtant il ne peut pas y avoir de solutions valables et durables à l'échelon local sans une réelle politique sociale nationale. La décentralisation a permis la mise en place de commissions paramunicipales. Il faut que les travailleurs sociaux y participent en devenant partenaires actifs tout en

restant indépendants.

Mais la réalisation de projets globaux sur une ville ne peut vraiment être valable à longs termes que si un réel changement est apporté au niveau d'une politique sociale nationale.

Les grands axes de cette politique doivent être définis pour l'ensemble du pays avec ensuite des spécificités régionales, départementales et locales. Une politique sociale efficace doit accompagner une politique économique dynamique avec notamment une réduction substantielle du taux de chômage.

Après l'assistanat charitable d'autrefois, le contrôle social des décennies après 1945 et la gestion de l'austérité et de la précarité des années 80, il est urgent à présent que le travail social rompe définitivement avec ces clichés.

De nombreux individus ont besoin d'aides mais celles-ci doivent être ponctuelles afin de ne pas encourager l'assistanat chronique. Parallèlement les travailleurs sociaux doivent travailler au développement d'actions collectives avec les populations concernées pour faire remonter les besoins aux institutions et aux élus.

Plus que jamais la dimension militante est nécessaire au travail social. Une minorité de professionnels s'est engagé dans cette voie mais c'est la seule qui puisse stimuler le travail au quotidien, redonner espoir aux populations les plus défavorisées et porter ses fruits à longs termes.

Cependant ces pratiques ne suffisent pas, le social ne peut pas être coupé de l'économie et de la politique. Sans un réel changement de société ou la solidarité primerait sur le taux de profit, le travailleur social continuera d'être un pompier éteignant un incendie se rallumant sans cesse.

Raymond CURIE

Notes

(1) G. GONTCHAROFF : «La décentralisation : nouveaux pouvoir, nouveaux enjeux», Ed SYROST - 1983

(2) Jean Pierre GARNIER : «Localiser le social ou socialiser le local», Article de la revue «Espace et sociétés»

(3) Jacques DONZELOT, «Face à l'exclusion», Edition Esprit

UN METIER SUR LES PLANCHES

C'est l'histoire d'une troupe de travailleurs sociaux de Dordogne qui ont mis en scène le quotidien de leur métier. Une façon originale de se «regarder vivre», d'aborder avec dérision la place de l'assistant de service social et de montrer ici des contradictions auxquelles ils sont confrontés. Le théâtre apparait comme une façon de lutter contre l'épuisement professionnel !

COMMENT C'EST ARRIVE...

1991 : Même dans notre jolie Dordogne, cela ne va pas fort chez les Travailleurs Sociaux. Nous n'en sommes pas à la réalité de certains Départements de la Région Parisienne : ici pas de postes vacants. Mais nous nous sentons de plus en plus «sollicités», «corvéables à merci» et parallèlement de plus en plus «exécutants», «non reconnus» (salaire, diplôme...).

Comment exprimer autrement notre malaise, nos doutes, nos interrogations qui, en général, ne franchissent pas les murs de notre Administration ou de la garde famille des sociaux de terrain ? L'occasion va se présenter pour nous en Mars quand notre collègue Agathe GURTLER, chargée de la communication à la Direction Départementale de la Solidarité et de la Prévention (et qui s'est elle même «usée» sur le secteur pendant 15 ans), nous propose un stage avec le théâtre ALEPH. Agathe ayant entendu parler de l'histoire des profs, une burlesque comédie qui met en scène de vrais enseignants pour raconter leur métier avec une impressionnante justesse de ton.

Elle a réussi à convaincre le Département, de l'utilité de la démarche. C'était pour elle, «une question de dynamique interne, pour redonner des arguments à ce métier, mettre à plat ses joies, ses peines et les motivations de ceux qui l'ont choisi. Et puis faire passer le message au grand public, lui

montrer les contraintes de ces professions, coincées entre l'univers des exclus et les habitudes de notre Société, réglée comme une horloge.

C'était aussi pour donner une image de la Dordogne chez elle et au delà. Les 50000 francs de budget communication alloués par le Conseil Général à la DDSP, ont servi à monter le spectacle.

Nous sommes 15 Travailleurs Sociaux volontaires : Assistants de secteur, de l'Aide Sociale à l'Enfance et Educateurs, pour se lancer dans l'"Aventure"...

Monter une pièce de théâtre en 12 jours, cela nous paraissait un peu fou... Et pourtant...

alors donné à chaque scène une atmosphère dramatique ou burlesque. Tel un peintre, Oscar a puisé et retenu en chacun de nous les éléments les plus forts, les plus riches, pour y installer son univers théâtral. Cette expérience nous a permis de nous regarder et de regarder l'"autre dans son propre rôle.

Nous n'étions pas loin du psychodrame et du jeu de rôle... Quelle joie pour le groupe, ce dernier jour de stage, d'avoir «un produit fini», d'avoir réussi à concrétiser un travail... Nous, qui si souvent travaillons à long terme, à trop long terme... Mais quel trac aussi, de montrer cette production le soir

paraît capital. En effet, si notre spectacle peut contribuer à faire connaître ce métier en crise, au public le plus large possible (et bien sûr à nos employeurs, décideurs...), il peut être promoteur de changements.

Il est bien sûr souhaitable que de telles expériences se développent (sous cette forme ou d'autres). Cela a été possible en Dordogne, cela peut l'être ailleurs.

Nous avons une autorisation d'absence d'un jour par mois pour jouer. Nous avons créé l'Association «Carré d'AS» qui a pour but de faire connaître et promouvoir le métier à travers la pièce «Le journal perdu d'une Assistante So-



LE TRAVAIL DE CREATION

La première rencontre avec Oscar CASTRO (1) et Sylvie MIQUEU s'est faite sur un week-end et nous a permis de commencer à parler de notre boulot quotidien. Oscar nous a demandé de mettre à plat les aspects positifs (aie! aie! aie!...) et négatifs. Chacun est reparti sur le terrain en essayant de penser à des situations concrètes, à les écrire, etc... Ensuite, pendant 10 jours intensifs en Avril, nous avons vu, grâce au professionnalisme, au savoir faire de CASTRO, se mettre en place les pièces de ce puzzle qui est devenu le spectacle... Nous avons écrit les dialogues et les paroles des chansons; les situations jouées ont toutes été vécues et rapportées par l'un d'entre nous. Le «retrait d'enfant» par exemple avait été vécu par la collègue, 15 jours avant le stage. La chorégraphie et la musique créées au fur et à mesure par Sylvie MIQUEU et Anita VALLEJO, ont

même devant nos collègues, amis, employeurs, etc... Le 11 Avril, cette «première» au Centre Social Culturel de TERRASSON qui nous avait accueilli pendant le stage, a été un moment très fort pour tout le groupe et aussi pour le public présent. Nous avons compris alors, que tous les Travailleurs Sociaux s'y retrouvaient, que le ton était juste, à la fois drôle et émouvant et que nous avions évité le piège de la sinistrose. Nous ne parlerons pas ici du contenu du spectacle... Il faut venir le voir...

EN GUISE DE CONCLUSION

Reste pour nous une expérience enrichissante qui nous a permis de prendre de la distance avec ce vécu usant, de se regarder fonctionner et d'en rire...

Mais aussi d'expliquer différemment ce qu'est notre boulot à tous ceux qui veulent bien l'entendre. Ce dernier point nous

paraît capital.

Nous avons eu la chance de jouer au Bataclan en Mai. Ce fut un succès. Nous y retournerons probablement en Octobre. Nous devons maintenant nous organiser, prévoir le calendrier, les affiches, etc... Nous ne manquons pas de travail.

Pour «Carré d'AS»,

**M. GAVILAN
M. COMELERAN**

Pour tous renseignements, vous pouvez joindre

Agathe GURLER	Michel PRINA
Antenne Communication	Président de l'Association
Maison de la Vie Sociale	Tél au travail : 53.04.17.58
53.08.95.22	personnel : 53.07.04.85

Notes

1) Oscar CASTRO: réfugié politique, fondateur du théâtre ALEPH en 68, il affirme son parti pris du théâtre des gens, faisant appel à des non-acteurs ou plutôt des professionnels mettant en scène leur métier.

L'ÉCHANGE UNILATERAL

FIGURES D'ÉPUISEMENT ET RUPTURES DE COMMUNICATION

20

Il y a la bonne fatigue. Et il y a la mauvaise. Une nuit répare la bonne. De jour en jour s'accumule la seconde. Vous voilà claqué, flagada, flapi, fourbu, harassé, exténué, sur les genoux, sur les dents, rompu, courbatu, recru, crevé? Ne vous inquiétez pas, vous êtes pris d'une bonne fatigue. Un sain labeur en est la raison. Quelque loisir et la nuit vous remettront d'aplomb. Mais si vous êtes blasé, las, avachi, abruti, esquiné, brisé, accablé, assommé, écrasé, abattu, mort, inquietez-vous: l'épuisement vous guette. Vous êtes pris de fatigue mauvaise, de celle qui ne se répare guère.

LE MAL ET LE BIEN

Elle s'installe, l'insidieuse fatigue, dans votre vie quotidienne. Elle s'incruste dans votre travail, épuise votre énergie, s'insinue jusque dans les rapports de couple. Quelque chose est brisé, le ressort est cassé, le moral est à zéro, vous êtes las, dégoûté, écoeuré, pris d'une indéfinissable langueur, la déprime vous guette, la libido s'amollit

Cette première figure de l'épuisement comporte quelque chose d'éminemment moral. «*Parce que la fatigue en ce temps-là était déjà liée à un sentiment de faute, au point de devenir une douleur aiguë*» (1). La saine fatigue n'était-elle pas celle du bon ouvrier, qu'un sain labeur éreinte et qu'une bonne nuit rétablit? L'épuisement du travailleur social tient ici à un peu de mauvaise conscience, ou de culpabilité. Je n'étais jamais aussi fatigué que lorsque je ne travaillais pas, ou guère, doutant de son sens, me morfondant de son inutilité.

LES MAUX ET LES SYMPTÔMES

Céphalées, rhumes, maux d'estomac, hypotensions, jambes lourdes, mal au dos, somatisation par mimétisme (il arrive que des infirmières se plaignent des mêmes symptômes que les patients qu'elles soignent), moindre résistance aux microbes, troubles du som-

meil, irritabilité (l'éducateur devient imprévisible dans ses relations avec les jeunes, insupportable en réunion de synthèse), voilà quelques signes et symptômes de la clinique de l'épuisement.

Interrogé, le travailleur fatigué évoque le surcroît de travail, ses conditions pénibles, le manque d'effectif, mais aussi le manque de reconnaissance, la mauvaise organisation, les difficiles relations au sein de l'équipe. Il porte des jugements désabusés sur le sens de son métier. La conception commune qui lie la fatigue au travail, et en particulier à l'excès de travail doit être mise en question. «*Il faut se demander plutôt pourquoi on travaille trop, pourquoi certains plutôt que d'autres, ... et d'abord qu'est-ce que trop travailler?*» (2) C'est parfois l'absence de travail ou le trop peu qui stresse.

La quantité de travail n'est pas en cause, mais le rapport au travail, le sens que l'individu ne lui a pas donné. Les signes cliniques de l'épuisement signalent cette perte de sens, perte à laquelle les travailleurs sociaux répondent, soit par une grande paresse, soit une boulimie d'activisme social.

LA FIGURE DU NON-SENS

Vidé, vanné, recru, mais content. Echiné mais satisfait du labeur abattu. Fatigué mais fier du travail qui en est la cause. La fatigue n'est

pas insensée lorsque la personne fatiguée a donné sens à son travail. L'épuisement révèle à contrario un déficit d'identité professionnelle. Le travailleur social paye cher l'absence d'identité professionnelle stable, celle par exemple du médecin ou de l'avocat. Les idéaux font défaut. Max PAGES évoque la «*carence ou déficit de professionnalisation, où les processus de construction de la personnalité professionnelle seraient sans cesse détruits et ne pourraient se développer.*» (3)

LE Puits SEC ET LA SOURCE T A R I E

La source est tarie, le puits asséché. Vous voilà pompé, vidé, vanné, épuisé, à zéro. Le sol s'épuise par la culture répétée d'un même végétal, qui en absorbe les principes nutritifs. Vidé de sa substance le travailleur social devient improductif. A moins que ce ne soit le sentiment d'improductivité attaché à son travail qui l'épuise irrémédiablement.

Car la figure de la citerne, réserve d'énergie percée qui s'épuiserait inexorablement focalise trop l'attention sur les stocks, au détriment des flux. L'éducateur croit avoir tout donné; il est épuisé de n'avoir rien reçu. C'est la rupture d'un cycle. L'impossibilité d'une communication, avec son mouvement d'informations et de réponses. La réponse corporative «il faut plus de postes» ne rétablit alors rien de cette échange rompu.

Le travailleur social est épuisé parce



qu'il s'est donné sans avoir pu recevoir, piégé dans un système où les bénéficiaires de la solidarité sont condamnés à recevoir, sans pouvoir rendre en échange. Les pauvres sont exclus par l'interdiction de donner, et l'intervenant social épuisé, par l'impossibilité de recevoir en contrepartie de son action.

Les travailleurs sociaux qui se dépassent dans ce rôle de passeur d'aide à sens unique, s'épuisent sans rémission. Aussi cherchent-ils une issue dans l'échange avec leurs publics, en instaurant les conditions de cette communication minimale, celle du donner et du recevoir.

SE FATIGUER DIFFEREMMENT POUR NE PAS S'EPUISE

La première figure d'épuisement, celle du bien et du mal, nous rappelle que le repos n'y fait rien. En travaillant moins, s'accroît encore le sourd sentiment de culpabilité, celui qui naît d'un sentiment d'inutilité ou de non-sens du travail social. La réduction de la quantité de travail ne diminue pas l'épuisement. Les solutions positives sont cherchées alors: dans l'évaluation du travail social, pour en mesurer l'utilité; dans sa gestion entrepreneuriale pour mettre en valeur son efficacité; ou dans un léger cynisme qui marque la distanciation critique du travailleur social d'avec le rôle qui lui a été assigné.

La seconde figure, médicale, des maux et des symptômes, montre



vite la limite d'une solution médicamenteuse (le traitement d'un symptôme déplace les manifestations de l'épuisement sur une autre partie du corps) ou de la stratégie d'évitement (les arrêts de travail répétés, en accusant le divorce entre l'individu et son métier, aggravant encore les causes de l'épuisement). La quantité de travail n'est pas en cause, mais le rapport au travail, le sens que l'individu ne lui a pas donné. De nombreuses méthodes psychothérapeutiques ou analytiques sont volontiers expérimentées, pour tenter de retrouver le sens perdu du travail social. Les solutions individuelles les plus variées sont aussi pratiquées, parfois avec bonheur. Mais la mode dominante est à l'affirmation du métier, une déontologie, une logique corporative.

La troisième figure ou représentation n'est pas en soi la plus juste, mais elle est, je crois, plus productive. L'épuisement résulte d'un déficit d'échanges, une rupture de communication, une écologie rompue. Les travailleurs sociaux cherchent alors à quitter cette position de détaillant d'aide sociale, de distributeur d'assistance, et producteur unilatéraux de normes, au profit de la fonction de «commutateur», et médiateur. Ils puisent leur énergie dans la mise en réseaux, la création d'échanges, la signature de contrats.

Rompant avec le modèle de l'assistance où l'Etat enferme les exclus dans le rôle de récepteur passif, les médiateurs sociaux fabriquent le marché social, celui où tous les individus peuvent apporter et recevoir, échanger, tisser des liens. Leur nouveau job est de permettre le feed-back, et l'auto-organisation. Ce n'est pas de tout repos, mais régénérant.

Jean-Claude BARDOU
conseil en communication
sociale

Notes

1 Peter HANDKE, Essai sur la fatigue, Ed. Arcades Gallimard 1991

2 Max PAGES, in Nicole AUBERT, Max PAGES, le stress professionnel, Collection rencontres dialectiques, Ed. Klingsieck, 1989

3 idem

DE LA PRATIQUE A LA THEORIE

*pour une
réappropriation, par
les travailleurs
sociaux, du sens de
leur expérience
professionnelle.*

22

La pratique (1) en travail social dépend, bien sûr, de la formation reçue, des grands axes d'une politique sociale à appliquer et, par suite, de la commande émanant de l'institution de tutelle. Cependant on peut constater qu'elle s'appuie surtout sur une expérience cumulée face aux problèmes rencontrés et négociés dans des relations engagées avec les usagers. Cette expérience, très riche constitue un ensemble de savoirs, (savoir faire, savoir-être, etc.) que les travailleurs sociaux «capitalisent», en quelque sorte et intègrent dans leur horizon professionnel et existentiel.

Chacun est bien conscient de l'existence d'un tel gisement, il n'en est, cependant, jamais question officiellement. L'institution compte sur les effets de ces savoirs incorporés qui ne requièrent pas de formation spécifique, ni n'appellent à promouvoir les intéressés : toute habileté ou connaissance acquise en situation de travail *va de soi*, n'est pas reconnue comme professionnellement qualifiante. L'efficacité des travailleurs sociaux est attendue et bien accueillie le cas échéant, mais aussitôt identifiée comme résultant de politiques sociales «avancées».

Une telle occultation des ressorts essentiels de l'action sociale «de base» par l'instance bureaucratique souligne, comme nous le verrons plus loin, l'importance des enjeux relatifs à la production de connaissances dans le champ social. Il apparaît, en effet, que les *travailleurs sociaux sont dessaisis de cette richesse qu'ils tirent de leur expérience relationnelle*. C'est vrai particulièrement des assistantes sociales polyvalentes de secteur qui ne se reconnaissent plus dans le produit de leur travail. Nouveaux O.S. de la société post-industrielle, elles assurent un service le plus souvent détourné de son but initial, car s'il débute par une communication inter-personnelle il ne s'y achève quasiment jamais.

En effet, l'institution qui commande le fonctionnement du service en question (2) est dans la position de redéfinir légalement les formes «acceptables» du lien social (3) (c'est elle qui - au nom de la loi et, d'ailleurs, en collaboration étroite

avec l'appareil judiciaire - dit ce qu'est l'insertion, la marginalité, le caractère dangereux d'une situation et détient le monopole des normes en matière de relations sociales et de moralité publique). Par ailleurs, elle ne restitue pas à ses agents les plus actifs et créatifs les savoirs d'expérience produits par leur pratique avec les usagers. Le malaise qui en résulte a été largement évoqué ces vingt dernières années, montrant assez clairement l'aliénation touchant l'identité et la professionnalité des travailleurs sociaux apparaissant de plus en plus comme les exécutants d'un programme élaboré en dehors d'eux et qui les dépasse largement.

Si l'on se rapporte au tableau No 1 qui tente de situer les T.S. par rapport à leurs principaux partenaires, on voit que si une pratique (productive de savoir) existe dans la relation quotidienne avec les usagers, c'est seulement dans le discours scientifique (se réclamant de la «recherche») qui traduit cette pratique et celui de l'administration qui la gêne (sous couvert d'une «politique sociale») que le savoir apparaît institutionnellement reconnu. Il faut en convenir, un clivage s'opère, à l'intérieur même du social, entre une dimension instituée, l'appareil d'Etat et une dimension instituante représentative de la créativité sociale (5).

LA RECHERCHE SOCIALE, QUELS EN JEUX ?

Ce qui est observable, dans le tableau no 1, c'est la rupture entre un

travail réel sur la *demande et la parole* des gens et l'interprétation de ce travail, au plan politico-institutionnel et universitaire en termes de «service» et de «traitement des problèmes sociaux», L'enjeu est, ici, d'énoncer les principes de l'intervention sociale. Quelle forme doit-elle prendre, quel sens lui donner? (Quel seuil de pauvreté requiert une aide financière? Dans quel(s) cas faut-il tolérer une expulsion? Qu'est-ce que la marginalité? Comment évaluer et éventuellement réajuster son action et en fonction de quels critères ou de quelle légitimité?).

A cet égard, il est important de remarquer que la question de l'évaluation se situe rarement au niveau du travail quotidien mais devient la «chose» de l'institution (6) qu'il identifie au calcul du rendement, de l'efficacité et de la conformité des réponses à ses directives. C'est également la tâche des «chercheurs» dont le «rapport» n'apparaît que sous la forme d'un «papier» (7) rendant peu compte de la pratique dont il est, ici, question : ils ont, comme les administratifs, eux-mêmes, leur propre logique d'action en référence, cette fois-ci, à des valeurs qui apparaissent souvent «étranges» aux praticiens par leur académisme.

Voilà pourquoi il est nécessaire que s'opère une réappropriation par les T.S., de l'outil théorique qu'ils livrent à l'institution, sans en être vraiment conscients. Comme

l'écrivent C. MARTIN et M.H. SOULET, «Dans la mesure où la recherche sociale participe fortement à une production de sens et à une légitimation des pratiques et des champs professionnels, s'assurer la maîtrise des définitions de sa nature et de ses finalités constitue un enjeu important pour les divers acteurs» (8). Cette réappropriation n'est réalisable que si les travailleurs sociaux mènent eux-mêmes une analyse de leur démarche pour savoir ce qu'ils font en réalité, les ressources qu'ils utilisent pour y parvenir, le sens qu'ils donnent à leur action : «Nous devons savoir, nous déclarer une jeune A.S. en formation, ce que nous voulons défendre et être capables de le négocier.»

TRAVAILLER AUTREMENT

Il faut donc redéfinir la pratique des T.S. comme intégrant, sur le terrain de leur pratique, une recherche sur les savoirs qu'ils produisent (9). La réappropriation en question passe par une théorisation, c'est à dire une mise en forme des savoirs à réinvestir dans une action (devenant par là-même expérimentation, co-formation permanente), et l'émergence d'une culture dans le champ social (10). Ce que nous entendons, ici, par «travailler autrement», c'est justement articuler social et culturel, désenclaver le social comme *assistance reproductive* d'un ordre et faire du social un projet de société, «l'accompagnement du corps

Notes

(1) Nous avons tenté de définir cette notion de la façon suivante : «tout acte qui intègre dans son accomplissement la représentation du rapport existant entre les objectifs poursuivis et les ressources à mobiliser et à mettre en oeuvre pour réaliser un projet.» in : «Pratiques sociales en formation», communication au colloque du RHEPS, Université de Strasbourg, Département de la Formation Permanente octobre 1990

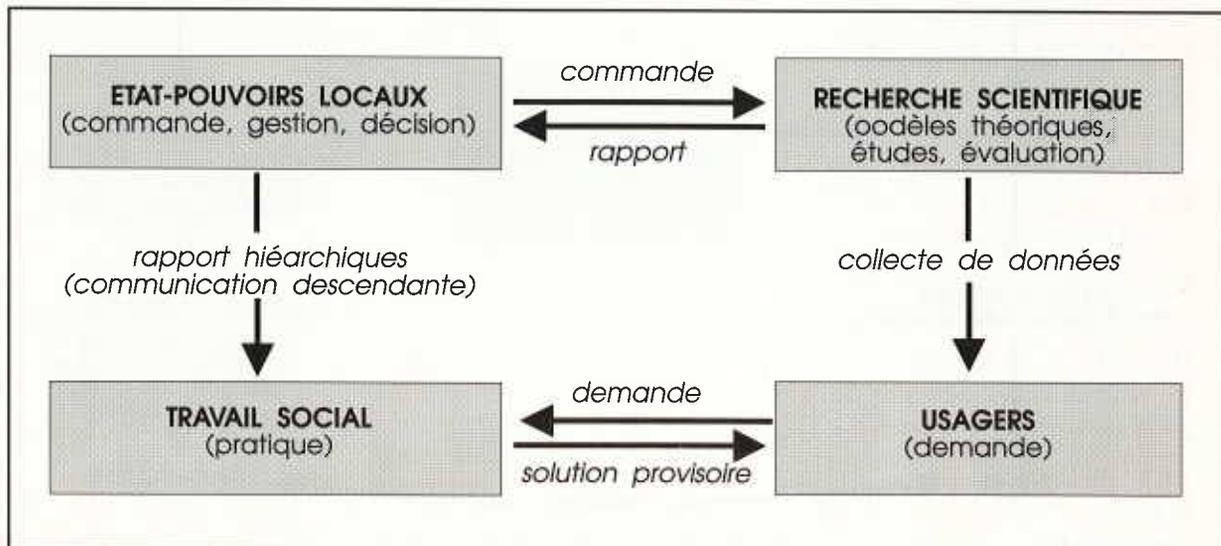
(2) C'est bien le terme approprié dans la mesure où les débats ne se comptent plus, aujourd'hui, au sein du travail social et que l'institution est souvent mise en questions, ce qui est, sans doute, une forme de résistance contre l'inscription du travail social dans le secteur bureaucratique.

(3) J. BEAUCHARD, dans son éditorial à un ouvrage collectif sur le lien social, va jusqu'à parler d'un refoulement de la socialité : «La gestion de la demande sociale (...) implique une spécialisation qui subordonne à ses fins le quotidien (...) Contrôlée, prise en charge, la part discrète de la vie se laisse dissoudre dans un espace collectif, des automatismes froids règlent les rapports intimes, un ordre social programmé s'instaure» Bulletin de l'Association internationale des sociologues de langue française, Actes du XIIème colloque, Université Toulouse-le-Mirail, 1988, p.8.

(4) Indiquons, à titre d'exemple, J.M. GENG : Mauvaises pensées d'un travailleur social, Seuil, 1977, M. VINGRE : Le social c'est fini, Autrement 1980, M. HIEKRY «Malaise dans le travail social» Economie et Humanisme. 1985, «Partenaire ou paratonnerre?» Actualités Sociales Hebdomadaires, 1986, E. AUGER, «Péril en la demeure», éditorial du no 31 de la revue PEPS, nov-déc 1989., p.3, «Crise du social», Mire Info, no 23, juin 1991, pp3-10, etc...

(5) En affirmant l'existence de ce clivage nous ne voulons pas signifier pour autant que tout est négatif sur le versant institutionnel, mais affirmer que ce dernier est improductif, en tant

Tableau 1



social en travail» (11).

Nous avons fait, dans un article précédent (12), allusion à une «méthode» de *bilan expérientiel* et de *formalisation des savoirs* (13), consistant en une opération sur l'expérience qui rend possible «l'accouchement» d'un projet, celui qu'un sujet peut actualiser en mobilisant ses propres ressources, non seulement ses acquis, mais encore ceux du réseau de ses relations partenariales (produit de ses expériences sociales). La nécessité d'établir un profil expérientiel personnel est ici soulignée car il importe, pour les T.S. de travailler en cohérence avec leur propre projet c'est, en effet, lui qui donne sens à leur pratique professionnelle. Ce bilan implique une autre opération, celui de la *formalisation de l'expérience* c'est-à-dire la mise à jour des modes de production de savoirs utilisés dans la pratique pour que ceux-ci constituent des outils transmissibles et attestant d'une «culture du social» (14). Le tableau no 2 résume, à grands traits, le mécanisme de détournement et de réappropriation du sens pour en souligner l'importance stratégique. Une telle méthode pourrait contribuer à renforcer la tendance au changement par son rôle d'*accompagnement* des travailleurs sociaux.

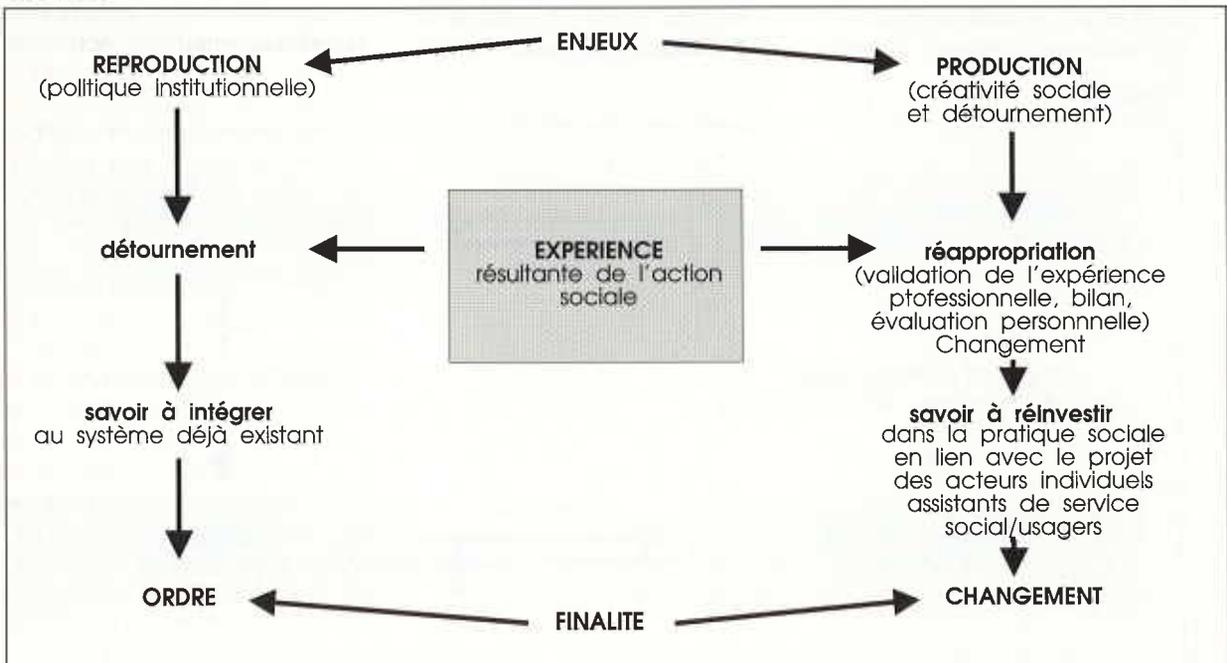
POUR UNE STRATEGIE DU SENS

Si, comme nous le pensons, toute pratique est une théorie en acte, *une théorie ne se constitue comme savoir que dans la mesure ou elle est ressaisie, extraite de la pratique ou elle se trouve engagée* (15). Formaliser leur expérience est donc un moyen pour les travailleurs sociaux de valider leur démarche, faire reconnaître leur professionnalité, acquérir une autonomie relative par rapport à l'institution qui leur renvoie, par un jeu d'images (déformées du fait de la structure hiérarchique), une représentation faussée de leur métier. Les T.S. doivent donc comprendre qu'ils détiennent eux aussi un pouvoir, celui de donner un sens à l'exercice de leur profession, en le rapprochant de celui de leur projet de vie, ou mieux, en l'y faisant correspondre et qu'ils doivent refuser obstinément de recevoir ce sens de l'extérieur. Ce que nous nommons «stratégie du sens» est une pratique inventive rendue possible du fait que l'action sociale sur le terrain échappe souvent, pour une grande part, au contrôle de la gestion institutionnelle. Travailler dans l'informel peut sembler moins rentable, mais en réalité une plus grande adéquation entre l'activité professionnelle et le projet personnel produit un bénéfice, symbolique au plan individuel, qui a des conséquences matérielles notables,

En effet, c'est l'absence de sens et de finalité perçus (16) - bien plus que l'éternelle «insuffisance des moyens» mise en cause - qui est imputable à ce que l'on appelle «l'épuisement professionnel», c'est-à-dire, du point de vue de l'entreprise, une moindre capacité à mobiliser énergie et ressources nécessaires pour accomplir une tâche. Dans ces conditions, l'assistante sociale, par exemple, est moins efficace, à la limite absente, voire malade (la considération du coût social de la dépression, dans les professions en question ici, n'est pas négligeable) Par contre, l'émergence du projet personnel (celui de l'utilisateur aussi) et son investissement dans l'action sociale peut transformer complètement la donne. Ainsi *l'assistance*, si longtemps dénoncée pour son idéologie implicite et, depuis quelque temps, pour la lourde charge financière qu'elle représente, devient *coopération* quand l'utilisateur est réellement impliqué dans l'action menée ; de captif il devient actif, (sa propre énergie alimente l'économie du système et rend ce dernier capable de fonctionner). Ce qui nous amène à conclure que l'outil de communication doit être utilisé comme un levier de changement et un moyen de production collective de sens dans ce que seront, demain, les nouvelles entreprises du social.

Jean Luc DUMONT

Tableau 2



qu'il ne fait que traiter et gérer des éléments de connaissance produits sur le terrain par T.S. et usagers.

C'est l'idée d'une négociation ouverte permanente avec l'institution et, contrairement à ce qui apparaît dans le tableau ci-dessus, d'une communication ascendante avec l'administration. Ainsi l'usager, impliqué dans la recherche deviendrait acteur. T.S. et chercheurs coopéreraient à une même pratique (ce qui existe déjà mais seulement de façon ponctuelle et a titre expérimental, le pointillé sur le tableau no 1 indique donc un canal de communication à exploiter davantage).

(6) Cf L'évaluation au pouvoir, Revue POUR, no 107, juin-août 1986.

(7) Rapport demandé par l'institution ou, paradoxalement, «communication» dans les colloques entre spécialistes

8 «Recherche en travail social ou travail social en recherche» in : Lectures sociales du travail social (ss la dir de F. BAILLEAU, N. LEFAUCHEUR, V. PEYRE, Ed. Ouvrières, 1985, p.78.

(9) «La relative inorganisation de la recherche sociale et la difficulté de la construire comme champ scientifique sont en fait inhérentes à sa nature de carrefour des intérêts contradictoires des décideurs, des praticiens et des chercheurs. Les tentatives d'appropriation de la recherche sociale par ces logiques particulières constituent ce domaine comme source de production/reproduction de l'intervention sociale, mais aussi comme domaine prétexte, les enjeux essentiels n'étant pas ceux annoncés : la production de connaissances.» Ibidem.

(10) Il s'agit de ressaisir les représentations et modes de sociabilité dans le travail social, les formes de culture qui s'y développent afin de comprendre les décisions qui s'y opèrent et les types d'organisation sociale qui s'y dessinent.

(11) C'est le titre d'une conclusion que l'on peut lire dans un no spécial de la revue Esprit, Pourquoi le travail social ?, no 4-5, avril-mai 1972, p. 236.

(12) J.L. DUMONT, G. GIBERT : «Le bricolage du social, précarité et pratiques informelles en travail social» Revue PEPS, no 35, nov.-dec. 1990, pp. 9-12

(13) J.L. DUMONT et M.C. SAINT PE, La méthode du profil expérientiel, Lausanne, Far éditeur, 1990

(14) Comme on le ferait d'une culture d'entreprise en insistant sur l'importance des processus de communication dans l'analyse et l'accompagnement des changements socio-culturels

(15) Ce que nous appelons «savoir expérientiel» (cf La expérientiel du profil expérientiel, op. cit.)

(16) et ses conséquences (perte d'identité, par exemple) sont elles-mêmes renforcées par les blocages du système administratif et la banalisation, voire l'automatisation des procédures dans le champs social. Dans cette perspective, on peut dénoncer la tendance ingénieriste et certains non-sens comme par exemple, l'élaboration de logiciels RMI.

L'ÉVALUATION COMME OUTIL DE CHANGEMENT

C'est un autre visage de l'évaluation que F.BLONDEL nous présente.

Au delà des a priori traditionnels sur l'évaluation-contrôle, l'auteur nous explique en quoi "l'évaluation-dynamique" peut permettre une participation plus active des travailleurs sociaux à la lecture de leurs institutions. Outil de formation, l'évaluation dynamique contribue à modifier ce rapport homme-organisation et prévient ainsi l'installation des symptômes de l'épuisement professionnel.

L'évaluation fait partie des instruments modernes de gestion des entreprises privées et publiques. La décentralisation a eu pour effet de modifier l'équilibre et la légitimité des interventions publiques entre l'Etat et les collectivités locales. La nécessité de réfléchir à la pertinence des activités, au mode de financement et d'organisation des services publics s'impose aux décideurs parce qu'il leur faut faire des choix et légitimer leurs actions. Si la demande d'évaluation correspond au besoin de se doter de nouvelles méthodes de gestion, il faut distinguer l'évaluation du contrôle, et à l'intérieur de l'évaluation, distinguer l'évaluation comparative, analytique, dynamique. Après avoir brièvement positionné les types de contrôles et d'évaluations, nous développerons l'intérêt que peut revêtir l'évaluation dynamique pour les organisations oeuvrant dans le champ du travail social.

Dans les organisations publiques l'évaluation dite de contrôle porte en général sur la conformité de l'activité à un certain nombre de règles et de normes. C'est le cas du contrôle de régularité dont l'objectif est d'apprécier la légalité des opérations. Le contrôle du respect des instructions et des règles analyse quant à lui les conditions dans lesquelles les services exécutent les instructions, circulaires, règlements, et vise à mettre en évidence

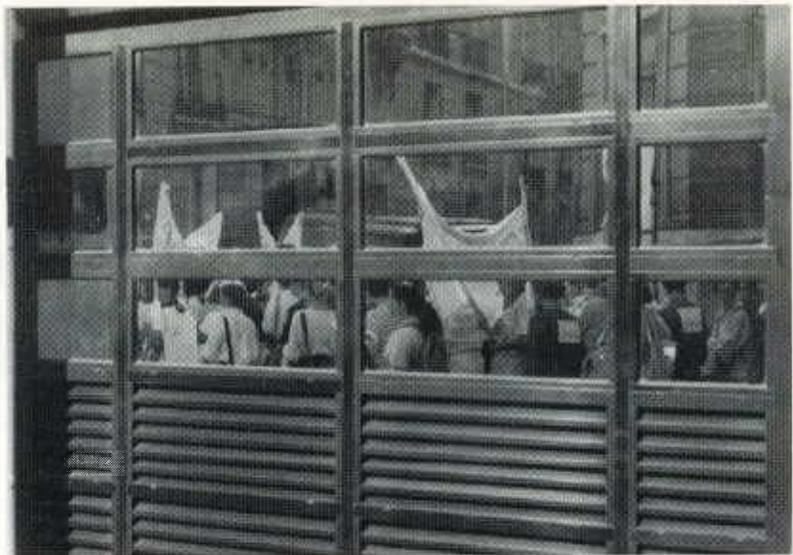
les difficultés d'application, tente d'apprécier les écarts entre le droit et le fait, les principes et la pratique. Le contrôle de gestion s'attache à l'analyse des coûts mis en rapport avec le service rendu; il vise donc l'appréciation des couples dépenses-rendement, coût-efficacité.

Enfin, le quatrième grand type de contrôle est celui d'utilité sociale qui tente de procéder à l'évaluation collective d'un service, donc d'une politique. Il cherche à répondre à la question de l'adéquation entre la «cible visée» et la «cible atteinte». Pour conclure sur le contrôle, on peut remarquer qu'il est effectué à posteriori de l'action, qu'il ne s'interroge jamais sur les conséquences des actions entreprises, qu'il constate les écarts sans pour autant expliciter les processus qui les produisent.

Ces contrôles, appelés parfois abusivement évaluations, sont souvent vécus par les travailleurs sociaux comme des verdicts venus de l'extérieur ayant pour fonction d'accroître l'emprise de l'organisation sur l'acteur et son action en ne considérant l'interprétation de l'action qu'au travers des données quantitatives plutôt que qualitatives.

Mais pour revenir à l'évaluation, on peut dire qu'il en existe trois grands types utilisables dans les entreprises publiques.

L'évaluation comparative qui tente de mesurer l'effet d'une action par comparaison dans le temps ou par rapport à des situations équivalentes. L'évaluation analytique a pour objet l'élaboration d'un diagnostic en restituant l'action à évaluer dans son contexte afin d'analyser l'ensemble des éléments internes et externes qui déterminent le comportement des acteurs et leurs interactions. Enfin l'évaluation dynamique a pour objet la prise en compte du rapport entre une action et le système d'organisation qui la produit. En effet, les possibilités d'agir sont fonction des performances du système d'organisation dans lequel on agit. L'évaluation est opérante si elle s'intègre à l'organisation comme un processus «actif» Permettant aux agents de comprendre et d'analyser ce qu'ils produisent afin d'adapter le fonction-



nement de leurs organisations aux missions qui leur sont confiées.

Aussi, de l'objet de l'évaluation dynamique découlent les principes fondamentaux qui orientent la méthode, à savoir :

- l'évaluation dynamique est un instrument de pilotage de l'action pour l'organisation qui la produit;
- l'évaluation dynamique est centrée sur les systèmes d'action plutôt que sur les performances individuelles;
- l'évaluation dynamique est un processus d'apprentissage qui permet aux différents acteurs impliqués dans le système d'acquérir des connaissances sur le fonctionnement de sa propre organisation et sur les rapports que celle-ci entretient avec l'environnement;
- l'évaluation dynamique articule deux logiques, celle de l'action et celle de la réflexion, intégrant ainsi le temps de l'analyse dans celui de l'action, et par là vise à modifier les rapports entre les acteurs institutionnels et les acteurs sociaux;
- l'évaluation dynamique intègre les points de vue des bénéficiaires de l'action et aussi bien que ceux des partenaires externes à l'organisation de référence de l'action. Cette démarche privilégie ainsi l'organisation dans ses rapports avec la société, l'environnement et intègre l'évaluation au propre système d'action, tout en prenant en compte les paroles des bénéficiaires. Il convient de dire ici que cette méthode n'est pas exhaustive, mais complémentaire aux autres formes d'évaluation évoquées plus haut.

Sans aller plus loin dans l'exposé strictement méthodologique relatif à l'évaluation dynamique (1) il convient de développer dans ses aspects opératoires en quoi l'évaluation dynamique peut être un soutien logistique au pilotage de l'action, un outil de méthodologie de montage de projet (2), et montrer en creux ce qui sépare l'évaluation dynamique de la culture inscrite dans les contrôles.

Dire que l'évaluation est centrée sur les systèmes d'actions plutôt que sur les performances individuelles des acteurs de l'organisation c'est faire l'hypothèse que les logiques institutionnelles et organisationnelles dépassent et sur-déterminent dans une certaine mesure le comportement de l'acteur individuel. Cela ne sous-entend pas que l'acteur subit l'organisation: il «travaille» avec, mais que la production de l'acteur donc l'action ne peut être évaluée qu'en référence à l'organisation qui la produit. Ce dispositif de régulation institutionnelle tente donc d'intégrer dans un même processus, nécessairement dialectique, les résultats de l'évaluation et la conduite de l'action. Cette démarche amène l'évaluation à être intégrée dans l'organisation et donc à perdre ses vertus de neutralité, de scientificité et d'objectivité dominées par l'expertise externe. Le dispositif d'évaluation est donc conçu pour proposer une médiation entre les différents éléments contradictoires:

- être congruent avec la culture organisationnelle tout en étant un

levier possible de transformation de cette culture;

- permettre de légitimer l'action des acteurs tout en étant un moyen de discuter et d'en analyser la pertinence;

- développer les zones d'autonomie d'action et de responsabilité tout en assurant une plus grande maîtrise du système d'action.

En ce sens l'évaluation devient aussi un enjeu de pouvoir parce qu'elle se compromet dans l'action et est traversée par les contradictions de l'action dont elle devient un élément. Mais elle acquiert une légitimité suffisante, par sa fonction de communication institutionnelle et de régulation entre les acteurs, pour proposer et rendre recevable au sein de l'organisation une autre lecture des résultats de l'action que celle que l'organisation propose.

Enfin, l'évaluation dynamique est un dispositif de formation dans la mesure où le diagnostic est une co-production des acteurs de l'organisation et des évaluateurs. Les différents groupes d'acteurs représentatifs de l'organisation ont au cours du travail pu concevoir que le moyen de recueillir des informations pour effectuer un diagnostic pouvait être approprié par eux mêmes comme une nouvelle façon de faire, une fois que la méthode a fait la preuve de son efficacité. L'évaluation dynamique autorise ainsi l'expérimentation de nouvelles pratiques. c'est aussi le moment où les acteurs verbalisent leur savoir sur l'organisation et l'action: cet espace de formation est un lieu d'expression et de capitalisation du savoir. La production du savoir modifie le rapport que les acteurs entretiennent avec l'organisation et en ce sens cette production active du savoir transforme la culture de l'organisation.

Dans cette perspective la production dynamique du diagnostic par les acteurs permet au dispositif d'évaluation d'être à l'articulation du moment de diagnostic et du moment d'élaboration de solutions pour atténuer les écarts entre la réflexion et l'action.

Cette dynamique proactive permet d'apprécier le degré d'adaptation

des logiques de fonctionnement interne de l'organisation avec les objectifs économiques et sociaux. Ainsi les acteurs, les travailleurs sociaux ont un espace de distanciation et de valorisation de leurs pratiques en même temps qu'ils peuvent être force de propositions dans le cadre des contraintes et des objectifs de l'organisation. Mais pour parvenir à ces effets, il est nécessaire que le statut de la commande de l'évaluation soit très claire. On ne peut pas imaginer que la commande émane uniquement de la direction, elle doit dès le départ impliquer les acteurs. On devrait même oser dire que c'est aux acteurs de faire la demande d'évaluation.

Sinon le risque est grand de glisser de l'évaluation au contrôle, c'est à dire d'être dans la situation où les acteurs subissent une évaluation qui se fait contre eux au profit d'un commanditaire abstrait. C'est pourquoi, d'un point de vue opératoire, on doit se poser des questions en amont de l'évaluation telles que:

- quels partenaires vont y être impliqués et comment ?
- seront-ils tous présents pendant tout le processus évaluatif ?
- comment définir le choix, la place et la fonction des acteurs de l'évaluation ?
- comment impliquer de manière

active les bénéficiaires finaux de l'action ?

Il est donc nécessaire à l'organisation d'effectuer un travail préalable sur ces enjeux et de les négocier avec les partenaires susceptibles de participer à l'évaluation.

L'évaluation prend en compte la dimension temporelle des actions de l'organisation et les contraintes qu'elle sous-tend.

Pour conclure, on peut dire que si l'évaluation doit être un outil de formation et de développement des acteurs par l'adoption d'une méthode démocratique et participative, elle doit aussi prendre en compte:

- les liens entre les conditions d'action et les conditions de la production

- l'articulation entre réflexion et action.

Ceci suppose que l'on distingue ce qu'il y a précisément à évaluer et que l'on sépare les objectifs de l'évaluation des objectifs de l'action.

Frédéric BLONDEL

Chercheur Consultant au laboratoire de Changement Social
Université Jussieu Paris VII

notes

(1) L'Evaluation Dynamique des Organisations Publiques, .Fraise, Bonetti, V.de Gaulejac.

(2) Méthodologie de Montage de Projet, B.Allen, L.Conan, Bonetti, document disponible au CSTB.

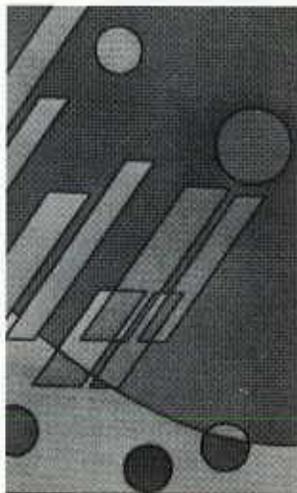
publicité

USURE DE L'INSTITUTION

La prise en charge
de psychotiques
dans une MAS

Daniel BRANDEHO

Préface de Roger Gentis



EDITION ENSP
Ecole Nationale de la Santé Publique
Av. du Professeur Léon Bernard
35043 RENES Cedex



ASSISTANT SOCIAL, UN METIER QU'ON CASSE

Sil y a un temps pour la réflexion, il faut un temps pour l'action. Depuis le 16 septembre 91, les assistants de services sociaux sont en grève reconductible. Par son ampleur, la manifestation nationale du 1er Octobre a montré la détermination d'une profession dévalorisée et déqualifiée, qui réclame une reconnaissance de leur diplôme bac + 3, une revalorisation du salaire et plus de moyens pour travailler.



HISTOIRE DU MOUVEMENT

En juillet 1989, alors que la moitié de la profession est en vacance, le gouvernement homologue le diplôme d'assistant de service social au niveau 3, c'est à dire équivalent à un niveau universitaire Bac + 2. En octobre de la même année, l'A.N.A.S. alerte la profession. Est alors crée le comité national d'action (C.N.A.), composé de syndicats et d'associations

(C.N.E.S.S., l'A.N.A.S.). A son initiative, des comités d'action s'organisent en province pour mobiliser les A.S. Un grand rassemblement aura lieu en Mars 1990 où 5000 professionnels manifestaient. Pour temporiser, Mr EVIN nomme un groupe de travail, baptisé groupe Tisserand (du nom de parlementaire chargé d'en assurer la coordination), Si Le C.N.A. se joint à la réflexion sur l'évolution des professions sociales, les assistants sociaux s'inquiètent sur la portée de ce groupe.

En Juin 1990, les AS d'Ile de France s'organisent en collectif: le CASIF. En Novembre de la même année, les collectifs de toute la France se rassemblent en coordination nationale : la C.O.N.C.A.S.S. Des actions au niveau départemental et à l'échelon national sont organisées : grèves, lettres aux élus, rassemblements,...

En Décembre 1990, la CONCASS organise la collecte des diplômes d'assistant de service social barrés d'un trait rouge avec la mention : Bac+3 = niveau II. Ils seront remis par une délégation au Ministère des Affaires Sociales. La réouverture du dossier d'homologation de D.E n'aboutit pas et tombe dans les oubliettes en même temps que le ministre !

LA COLERE MONTE

Le 9 Juillet 1991, la CONCASS est reçue par Mr COSTE, conseiller technique pour l'intégration et l'action sociale au cabinet de Mr BIANCO. Pour la coordination, c'est la reconnaissance de son existence; Mr COSTE promet que le dossier d'homologation serait réouvert dès la parution des nouveaux statuts de la fonction publique territoriale prévu vers la fin du mois de Juillet. En septembre, Le dossier reste en l'état et Mr COSTE répond simplement qu'il n'est pas de sa compétence. Le dossier navigue alors entre les différents ministères (finances, intérieur et fonction publique) !

Le collectif d'Ile de France décide d'une grève reconductible à compter du 16 Septembre. Aux assistants sociaux de la polyvalence, viendront se joindre ceux des C.A.F, de la sécurité sociale, de l'A.P. etc.

Des initiatives locales sont menées dans les départements, augmentant des entrevues et le soutien de personnalités politiques. Quelques jours après, un appel à une manifestation nationale le 1er Octobre 91 est lancé. Huit mille assistants sociaux sont venus manifester dans les rues de Paris; près de 30 départements étaient venus se joindre à cette journée que l'on peut qualifier d'historique dans une profession traditionnellement peu mobilisable. Il n'est pas inutile de rappeler que le CASIF, à l'origine de cette grève est un collectif d'assistants sociaux syndiqués et non syndiqués, de la fonction publique et du secteur privé. L'appel à la poursuite de la grève sur tous les départements a été proposé à l'issue de l'A.G., les «collègues» de la province apparaissent moins mobilisés que ceux de la région parisienne.

UN RAS LE BOL DÉJÀ ANCIEN

L'état des lieux de la profession est suffisamment inquiétant pour qu'on y porte une attention : dégradation des conditions de travail, postes vacants de plus en plus nombreux (le chiffre de 850 a été avancé), des missions ou responsabilités supplémentaires de plus en plus importantes (RMI, agrément Assistantes Maternelles...). La gravité des situations rencontrées devient de plus en plus complexe et nécessitant une mobilisation plus intense. Dans ces conditions, l'aide apportée se résume parfois à des pansements sur une jambe de bois !

Ce constat mainte fois répété a pour origine un passé déjà ancien. En 1940 (1), alors que la notion de polyvalence de secteur était réaffirmée, le problème des postes vacants, de la sous rémunération et de l'hémorragie des professionnelles vers les secteurs privés plus lucratifs, se posaient avec acuité. Vingt ans après, la circulaire de Mars 65 faisait référence au malaise de la polyvalence qui est devenue trop lourde à porter par suite du manque d'assistants sociaux et de la multiplicité des tâches accumulées sous cette

appellation» (2). Ce thème récurrent du malaise n'est donc pas nouveau et les différentes réorganisations des services sociaux se sont toujours soldées par une incapacité à donner au service social une reconnaissance et les moyens pour assumer ses fonctions.

LES PERSPECTIVES DU MOUVEMENT

La colère gronde depuis plusieurs semaines et la mobilisation se développe à grande vitesse. Si le mouvement de grève se poursuit, c'est que, quelque soit leur statut ou leur lieu de travail, tous les assistants sociaux se retrouvent, avec leur particularité, dans des revendications qui leurs sont communes. La fermeté du mouvement est à la mesure du mépris affichés par les pouvoirs publics qui continuent à refuser le principe d'une table ronde inter-ministérielle à l'hôtel Matignon, qui permettrait une concertation entre les différents ministères concernés par le «dosier».

La diversité des fonctions et des statuts des assistants sociaux sont

certainement dans sa capacité à mobiliser les autres professions sociales du secteur sanitaires et sociales. Si le caractère corporatiste du mouvement a été nécessaire, en terme d'identité professionnelle, il nous semble, à court terme, un handicap. Cette question avait déjà été abordée lors des états généraux de la profession en Juin dernier; elle se poursuit, avec difficulté, dans les débats actuels. L'élargissement du mouvement vers les autres travailleurs sociaux nous paraît important pour plusieurs raisons qui tiennent à l'histoire de la profession et à sa pratique professionnelle qui oblitérent les possibilités de réussite «stratégique». Examinons ces aspects tout à tour:

HISTORIQUEMENT, les assistants sociaux ont toujours été très corporatistes; à la différence des autres professions sociales, l'exercice de la leur est sanctionné par l'obtention du diplôme d'état (3). Une réalité qu'il ne s'agit pas de dénoncer mais qui explique, en partie, le caractère «protectionniste» de la profession. De plus, la spécificité de ses tâches lui confère un certain «prestige» (4) vis à vis des autres travailleurs sociaux.

LA CULTURE PROFESSIONNELLE (5) des assistants sociaux privilégie une approche individuelle des problèmes rencontrés, au détriment parfois d'actions collectives. La réalité du travail social nous conduit à travailler avec d'autres professionnels sur des problèmes communs et où quelques fois, les fonctions se confondent (assistants sociaux et éducateur en prévention ou dans les enquêtes sociales de la protection de l'enfance, éducateur et infirmier psychiatrique (6).

L'idée (parfois réalité) (7) d'un tronc commun de la formation initiale des travailleurs sociaux répond à cette notion de décroisement, de partenariat et de complémentarité.

La dernière raison tient à la stratégie du mouvement. Le mépris par le gouvernement vise à l'épuisement



Dessin inédit offert aux assistants de service social en lutte

autant d'écueils que le mouvement devra franchir. Les tentatives actuelles du conseiller de Mr BIANCO de déplacer les revendications à des solutions négociées selon les employeurs et selon les accords DURAFOUR (refonte des statuts de la fonction publique) répondent à la logique de la division. Les récentes entrevues de la délégation du collectif montrent que personne, au gouvernement, ne sent concerné ou habilité à chercher des solutions.

L'avenir du mouvement résidera

ment des gréviste et à leur division. L'homologation du diplôme au niveau II implique un déblocage de budgets supplémentaires qui affectera, statutairement, toute les professions sociales. Les assistants sociaux, seuls, s'engage dans une lutte inégale. Mais uni, avec les autres, le rapport de force devient stratégiquement possible. Envisager des alliances n'est pas simple car elles supposent des compromis et donc des renoncements.

Les départements se trouvent les premiers touchés par la désaffection pour la polyvalence de secteur. Confrontés à de grave problèmes pour pourvoir «leurs» postes

d'assistants sociaux, ils constituent des relais et des appuis potentiels qui ont tout intérêt, dans le cadre de leur marketing social, à ce que le tarissement des «vocations» ne perdurent pas.

L'appel à la manifestation du 10 Octobre devrait permettre de faire le point sur la mobilisation après 24 Jours de grève !

**ERIC AUGER
NELLY GAUGAIN**

Notes

1) A lire le dernier numéro 9-10 de VIE SOCIALE de Sept 1991 sur l'historique de service social de polyvalence de secteur

2) Op cité page 12

3) On a constaté récemment que certains départements, faute de candidatures d'assistants sociaux, contournent cette obligation en recrutant des personnes faisant office d'assistants sociaux.

4) Le ton polémique de cette remarque vise à pointer le fait que le statut de l'assistant social est habillé par les représentations sociales qui sont fortement ancrées dans l'opinion public et parmi les autres professions sociales...

5) Le terme employé ici, part plus d'une intuition, que d'une réalité mal connue qu'il serait intéressant de caractériser.

6) Revue SOINS -PSYCHIATRIE No 112 Février 90 sur le thème : Rencontre nationale éducateur spécialisé et infirmier

7) 34 ème congrès de l'ANAS-Nov.89 éd. ESF : «Formation, fonction, statut des assistants de service social en France» Intervention de Mr ARNAUD page 81.

ENQUETE SOCIALE	
<p>Service destinataire : <i>Service social de la présidence de la république</i></p> <p>But de l'enquête : <i>Demande de reconnaissance du diplôme et de revalorisation du salaire.</i></p>	<p>Nom de famille : <i>Dupont</i></p> <p>Adresse : <i>38, avenue du désespoir</i></p>
<p>EXPOSEE DU CAS ET SOLUTION PROPOSEE</p> <p><i>Madame Dupont a fait le choix, il y a quelques années, d'exercer la profession d'assistante sociale. Consciente des difficultés financières qu'allaient provoquer les TROIS années d'études nécessaires à l'obtention du diplôme, elle s'est arrangée de son mieux avec sa famille, ses petites économies, sa petite bourse d'état et son petit crédit bancaire remboursable en grandes mensualités, pour mener à bien son projet. A l'époque, sa candeur et son optimisme la poussaient à considérer que ses sacrifices financiers seraient à terme payants, grâce à la reconnaissance par son futur employeur de ses TROIS ans d'études, et grâce à la passion qu'elle ne manquerait pas d'éprouver par l'exercice de ce noble métier!</i></p> <p><i>Puis vinrent ses débuts professionnels. En perdant l'équilibre elle tomba du haut de l'édifice de ses illusions, se cassa la candeur et se fractura l'optimisme (Affections de longue durée non prises en charge par la sécurité sociale). L'arithmétique gouvernementale avait frappé:</i></p> <p><i>- TROIS ANS D' ETUDES durement gagnées = STATUT BAC + 2 durement ingurgité.</i></p> <p><i>- ACTEUR théorique de l'action sociale = EXECUTANT (très) pratique de l'injustice sociale.</i></p> <p><i>Madame Dupont fait beaucoup de démarches pour que soit appliquée sa propre notion de l'arithmétique :</i></p> <p><i>- BAC + 3 = NIVEAU II</i></p> <p><i>- SENTIMENT D'INJUSTICE + CONSTAT D'IMPUISSANCE = GREVE</i></p> <p><i>Devant la volonté et les efforts de Madame pour faire évoluer sa situation matérielle et psychologique, nous sollicitons la revalorisation de son salaire par l'intermédiaire de la reconnaissance de son diplôme au niveau BAC + 3.</i></p>	

LA POLICE PARTENAIRE DES POLITIQUES DE PREVENTION

La police a souvent mauvaise presse parmi les clubs de prévention. L'auteur s'inspirant de son mémoire de DESS (Gestion de développement social) propose de dépasser les contradictions entre la prévention et la répression. Il montre à partir d'une enquête menée à Evry en 1990 le rôle du Conseil communal de prévention de la délinquance et l'importance du partenariat.

NOUVELLE CONCEPTION DES POLITIQUES DE PREVENTION

La commission des maires sur la sécurité, plus connue sous l'appellation de «Commission Bonnemaïson», mise en place en 1982 par le premier ministre de l'époque Pierre Mauroy, a marqué indiscutablement un moment important dans la conception des politiques locales de prévention de la délinquance. Les propositions élaborées dans le cadre de cette commission et consignées dans un rapport paru en décembre 1982 (1) sont à restituer dans un contexte d'accélération du processus de décentralisation en France.

Les maires émergent sur le devant de la scène avec des exigences de prise en charge globale des problèmes sociaux, d'urbanisme et de sécurité dans les villes et notamment dans les banlieues les plus défavorisées. Sous la houlette des conseils communaux de prévention de la délinquance doivent se structurer des dispositifs globaux qui associent l'ensemble des partenaires concernés : police justice, éducation nationale, organismes sociaux, associations et acteurs de terrain. Il s'agit d'inscrire dans la durée les expériences ponctuelles mais néanmoins novatrices que sont à partir de 1981, les opérations «anti été chaud».

Parallèlement et toujours en 81/82 dans l'entourage de Gaston DEFERRE ministre de l'intérieur se développe une réflexion sur une nouvelle conception du rôle de la police plus adaptée à la lutte contre la petite délinquance urbaine et plus

axée sur un rôle de régulation sociale : une police service public plus proche des citoyens. Cette réflexion est synthétisée dans un pré rapport rédigé par Jean Michel BELORGEY. Il ne fera pas l'objet d'une parution officielle. La mise en oeuvre des propositions qui y sont contenues sera repoussée...à plus tard. Mais la démarche était engagée au moins sur le principe. La formation des cadres policiers intégrait de plus en plus des thèmes de politique sociale (Charte de 1982). Huit ans après le 14 Août 1990, Pierre JOXE diffuse une circulaire qui a pour objet : «Participation de la police nationale à la politique de prévention de la délinquance et au programme de développement social urbain». La sous direction de l'action préventive et de la protection sociale se met en place au même moment, au sein de la direction nationale des polices urbaines. N'est ce pas le parachèvement d'un processus entamé en 1982 voire dans le courant des années 70.

La commission Bonnemaïson ne fut pas la première instance à se pencher sur le problème spécifique de la petite délinquance en milieu urbain et sur les réponses à y apporter. Mr PEYREFITTE garde des sceaux mettait en place en 1978 un comité national de prévention de la violence. C'était déjà l'ébauche d'une approche globale que l'on retrouva à la base de la commission Bonnemaïson. Mais la célèbre loi «sécurité et liberté» promulguée également par PEYREFITTE mit un coup d'arrêt à cette démarche préventive

par un renforcement des dispositions répressives et notamment en direction des populations d'origine immigrée.

Il convient également de rappeler que les années 70 ont vu l'émergence d'un discours sécuritaire; nous y reviendrons dans la suite de l'article, fortement médiatisé et relayé par de nombreux maires et élus locaux, avec comme corollaire une demande d'ilotage (présence policière visible dans les quartiers) et le développement des polices municipales accentué dans les années 80. La sécurité devenait l'enjeu de pouvoir prioritaire pour les maires de milieu urbain. Dans un tel contexte les travailleurs sociaux et plus largement les acteurs éducatifs confrontés quotidiennement à la petite délinquance se sentaient confortés dans un sentiment de méfiance vis à vis de la police.

Ce qui a amené la commission Bonnemaïson à déplorer le cloisonnement des interventions préventives et répressives, source d'inefficacité, obstacle à l'efficacité. La commission s'est donc prononcée pour un dépassement partenarial de ces oppositions. D'où l'articulation souhaitée entre prévention répression et solidarité.

DEPASSEMENT DES CONTRADICTIONS ?

Souhaiter l'articulation des logiques de prévention, de répression et de solidarité exige cependant de bien prendre la mesure des contradictions et parfois des antagonismes existants entre elles. Et de ce point de vue, la notion de contrôle social se situe à la jonction de ces trois logiques. Elle porte en elle les contradictions et les antagonismes entre ces trois logiques. Dans un contexte de montée des préoccupations sécuritaires (Années 70) les travailleurs sociaux se sont vu assigner un rôle de contrôle social au sens répressif du terme : Surveillance des déviants et normalisation. Ils ont

eu pour une part importante d'entre eux le sentiment d'être réduits à une fonction supplétive des appareils répressifs d'Etat (Affaire des fichiers AUDASS GAMIN). Le malaise a également affecté la police à la même époque. Dans les années qui ont suivi Mai 68, la police française s'est forgée une image répressive et brutale. Il est vrai aussi qu'elle était la résultante d'un long processus historique de centralisation parachevée par la loi de 1966. A l'image hyper-répressive s'ajoutait la critique de sa bureaucratisation. La demande d'ilotage et la création des polices municipales est aussi une réaction au mouvement historique de centralisation/bureaucratisation de l'institution policière : l'histoire de la police ayant été constamment marquée par une dualité entre pouvoir local et pouvoir central.

Plus profondément et à travers le mouvement de décentralisation de la société française amorcé dans les années 70, on peut parler de crise de légitimité de l'institution policière. Cette crise de légitimité affecte également l'éducation nationale et le secteur social. Il serait prétentieux de vouloir, ici en maîtriser les tenants et les aboutissants. Toutefois pour ce qui concerne la police, la recherche d'un service public plus proche des réalités de terrain; plus préventif (l'ilotage pouvant constituer un outil dans ce sens) s'inscrit probablement dans une démarche de relégitimation sociale et également dans la problématique de la rénovation des services publics.

Il est fait appel à des pratiques d'insertion dans le tissu social qui ne sont pas radicalement nouvelles si l'on se réfère à l'histoire. La police a tiré sa légitimité par le passé de son insertion dans le corps social, puisant ses agents et ses cadres au sein des classes populaires. Et l'ilotage n'est pas en soi une pratique innovante. Sa mise en place remonte à Napoléon III, s'inspirant de ce qui existait à cette époque en Angleterre.

Dans ce processus de relégitimation sociale de la police, interfère une certaine conception de «gauche» présente dans le pré rapport BELORGEY que nous avons évoqué précédemment, qui met l'accent sur une fonction de régulation sociale au détriment de la fonction répressive souvent dirigée contre les «illégalismes populaires» (pour reprendre une expression de Michel FOUCAULT)(2). C'est à un autre

versant du contrôle social qu'on se réfère, et de ce point de vue la jonction avec le travail social peut s'opérer. De supplétif de la fonction répressive le travailleur social deviendrait partenaire dans le cadre d'une fonction plus globale de régulation sociale.

Pour saisir ce que recoupe cette démarche envisagée de partenariat entre policiers et travailleurs sociaux, il nous faut revenir à ce que nous avons évoqué précédemment, à savoir la montée du discours sécuritaire et plus largement du sentiment d'insécurité.

Phénomène moderne résultant d'un abaissement du seuil de tolérance à la violence, le sentiment d'insécurité est aussi et plus profondément le double produit d'une dégradation du social et de la rumeur sociale alimentée par les moyens actuels de médiatisation W ACKERMAN, R DULONG et H P JEUDY (3) y voient l'objet d'un nouvel imaginaire social qui anime une forme dégradée de socialité. L'indicateur économique de la montée du sentiment d'insécurité est le développement d'un marché de la peur : systèmes d'alarme, moyens de protection divers et variés, pratique des sports de combat. Les capacités d'auto contrôle de la communauté s'affaiblissent et les liens sociaux se diluent. Face à ce phénomène prégnant en milieu urbain, les politiques ont donc répondu ou tenté de répondre par la visibilité policière afin de rassurer la population.

Les CCPD ont intégré dans leurs préoccupations ces mesures politiques immédiates mais aussi les nécessités d'un travail plus en profondeur sur la reconstruction du social (référence au développement social) et sur une démarche de gestion des risques sociaux structurant les rapports entre l'Etat et la société civile, ce que W Ackerman, R DULONG et H P JEUDY caractérisent comme un nouvel ordre technocratique et social fiable ou les conflits sont soignés(4).

Cette démarche nouvelle de gestion des risques sociaux implique nécessairement une redéfinition du rôle de la police dans une problématique plus générale de ré-

novation des services publics. La police est sollicitée en tant qu'élément d'un dispositif d'observatoire social. Son système de saisie et de traitement des données statistiques sur les types de délits, sur leurs localisations, sur leurs auteurs se modernise.

A partir de sa double fonction répressive et préventive, la police serait aussi appelée à jouer un rôle dans les quartiers dans ce qu'on pourrait définir comme la production de lien social. On comprend mieux ainsi le fondement d'un partenariat entre la police, les travailleurs sociaux et l'ensemble des acteurs éducatifs.

Cette vision du rôle de la police insérée dans le social renvoie, on l'a vu précédemment, à son histoire et aussi à son mode d'organisation marquée par la dualité entre police Judiciaire (répressive) et police administrative (préventive) qui implique le cumul constant dans la pratique, des fonctions de coercition, d'aide et de secours. En clair, la confusion des rôles que pourraient engendrer les pratiques d'ilotage et de maintien de lien social, au niveau de la police, est inscrite au coeur de sa structuration et de son fonctionnement. Et ce risque de confusion des rôles peut peser sans les tentatives de partenariat avec les travailleurs sociaux.

Les policiers que nous avons interrogé dans notre étude sur Evry étaient conscients et inquiets de cette possible confusion des rôles. Et en même temps ils développaient une critique du comportement des travailleurs sociaux à leur égard marquée par une forme de rétention de l'information sous couvert d'une déontologie vécue en fait comme une défiance et une frilosité.

On touche là aux limites d'un partenariat entre policiers et travailleurs sociaux, renforcées par des oppositions que l'histoire de ces vingt dernières années évoquées précédemment, nous aide à comprendre. Dans quelle mesure ces limites peuvent-elles être aujourd'hui dépassées ?

La méthode de travail des C.C.P.D. dont la vocation est justement de permettre le dépassement des oppositions entre les fonctions répressives, préventives et de solidarité, consisterait à dégager les préoccupations et les objectifs communs aux institutions et aux acteurs sociaux qui pourraient fonder une sorte de «contrat social» qu'il appartient

ENJEU SECURITAIRE, DILUTION DES LIENS SOCIAUX ET CONSEQUENCE SUR LE ROLE DE LA POLICE :

drait aux politiques d'inspirer et de gérer.

La mise en place et la gestion de ce «contrat social» repose-rait en premier lieu, sur une nécessité constante, pour les pouvoirs publics, d'une connaissance fine du social et plus précisément des risques sociaux qu'il conviendrait de prévenir. D'où l'utilisation, en quelque sorte, de la police comme l'élément d'un «observatoire social». D'où également la définition d'une méthodologie consistant à mettre en relation les données produites par la police et les données produites par les autres institutions. Ce qui pourrait contribuer à fixer le cadre et les limites de l'échange d'informations entre la police et les travailleurs sociaux sans attenter aux libertés publiques et individuelles ainsi qu'à des principes déontologiques d'anonymat et de secret professionnel (non divulgation de l'identité des «clients»).

Plus fondamentalement, au delà de la connaissance de la société et de ces évolutions par les pouvoirs politiques, quels pourraient être les enjeux de la définition d'un «contrat social» aujourd'hui ?

Ils pourraient être à notre sens de sept types :

1- Le respect de règle de vie en société et d'abord de la vie elle-même, de sa propre vie et celle des autres.

2- L'éloignement du spectre moderne que sont les «quartiers ghettos» tels qu'on en rencontre notamment aux U.S.A. et en Angleterre.

3- L'urbanité synonyme de modernité qui suppose pour l'avenir la production d'une symbolique positive de la ville par la lutte contre les discriminations spatiales (quartiers riches et quartiers pauvres) et la reconstruction du social dans les espaces d'habitat collectif.

4- La problématique plus générale des inégalités sociales, de la société à plusieurs vitesses, du développement structurel d'un nouveau sous-prolétariat de travailleurs précaires, de chômeurs, de jeunes touchés par la délinquance et la toxicomanie.

5- La prise en compte des mutations sociales de ces 20 dernières années qui affectent notamment la cellule familiale, l'éducation, les rapports d'autorité dans la société.

6- La crise d'un ordre disciplinaire, ce que FOUCAULT a analysé comme un modèle carcéral de traitement des déviations, et la nécessité d'un nouveau mode de gestion des risques sociaux.

7- Un enjeu politique et idéologique de démocratisation des appareils répressifs.

La problématique du rapport à la loi sociale, plus concrètement du respect des règles de vie collectives, nous semble constituer en priorité, le dénominateur commun du partenariat entre policier, magistrat, travailleurs sociaux et ensemble des acteurs éducatifs. Elle devient déterminante dans une période historique ou la décomposition d'un système de valeur, d'autorité et d'intégration sociale ne produit pas de nouveau modèle permettant le dépassement d'une situation d'anomie.

Comment la personnalité d'adolescents en difficulté peut-elle se struc-



turer face à une absence de diffusion collective et cohérente de règles et de lois ?

On a fait l'expérience de l'absence quasi absolue de valeur éducative de la prison et des solutions d'enfermement en règle générale. Les 1 ou 2 % de peines de substitution appliquées aujourd'hui suffiront-elles à combler le vide existant ?

Et comment concevoir un rôle de «répression éducative» d'une police proche des réalités de terrain si la crise qui affecte aujourd'hui l'appareil judiciaire ne produit pas de transformation en profondeur visant également à rapprocher la justice d'un social en mutation ?

Il est clair que la petite délinquance que nous connaissons en milieu ur-

bain exige des réponses adaptées dans le sens d'une différenciation pénale.

Les travailleurs sociaux, enseignants et acteurs éducatifs que nous avons interrogés dans le cadre de notre enquête ont été unanimes, quelques soient leurs références idéologiques ou leurs opinions politiques, pour qu'intervienne dans l'éducation des jeunes, sur le terrain, une représentation claire de la loi. L'absence totale de répression ne peut être porteuse d'un modèle positif de solidarité sociale. Reste cependant à ajouter que c'est aussi l'absence de projet de vie en société marquée en grande partie par l'exclusion économique qui conforte une frange significatives des jeunes de milieu populaire, et qui plus est, d'origine maghrébine ou africaine, dans un rejet de lois et de normes de comportements déterminées par d'autres à mille lieues de leur contexte quotidien.

Et de ce point de vue, les discours moralisateurs et musclés de la loi de la république n'auront aucun effet sauf celui d'exacerber les divisions sociales et culturelles que nous connaissons aujourd'hui. Ce n'est pas dans le retour à un ordre ancien que résident les solutions.

Dans l'immédiat, il nous apparaît important d'encourager les tentatives de répression substitutives aux mesures d'enfermement et d'exclusion. A ce niveau, on peut séparer l'action de la police et de la justice complémentaire dans ce que nous pourrions nommer un maillage éducatif dont la répression constitue un élément parmi d'autres. Telle nous semble être la base minimale de partenariat dans le cadre d'une politique de prévention.

La «nouvelle étape» définit par la Délégation Interministérielle à la Ville pour l'action des C.C.P.D. insiste sur le partenariat avec la police et la justice afin d'aller au delà d'une prévention «molle» qui ne serait qu'un saupoudrage d'action socio-éducatives.

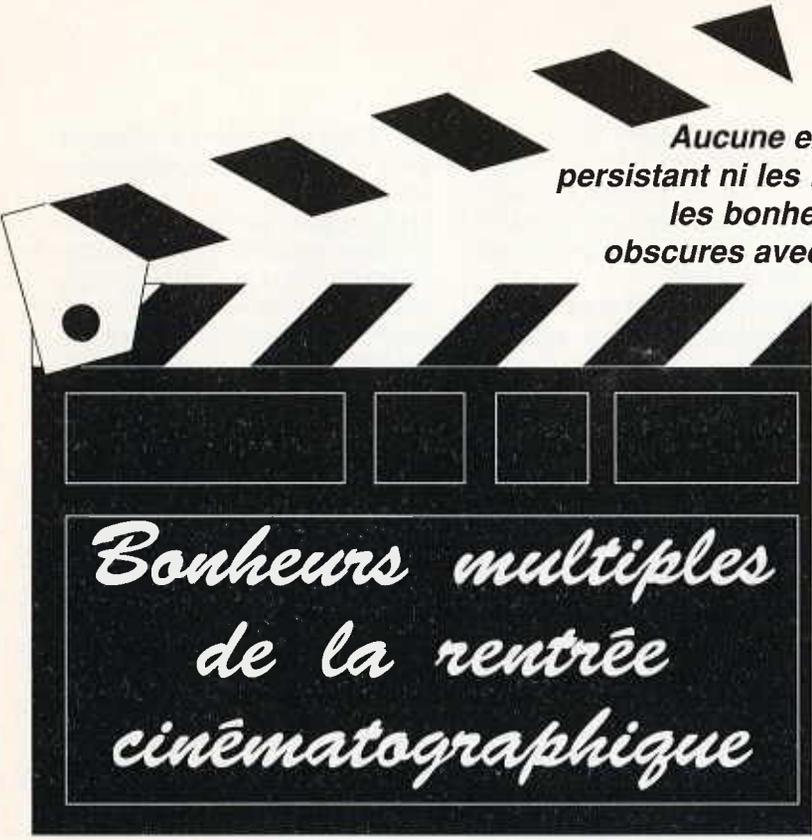
Joël BARTHELEMY

notes

(1) Face à la délinquance : prévention, répression, solidarité. La documentation Française. Décembre 1982

(2) Surveiller et punir : naissance de la prison. Michel FOUCAULT. Edition Gallimard (bibliothèque des Histoires), Février 1975

(3) & (4) Imaginaire de l'insécurité, W. ACKERMANN - R. DULLONG - H.P. JEUDY, Librairie des Méridiens, Réponse sociologiques 1983.



Aucune excuse ne sera acceptée, ni le soleil persistant ni les retours désargentés des vacances, les bonheurs sont nombreux dans les salles obscures avec les retombées des FESTIVALS de CANNES, VENISE ou DEAUVILLE.

Bonheurs multiples de la rentrée cinématographique

Tous les goûts peuvent être satisfaits, des grosses productions hollywoodiennes (type **BACKDRAFT** (U.S.A.) qui nous vient de DEAUVILLE, réalisé par Ron HOWARD (1) et qui renouvelle le cinéma-catastrophe : pyromanes et pompiers rivalisent d'héroïsme dans une histoire absolument spectaculaire) aux petits films européens bricolés avec amour et talent (voir **NUIT ET JOUR** (2), coproduction franco-belge de Chantal AKERMAN aux accents romériens, qui parle directement et simplement au coeur de chacun).

Surtout ne pas hésiter devant une salle où on projette **HIDDEN AGENDA** (G.B., Prix Spécial du Jury à CANNES 1990) (3) de Kenneth LOACH où ce réalisateur passionnant réussit à faire un polar palpitant entre fiction et documentaire qui dénonce l'action des Forces Britanniques en Irlande du Nord. **HIDDEN AGENDA** renouvelle la polémique des films politiques qui étaient à la mode dans les années 1970. Construit comme une enquête policière, il nous tient en haleine de bout en bout. **RIFF RAFF**, le nouveau film de Kenneth LOACH (CANNES 1991) nous dévoilera bientôt une autre face du talent du réalisateur de **FAMILY LIFE**.

A RAGE IN HARLEM (U.S.A.) de Bill DUKE a enthousiasmé CANNES cette année et possède une truculence de ton réjouissante. Adaptation du roman de Chester HIMES, **LA REINE DES POMMES**, il a le classicisme des films américains des années cinquante : une malle remplie d'or va déchaîner passion, rage et convoitise dans le

milieu black de Harlem. L'innocent croque-mort puceau, candide et pur, interprété par Forrest WHITAKER (célèbre pour le rôle de Charlie PARKER dans **BIRD** de Clint EASTWOOD en 1983) va se déchaîner en tombant amoureux pour la première fois de sa vie d'une splendide garce (Robin GIVENS)... Un polar qui peut rassembler un large public. (4)

LA VIE SUR UN FIL (CHINE) (5) de Chen KAIGE, sélection officielle à CANNES 1991, arrive sur nos écrans, heureusement raccourci d'une dizaine de minutes. C'est une ballade hors du temps en même temps qu'une parabole musicale dans des décors splendides. Le thème est passionnant : il s'agit d'espoir et d'idéal pour deux musiciens aveugles. Le rêve est essentiel pour supporter une réalité difficile afin de pouvoir jouer de toutes les « cordes » de la vie.

Le traitement visuel et musical de **LA VIE SUR UN FIL** mérite à lui seul le déplacement. Chen KAIGE signe ici son quatrième long métrage qui le place au rang des plus grands créateurs mondiaux.

Autre film dont la trame est également centrée autour de la musique et qui nous arrive de VENISE : **LA TENTATION DE VENUS** (MEETING VENUS, G.B) (6), du Hongrois Istvan SZABO, réalisateur justement célèbre pour ses mises en scène de **MEPHISTO** (1981) ou encore de **COLONEL REDL** (1985). Un jeune chef d'orchestre hongrois est engagé pour diriger à Paris, **TANNHAUSER** de Richard WAGNER

qui doit être diffusé par satellite dans vingt sept pays. Cette somptueuse production lyrique est la première chance de sa carrière... Il se heurtera à tous les problèmes d'une création collective : relations orageuses avec la diva, barrière des langues, jalousies de toutes sortes, chauvinisme primaire, lutte pour le pouvoir, grève des danseurs etc... De tout ce désordre surgit curieusement l'harmonie et la beauté pour un ode à la création musicale. La distribution à l'image du synopsis est internationale : de l'Américaine Glenn CLOSE au Suédois Erland JOSEPHSON en passant par le Français Niels ARESTRUP.

Il n'est pas évident de rendre à l'écran les délires verbaux de Frédéric DARD/San ANTONIO, et pourtant **LA VIEILLE QUI MARCHAIT DANS LA MER** (FRANCE) (7) de Laurent HEYNEMANN relève formidablement le défi, servi, il est vrai par des comédiens de la trempe de Jeanne MOREAU, Michel SERRAULT et le jeune Luc THUILLIER. Oreilles prudes s'abstenir, la verdure et la crudité de langage sont des personnages à part entière. **La Vieille**, Lady M. (« gueunon à costume élimé ») et son vieux compagnon (« vieux débris d'amour ») sont des arnaqueurs de haut vol. Lady M. raffole de sang neuf et fera d'un jeune plagiste séduisant, son valet de coeur. Le trio ainsi constitué va continuer son honnête besogne. Sous le sujet volontairement scabreux se profilent de jolies réflexions sur l'âge, sur la vérité et le mensonge (« vous êtes un conte de fée et il n'y a pas de vérité dans un conte de fée » dira Michel SERRAULT à Jeanne MOREAU).

Le film est complètement réjouissant et on peut penser comme Frédéric DARD : « les gros mots dits avec lyrisme c'est aussi beau que du RACINE et c'est moins emmerdant ». Inutile de dire que Jeanne MOREAU que l'on va revoir dans au moins trois films cet hiver est absolument remarquable.

Quelques mots pour signaler des films qui le méritent amplement, d'abord la comédie douce amère : **LIFE SWEET** (G.B.) de Mike LEIGH dont les person

LES DOSSIERS DE PEPS

nages s'acharnent à bricoler leur bonheur. URGA (U.R.S.S./FRANCE) de Nikita MIKHALKOV Lion d'Or du Festival de VENISE 1991 qui nous emmène au fin fond des steppes de Mongolie et nous attache à un couple de bergers ou encore **BOYZ'N THE HOOD**, LA LOI DE LA RUE (U.S.A.), premier film d'un jeune noir américain de vingt trois ans, John SINGLETON où trois noirs d'une vingtaine d'années affrontent la violence endémique dans une banlieue de Los Angeles. Il est évident que le réalisateur connaît parfaitement son sujet.

Un dernier plaisir à annoncer : un hommage à la WARNER BROS, manifestation importante qui aura lieu à la Salle Garance au Centre Pompidou du 16 octobre 1991 au 5 mars 1992 (places 20 F). L'histoire de cette major company reflète fidèlement le 7è art aux U.S.A. depuis ses origines à nos jours et permettra de voir ou revoir des films de Raoul WALSH, John HUSTON, Howard HAWKS... avec des visages comme ceux de Bette DAVIS, Marlon BRANDO, Elizabeth TAYLOR, etc... Une chose est certaine, il y aura du monde à Beaubourg.

Guy JOUANNET

Notes

1 BACKDRAFT : distribution U.I.P. Durée : 2h16. Sortie le 25 septembre 1991. avec Kurt RUSSELL, William BALDWIN, Scott GLENN, Donald SUTHERLAND, Robert DE NIRO. Scénario : Gregory WIDEN.

2 NUIT ET JOUR : distribution : PIERRE GRISE. Durée : 1h30. Sortie le 11 septembre 1991. avec Guilaïne LONDEZ, François NEGRET, Thomas LANGMAN. Scénario : Chantal AKERMAN.

3 HIDDEN AGENDA : distribution DIAPHANA. Durée 1h35. Sortie le 28 août 1991. avec Frances MAC DORMAND, Brian COX. Brad DOURIF. Scénario : Jim ALLEN.

4 A RAGE IN HARLEM : distribution : BAC FILMS. Durée 1h45. Sortie le 11 septembre 1991. avec Forest WHITAKER. Robin GIVENS, Gregory HINES. Scénario : John TOLES-BEY et Bobby CRAWFORD d'après LA REINE DES POMMES de Chester HIMES.

5 LA VIE SUR UN FIL : distribution : FORUM. Durée 1h48. Sortie le 9 octobre 1991. avec LIU ZHONGYUAI. HUANG LEI. XU QUING. Scénario : Chen KAIGE.

6 LA TENTATION DE VENUS : distribution WARNER. Durée 1h59. Sortie le 18 septembre 1991. avec Niels ARESTRUP. Glenn CLOSE. Macha MERIL, Erland JOSEPHSON. Scénario : Istvan SZABO et Michael HIRST.

7 LA VIEILLE QUI MARCHAIT DANS LA MER : distribution : A.M.L.F. Sortie le 18 septembre 1991. Avec Jeanne MOREAU. Michel SERRAULT, Luc THUJLLIER. Scénario : Dominique ROULET d'après le roman de Frédéric DARD.

PEPS

trimestriel

Association PEPS - Loi 1901 - J.O. du 11.04.82 - 8, impasse des Trois Soeurs - 75011 PARIS - Tél: 46.70.86.05

DIR. DE PUBLICATION:
Hugues BAZIN

COMITE DE REDACTION:

Eric Auger, Hugues Bazin, Marcelino Barahona, Catherine Boulenger, Raymond Curie, Medhi Farzad, Luz Florencio, Nelly Gaugain, Francesco Scudery

Sec Abonnement:
Raymond Curie

Sec Publicité:
Catherine Boulenger

Conception Graphique:
Hugues BAZIN

Photos:

Manifestation CASIF du 20/09/91

Imprimerie:

Rotographie 48.57.03.21

Reproduction des articles et illustrations autorisée avec mention de leur origine et adresse.

CPPAP 64819 - ISSN 0754-8761 - Dépôt légal: oct 91

NUMEROS

- No 10..... NUMERO SPECIAL SUR LES MUTATIONS DANS LE TRAVAIL SOCIAL
Assistants Sociaux, Educateurs, Animateurs et Formateurs ont écrit sur l'Avenir du social
- No 11..... LES ELUS FACE AU SOCIAL: CONCURRENTS OU PARTENAIRES ?
Travail Social en Inde et en France. Justice et secret professionnel
- No 12..... SYNDICATS, ASSOCIATIONS: REPONSES FACE AUX MUTATIONS DU SOCIAL ?
L'insertion douce. Quel avenir pour la déssectorisation ? Militants ou Fonctionnaires ?
- No 13..... POLITIQUE SOCIALE ENVERS LES IMMIGRES: A PARIS LES TRAVAILLEURS SOCIAUX SE MOBILISENT
Du centre d'accueil et d'orientation au placement familial. Réflexion éducative en milieu ouvert
- No 14..... TRAVAIL SOCIAL EN MILIEU PSYCHIATRIQUE
No 15/16: A PROPOS... DE NOUVELLES PRATIQUES SOCIALES ET ECONOMIQUES
Chomage et Economie Sociale. Autre regard pour la relation Educative. Travailleurs Sociaux, Acteurs de l'Avenir du Social.
- Educateur: le métier fou, le métier doux. L'Epargne morale: nouvel outil du travail social
- No 17..... PARTIS POLITIQUES ET TRAVAIL SOCIAL
Banlieues 89, des réponses de R. Castro. Rapports Psychoologues-travailleurs sociaux
- No 19..... SOYONS CREATIF !
Insertion par l'économique ? L'avenir de l'Education Surveillée. Centres de Loisir en milieu ouvert
- No 20..... TRAVAIL SOCIAL ET TRAVAIL POUR LA PAIX
Formation en marketing social. Travailleurs sociaux acadiens. L'image de l'AS en entreprise
- No 21..... LES FORMATIONS INITIALES DES TRAVAILLEURS SOCIAUX
Approches de la toxicomanie. Les règles de quartier. La formation des Travailleurs sociaux.
- No 22..... LE DEVELOPPEMENT SOCIAL EN MILIEU RURAL
Travail en milieu psychiatrique. Service Social et réhabilitation. Assistantes sociales sanctionnées à Paris.
- No 23..... LE CODE DE LA NATIONALITE
Réseaux on travail social. L'aide alimentaire à Los Angeles. Réforme du diplôme d'assistante sociale
- No 24..... QUE DITES VOUS APRES AVOIR DIT TOXICOMANIE ?
Des travailleurs sociaux et chercheurs s'expriment, mettent à la disposition du lecteur des éléments théoriques et pratiques.
- No 25..... TRAVAIL SOCIAL ET RESEAUX
Répression de travailleurs sociaux au Chili. Insertion et emploi. La sécurité sociale en question.
- No 26..... LIBERER LES IDEES POUR SORTIR DES PRISONS
Travailleurs sociaux et chercheurs s'interrogent sur les «pratiques prisonnières» et les effets de la prison.
- No 27..... FORUM SUR LE R.M.I.
Enfance en Danger
- No 28..... BANLIEUE CENT VISAGES
Présentation d'actions menées par des jeunes dans des quartiers, analyse des politiques locales.
- No 29..... REUSSITE SCOLAIRE
Formation des travailleurs sociaux en Grèce. Le secret professionnel. Accompagnement social en milieu carcéral.
- No 30..... TRAVAIL SOCIAL ET BICENTENAIRE DE LA REVOLUTION
Révolution et droits de l'homme. Révolution et institutions. Révolution et minorités.
- No 31..... MALAISE DANS LE TRAVAIL SOCIAL
La vidéo sociale. Vaise et travail social. Critiques culturelles
- No 35 INSERTION DES HANDICAPES ET TRAVAIL SOCIAL
La catégorisation des pauvres. Pratiques informelles en service social
- No 36..... LES CULTURES DE LA RUE
Réflexion collective sur les pratiques culturelles des jeunes et les mutation sociales

VIDEO

Une cassette vidéo retrace les temps forts de la RENCONTRE BANLIEUE CENT VISAGES (VHS, 35 mn). Voir aussi No 28 Banlieue Cent Visages

CONDITIONS

Numéro : 40 Frs (port payé)

Cassette vidéo "Banlieue Cent Visages": 150 Frs (+ 20 Frs de port)

Abonnements (en Frs)	Individuel	Institutionnel	Soutien
1. couplés (2+3)	180	250	320
2. trimestriel PEPS	160	230	300
3. mensuel PEPS-Info	60	130	200

A retourner à PEPS - 8 impasse des Trois Soeurs - 75011

Nom/Prénom _____

Adresse _____

Je désire m'abonner (type 1, 2, ou 3) soit une somme de: _____ Frs
 Je commande les Numéros suivants: _____ Frs
 Je commande la vidéo "Banlieue Cent Visages": _____ Frs
 (Chèque à l'ordre de PEPS) TOTAL: _____ Frs

LES TRAVAILLEURS SOCIAUX DOIVENT-ILS DISPARAITRE ?

PROCHAIN

TRIMESTRIEL

PEPS

Le secteur social est en mutation, des professionnels se mobilisent. Le mouvement actuel (CASIF) pose des questions sur l'avenir du service social, une interrogation qui touche aussi l'ensemble du travail social.

Des participants à ce mouvement proposent, au sein de PEPS, de constituer des groupes de travail dont la production sera présentée dans le prochain numéro de la revue trimestrielle.

Une première discussion a permis de dégager plusieurs thèmes :

- **LA FORMATION** : étude comparative des contenus des formations dans différents pays d'Europe.

- **L'IMAGE** : évolution de l'image de la profession et l'impact des origines du service social.

- **LES ATTENTES** : évolution des motivations des assistants de service social, de la formation à l'exercice de la profession.

- **LA CULPABILITE** : La notion de culpabilité qui se révèle, par exemple, dans les raisons invoquées pour ne pas participer au mouvement de grève.

- **LA CRISE** : massification des problèmes sociaux avec leurs répercussions au niveau de la profession.

- **LA MEMOIRE** : historique de la profession avec ses principales phases d'évolution.

- **LA RECONNAISSANCE** : Comment passer du «mépris au Juste prix» ?

Les groupes de travail sont ouverts et la participation de chacun sera la bienvenue.

Pour tous contact:

PEPS - 8, IMPASSE DES TROIS SOEURS - 75011 PARIS - TEL 46 70 86 05