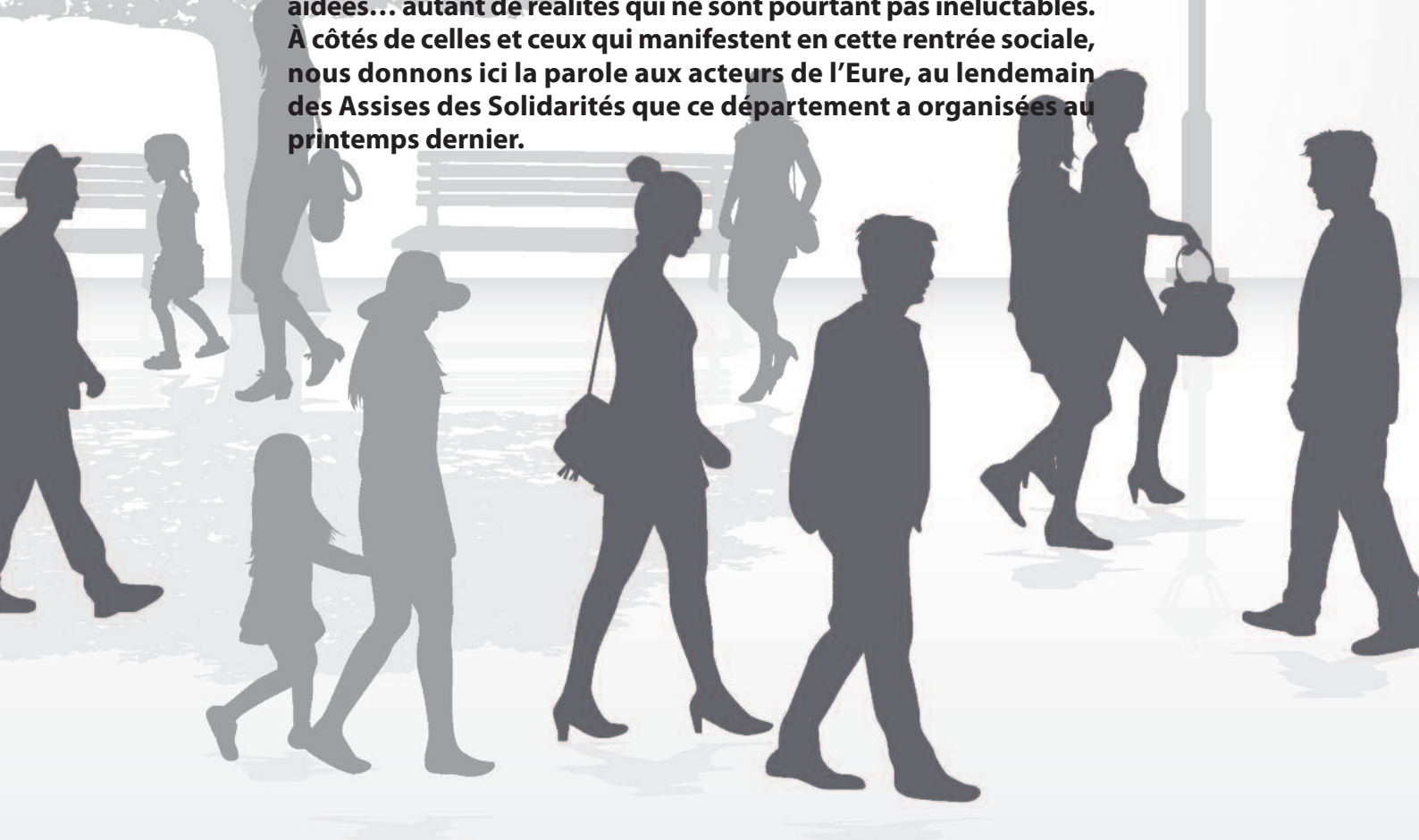


# COMMENT RÉENCHANTER LE TRAVAIL SOCIAL ?

PAR OLIVIER VAN CAEMERBÉKE

**La crise que traverse le travail social n'est pas nouvelle, mais elle s'est encore accentuée avec la pandémie de Covid-19. Épuisement des salariés, perte de sens, embolisation de services, difficultés de recrutement et de fidélisation, désinvestissement des personnes aidées... autant de réalités qui ne sont pourtant pas inéluctables. À côtés de celles et ceux qui manifestent en cette rentrée sociale, nous donnons ici la parole aux acteurs de l'Eure, au lendemain des Assises des Solidarités que ce département a organisées au printemps dernier.**



# "N

ous vivons un changement d'ère, pas seulement d'époque, un véritable changement d'ère. Celui-ci se manifeste par des crises structurantes : crise démographique, crise climatique, crise énergétique, crise sanitaire...

Cela bouleverse la société en profondeur et nous impose de questionner la manière dont nous répondons aux enjeux sociaux que tout cela génère". Ce constat, c'est Anne Terlez qui le pose. Vice-présidente du conseil départemental de l'Eure, en charge de la santé, de la lutte contre la pauvreté, des personnes âgées et du handicap, elle est aussi vice-présidente de la communauté d'agglomération Seine-Eure. Or, face à la croissance des demandes et aux complexités à la fois techniques, juridiques, informatiques des dispositifs, les départements ont peu à peu délaissé leur ambition de faire du développement social au profit d'un rôle gestionnaires et de supervision, d'évaluation de dispositifs et de garants de l'accès aux droits. Des réponses aux urgences individuelles donc, au détriment d'une vision plus préventive et collective.

"Nous avons été 'cornérisés' dans un rôle d'opérateur de l'État", constate Anne Terlez qui ajoute que "cela n'a rien de confortable ni de satisfaisant". Également adjointe au maire de Louviers, l'élue reconnaît d'ailleurs que ce pli gestionnaire a aussi été pris par les départements eux-mêmes vis-à-vis des vis des structures associatives qu'ils regardent parfois trop comme des prestataires et insuffisamment comme des partenaires à part entière. "Dans le quotidien de nos services, il y a une confrontation entre une approche gestionnaire et une approche de métiers. Et, sans doute que tout ce qui n'entre pas dans un dispositif n'est pas assez visible, pas assez valorisé. Pour autant, faisons attention à ne pas caricaturer : en tant qu'élue je mesure à quel point nous avons besoin des deux approches pour être efficaces".

Reste que, comme l'affirme avec conviction Pierre Guiraud, cadre de service social de ce même département, "il y a urgence à repenser le travail social. Des décennies de politiques sociales ont enrichi les pratiques et les savoir-faire. Mais, le revers de cette médaille, c'est la multiplication des déclinaisons de ces politiques sur le terrain. Nos professionnels s'épuisent et perdent le sens de ce qu'ils font, tout en ne percevant pas assez les résultats du travail pourtant conséquent qu'ils abattent".

**“ Nous ne vivons pas seulement un changement d'époque, mais un véritable changement d'ère. ”**

Élise Heurtaux, membre de l'équipe Accompagnement de l'Unité territoriale d'action sociale Est du département vit, régulièrement cette charge de travail. "Je suis en charge de mesures d'accompagnement global en direction de personnes ou de familles qui rencontrent des difficultés sociales : risque d'expulsion, surendettement, difficultés parentales, problèmes de santé, d'insertion professionnelle... Souvent, celles-ci se cumulent et s'impactent les unes les autres. Nous devons faire face à des demandes croissantes et à des situations de plus en plus dégradées. Résultat, le manque de temps me contraint à devoir faire des choix. Même si une personne connaît une grosse dif-

ficulté en matière de logement par exemple et que, dans le même temps, elle a un problème urgent en santé, il me faut prioriser ce dernier, évidemment". Élise Heurtaux déplore également les heures dédiées à l'administratif qui peuvent desservir celles

consacrées aux besoins des publics. Au final, j'ai souvent l'impression que les dispositifs sont des rustines certes efficaces, mais qui ne résolvent pas les problèmes de fond".

## REDONNER DU SENS PAR... LA TERRITORIALISATION

C'est dans ce cadre (cadre qui n'est pas propre à l'Eure), qu'Anne Terlez a été chargée au printemps dernier d'organiser "Les Assises des Solidarités" de l'Eure. "L'action sociale au sens large représente 600 millions d'euros, soit les deux tiers du budget de notre département. Pourtant, cette question a été absente des débats lors des dernières élections départementales. Nos administrés ne nous interpellent pas sur ces enjeux alors que, dans le même temps, une partie croissante de la population manifeste le sentiment d'être déclassés." Ces assises visaient donc à remettre les questions de solidarité au centre des préoccupations et des projecteurs, mais surtout à consolider un travail, déjà engagé, pour refonder les réponses apportées aux populations, que cela soit en termes de méthodes ou de partenariat.

Ces assises furent organisées en deux temps : une journée d'assemblée plénière (qui permet de dessiner un portrait fin du territoire avec l'expertise de l'Odas, de l'Ifop et de l'Insee), suivie de quatre journées thématiques. "Nous avons pu identifier précisément des besoins et des inégalités localement très marquées,



explique Anne Terlez. L'ouest et sud de notre territoire sont ainsi très touchés par le vieillissement alors que la grande pauvreté est plus importante sur les ensembles urbains. Ce travail nous aide à redéfinir et coconstruire avec les partenaires institutionnels, les acteurs locaux, des réponses structurantes, reposant davantage sur la territorialisation que sous la sectorisation.”

Une territorialisation déjà lancée, mais que le département compte bien renforcer. “Avoir une offre de services différenciée selon les lieux d'intervention est quelque chose que l'on s'autorise de plus en plus, alors que c'était autrefois impensable au nom de l'équité de traitement et d'accueil, confirme Pierre Guiraud. Le socle commun existe, et il ne va pas disparaître parce que l'on mettra en œuvre des réponses, et des partenariats, différents selon que l'on agit en ville ou à la campagne. Ainsi, en zone urbaine, il nous est plus simple d'avoir un rôle de coordinateur et de mettre en place des approches collectives réunissant de nombreux partenaires. En secteur rural, le travail se fera souvent de manière plus esseulée.”

### **REDONNER DU SENS PAR... LES POSTURES PROFESSIONNELLES**

Pour redonner du souffle à l'action sociale, il faudra aussi, et peut-être d'abord, en redonner aux acteurs sociaux. “Nos travailleurs sociaux sont épuisés, déplore Anne Terlez. Ils sont particulièrement marqués par la crise sanitaire qu'ils ont subi personnellement,

dans leur famille, comme tout le monde, mais qu'ils ont, en plus, vécu avec les personnes qu'ils accompagnent. Par ailleurs, nos salariés vivent, à leur échelle des difficultés et un sentiment de déclassement. Pourtant, malgré le pessimisme de projection auquel ils n'échappent pas, je constate chaque jour à quel point ils restent passionnés par leur travail et sont moteurs de ses évolutions”.

Eloïse Petrel est travailleuse sociale rattachée à la direction Enfance Famille, membre de l'équipe dédiée aux évaluations d'informations préoccupantes sur l'UTAS Sud. Pour elle, les travailleurs sociaux ont un rôle majeur à jouer pour redonner du sens à leurs propres missions. “C'est à nous de faire en sorte que les contraintes que l'on rencontre (manque d'effectif, pression du bénéficiaire à recevoir des réponses rapides, démarches administratives, manque de temps, etc.) impactent le moins possible nos pratiques. Je suis convaincue que chaque travailleur social a la possibilité de se dégager une marge de manœuvre bien plus importante qu'il ne se l'imagine, notamment en sortant d'une logique qui le pousse à n'être que des exécutants de consignes. Nous devons nous autoriser, avec le soutien de nos encadrants, à devenir des forces de propositions d'axes stratégiques et de méthodes”.

La travailleuse sociale insiste donc sur l'importance à penser ses interventions et sa posture professionnelle

de sorte à minimiser le poids des contraintes. “Il nous faut réfléchir à nos marges des manœuvres, imaginer la manière dont, moi, travailleur social, je peux répondre à ma mission selon ce qui me semble le plus judicieux... C’est un temps de réflexion que chacun devrait pouvoir faire régulièrement. Bien sûr, les dispositifs sont nombreux et contraignants. Mais s’ils ont été bâtis ainsi, c’est pour de bonnes raisons. À nous, donc, de ne pas en faire des outils sclérosants. Le management, l’encadrement, doivent nous donner ce Pouvoir d’Agir que l’on défend pour nos usagers”.

## REDONNER DU SENS PAR... LE POUVOIR D’AGIR

Le “Pouvoir d’agir” est, en effet, un des leviers majeurs pour faire rebasculer le travail social dans une logique plus préventive que curative. Dans son tout récent rapport de février 2022 (“Experts, acteurs, ensemble... pour une société qui change”), Denis Piveteau, conseiller d’État, rappelle avec force l’urgence de faire appel à ce “pouvoir d’agir des personnes vulnérables” et le lien fort qui existe entre “l’autodétermination des personnes” et la valorisation des métiers du social. “Choisir un métier du travail social, c’est se donner le pouvoir d’agir, avec les personnes que l’on accompagne, pour faire advenir une société inclusive”, écrit l’ancien directeur de la Caisse nationale de solidarité pour l’autonomie. Comme beaucoup de ses collègues, Élise Heurtaux a été formée à cette approche.

“Partir de la manière dont les usagers voient les choses, identifient leurs problèmes et s’appuyer sur ce qu’ils sont en capacité de mettre en place pour faire évoluer leur propre situation, est très intéressant, se félicite-t-elle. Dans l’idéal, il faudrait toujours pouvoir s’appuyer sur le pouvoir d’agir des publics que nous accompagnons. Et nous tentons le plus possible de travailler à partir de leurs capacités et de les valoriser. Mais ce n’est pas accessible à tous les publics ; certains sont dans des situations trop précarisées pour entrer dans cette dynamique”.

Pour Éloïse Petrel aussi, ce pouvoir d’agir est fondamental. “Cela nous oblige à repenser la position qu’on occupe face à l’usager, se questionner sur l’éthique relationnelle pour sortir de la posture de sachant. Ce n’est qu’en écoutant avec soin, parfois longtemps, les demandes de notre public que nous pourrions l’accompagner sur ses propres marges de manœuvre, ses propres ressources”. La travailleuse sociale le constate chaque jour avec les familles qu’elle soutient : “plus la démarche est initiée par la famille, mieux elle porte ses fruits. Nous devons donc privilégier au maximum la qualité de la relation avec les personnes que l’on accompagne, nous adapter à leurs spécificités et ne pas chercher à faire entrer à tout prix leur situation dans le cadre d’un dispositif”.

## DÉCLOISONNER LES MÉTIERS

Avec la territorialisation et le pouvoir d’agir, le déclouisonnement des métiers (et renforcement des partenariats), est une autre voie à consolider pour rallumer la flamme





© iStock

du développement social. Et, bonne nouvelle, selon Pierre Guiraud, “la diversité des métiers du social, les ‘écoles’, pour ne pas dire les chapelles, ou encore les méthodes de travail propres à chaque profession, ne nuisent plus à l’émergence d’une vision commune de la lutte contre l’exclusion. Aujourd’hui, on mélange bien davantage les zones d’expertise, les savoirs, les regards et les missions”.

Le cadre pointe toutefois que la perméabilité n’est pas encore totale, notamment parce que les logiciels professionnels et les bases de données sont souvent très différents. “Le rôle de l’institution est crucial, complète Pierre Guiraud. Même si le Covid-19 ne nous a pas aidés ces derniers mois, le renforcement du travail en réseaux se développe de plus en plus. Nous sommes dans une logique de complémentarité et non de concurrence. Nos départements, notre management, doivent donner à nos agents le temps de travailler cela. À un professionnel qui fait 40 heures de travail ‘gestionnaire’ chaque semaine, il est impossible de demander de faire en plus des formations, des groupes de travail avec partenaires,

des élus, d’autres travailleurs sociaux, des bénévoles... aussi utiles soient-elles”.

Enfin, demeure un dernier frein, regrette Anne Terlez, celui d’une culture du secret qui, chez certains professionnels, ralentit l’ambition de partage et de transversalité renforcée. Pas toujours simple, en effet, de décadenasser son pré carré. De son côté, Éloïse Pétreil encourage chaque travailleur social à aller voir les acteurs qui interviennent dans le parcours des personnes qu’ils suivent. “Ces dernières sont, pour la majorité, accompagnées par de nombreux services. Or, nous n’échangeons pas assez, nous ne nous rencontrons pas assez. Il nous faut pouvoir mettre des visages derrière telle ou telle cellule. Nous sommes trop cloisonnés et ne connaissons pas assez les contraintes et le travail des autres. Cela génère des tensions et un manque de fluidité. Et, puis lorsqu’on a une difficulté sur une procédure, un formulaire, pouvoir aller voir un collègue que l’on a bien identifié et dont on connaît les besoins, facilite le travail et le rend plus agréable”. Éloïse Pétreil aimerait d’ailleurs que l’on n’oublie pas de montrer “autre chose que ce qui ne va pas”. “Comment attirer à nous des jeunes si on ne valorise pas celles et ceux qui, malgré les difficultés, innovent, sont satisfaits de ce qu’elles font et savent à quel point leur rôle est important ?”.

En matière de décroïsonnement, Anne Terlez estime que les départements auraient aussi tout à gagner à “renforcer l’axe qui les lie aux intercommunalités. Ces dernières sont trop souvent regardées via leur dimension de développement économique, or elles sont un échelon de proximité qui peut nous aider à identifier les spécificités et problématiques locales ainsi que des acteurs ressources”.

“ **Il faut redonner plus de poids aux structures d’éducation populaire qui sont des incubateurs de nos principes de société fondamentaux.** ”

Enfin, la vice-présidente plaide pour une meilleure prise en compte du capital social local : bénévoles, militants, citoyens engagés... “Il faut notamment redonner plus de poids aux structures d’éducation populaire qui sont des incubateurs de nos principes de société fondamentaux : citoyenne, attention aux autres, sens de la solidarité, respect de la nature... La question sociale dépasse les contours qu’on lui prête trop souvent. Il nous faut refaire société”. ■