



Un secteur en évolution : Quelles nouvelles initiatives pour les groupes à risque ?

Rapport final

Fonds Isajh

Naoual BOUMEDIAN, Véronique DEGRAEF,
Jean-François GASPARD, Harmony GLINNE-DEMARET,
David LALOY, Emmanuelle LENEL
et la collaboration d'Émeline LEGRAIN

Avec les contributions :
De la démarche photographique
(Dominique SIMON & Frédérique BRIBOSIA)
Du laboratoire PRINTEMPS
(Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines)
Du LaReSS
(Haute Ecole de travail social et de la santé - EESP – Lausanne)

Mars 2018

TABLE DES MATIERES

GLOSSAIRE.....	4
INTRODUCTION UNE RECHERCHE DE LONGUE HALEINE : DIFFICULTES... ET RISQUES !.....	6
1. Cadre et méthodologie.....	7
1.A. Considérations déontologiques.....	7
1.B. Remarques sur l'écriture et sur le vocabulaire.....	7
2. Chronologie et méthodes de la recherche	8
2.A. Perspectives méthodologiques	8
2.B. Bref retour sur la phase exploratoire (mars 2016 - novembre 2016)	10
3. Construction de l'objet.....	11
3.A. La définition politique des « groupes à risque » : un outil de ciblage pertinent ?	11
3.B. D'une analyse verticale des groupes à risque	12
3.C. ... à une analyse horizontale des risques au prisme d'une entrée par les parcours professionnels.....	13
3.D. La prévisibilité des risques à l'épreuve des événements contingents.....	14
4. Qualité de l'échantillon couvert par la recherche	15
5. La co-construction : une nécessité enferrée dans des contraintes	16
5.A. Processus & dynamique de la recherche.....	16
5.B. Les difficultés d'accès aux terrains et aux données.....	17
I. UN SECTEUR EN EVOLUTION : L'ORIGINE DES RISQUES.....	19
I.1. Eléments de cadastre	19
I.1.A. Données générales sur l'ensemble du champ de la 319.02 (à partir des données ONSS)	19
I.1.B. Données sur les secteurs qui composent le champ de la 319.02	20
I.1.C. Cartographie actualisée des types de services dans chacun des secteurs	22
I.2. Les principales mutations du secteur	25
I.2.A. Mutation au niveau politique et institutionnel	25
I.2.B. Mutation du public	34
I.2.C. Mutation au niveau organisationnel	36
I.2.D. Mutation des métiers	38
I.3. Peurs et craintes concernant l'avenir	43
I.3.A. Les travailleurs à risques et les craintes pour l'avenir selon les responsables	43
I.3.B. Les craintes pour l'avenir selon les travailleurs.....	47
I.3.C. Conception du changement : innovation ou déconstruction des acquis ?	48
I.4. Identification des groupes à risque	48
I.4.A. Les travailleurs âgés de plus de 45 ans qui travaillent dans le secteur	49
I.4.B. Les jeunes qui n'ont pas encore 26 ans qui travaillent dans le secteur	51
I.4.C. Les travailleurs qui sont depuis plus de 10 ans dans le même service ou la même fonction	53
I.4.D. Le travail à temps partiel subi ou choisi	54
I.5. Les trois axes de recherche	55
I.5.A. Axe 1 : ceux dont la fonction éducative, sociale et/ou d'accompagnement implique d'être en contact direct et permanent avec les usagers	57
I.5.B. Axe 2 : Le personnel de support en contact régulier avec le public	57
I.5.C. Axe 3 : Fonctions d'encadrement et délégations syndicales	57

II.	LE VECU DES RISQUES	58
II.1.	Axe1. Les travailleurs en contact direct et permanent avec les usagers	58
II.1.A.	La fonction éducative : la fonction la plus à risque ?	58
II.1.B.	Préambule : de l'importance de la prise en compte des trajectoires professionnelles	63
II.1.C.	Les risques liés à la relation aux usagers	65
II.1.D.	L'évolution du public cible : un facteur de risque ?	70
II.1.E.	Les facteurs de risque organisationnels	72
II.1.F.	Les conséquences de ces risques sur l'« identité » des éducateurs.....	78
II.1.G.	Les stratégies et modalités de soutien pour « tenir » dans la longue durée du parcours	80
II.2.	Axe 2. Les personnels de support	81
II.2.A.	Les fonctions de support : Quelques balises statistiques dans les secteurs étudiés.....	82
II.2.B.	Les risques rencontrés par les fonctions de support technique et administratif : quelques données statistiques.....	84
II.2.C.	Risques liés aux conditions de travail et aux tâches de support	86
II.2.D.	Une fonction de support aux frontières poreuses	87
II.2.E.	La place attribuée aux fonctions de support au sein de la structure organisationnelle	93
II.3.	Axe 3. Les délégués syndicaux et les personnels de direction.....	95
II.3.A.	Quelques balises statistiques des fonctions d'encadrement et de direction dans les secteurs étudiés	95
II.3.B.	Les délégués syndicaux	97
II.3.C.	Personnels de direction.....	100
III.	MODALITES DE SOUTIEN, PISTES D'ACTION ET DEFIS	105
III.1.	Les modalités de soutien repérées sur le terrain	105
III.1.A.	Existence et utilisation des modalités de soutien sur lieu de travail	105
III.1.B.	Contribution des dispositifs de soutien dans la diminution des risques	107
III.1.C.	Des modalités d'organisation du travail ajustées à la réalité.....	110
III.1.D.	Un processus RH cohérent et au service du travail des professionnels.....	112
III.1.E.	Différentes modalités de formation.....	115
III.1.F.	Des activités spécifiques favorisant le bien-être au travail	118
III.2.	L'évaluation des actions du Fonds Isajh	118
III.2.A.	Réalisation : les actions et les secteurs touchés	118
III.2.B.	Satisfaction des bénéficiaires des actions du Fonds	121
III.2.C.	Évaluation de la contribution des actions du Fonds à la réduction des risques	123
III.2.D.	Attentes adressées au Fonds	124
III.3.	Quels défis prioritaires et quelles pistes spécifiques pour le Fonds Isajh ?	125
III.3.A.	Les éléments à prendre en considération dans la définition des défis et l'élaboration de pistes pour le Fonds Isajh	125
III.3.B.	Quelques points de vigilance dans l'utilisation de ces pistes.....	129
III.3.C.	Les pistes d'action	130
INDEX.....	140	
PRINCIPALES REFERENCES BIBLIOGRAPHIE.....	141	
TABLE DES MATIERES DETAILLEES	143	
ANNEXE	148	

Glossaire

ABBT	Association Bruxelloise pour le Bien-Être au Travail
ACS	Agent Contractuel Subventionné
AJ	Aide à la Jeunesse
AIS	Agences Immobilières Sociales
AL	Aide au Logement
ALE	Agence Locale pour l'Emploi
AH	Aide aux personnes Handicapées
AMO	Action en Milieu Ouvert
AN	Abri de Nuit
APC	Autorisation de Prise en Charge
APE	Aide à la Promotion de l'Emploi
APL	Associations de Promotion du Logement
ASBL	Association Sans But Lucratif
AVIQ	Agence pour une Vie de Qualité
AVJ	Services d'Aide à la Vie Journalière
CAEVM	Centre d'Aide aux Enfants Victimes de Maltraitance
CAS	Centres d'Accueil Spécialisés
CAU	Centre d'Accueil d'Urgence
CEP	Congé Education Payé
CES / CJE(N)S	Centres de Jour pour Enfants (Non) Scolarisés
CESI	Certificat d'Enseignement Secondaire Inférieur
CESS	Certificat d'Enseignement Secondaire Supérieur
CESS MAX	Les personnes dont le niveau de qualification ne dépasse pas le CESS
CH / CHA / CHE / CEH	Centres d'Hébergement pour Adultes
CJ / CJA / CEJ	Centres de Jour
COCOF	Commission Communautaire Française
COE	Centres d'Orientation Educative
COO	Centres d'Observation et d'Orientation
CPE	Convention de Premier Emploi
ETP	Equivalent Temps Plein
FUP	Fondation d'Utilité Publique
FWB	Fédération Wallonie-Bruxelles
MA	Milieus d'accueil pour Adultes en difficulté / Maisons d'Accueil
MVC	Maisons de Vie Communautaire
ONE	Office de la Naissance et de l'Enfance
PMS	Fonction Psycho-Médico-Sociale
PPP	Projets Pédagogiques Particuliers
PTP	Programme de Transition Professionnelle
RW	Région wallonne
SA	Société Anonyme
SAAE	Services d'Accueil et d'Aide Educative
SAC	Service d'Accompagnement
SAF	Service d'Accueil Familial
SAI	Services d'Aide à l'Intégration
SAIE	Services d'Aide et d'Intervention Educative
SAJA	Services d'Accueil de Jour pour Adultes
SAN / SAPS	Service Agréé Non ou Partiellement Subsidié

SAP	Service d'Aide Précoce
SARE	Service d'Actions Restauratrices et Educatives
SAS	Service d'Accrochage Scolaire
SASJ	Service d'Accueil Spécialisé pour Jeunes
SASPE	Services d'Accueil Spécialisé pour la Petite Enfance (Pouponnières et Centres d'accueil de crise)
SCP	Sous-Commission Paritaire
SCRL	Société Coopérative à Responsabilité Limitée
SLS	Services de Logements Supervisés
SP	Service de Protutelle
SPF	Services de Placement familial
SPRL	Société Privé à Responsabilité Limitée
SRA	Services Résidentiels pour Adultes
SRJ	Services Résidentiels pour Jeunes
SRNA	Services Résidentiels de Nuit pour Adultes
SRP / SRPT	Service de Répit et Séjour de rupture

Introduction

Une recherche de longue haleine : difficultés... et risques !

Cette recherche est le résultat d'une démarche de longue haleine ; près de deux années et demie entre le dépôt de l'appel à projets à l'automne 2015 et le dépôt du rapport synthétique final à la fin de l'hiver 2017. L'équipe de recherche estimait, dès la remise du projet de recherche, qu'une démarche collaborative pouvait être un gage non seulement de réussite du processus de recherche, de qualité dans les données recueillies, mais aussi – c'était la demande forte du Comité de gestion du Fonds Isajh – de promesse de pistes d'action pour le Fonds. La démarche collaborative fut de l'avis de tous difficile, et périlleuse. En dépit de ces difficultés et de l'amplitude de l'objet envisagé, nous voudrions d'emblée souligner la richesse des résultats et le large éventail d'actions envisageables telles qu'elles sont présentées dans les pages qui clôturent ce rapport. Certes, il n'existe pas de « solutions miracles », pour prévenir et réduire les risques dans les trois secteurs concernés par la recherche. Nous les avons cherchées lors de nos multiples contacts avec les professionnels, et nos partenaires de recherche en France et en Suisse y ont également été attentifs. Nous avons à de nombreuses reprises sollicité les représentants patronaux et les représentants syndicaux, au sein du CP, au sein du CG, mais ni eux, ni nous n'ont eu connaissance de celles-ci. Bien évidemment des « solutions maisons » existent, mais au-delà de leur ancrage dans des contextes, chaque fois spécifiques, elles déclinent les manières de faire existantes ailleurs (parfois depuis longtemps) et/ou souhaitables. Nous en dresserons l'inventaire dans ce rapport et les pistes mises en évidence les synthétiseront et les ordonneront. Elles constituent pour le Fonds Isajh un outil pour les priorités et les décisions politiques à prendre.

Annonçons d'emblée que ces manières de faire et ces pistes ont trois caractéristiques majeures.

La première est la dénonciation généralisée du « manque de » : de moyens financiers, de personnels (différents types, niveau de qualification, etc.), d'outils ou d'instruments adaptés, de temps, etc. et aussi de reconnaissance.

La deuxième tient à la qualité requise pour que toute démarche entreprise (de quelque nature que ce soit : formation, accueil de nouveaux, prévention des risques, etc.) puisse produire des résultats satisfaisants : la participation. Toute démarche trop verticale, trop bureaucratique, trop liée aux « appareils », trop unilatérale semble vouée à générer plus de difficultés qu'elle ne prétend les éliminer. Ainsi toute démarche dans laquelle la participation de tous - et le soutien à cette participation - est sollicitée et encouragée dans les faits (et pas simplement dans les intentions) permet, si ce n'est d'annihiler tout risque, mais du moins de prévenir et de diminuer très significativement ceux-ci.

La troisième découle des deux premières et du constat de l'inexistence de solutions miracles. Les pistes pour la prévention et la gestion des risques se trouvent à la fois dans des « détails » et dans l'articulation de ceux-ci ; cela nécessite donc une démarche participative « systémique » dans le sens de globale et articulée. C'est collectivement que les pistes proposées pourront donner leur plein rendement. Chaque sous-service, service, institution, regroupement (sectoriel ou local) d'institutions, organisations représentatives, fédérations peut ainsi s'approprier ces/ses pistes, les rendre opérationnelles et en tirer des savoirs, des connaissances qui renforceront les actions entamées. C'est là, dans les mois qui arrivent, la tâche du Comité de gestion du Fonds Isajh.

1. Cadre et méthodologie

1.A. Considérations déontologiques

L'équipe de recherche tient à souligner le caractère « sensible » de certaines informations délivrées par les personnes rencontrées. L'équipe de recherche insiste donc sur la confidentialité des données communiquées, dans la démarche de co-construction au Comité de pilotage, ainsi qu'au Comité de gestion. En effet, l'équipe de recherche est tenue par la question déontologique du secret professionnel et le respect de la confidentialité. L'équipe de recherche demande donc aux membres du CG de respecter ce principe de confidentialité. L'équipe de recherche n'a pas distribué de documents écrits portant sur les monographies (analyses par institution). Les documents communiqués réduisent au maximum la possibilité d'identifier les institutions, les services et/ou personnes rencontrés tout en mettant en lumière les données essentielles pour la recherche. Il reste que quelques informations spécifiques, utiles dans la progression de la recherche, pourraient conduire à l'identification des personnes et/ou des services. Les informations spécifiques échangées durant la journée de travail du 21 novembre 2016 et celle du 27 novembre 2017 (y compris les « données visuelles » présentées dans la démarche photographique), ainsi que celles communiquées lors des Comités de pilotage et dans les rapports ne peuvent donc pas être diffusées en l'état.

1.B. Remarques sur l'écriture et sur le vocabulaire

Bien que ce rapport aborde des risques concernant des métiers sur-majoritairement féminins, nous n'avons pas pris l'option, pour faciliter la lecture et l'écriture, de le rédiger en écriture inclusive.

Nous avons opté pour la rédaction d'un rapport synthétique :

- Celui-ci peut être lu indépendamment des documents et rapports rendus ou présentés au Comité de pilotage tout au long de la recherche. Les membres du Comité de gestion pourront s'y référer pour une présentation plus ample des résultats.
- Il est bien évidemment souhaitable de lire le rapport dans sa totalité, mais pour ceux qui souhaitent consulter tel ou tel aspect particulier, nous avons rédigé un index. Il se trouve à la fin du rapport.
- Certains aspects peuvent être abordés dans plusieurs parties (particulièrement dans la 1^{ère} et la 2^{ème}). Il ne s'agit cependant pas de répétitions, mais de la présentation de ces aspects sous un angle différent.
- Pour ceux qui souhaitent une vue d'ensemble, une table des matières allégée se trouve en début de rapport et pour ceux qui souhaitent retrouver facilement une partie ou sous-partie du rapport, nous avons joint, en fin de rapport, une table des matières détaillée.
- En début de rapport, se trouve un glossaire. Nous attirons d'emblée votre attention sur le fait que certaines abréviations diffèrent selon qu'elles émanent des tutelles ou du Fonds.
- Une annexe importante est liée au rapport : elle reprend et présente des données quantitatives.

Le terme « usager » est utilisé de manière « générique » : selon les contextes (types de services, types de publics, etc.), nous utiliserons également tantôt d'autres termes génériques (bénéficiaires, ayants droit, personnes hébergées), tantôt des termes spécifiques (jeunes, enfants, personnes handicapées, sans-abri, etc.).

2. Chronologie et méthodes de la recherche

2.A. Perspectives méthodologiques

Comme nous l'annonçons d'emblée dans le projet de recherche (déc. 2015), les méthodes prévues initialement ont été revues en fonction des résultats de la phase exploratoire et des priorités définies avec le Comité de gestion lors de la journée du 21 novembre 2016 à l'issue de la phase exploratoire. Notre objectif a ainsi été, dans le cadre de la démarche de co-construction avec le Comité de gestion et le Comité de pilotage, de veiller aussi bien aux exigences scientifiques que requiert toute recherche, qu'aux attentes de ces deux Comités ; notamment concernant d'une part, le nombre et la diversité de travailleurs et de services concernés par la recherche et d'autre part, les attentes de cadastrage du secteur et d'évaluation des dispositifs mis en place par le Fonds Isajh (en fonction des données que celui-ci nous a fournies).

2.A.1. *Articulations et complémentarités entre approches inductives et déductives ainsi qu'entre approches qualitatives et quantitatives*

La littérature en sciences sociales montre depuis longtemps :

- d'une part, que approches inductives et approches déductives sont des types-idéaux (dans le sens purement théorique) de raisonnements (voir par exemple : Martin, 2012). Dans les faits, elles sont toujours entrelacées au sein même du processus de recherche. Le discrédit qui a pesé pendant de longues années sur la démarche inductive n'est plus de mise aujourd'hui. De nombreux auteurs montrent en effet que cette approche est tout autant fiable et valide scientifiquement que celle qui symboliquement la dominait jadis (voir par exemple : Thomas, 2006). Les hypothèses (cf. *infra*) y ont bien évidemment une place ; seul le moment de leur survenance dans le processus de recherche diverge. De plus, elles peuvent et sont très souvent modifiées au cours de la recherche dans un aller-retour aussi incessant que salutaire entre prise en compte de ce qui est spécifique et généralisation.
- d'autre part, qu'il est primordial, pour une recherche si vaste et si longue d'articuler approches quantitatives et approches qualitatives. Cette articulation permet de dépasser les lacunes de chacune des approches et ainsi de composer avec leurs complémentarités. La finesse et la mise en évidence de la complexité de la réalité des approches qualitatives peuvent ainsi compenser les faiblesses de la représentativité statistique¹, alors que les chiffres permettent d'avoir une vue d'ensemble (même si elle demeure partielle sur certains aspects et en occulte d'autres) que l'approche qualitative ne peut que fragmentairement mettre en lumière.

Pour chacune de ces deux approches, nous avons multiplié les méthodes – les angles de vue – afin de dresser un panorama le plus large et le plus détaillé possible.

¹ Image figée, critères permettant peu de mettre en évidence ce qui est au cœur de ce qui se joue dans les pratiques des trois secteurs étudiés, variables non ou peu discriminantes, etc. (Van Campenhoudt & Marquis, 2014 ; Laloy, 2014).

Ainsi pour l'approche quantitative, nous avons complété des données résultant des cadastres existants (ceux dont le Fonds Isajh dispose) avec une vaste enquête par questionnaire². Cependant, on l'a indiqué, si ces deux méthodes quantitatives se complètent, elles ne se recouvrent pas (pas les mêmes références, pas le même type de représentativité, etc.).

Pour l'approche qualitative, nous nous sommes particulièrement appuyés sur des entretiens de type semi-directif qui rendent compte du rapport subjectif des travailleurs, délégués syndicaux, cadres, directeurs aux réalités vécues (Blanchet & Gotman, 2007). Nous avons complété ces données d'une part, par des entretiens biographiques qui nous ont permis de voir comment apparaissent les risques au fil de la carrière (Hughes, 1996), au fil de la trajectoire professionnelle et sociale des travailleurs (Bertaux, 1997). D'autre part, comme nous l'avons indiqué dans notre projet de recherche³, nous avons confié à deux collègues – une photographe et une sociologue – une démarche photographique qui a permis de mettre en lumière des aspects occultés ou restés en arrière-plan. De plus, l'approche biographique et la démarche photographique ont permis de mieux prendre en compte la réalité des travailleurs qui peuvent ne pas se sentir à l'aise dans des entretiens semi-directifs (notamment parce que peu habitués, peu sollicités et peu formés à produire des discours synthétiques sur leurs pratiques professionnelles). Enfin, faisant également suite à une demande mentionnée dans le Cahier des charges, nous avons demandé à deux laboratoires de recherche - en France⁴ et en Suisse⁵ - de faire un point sur la problématique étudiée sur leur territoire (Département des Yvelines et Canton de Vaux) : l'enquête française a porté sur deux monographies et l'enquête suisse sur une approche sociojuridique.

2.A.2. *De la représentativité, aux modes de classement, à la saturation*

Il convient aussi, comme nous le proposons d'emblée dans notre projet de recherche, de conjuguer les différents types de représentativité : statistique, organisationnelle (des représentants mandatés par leur organisation), scientifique (mise en évidence dans la littérature scientifique, etc.) (cf. aussi infra « Qualité de l'échantillon »).

Par ailleurs, il importe de souligner qu'une démarche de recherche implique une remise en cause des modes de classements usuels, professionnels, administratifs et pratiques (Bourdieu, 1980, 2015) ; si dans le premier temps de la phase exploratoire, des classements relatifs aux secteurs (handicap, aide à la jeunesse, maison d'accueil), aux pratiques (hébergement, ambulatoire, prévention, etc.), à la prise en compte géographique (urbain, semi-urbain, rural), à la taille (gros, moyens, petits services), aux formes de représentativité (avec / sans représentant syndical), aux formes organisationnelles, etc., ont été mobilisés, ceux-ci ont été revus en fonction de l'avancée de la recherche et des discussions en

² Précisément : une enquête en ligne sur les parcours de vie et les risques rencontrés auprès des travailleurs des secteurs, ainsi qu'une 2^{ème} enquête auprès des « responsables » (essentiellement patronaux et syndicaux). Les critères pour la construction de l'échantillon raisonné des services, institutions à prendre compte et pour l'élaboration du questionnaire ont fait l'objet de plusieurs réunions du Comité de pilotage (février-mai 2017).

³ Répondant ainsi à la demande formulée dans le Cahier des charges pour l'appel à projets, à l'utilisation d'« une méthode innovante ».

⁴ Le Laboratoire PRINTEMPS de l'Université Saint-Quentin en Yvelines.

⁵ Le Laboratoire LaReSS de la HES SO Lausanne.

Comité de pilotage. Il en est de même pour les catégories de groupes à risque définies légalement et sectoriellement.

Au terme de cette recherche, nous estimons être arrivés à ce qui est nommé dans le jargon des sciences sociales, la saturation : technique par laquelle on essaie de décomposer au maximum l'ensemble des éléments d'un « fait social » (Durkheim), d'une problématique pour obtenir le plus grand nombre de configurations possibles. L'objectif était de dégager des tendances transversales et des enjeux communs dans la mesure où les actions du Fonds touchent l'ensemble des travailleurs des secteurs concernés. Bien évidemment, entre la fin du travail de terrain (octobre 2017) et la publication de ce rapport, des éléments peuvent avoir été modifiés, des tendances ont pu s'amplifier, mais nous pensons avoir pu saisir les « mouvements » globaux qui nous permettent de proposer des pistes d'action et de dresser des défis dont le Fonds Isajh pourra se saisir.

Trois phases ont structuré cette recherche :



2.B. Bref retour sur la phase exploratoire (mars 2016 - novembre 2016)

2.B.1. *Le 1^{er} temps de la recherche exploratoire (mars 2016 - mai 2016) : éventail des points de vue et hypothèses*

Des membres du Comité de gestion et des experts ont été interrogés (n = 31). Si des divergences d'analyse ont pu être relevées, de nombreux points de convergence sont apparus. Les entretiens portaient sur : les mutations observées dans les pratiques du travail dans les secteurs Isajh, les définitions et les réalités des groupes à risque, l'évaluation des actions entreprises soutenues par le Fonds Isajh, les données disponibles pour l'analyse quantitative.

Notre objectif était de rendre compte de l'éventail des points de vue évoqués et de dégager des **hypothèses** :

- Les « Groupes à risque » tels que définis légalement et sectoriellement apparaissent pratiquement et scientifiquement inadéquats
- Les risques semblent liés à la fonction et à la « nature » du travail effectué : les facteurs « individuels » (âge, genre, etc.) ou « collectifs » (secteurs, publics, etc.) sont importants, mais apparaissent comme étroitement liés à la fonction et à la nature du travail

- La trajectoire professionnelle apparaît comme essentielle dans la rencontre, la prévention, la gestion des risques
- Il semble ne pas y avoir de « solution miracle » pour prévenir et gérer les risques, mais chaque situation requiert une articulation de modalités de prévention, de soutien, de gestion.

2.B.2. *Le 2^{ème} temps de la recherche exploratoire (juin 2016 - novembre 2016)*

Ce deuxième temps a porté sur la récolte et l'analyse de données, sur un échantillon raisonné de 5 terrains exploratoires. 26 entretiens ont été réalisés avec des travailleurs de 1ère ou de 2ème ligne, des travailleurs intermédiaires, des cadres, des représentants syndicaux, des conseillers en prévention (ces deux dernières catégories sont par ailleurs des travailleurs de 1ère ou de 2ème ligne).

L'objectif était de mettre en évidence et d'approfondir la réalité des groupes à risque, de croiser les données résultant des deux temps de la phase exploratoire, de mettre en lumière les « nœuds », les points problématiques concernant cette thématique pour les présenter lors de la Journée d'étude du 21 novembre 2016 au Comité de gestion afin que des priorités soient dégagées pour la phase de recherche.

2.B.3. *La journée du 21 novembre 2016 : les 3 axes de la recherche*

Cette journée a fait émerger trois axes de recherches :

- Axe I : Les travailleurs en contact direct et permanent avec les usagers
- Axe II : Les personnels de support
- Axe III : Les délégués syndicaux et les personnels de direction

Le premier est « hyper » prioritaire en raison du nombre élevé de travailleurs concernés et des risques rencontrés. Le deuxième axe concerne 1 travailleur sur 8. Le troisième a été envisagé non seulement concernant les risques que rencontrent les délégués syndicaux et les personnels de direction, mais surtout parce qu'ils sont des acteurs essentiels dans la prévention et la gestion des risques.

3. Construction de l'objet

3.A. *La définition politique des « groupes à risque » : un outil de ciblage pertinent ?*

Avant toute chose, rappelons la définition des groupes à risque en vigueur actuellement au sein des secteurs à l'étude. Voici une synthèse de l'Arrêté Royal de 2013 et de la CCT sectorielle de la même année. Il s'agit des travailleurs :

- âgés de plus de 45 ans qui travaillent dans le secteur ;
- jeunes qui n'ont pas encore 26 ans qui travaillent dans le secteur ;
- qui sont depuis plus de 10 ans dans le même service ou la même fonction ;

- du secteur, de plus de 18 ans et ayant au mieux un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur, à l'exception d'une finalité éducative spécialisée, y compris ceux qui sont employés à temps partiel ;
- appelés à remplir de nouvelles missions dans le cadre d'un changement de poste dans le service, confrontés à des modifications de leur travail ou à des modifications de réglementation ;
- menacés par un licenciement ou touchés par un plan de restructuration ;
- inoccupés ou qui travaillent depuis moins d'un an et qui étaient inoccupées au moment de leur entrée en service, en particulier les demandeurs d'emploi qui possèdent au maximum un CESS ;
- ayant une aptitude réduite au travail ;
- amenés à prendre en charge un nouveau type de public ou de problématique (des personnes présentant des problématiques lourdes et/ou d'importants problèmes comportementaux).

A la lecture de cette liste, on remarque que : la grande majorité des travailleurs sont susceptibles de faire partie d'un ou plusieurs groupe(s) à risque, d'en avoir fait partie ou d'en faire bientôt partie ; les catégories de groupes à risque sont larges et recouvrent des réalités très différentes (ex. : travailleurs âgés de 45 ans ; ils constituent environ 40 % des travailleurs du secteur). On en arrive à une situation où cette modalité de ciblage perd son potentiel opérationnel et rend difficile, voire inopérant, la détection de ces groupes dans les secteurs considérés ainsi que la priorisation des actions à mettre en place ou à soutenir.

3.B. D'une analyse verticale des groupes à risque ...

Pourtant, cette modalité de ciblage caractérise les politiques sociales depuis plusieurs décennies. La dénomination « groupe à risque » nous fait tout d'abord penser à une analyse de la société contemporaine telle que l'a formulée Ulrich Beck : la « société du risque ». Que signifie cette expression ? Selon Beck, la société actuelle a rompu avec les « grandes promesses » de la modernité telles qu'un emploi à vie, un conjoint à vie ou une guérison totale en cas de maladie. La « société du risque » est caractérisée par le sentiment d'incertitude concernant ce que nous réserve l'avenir, une prédominance de l'aléatoire, du sentiment que tout est sans cesse à faire et à refaire. Tout membre de cette société est donc confronté continuellement à une série de « risques » tout au long de son parcours de vie. Selon Beck, dans ce contexte, « la peur est devenue le premier moteur de l'action » (Boissonnat, 2002 : 212). Pour progresser dans ce parcours sans heurt, l'individu doit se doter d'outils de prévention, de formation, d'accompagnement, de soutien, d'assurance, d'information.

En quoi les « groupes à risque » tels qu'ils sont définis par la convention collective de travail du 19 décembre 2013 sur base de l'Arrêté royal constituent-ils dès lors un outil de ciblage pertinent en vue d'outiller les individus pour qu'ils puissent prévenir ces risques ? Pour répondre à cette question, il faut d'abord comprendre la logique qui préside à la définition de ces catégories. Ces groupes ont été définis à partir de la mesure des risques qu'ils sont susceptibles de rencontrer dans leur parcours professionnel. A partir de recoupements statistiques, il a été défini que les membres de ces groupes étaient davantage exposés que les autres à rencontrer des risques dans

les prochaines années. Mais de quels risques parle-t-on ? Le risque ultime est celui de perdre son emploi. A ce risque majeur est associé toute une série d'autres risques qui y conduisent, tels que la déqualification, le travail précaire, l'épuisement professionnel.

Cette modalité de ciblage des groupes à risque entre en résonnance avec le principe de prévention de l'État social actif. Ce principe consiste à mettre en lumière les « groupes cibles » qui risquent d'être inadaptés au marché de l'emploi. L'idée était, selon F. Vandenbroucke, figure marquante du parti socialiste flamand, alors ministre des Affaires sociales en 1999, de faire du chômage un « risque prévisible » contre lequel l'État Social Actif veut lutter au plus tôt. On peut favoriser une meilleure prévention grâce à la « prévisibilité accrue des risques sociaux », c'est-à-dire la meilleure connaissance des facteurs de risques.

Comment identifier ces facteurs ? Dire que le fait d'être plus âgé présente un risque d'être fragilisé dans son parcours professionnel suppose que des données permettent d'établir que ce groupe de personnes est statistiquement plus confronté à ce risque (perd plus souvent son emploi, tombe plus souvent malade, trouve plus difficilement un autre emploi, etc.) et, du coup, on en déduit qu'il présente également une probabilité plus importante de rencontrer ces risques. C'est ce genre de démarche de recherche reposant sur des outils statistiques communément utilisés qui permettent de démontrer, par exemple, que la probabilité de trouver un emploi de « mauvaise qualité » à la sortie du chômage est plus importante pour les femmes que pour les hommes, pour les moins de 25 ans que pour les 35-49 ans, dans le secteur de l'action sociale que dans les autres secteurs (Lizé & Prokovas, 2012) ou que « les soignants exerçant en gériatrie sont plus susceptibles que d'autres de vivre l'épuisement professionnel » (Courty et al., 2004 : 216). Si cela est bien connu et documenté, ce qui l'est moins, ce sont les facteurs qui permettent de comprendre pourquoi certaines catégories de la population sont davantage exposées à ces risques ?

3.C. ... à une analyse horizontale des risques au prisme d'une entrée par les parcours professionnels

Les catégories de groupes à risque répondent donc à une logique purement statistique. Par exemple, si on constate que telle ou telle catégorie a été plus fréquemment touchée par des accidents du travail, on en conclut que les travailleurs appartenant à cette catégorie sont exposés à une probabilité plus importante d'avoir, à l'avenir, un accident du travail. Si cela constitue une étape incontournable à la compréhension des risques, cela peut être associé à des effets non souhaitables, du moins si on se limite à cette étape. Premièrement, cela participe à un processus déterministe d'étiquetage (selon l'expression de Becker, 1963) des individus qui, une fois qu'ils entrent dans telle ou telle catégorie, deviennent l'objet de mesures qui leur rappellent, d'une certaine manière, qu'ils sont plus à risque d'être fragilisés dans leur parcours professionnel que les autres, et qu'ils sont également responsables de prévenir ces risques en mobilisant les outils qui leurs sont proposés (selon le principe fondateur du « travail sur soi », ou d'être « entrepreneur de soi-même »). Deuxièmement, ces recoupements statistiques ne nous permettent pas d'affirmer que, du jour au lendemain, lorsqu'un individu entre dans telle ou telle catégorie, il sera exposé davantage à ces risques. Enfin, savoir qu'on est plus à risque à 45 ans par exemple n'augmente pas la prévisibilité des risques auxquels on est exposé. Or, c'est bien là tout l'enjeu de la prévention. Cela nécessite de bien comprendre les facteurs qui amènent les individus à devenir plus à risque à partir d'un certain âge, ce qui questionne le contexte (environnement de travail, vie familiale, marché de l'emploi, etc.) mais aussi le parcours de vie et les événements qui l'ont jalonné. Une

lecture verticale des risques ne suffit donc pas à réduire l'incertitude les concernant. La prise en compte du parcours et du contexte qui offrent un terreau à l'apparition de ces risques est indispensable.

Nous proposons donc de comprendre l'exposition à ces risques comme la résultante d'une accumulation d'événements ou d'expériences difficiles au cours du parcours professionnel articulée à un manque de ressources ou de soutien pour y faire face. A l'instar de l'épuisement professionnel qui « ne naît pas, en général, d'un stress aigu mais de l'accumulation d'événements mineurs qui, par leur répétition, peuvent produire un stress important » (Courty et al., 2004 : 215). De ce fait, il est illusoire de parvenir à établir un système de causalités qui permettrait d'aboutir à la mise en lumière des causes des risques sur lesquelles il suffirait d'agir isolément pour réduire du même coup la probabilité du risque. Il y a une multitude de facteurs qui interviennent et qui présentent des articulations et des interdépendances qui rendent complexe l'établissement d'un tel système de causalités (Negroni, 2005). Par exemple, le fait d'avoir 45 ans et plus n'est pas un risque en soi, mais il devient un facteur de risque lorsqu'il est articulé à un contexte de travail qui ne tient pas compte des spécificités de ces travailleurs ou, pire, qui développe des attitudes discriminatoires envers eux.

Tout risque ou facteur de risque doit donc être analysé en regard du contexte dans lequel il s'inscrit. Il n'y a pas de risque « en soi », mais toujours en rapport avec un parcours biographique et un environnement spécifique qui font de ces caractéristiques objectives de réels facteurs de risque d'être fragilisé dans son parcours professionnel.

L'objectif de cette recherche est donc, à la fois de mettre en lumière les corrélations entre certains types de risque (épuisement, maladie, perte d'emploi, etc.) et certains facteurs de risque (âge, secteur, public pris en charge, etc.). Et ensuite de comprendre la nature de cette corrélation (par exemple, pourquoi les personnes travaillant dans tel secteur sont statistiquement plus souvent en maladie ?). C'est surtout sur le deuxième objectif que nous allons nous focaliser, en nous appuyant sur une analyse qualitative des parcours professionnels, des conditions de travail, de la nature des tâches prises en charge, des caractéristiques du public, etc.

3.D. La prévisibilité des risques à l'épreuve des événements contingents

L'idée qui sous-tend le ciblage des groupes à risque dans la mise en œuvre d'actions de soutien est qu'en ciblant ces groupes qui sont justement définis par une probabilité plus importante de rencontrer ces risques, on favorisera une meilleure prévisibilité des risques. Toutefois, cela ne colle pas avec la réalité des parcours professionnels contemporains : bifurcation, rupture, réorientation, etc. autant de concepts sociologiques mobilisés pour caractériser les parcours de vie d'aujourd'hui (Grossetti, 2006). Face à ces parcours de plus en plus diversifiés, atypiques, répondant de moins en moins à la logique « formation-emploi-retraite », les sociologues se sont armés d'une approche permettant d'appréhender cette réalité : la sociologie des événements contingents. L'idée est d'accepter le fait qu'un risque rencontré par un individu est le résultat, certes, de certains facteurs de risque, mais aussi d'événements contingents qui permettent de comprendre que le risque apparaisse pour un individu alors qu'il n'apparaîtra pas pour un autre individu qui est pourtant porteur des mêmes facteurs de risque. L'idée n'est toutefois pas d'abandonner toute prétention à la mise en œuvre de modèles explicatifs permettant de mieux circonscrire les facteurs favorisant la survenue de risques, mais d'accepter la part d'imprévisibilité et de contingence des parcours qui

doit être prise en compte dans l'analyse des risques. L'idée est bien de réintroduire l'histoire et les événements dans les modes d'explication des risques.

Dans notre recherche, c'est bien le défi que nous essayons de relever en articulant des méthodologies permettant, d'un côté, de mettre en lumière les modèles explicatifs, les facteurs corrélés à une fréquence plus ou moins importante de risques (approches statistiques) et d'un autre côté, de donner une place à la contribution du parcours de vie et de l'enchaînement d'événements contingents à l'apparition d'un risque (approche biographique, entretiens, démarche photographique), ce qui permet par ailleurs d'observer d'éventuelles régularités dans les événements contingents. En effet, comme les précise Grossetti, « les bifurcations biographiques comportent elles-mêmes des régularités qu'il est intéressant de rechercher » (Grossetti, 2006 : 23). Cela nous permet d'articuler une approche causale et une approche séquentielle des risques (selon la conceptualisation d'Abbott, 2001, repris par Grossetti, 2006). Le fait de perdre son emploi, de tomber malade, d'avoir un accident de travail, etc. sont des risques, mais sont aussi des événements contingents. L'objectif de l'étude est sans doute de contribuer à l'amélioration de la prévisibilité de ces événements contingents en analysant la manière dont ils apparaissent en fonction d'un contexte particulier et d'un parcours spécifique. La sociologie des événements contingents s'intéresse également à la façon dont les individus gèrent l'incertitude et les risques. Dans le cadre de notre étude, nous pourrions mettre en lumière les stratégies que les acteurs mettent en œuvre pour réduire les risques. Enfin, pour comprendre les risques et leurs conséquences, nous ne pouvons pas faire l'économie du sens que l'acteur donne à ces événements, comment il les interprète et les vit : « Les bifurcations engagent diversement l'acteur selon qu'elles se présentent comme un projet, comme une crise, comme un choix, comme un événement extérieur » (Negroni, 2005 : 312). Nous accorderons une attention centrale à l'interprétation que donne l'acteur lui-même par rapport aux risques auxquels il estime être confronté.

4. Qualité de l'échantillon couvert par la recherche

Cette recherche, c'est :

- **31** interviews avec des personnes ressources.
- **Une centaine** de travailleurs rencontrés (dont **32** travailleurs prenant en charge une fonction éducative, **4** travailleurs ayant une fonction d'encadrement, **8** travailleurs ayant une fonction de support, **6** travailleurs ayant une fonction psycho-médico-sociale, **17** travailleurs ayant une fonction de direction ou de coordination, **5** travailleurs ayant un mandat de délégué syndical + une **vingtaine** de travailleurs en France, et **5** en Suisse, ayant des fonctions similaires).
- **22** institutions investiguées (dont 1 avec les 4 méthodologies, 5 avec 3 méthodologies, 1 avec 2 méthodologies, 13 avec 1 seule méthodologie) + 2 en France et plusieurs en Suisse.
- **663** travailleurs ayant répondu à l'enquête en ligne (dont **280** de l'Aide à la jeunesse, **296** de l'aide aux personnes handicapées, **78** des milieux d'accueil pour adultes en difficulté, **31** des services d'aide au logement) + des secteurs similaires couverts en France et en Suisse.
- **42** secteurs couverts (**15** agréments couverts au niveau qualitatif, **39** agréments couverts au niveau quantitatif) + des secteurs similaires couverts en France et en Suisse.

Rappelons également que nos collègues français ont contribué à l'étude en nous faisant bénéficier de deux monographies institutionnelles à travers lesquelles ils ont rencontré une vingtaine de travailleurs de différentes fonctions. La Suisse a plutôt opté pour des entretiens individuels avec des travailleurs dans différentes institutions des 3 secteurs principaux.

Enfin, à travers la démarche photographique, nous avons touché 6 équipes des trois secteurs principaux et récolté, à chaque fois, le témoignage d'une dizaine de travailleurs.

A travers cette étude de grande ampleur en Belgique et de manière très ciblée en France et en Suisse, nous avons diversifié au maximum les points de vue, les (sous-)secteurs, les différents types de services. Cette diversification nous permet d'atteindre une représentativité qualitative, c'est-à-dire un échantillon favorisant une multiplicité d'angles d'attaque sur les problématiques étudiées dans le cadre de cette étude. Toutefois, il n'a pas été possible de couvrir l'ensemble des types de service qui existent dans les secteurs étudiés. L'enquête statistique nous a permis d'élargir l'échantillon aux autres agréments non couverts par les méthodologies qualitatives et d'en atteindre une quarantaine en tout ; certains types de services ne sont pas couverts, ils concernent toutefois un faible nombre de travailleurs. Au niveau quantitatif, un échantillon de 663 individus peut être considéré, dans l'absolu, comme un échantillon de taille respectable permettant de faire des analyses statistiques approfondies et des croisements sans que cela réduise de trop la taille des sous-groupes étudiés. En revanche, en regard du nombre de travailleurs dans la population-mère (26.024 travailleurs au 31/12/15 selon l'ONSS), il s'agit d'un échantillon qui représente un taux de réponse assez faible de 2,5 %. Toutefois, si on considère qu'il répond aux qualités d'un échantillon probabiliste, on peut estimer la marge d'erreur à 3,76% à un niveau de confiance de 95%⁶. De plus, ce taux n'en fait pas un échantillon statistique de faible qualité, car nous avons davantage favorisé la représentativité qualitative en procédant à des relances auprès de types de service et des profils de travailleurs non couverts par l'enquête, ce qui nous a permis de récolter un échantillon très diversifié. Nous devons déplorer certaines limites à notre échantillon quantitatif : les travailleurs ayant une fonction de support de type technique (ouvrier, technicien de surface, jardinier, etc.) ont très peu répondu à l'enquête en ligne. Nous avons dès lors choisi de compenser la faible représentation du personnel technique par un renforcement du nombre d'entretiens avec ces travailleurs et via la démarche photo, méthodologies plus adaptées à ces profils. Enfin, nous avons eu des difficultés à récolter le point de vue des délégués syndicaux, aussi bien par l'approche qualitative, que par l'approche quantitative, en dépit des appels faits par les représentants syndicaux au Comité de gestion du Fonds Isajh.

5. La co-constuction : une nécessité enferrée dans des contraintes

5.A. Processus & dynamique de la recherche

Le Cahier des charges était le résultat de la dynamique interne du Fonds Isajh en 2015. Il porte sur la nécessité de faire le point sur les « groupes à risque » de travailleurs dans les secteurs sociaux couverts par le Fonds. Depuis plusieurs années, ces groupes revenaient à l'agenda du Comité de gestion du Fonds de manière centrale ou secondaire (c-à-d. comme « conséquences » ou « effets » d'autres thématiques). Ces groupes étaient l'objet de mesures éparées, les concernant plus ou

⁶ La marge d'erreur correspond à l'estimation de l'étendue des résultats ou des valeurs obtenues lors d'un sondage. Le niveau de confiance traduit le degré de certitude de la marge d'erreur. Il reflète la fréquence d'apparition d'un résultat qui serait dans la marge d'erreur si on renouvelait le sondage dans la même population.

moins directement. Le Cahier des charges apparaissait, aux yeux même du Comité de gestion du Fonds et des permanents du Fonds, comme un ensemble complexe d'éléments, d'interrogations, comme ce fut d'emblée souligné lors de la réunion d'information portant sur sa présentation en novembre 2015. Étant donné la complexité du Cahier des charges, l'ampleur de ce qui était demandé et la dynamique évoquée, l'équipe de recherche a souhaité que la recherche s'effectue dans un processus collaboratif. Ainsi, un Comité de pilotage de la recherche a effectué le suivi du processus, pris en compte les avancées du travail et contribué à définir les priorités du travail de recherche. Il s'est réuni à peu près tous les trois, quatre mois pendant la durée de la recherche.

5.B. Les difficultés d'accès aux terrains et aux données

Un des éléments marquants de cette recherche est sans nul doute les difficultés que nous avons rencontrées pour accéder aux terrains et aux données.

Au-delà des problèmes, classiques dans toute recherche, liés à la constitution d'un échantillon raisonné sur base d'un ensemble de critères réfléchis avec le Comité de pilotage, nous nous sommes heurtés à de nombreux refus, alors même que toutes les institutions contactées trouvaient l'objet de la recherche pertinent et intéressant. Le motif le plus généralement évoqué tenait au « manque de temps » dans des institutions décrites alors comme « en difficulté » et ne pouvant se permettre de consacrer un peu d'énergie à l'enquête. Cette difficulté à enquêter, cette impossibilité pour les services et les institutions de dégager un peu de temps en dehors de leurs préoccupations et pratiques quotidiennes peut ainsi être considérée comme une cause de risque ; n'ayant même plus le temps d'en parler, les risques avérés ou potentiels apparaissent plus difficilement ; ils sont alors subis.

Derrière cette justification communément utilisée pour refuser l'accès à un terrain, il est important aussi de souligner des motifs spécifiques tant ils fournissent des possibilités de compréhension de ce qui se joue autour de cette problématique des « groupes à risque ». Avant d'aborder ces éléments, il est cependant important de noter que ce qui était demandé aux institutions pouvait, lors de la première présentation, paraître lourd. En effet dans cette phase centrale de la recherche, nous demandions aux institutions de pouvoir rencontrer dans le cadre d'entretiens semi-directifs des travailleurs en contact direct et permanent avec les usagers (Axe 1), des personnels supports (Axe 2) et du personnel de direction ainsi que des délégués syndicaux (Axe 3) et dans le cadre de l'approche biographique des personnels de l'axe 1 et 2. Trois chercheurs sont donc passés dans chaque institution. Si les entretiens semi-directifs sont « habituels », la démarche biographique qui permet de comprendre la problématique étudiée au travers de la trajectoire, peut être source de craintes : tantôt elle est perçue comme fragilisante, tantôt comme intrusive.

C'est également ce type de réserve qui a notamment été évoqué par les institutions comme motif de refus pour la démarche photographique. Si les directions sollicitées pour accepter la démarche photographique au sein de leur institution se sont majoritairement montrées très intéressées par la démarche, tous ont soit refusé d'emblée pour des raisons de « protection de l'image des personnes » (certains prétendant que c'était là une injonction de l'Aide à la jeunesse), soit demandé un temps avant d'accepter. Cette demande était motivée par leur « souci » d'avoir l'accord de l'équipe. Les refus ont alors été notifiés en fonction de cet avis présenté comme négatif. Sans nul doute peut-on estimer que le souci de protection de l'image et le respect d'une décision de l'équipe, étaient pour la plupart la cause véritable du refus, mais l'on peut aussi

raisonnablement faire l'hypothèse que pour quelques institutions, ils ont servi de « prétextes » au refus.

Très spécifiquement, il est aussi essentiel ici de rendre compte de la difficulté éprouvée par nos collègues français du Laboratoire Printemps pour trouver un terrain de recherche dans « le domaine de la protection de l'enfance » : comme ils le précisent dans leur rapport : « ici particulièrement, les difficultés pour obtenir une entrée sur le terrain sont révélatrices des tensions actuelles dans le secteur ». Ces tensions portent sur le niveau organisationnel ; le secteur de la « protection de l'enfance » étant décrit comme « fermé » avec peu de contacts sur l'extérieur et, surtout, sur le niveau politico-institutionnel. En effet, une des priorités politiques du Conseil départemental des Yvelines (passé aux dernières élections à droite) est de « demeurer le département le moins dépensier ». La protection de l'enfance connaît donc de nombreux changements liés à une ligne budgétaire particulièrement stricte. Les structures sont exsangues, le taux d'absentéisme important et elles ne sont donc pas en état (c'est-à-dire n'ont pas les moyens en personnel et en temps) de s'ouvrir à une démarche de recherche.

I. Un secteur en évolution : l'origine des risques

La professionnalisation des métiers du travail social a débuté au tournant du 19^{ème} au 20^{ème} siècle. Univers récent, son évolution est intimement liée aux mutations du contexte social global. Si la deuxième moitié du 20^{ème} siècle a vu l'avènement de l'État social, ce début de 21^{ème} siècle est marqué par une remise en cause des fondements, des valeurs et des pratiques, organisationnelles et relationnelles, liées à cette forme étatique. Le travail social, chargé de la mise en œuvre des politiques et dispositifs sociaux, auprès des franges les plus précarisées des classes populaires, a subi ces évolutions (Bellot & al. 2013 ; Gaspar, 2012 ; 2013a ; 2013b). Il s'agira successivement dans cette partie, après avoir donné les chiffres clés des secteurs concernés, de rendre compte des mutations constatées ces dernières années dans les secteurs du Fonds Isajh, de mettre en lumière les peurs et les craintes ressenties, de montrer leurs impacts sur les professionnels (sur leurs pratiques et sur les risques qui y sont liés) et de rappeler les axes de recherche autour desquels nous avons travaillé.

Dans cette partie, nous prenons appui sur l'ensemble du matériau d'enquête récolté au cours de la phase exploratoire et de la phase de recherche. Dans le deuxième point (I.2) relatif aux mutations du secteur, le matériau a été complété par des informations factuelles récentes.

I.1. Éléments de cadastre

Les données cadastrales présentées ci-dessous résultent d'une compilation de sources diverses. La méthodologie qui a présidé pour produire et analyser les données est décrite précisément en annexe, où vous trouverez le cadastre complet. Ci-dessous, nous nous limitons aux chiffres clés du secteur⁷. Comme l'avaient suggéré Paul Lodewick et Bernard De Backer dans leur rapport de 2010 pour le compte du Fonds Isajh, et dans un souci de continuité par rapport à leur étude, « *nous utiliserons le mot « **champ** » pour désigner l'ensemble de l'espace professionnel de la 319.02, « **secteur** » pour désigner un sous-ensemble reconnu de ce champ et « **type de services** » pour désigner une catégorie d'organisation reconnue et agréée par les tutelles* » (2010 : 7).

I.1.A. Données générales sur l'ensemble du champ de la 319.02 (à partir des données ONSS)

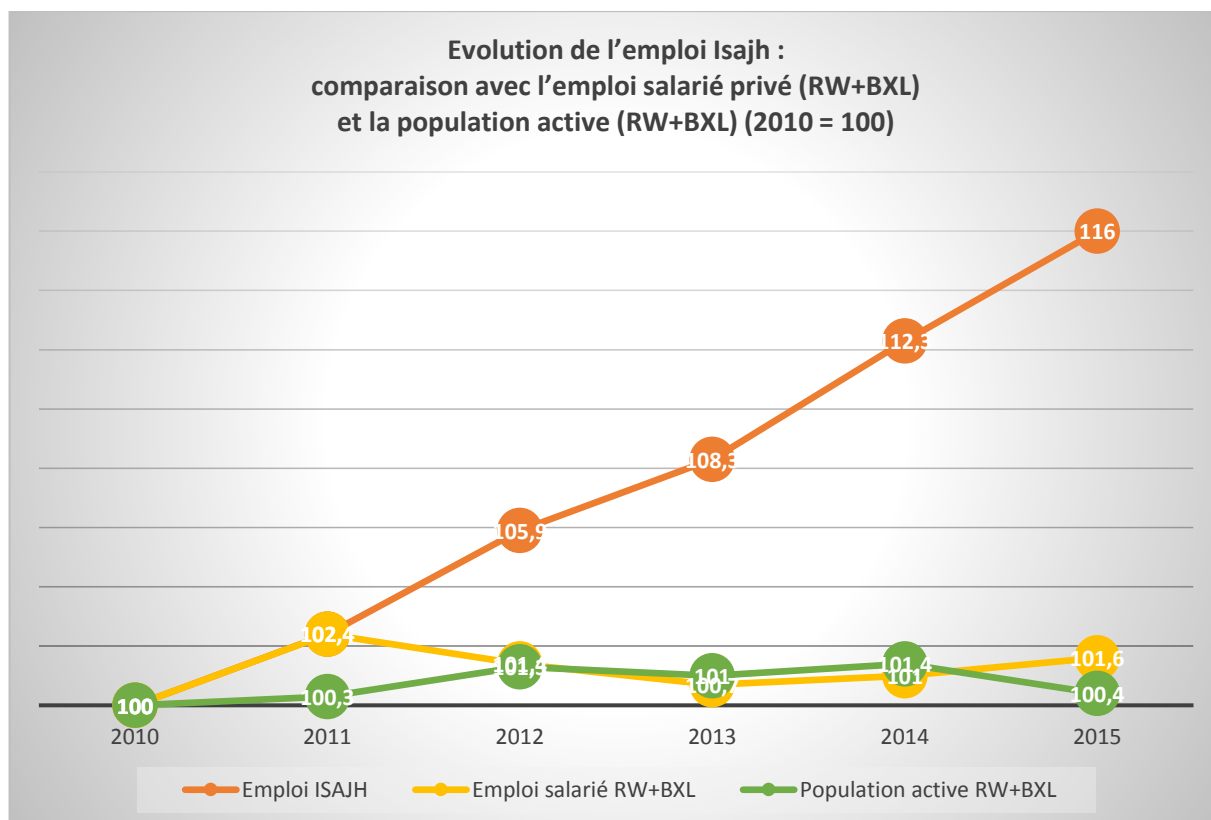
Au 31 décembre 2015, le champ de la 319.02 est constitué de 846 employeurs qui occupent 26.024 travailleurs. Le champ connaît une croissance constante de l'emploi entre 2008 et 2015 : un taux de croissance annuel moyen du nombre d'employeurs de 2,07 %, et du nombre de travailleurs de 3,55 %.

⁷ Nous avons été confrontés à la difficulté de disposer de données fiables et complètes pour l'ensemble du champ. Nous avons dû nous résoudre à compiler différentes sources et bases de données selon le secteur considéré. La comparaison de ces bases de données nous amène au constat d'une variation relativement importante des résultats sur un même secteur selon la logique et le mode de calcul qui ont présidé à la constitution de ces bases de données (les tutelles n'ayant pas le même mode de calcul que l'ONSS, par exemple) et également selon la clé de lecture et le type d'analyse qu'on peut privilégier. Le Fonds Isajh ne dispose donc pas de données complètes et cohérentes sur l'emploi dans le champ de la 319.02, or il nous apparaît que cela est un des éléments de cadrage primordiaux du champ et une condition pour agir sur les groupes à risque. Nous y reviendrons dans la troisième partie de ce rapport. Étant donné ce contexte, nous demandons au lecteur de prendre avec beaucoup de prudence les données cadastrales décrites dans la suite et dans le cadastre complet en annexe.

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EMPL	739	756	772	783	797	811	830	846
ETABL	928	940	963	976	1.022	1.099	1.157	1.237
TRAV	20.847	21.584	22.427	22.962	23.757	24.282	25.193	26.024
ETP	16.270,50	16.756,80	17.217,60	17.773,70	18.289,40	18.628,90	19.148,40	19.779,80

Tableau : Evolution de l'emploi dans le champ de la SCP 319.02 : nombre d'employeurs, d'unités d'établissement, de travailleurs, et d'équivalents temps plein.

Notons que la croissance de l'emploi dans ce secteur est bien plus importante que celle de l'emploi salarié privé en Région wallonne et à Bruxelles, qui tend même à stagner, et celle de la population active, qui stagne également.



I.1.B. Données sur les secteurs qui composent le champ de la 319.02

Le champ de la 319.02 est composé de 4 secteurs qui peuvent relever d'une ou de plusieurs tutelles différentes :

- Dans le secteur de l'Aide aux personnes handicapées (AH), il faut distinguer les structures qui relèvent de la Région wallonne (agréées par l'AVIQ), celles qui relèvent de la Région Bruxelles-Capitale (agréées par le PHARE, service émanant de la COCOF et chargé de mettre en œuvre la politique d'intégration des personnes handicapées), et celles qui sont couvertes par la Communauté germanophone (agréées par le « Dienststelle für personen mit behinderung) ;
- Le secteur de l'Aide à la jeunesse (AJ) relève uniquement de la Fédération Wallonie-Bruxelles ;
- Le secteur de l'Aide aux adultes en difficulté (MA) peut relever soit de la Région wallonne, soit de la Région Bruxelles-Capitale (plus précisément la COCOF) ;

- Le secteur de l'Aide au logement (AL) relève de la Région wallonne ;
- Enfin, nous distinguons ci-dessous un type de services particuliers, les SASPE (Services d'Accueil Spécialisé pour la Petite Enfance), qui sont subventionnés par l'ONE (Office de la Naissance et de l'Enfance)⁸.

Le premier tableau ci-dessous présente une estimation de la ventilation des employeurs selon le secteur et la tutelle. Nous partons, pour ce premier tableau, uniquement de la BDD fournie par le Fonds Isajh sur laquelle un travail de nettoyage a été effectué par la cellule administrative du Fonds.

<i>Employeurs</i>	FWB	RW	COCOF	Com. German.	Total
AH		365	70	8	443
AJ	270				270
MA		60	12		72
SASPE	7				7
AL		33			33
Total	277	458	82	8	825

Tableau : Estimation de ventilation sectorielle des employeurs (source : Fonds Isajh) (31/12/16)⁹

Les employeurs du champ de la SCP 319.02 peuvent avoir plusieurs services, agréments et/ou unités d'exploitation. Ci-dessous, nous proposons une estimation de la ventilation sectorielle des services. Nous partons des cadastres des tutelles lorsque ceux-ci sont disponibles, à savoir pour le secteur du handicap et pour celui des milieux d'accueil pour adultes en difficultés. À défaut de ces données pour l'Aide à la jeunesse et l'Aide au logement, nous laissons le nombre d'employeurs. Pour le secteur du handicap en Région wallonne, la BDD de l'AVIQ ne prend pas en considération les APC (Autorisations de Prise en Charge). À partir de la BDD du Fonds Isajh, nous estimons le nombre d'APC à 105. Nous les rajoutons donc au nombre de services de ce secteur.

<i>Services</i>	FWB	RW	COCOF	Com. German.	Total
AH		456** + 105 (APC)*	85**	8*	654
AJ	270*				270
MA		137**	15**		152
SASPE	7*				7
AL		33*			33
Total	277	731	100	8	1.116¹⁰

Tableau : Estimation de ventilation sectorielle des services (sources : tutelles et Fonds Isajh) (31/12/16)

*BDD Isajh

**Tutelles

⁸ Étant donné la petite taille de ce secteur et la proximité du public pris en charge avec l'Aide à la jeunesse, nous intégrerons par la suite les données relatives aux SASPE dans le secteur de l'Aide à la jeunesse.

⁹ Le total du nombre d'employeurs n'est pas le même que dans le point précédent, car nous ne nous basons pas sur la même base de données.

¹⁰ À partir de la BDD de l'ONSS dans laquelle l'unité statistique est l'unité d'établissement, on constate qu'il y a 1.237 établissements au 31/12/15 dans le champ de la 319.02. La différence avec le nombre de 1.116 indiqué ici est sans doute due à l'absence d'informations concernant le nombre de services dans l'Aide à la jeunesse et dans l'Aide au logement.

Le tableau suivant présente une estimation de la distribution des travailleurs dans les différents secteurs et tutelles. Différentes bases de données sont utilisées pour réaliser cette estimation. Attention : l'unité statistique de la BDD ONSS est le contrat, et non la personne physique, ce qui peut donc donner une surestimation du nombre réel de travailleurs¹¹. Pour le secteur du handicap en Région wallonne, à nouveau, nous devons rajouter l'estimation du nombre de travailleurs exerçant dans les APC avec, sans doute, une forte surestimation.

Travailleurs	FWB	RW	COCOF	Com. German.	Total
AH		13.630** + 5.885 (APC)*	2.870**	173*	22.558
AJ	5.078*				5.078
MA		890**	186**		1.076
SASPE	452*				452
AL		179*			179
Total	5.530	20.584	3.056	173	29.343

Tableau : Estimation de la ventilation sectorielle des travailleurs (sources : tutelles et BDD ONSS/Isajh) (31/12/16)

*BDD Isajh

**Tutelles

I.1.C. Cartographie actualisée des types de services dans chacun des secteurs

I.1.C.1. L'Aide aux personnes handicapées (Région wallonne)

Les employeurs ayant parfois plusieurs agréments, nous allons parler ci-dessous en nombre de services et non en nombre d'employeurs. Nous partons de la base de données fournie par l'AVIQ. Celle-ci ne prend pas en compte les APC. Pour celles-ci, nous nous rabattons sur la base de données du Fonds Isajh.

Notons que les SRA occupent près d'un tiers des travailleurs du secteur. Avec les SRJ, ils occupent près de la moitié des travailleurs du secteur. Les APC, quant à eux, occuperaient, selon l'estimation réalisée, environ 30 % des travailleurs. Ces types de services, de type résidentiel, qui occupent une grande partie des travailleurs du secteur, sont aussi des structures de grande taille, avec en moyenne plus de 50 travailleurs par structure.

	Services**	Travailleurs	Trav./Services
APC*	105	5.885	56,00
SRA	96	6.410	66,80
SAJA	75	1.473	19,64
SLS	59	321	5,40
SAN - SAPS	47	580	12,30
SRJ	39	2.611	66,90
SAC	39	396	10,20
SRNA	27	605	22,40
SAI	20	297	14,90
SAP	14	142	10,10
SASJ	14	398	28,40
SRP	12	144	12,00

¹¹ À partir de la BDD de l'ONSS avec le travailleur comme unité statistique, nous avons 26.024 travailleurs au 31/12/15.

AVJ	9	203	22,60
SAF	4	40	10,00
SIL	1	10	10,00
TOTAL	561	19.515	34,80

Tableau : Ventilation des services et des travailleurs selon le type de services (l'agrément) (Source : AVIQ)

*Source : BDD Isajh

**Il s'agit bien du nombre de services (Unité d'établissement et non du nombre d'employeurs. Un même employeur peut être comptabilisé dans plusieurs agréments. C'est pourquoi le total est plus élevé que le total du nombre d'employeurs.

1.1.C.2. L'Aide aux personnes handicapées (Région Bruxelles-Capitale)

Les CEH occupent 43 % des travailleurs du secteur. Comme en Région wallonne, on remarque que les structures résidentielles sont en moyenne de plus grande taille que les structures d'accompagnement ou d'aide dans le milieu de vie, comme les SAC.

	Services	Travailleurs	Trav./Services
CEH	27	1.245	46,10
CES	7	773	110,40
CEJ	25	712	28,50
SAC	27	140	5,20
TOTAL	86	2.870	33,40

Tableau : Ventilation des services et des travailleurs selon le type de services (l'agrément) (31/12/16) (Source : COCOF)

1.1.C.3. L'Aide à la jeunesse

Pour ce secteur, nous ne disposons pas d'informations provenant de la tutelle. Nous allons donc utiliser la BDD ONSS fusionnée avec la BDD employeurs fournie par le Fonds Isajh. L'unité statistique est ici le contrat, et non le travailleur. Dans le tableau ci-dessous, on constate rapidement que les SAAE emploient une grande partie des travailleurs du secteur AJ (environ un peu plus de la moitié). Les services AMO constituent une grande part des employeurs, mais étant en général de petite taille, ils occupent une plus petite part de travailleurs. Les SAIE, quant à eux, sont en troisième position au niveau du nombre de services, mais étant en général de plus grande taille que les AMO, ils occupent davantage de travailleurs au total.

	Services	Contrats	Contrats/Services
SAAE	92	3.097	33,70
AMO	74	690	9,30
SAIE	34	1.486	43,70
PPP	21	581	27,70
COE	20	180	9,00
SPF	16	235	14,70
SARE	13	118	9,10
SAS	9	93	10,30
CAS	6	201	33,50
CAU	5	315	63,00
SP	4	25	6,30
COO	4	263	65,80

CAEVM	3	246	82,00
CJ	2	94	47,00
SASPE	7	452	64,60
TOTAL	310	8.076	26,10

Tableau : Ventilation des services et des contrats selon le type (l'agrément) (Source : BDD Isajh croisée avec la BDD ONSS)

I.1.C.4. L'Aide aux adultes en difficulté (Région wallonne)

À partir de la liste des services reçue de la part de la tutelle, nous avons pu estimer le nombre d'employeurs en éliminant les doublons à partir du nom de l'employeur. Il s'agit donc bien d'une estimation. Selon un cadastre fourni par la même tutelle, il y aurait 890 travailleurs fin 2016. Toutefois, ce cadastre est le résultat de données agrégées ; il ne prend en considération que les maisons d'accueil et les maisons de vie communautaire. De plus, il ne propose pas une ventilation entre les deux types de services considérés. C'est pourquoi nous allons également utiliser la BDD ONSS/Isajh pour avoir une estimation du nombre de contrats dans les différents types de services. Le secteur est constitué d'une majorité de MA et de travailleurs exerçant dans une MA.

Secteur	Services	Employeurs	Contrats*	Contrats/Services
AN	9	8	9**	1,00
MA	103	70	708	6,90
MVC	23	13	177	7,70
TOTAL	135	91	894	6,60

Tableau : Distribution des services, des employeurs et des contrats selon le type de service.

*BDD ONSS/Isajh

**Le nombre de contrats semble faible en regard du nombre de services. La BDD provenant de la tutelle comprend également les services publics et il est fort probable que la plupart des abris de nuit soient liés au secteur public, leurs travailleurs n'étant alors pas comptabilisés dans le BDD de l'ONSS. Nous avons toutefois supprimé ceux qui étaient de manière évidente du secteur public (CPAS, villes, etc.).

I.1.C.5. L'Aide aux adultes en difficulté (Région Bruxelles-Capitale)

Au 31 décembre 16, il y a 15 employeurs de ce secteur en Région bruxelloise, pour 186 travailleurs et 157,04 ETP, selon la BDD de la COCOF.

I.1.C.6. L'Aide au logement

Pour ce secteur, nous ne disposons pas de la BDD de la tutelle. Nous sommes donc partis de la BDD du Fonds Isajh fusionnée avec la BDD ONSS au 30 septembre 2017. Deux types de services sont relevés dans ce secteur : les AIS (Agences Immobilières Sociales) et les APL (Associations de Promotion du Logement). En réalité, ce secteur est en grande partie constitué des AIS (30 employeurs contre 6 APL). À partir de la BDD ONSS, on estime à 179 contrats la taille de ce secteur, avec seulement 10 contrats pour les APL. Nous pouvons déduire de cela que la taille des APL est très petite, alors que celle des AIS est légèrement plus grande. Dans l'analyse des mutations à l'origine des risques, nous reviendrons avec des données cadastrales afin de cibler les groupes à risque dans les différents secteurs et types de services du champ de la 319.02.

I.2. Les principales mutations du secteur

I.2.A. Mutation au niveau politique et institutionnel

Le secteur Isajh est aux prises avec des évolutions du cadre d'action au niveau politique et institutionnel qui se répercutent sur les pratiques professionnelles ainsi que sur le cadre organisationnel dans lequel ces pratiques se déploient. De façon générale, il y a accord sur un double constat : celui de la multiplicité des niveaux de pouvoir à prendre en compte (les politiques communales, provinciales, régionales, communautaires, fédérales, internationales) d'une part ; celui de la complexification législative, administrative, juridique et financière dans la gestion et l'administration des services et institutions, d'autre part. Cette complexification et cette multiplicité sont d'autant plus problématiques dans les petites structures qui disposent de peu de personnel et de moyens (obligation de plus en plus fréquente de recourir à des experts).

I.2.A.1. Insuffisance de moyens financiers

Tous les acteurs rencontrés soulignent le caractère chronique de l'insuffisance et/ou de l'inadaptation des moyens financiers au regard de l'augmentation des besoins. Les dotations budgétaires sont non seulement insuffisantes, mais elles ne vont qu'en s'amenuisant étant donné l'impact sur les politiques sociales des mesures d'austérité prises à l'échelon fédéral qui se répercutent aux échelons communautaires et régionaux. Les conséquences de cette insuffisance et de cette inadaptation sont multiples : concurrences exacerbées entre services, offres inadaptées pour certaines problématiques, manque de places (longueur des listes d'attentes), incohérences et impasses pour la prise en compte de situations transversales qui ne peuvent être traitées qu'à l'échelon intersectoriel, développement de services marchands¹² échappant parfois à tout cadre légal et réglementaire, conflits de pouvoir, de priorités politiques, de cadres législatifs.

Le diagnostic de l'état des finances wallonnes est décrit comme « alarmant », du fait d'une triple convergence d'éléments négatifs.

« Premièrement, en RW, la fiscalité est prélevée sur le travail, mais 25 % de la population est aux alentours du seuil de pauvreté. Deuxièmement, le degré d'endettement est élevé donc il n'y a pas de marges. Troisièmement, les réformes comptables imposées par l'Europe redéfinissent le périmètre de la dette, d'une part, en intégrant une série de parastataux endettés qui avant n'étaient pas intégrés dans le périmètre de la dette ; d'autre part, en impactant sur l'année de l'investissement une dépense qui avant pouvait être amortie sur 20 ans. » (CG, entretien 8)

Dans un tel contexte, le transfert de compétences opéré dans le cadre de la 6^{ème} réforme de l'État consiste à « *devoir faire plus avec moins de moyens* » puisque « *ce que le fédéral faisait avec 100 euros, le régional doit le faire avec 80 euros.* » (CG, entretien 10).

¹² Nous avons tenté d'objectiver l'augmentation de ce phénomène de développement de services marchands en comparant la proportion de SPRL en 2008 avec celle de 2017. Pour cette dernière, il s'agit d'une estimation sur la BDD fournie par le Fonds Isajh alors que pour 2008, cette information nous était fournie par la BDD ONSS. On constate une augmentation des statuts juridiques autres que les ASBL entre 2008 et 2017, particulièrement une augmentation de la proportion des SPRL. Sur les 40 SPRL, notons que 37 se situent dans le secteur du handicap et 3 dans les maisons d'accueil pour adultes en difficulté. Les secteurs de l'Aide à la jeunesse et de l'Aide au logement ne sont constitués que d'ASBL.

I.2.A.2. *Un changement permanent qui va en s'accéléralant*

Sur le plan politique et institutionnel, le secteur Isajh est en proie à un mouvement de changement continu inscrit dans une double temporalité. D'une part, une temporalité longue, qui remonte aux années 1990, marquée par la volonté de transformation des politiques de l'Aide aux personnes handicapées et de l'Aide à la jeunesse, résultant en des transformations progressives, négociées entre l'autorité publique et le secteur associatif prestataire de services, pour aboutir au modèle de la tutelle et de la délégation. Soit une logique de reconnaissance et de subvention à long terme, fondée sur une relation de partenariat entre l'État et les opérateurs associatifs, peu ou prou auxiliaires des pouvoirs publics et gérés à distance par ceux-ci via les administrations chargées de veiller au respect des normes et du cadre d'agrément. D'autre part, une temporalité courte, marquée par le transfert de compétences du fédéral aux entités régionales et communautaires dans le cadre de la 6^{ème} réforme de l'État. Sans être aboli, le modèle de la subsidiation et de la tutelle s'en trouve fortement perturbé dans un contexte de réduction des dépenses publiques. Les pouvoirs publics entendent en effet récupérer une partie des ressources et de la capacité d'orientation des services du non-marchand en les pilotant au plus près de ce qu'ils identifient comme de nouveaux besoins de la population, via la multiplication des appels à projets. Les associations se trouvent ainsi prises, comme le souligne Jacques Moriau (2015), dans une logique de l'activation et de la gestion par l'urgence : « *A la structuration lente d'une action destinée à accompagner le changement dans la durée sont préférées des interventions ponctuelles, constamment soumises à la menace d'être révisées ou arrêtées si les pouvoirs subsidants le décident* ».

I.2.A.3. *La taille des lieux d'hébergement et la prise en compte des familles en AJ et en AH*

Dans la longue durée, les secteurs de l'Aide à la jeunesse et de l'Aide aux personnes handicapées ont connu une vague de transformation commune marquée par la réduction de la taille des lieux d'hébergement et l'importance accordée au rôle des familles et à leur prise en considération. Deux changements importants résultant de modifications législatives récentes ou plus anciennes, le décret Aide à la jeunesse de 1991 et celui de 1995 relatif à l'intégration des personnes handicapées, entraînent ainsi des « bouleversements » dans l'organisation des services : la transformation de « gros » services en « petites unités » et/ou le passage de la prise en charge en hébergement vers la prise en charge ambulatoire dans les lieux de vie, principalement familiaux, des personnes.

- **Dans le secteur de l'Aide à la jeunesse**

En accordant la primauté à la prévention, le décret Aide à la jeunesse de 1991 a transformé en profondeur les modalités d'intervention publique et d'action des services agréés. Le décret entérine l'idée d'une prise en charge en famille ou dans le milieu de vie qui dominait les débats depuis la fin des années 1970 avec des critiques de plus en plus virulentes à l'égard des grands centres d'hébergement. Depuis, le placement n'est plus la seule réponse possible. Le décret enclenche une dynamique de travail avec les familles, de préparation au retour du jeune dans sa famille. Ce qui a conduit à la fermeture progressive des grands centres d'hébergement et la création de services de taille réduite. En 1999, la ministre de l'Aide à la jeunesse prévoit la suppression de 1.000 places d'hébergement et leur remplacement par des prises en charge en milieu de vie, tout en limitant la taille des services d'hébergement à 15 lits. Si l'objectif fixé n'a

jamais vraiment été atteint, le secteur a vu au fil des années l'éclosion de petites structures, proposant différents types de prises en charge, sous le contrôle du service de l'Aide à la jeunesse. Toutefois, depuis une dizaine d'années les professionnels du secteur s'alarment du manque de places disponibles pour les mineurs en danger qui nécessitent un accompagnement ou un hébergement spécialisé. Les temps d'attente sont jugés trop longs et la manière dont les rares places disponibles sont attribuées est critiquée au nom de l'équité et de la transparence. En conséquence, pour garantir une répartition plus juste et mieux organisée des prises en charge, l'ensemble des acteurs concernés (AAJ, SPJ, SAJ et les services agréés) s'attèle à construire, depuis plusieurs années, un système de « capacités réservées » de prise en charge des jeunes dans certains services agréés (circulaire ministérielle du 7 avril 2014).

Plus transparent, le nouveau système ne règle cependant pas le problème de fond qui est celui du manque de place d'hébergement et la saturation de tous les services, y compris ceux qui font du suivi en/des familles, et qui travaillent tous en surcapacité. Les normes d'encadrement sont trop basses et les moyens financiers manquent. Dans ce contexte, le ministre actuel de l'Aide à la jeunesse a décidé de se saisir de la nouvelle compétence attribuée à la FWB dans le cadre de la 6^{ème} réforme de l'État en matière de protection de la jeunesse pour revoir et actualiser le décret de 1991. En attendant cette réforme, deux vagues de refinancement du secteur ont été obtenues : 11,3 millions en 2017 et 11,5 millions en 2018, pour l'amélioration du soutien aux familles d'accueil et des prises en charge, la création de places d'hébergement et un renforcement du personnel dans les services publics (SAJ, SPJ, IPPJ).

- **Dans le secteur de l'Aide aux personnes handicapées**

C'est sous l'impulsion des familles de personnes handicapées que s'est amorcée au cours des années 1980 une reconfiguration des structures d'hébergement. Refusant de mettre leurs enfants ou parents dans de grandes institutions de 300 places jugées « inhumaines », des « familles » ont mobilisé des financements privés pour créer des structures de plus petite taille et y développer un projet pédagogique dont elles se sont portées garantes en tant que pouvoir organisateur, afin d'obtenir l'agrément des pouvoirs publics. La mobilisation des parents a été en s'accroissant au fil des années jusqu'à constituer un « lobby » des personnes handicapées, et de leurs familles, très organisé et très puissant. De telle sorte qu'ils disposent d'une représentation égale, sinon supérieure, à celle des partenaires sociaux dans les conseils d'avis mis en place par les autorités publiques.

La devise « rien sur nous sans nous » marque une évolution sociétale remarquable que traduit l'adoption de la convention des Nations-Unies relative aux droits des personnes handicapées adoptée par l'Assemblée générale des Nations-Unies en décembre 2006, entrée en vigueur en mai 2008, et ratifiée par la Belgique en juillet 2009. Cette convention vise à favoriser l'inclusion des personnes handicapées dans la société, principalement en visant leur autonomie et en garantissant leur droit à la parole et à la participation. L'application de cette convention a eu, et continue d'avoir, des conséquences sur la structuration actuelle et surtout future du secteur de l'Aide aux personnes handicapées. La mise en œuvre de politiques inclusives du handicap, à la hauteur des nouvelles exigences portées par le « lobby » des personnes handicapées et de leurs aidants proches, et défendues par les administrations de tutelle en RW et en RBC, requiert d'importants moyens financiers dont ne disposent manifestement pas les autorités régionales. Il y a ainsi une forte convergence pour considérer comme « fort aventureux », voire « irresponsable », de faire

croire à certaines familles de personnes handicapées qui en font la demande, parfois avec beaucoup d'insistance, que la « désinstitutionnalisation » est non seulement souhaitable, mais aussi réalisable. Car « qui va prendre soin, où, comment, et à quel prix ? » de ces personnes lourdement handicapées et vieillissantes qui seraient sorties des structures d'hébergement ?

« Dans le secteur de l'AH, il y a clairement une volonté de désinstitutionnalisation, parfois avec de bons arguments, mais la question qui se pose c'est où va-t-on mettre les gens ? » (CG, entretien 3)

Si toutes les personnes handicapées ne le sont pas très lourdement, et peuvent donc envisager une sortie de l'hébergement au profit d'une vie, individuelle ou collective, en logement normal ou adapté, il n'en demeure pas moins que cette solution jugée en théorie excellente se révèle irréaliste en termes financiers.

Les enquêtes de terrain confirment le décalage entre les « bonnes intentions inclusives » et la réalité du manque de moyens. À Bruxelles, l'accompagnement social des personnes handicapées est ainsi limité par un manque structurel de places d'accueil. Ce manque est présent à la fois dans les secteurs du logement, de l'emploi (notamment les ETA), des loisirs, etc. La plupart des associations ont de longues listes d'attente ; de quelques mois pour un service de loisirs à plusieurs années pour le logement - jusqu'à parfois 20 ans pour obtenir un logement social - ce qui engendre un sentiment d'impuissance chez les professionnels. En outre, le passage du « faire » au « faire faire » entraîne un double changement pour les professionnels. D'une part, ceux-ci doivent changer de cadre de référence vis-à-vis du handicap, et passer du modèle médical où le handicap est considéré comme une déficience à un modèle social où le handicap est appréhendé comme non-adaptation de l'environnement aux besoins spécifiques de la personne. La personne n'est donc plus handicapée, mais en situation de handicap. D'autre part, au niveau des pratiques proprement dites, les professionnels ne doivent plus suppléer aux déficiences de la personne handicapée en réalisant les actions à sa place, mais l'accompagner et la soutenir dans le développement de ses capacités d'autonomie. Cela implique un autre positionnement dans la relation d'accompagnement et un véritable bouleversement des pratiques de travail (cf. point I.2.D. « Mutation des métiers »).

I.2.A.4. L'impact de la 6ème réforme de l'État

Le transfert de compétences du fédéral aux entités régionales et communautaires concerne l'ensemble du secteur Isajh et revêt des configurations différentes selon les régions. C'est un processus de longue haleine qui avance à un rythme variable en fonction des contraintes politiques et institutionnelles, et forcément aussi financières, des différentes entités fédérées.

I.2.A.4.1. La réforme des emplois subventionnés APE et ACS

Un premier domaine concerné par cette réforme est celui des emplois subventionnés APE et ACS. Les régions étant désormais dotées d'une autonomie totale de gestion des emplois subventionnés (APE en Wallonie et ACS à Bruxelles), les autorités régionales ont manifesté leur volonté de réformer le système, ce qui ne manquera pas d'impacter de nombreux services des différents sous-secteurs Isajh qui bénéficient tous, mais dans des proportions diverses, de ce type d'emploi. Les **sous-secteurs de l'Aide aux adultes en difficulté et de l'Aide au logement** en dépendent particulièrement puisque, en Wallonie, près de 45 % des emplois du secteur des maisons d'accueil sont hors cadre, proportion qui s'élève à 35 % à Bruxelles. La plupart de ces emplois hors cadre

sont des APE, des ACS, des Maribel, des emplois financés sur fonds propres ou sur des financements FSE, ainsi que des articles 60 qui ne relèvent pas directement du « payroll », mais travaillent dans les équipes. Les enquêtes de terrain ont indiqué que ce type d'emploi est également fréquent dans les services des secteurs de l'Aide aux personnes handicapées ainsi que de l'Aide à la jeunesse. Dès leur arrivée au gouvernement, les deux ministres régionaux en charge de l'emploi ont manifesté leur volonté de réformer ce dispositif afin de le rendre conforme à sa finalité initiale, à savoir des aides à l'insertion sur le marché du travail de personnes en recherche d'emploi. Or, au fil du temps, ces emplois subventionnés, accordés à des pouvoirs locaux et des services publics (dont l'enseignement) ainsi que des associations du secteur non-marchand, sont devenus durables, tant et si bien qu'un grand nombre de travailleurs y ont fait toute leur carrière.

En Wallonie, la réforme négociée entre le Forem et les cabinets ministériels, sous l'égide de la ministre de l'emploi devait consister en une intégration des emplois APE dans le fonctionnement structurel des différents secteurs. Mais à peine bouclée, la réforme a été suspendue du fait du changement de majorité gouvernementale au cours de l'été 2017. Le nouveau ministre wallon de l'emploi a estimé nécessaire de disposer d'un cadastre des points APE attribués aux organisations bénéficiaires du dispositif avant d'envisager toute réforme du système. Face aux inquiétudes des employeurs du secteur non-marchand comme des services publics, le ministre a précisé qu'il n'envisageait pas de supprimer les points APE, mais d'en clarifier les modalités d'attribution, rien ne devant changer pour le non-marchand jusqu'au 31 décembre 2018.

À Bruxelles, la réforme envisagée par le ministre de l'emploi vise quant à elle à reconsidérer les postes octroyés et surtout à octroyer de nouveaux postes sur base de critères différents, afin de faire de l'ACS « *un véritable tremplin pour l'emploi* » pour des personnes au chômage, donc transformer l'ACS en outil d'activation. De fait, avec le temps, les ACS se sont transformés. Il ne s'agit plus d'une politique de mise à l'emploi, mais bien d'une manière durable de travailler dans l'associatif du secteur non-marchand, mais aussi dans l'enseignement, dans les administrations et services régionaux ainsi que dans les pouvoirs locaux et CPAS. Donc d'y soutenir l'emploi de manière structurelle. En mars 2015, le ministre a commencé par annoncer une série de mesures administratives, notamment pour l'octroi d'une dispense du forfait salarial à 95 % du barème Actiris et l'obtention de 100 % du salaire correspondant à ce barème. Désormais pour tout nouveau poste ACS ou en cas de renouvellement d'un poste, cette dispense n'est plus possible, les 5 % de la rémunération étant à charge de l'employeur. L'enquête de terrain dans un service bruxellois du handicap montre que cette mesure financière a un impact sur l'emploi puisque l'association compte 7 ETP sous contrat ACS pour lesquels la suppression des 5 % de financement du salaire correspond à 12.000 € de perte de subsides par an. À ce stade, au-delà des mesures administratives et financières déjà effectives, la réforme envisagée n'a pas avancé, vraisemblablement par crainte de déstructurer le secteur non-marchand bruxellois qui s'est mobilisé en plate-forme d'action en 2016, et faute de moyens financiers alternatifs pour financer de façon complémentaire les ACS d'activation envisagés. L'incertitude demeure donc dans la mesure où la réforme du dispositif ACS s'élabore en cohérence avec une réforme plus globale des aides bruxelloises à l'emploi.

En Région wallonne, un autre impact politique et institutionnel de la 6^{ème} réforme de l'État est le regroupement dans une seule et même entité publique AVIQ de toutes les branches autrefois scindées des politiques sociales. Les sous-secteurs de l'Aide aux personnes handicapées, de l'Accueil des adultes en difficulté et de l'Aide au logement sont particulièrement concernés. Le budget total de l'AVIQ représente désormais un tiers du budget régional. La création d'une seule entité publique AVIQ vise, selon un intervenant, à camoufler le manque de moyens financiers nécessaires à la couverture des besoins.

- **Dans le secteur de l'Aide aux personnes handicapées**

La branche « handicap » de l'AVIQ recouvre 3 missions principales :

- Le soutien des personnes handicapées dans le travail et la formation (aides individuelles et soutien collectif via la subsidiation de structures) ;
- L'aide en milieu de vie (SA, SAP, etc.) : soutien des initiatives non-institutionnelles et aides individuelles (exemple : aménagement du domicile) ;
- L'accueil et l'hébergement : environ 400 institutions (enfants et adultes) pour environ 8.000 à 9.000 travailleurs.

La création de l'AVIQ est porteuse d'une transformation du fonctionnement triangulaire État/administration/services agréés, donc le modèle de la tutelle qui a prévalu jusqu'ici dans le secteur. L'AWIPH était un organisme para-régional de type B, avec un comité de gestion composé des personnes du secteur du handicap (organisations patronales, syndicales, représentants des familles) et travaillait dans le cadre d'un contrat de gestion. Comme le souligne un intervenant, ce statut conférait à l'administration de l'AWIPH une capacité appréciable d'orientation de la politique du handicap. Depuis janvier 2016, l'AVIQ a un statut hybride : OIP para-B pour les matières paritaires (issues de l'INAMI) et OIP para-A pour d'autres matières gérées, dont le handicap. La place de l'administration s'en trouve transformée, son pouvoir d'initiative et d'orientation nettement plus circonscrit.

La perte de pouvoir d'initiative de l'administration invoquée ici, fait référence à la poursuite de la mise en œuvre en Wallonie du décret inclusion, soit le redéploiement de l'offre de service aux personnes handicapées, dans une logique de diversification, de promotion de l'ambulatoire et de l'accompagnement à domicile, de diminution de la taille des institutions et d'individualisation de l'offre, soit le budget d'assistance personnelle (BAP) permettant de construire une offre personnalisée sur base d'une allocation forfaitaire (plus de subsides aux institutions, mais directement au public).

À Bruxelles, le service récemment renommé PHARE, qui est une direction d'administration des services du gouvernement francophone bruxellois, agréé et qui subventionne différents types d'institutions qui concourent à l'inclusion des personnes handicapées. La suppression de son statut particulier de service à gestion séparée de la Cocof qui date de 1998 devrait être actée au 1^{er} janvier 2019. Le secteur de l'Aide aux personnes handicapées représente en 2016 un gros tiers des dépenses totales de la Cocof, avec 70 % du budget total affectés aux centres de jour et d'hébergement. Selon le site internet du service PHARE, en 2016, 897 places sont agréées dans les centres d'hébergement, 757 places en centres de jour et 1.115 places pour des centres

de jour pour enfants scolarisés. Le nombre de travailleurs dans ces centres de jour et d'hébergement s'élève, au 1^{er} juin 2016, à environ 1.500 ETP. Sur le plan législatif, le décret Inclusion du 17 janvier 2014, dont les arrêtés d'exécution ont été progressivement adoptés en 2017, consacre la vision inclusive de la politique d'aide aux personnes handicapées. Il a été complété par le récent décret « handstreaming » de 2016, conformément à la volonté de l'actuel gouvernement d'inscrire l'inclusion des personnes handicapées dans une approche stratégique convergente et solidaire. C'est donc l'ensemble des politiques, quels qu'en soient les objectifs, qui doivent tenir compte des personnes en situation de handicap et veiller à leur autonomie et leur inclusion.

La 6^{ème} réforme de l'État concerne pour le service PHARE en premier lieu la partie des aides à la mobilité ex-INAMI qui ont été transférées à la Cocom. En deuxième lieu, elle concerne le centre de réadaptation ambulatoire « L'étoile polaire » qui verra, en 2019, son lien historique avec l'INAMI passer définitivement dans les compétences de la Cocof. La Cocom, par le biais de son OIP IRISCARE nouvellement créé, va devenir à terme le premier partenaire du service PHARE étant donné les compétences nouvelles qui lui ont été dévolues notamment en matière de prise en charge des personnes en situation de handicap. Le plan pluriannuel 2018 – 2023 de la Cocom prévoit en effet la création à terme de 250 places dans les centres de jour et les logements de la Cocom, ce qui constitue un changement d'importance dans l'offre bruxelloise. Dès lors que le service PHARE partage avec la Flandre (et la Cocom) les interventions au bénéfice des personnes handicapées bruxelloises, le suivi de l'évolution de la réglementation en Flandre et son impact sur les situations individuelles, revêtent une grande importance. La Flandre a en effet entamé une réforme profonde des modalités de subventionnement de la politique d'aide aux personnes handicapées, d'une part par une assurance autonomie et, d'autre part, par l'octroi d'un budget qui suit la personne (sac à dos). Ce type d'évolution est source de préoccupations pour les partenaires sociaux et les professionnels du secteur. Lors des enquêtes de terrain, a été souligné le refus d'une évolution comme en Flandre où est octroyé un montant financier dont la personne handicapée fait ce qu'elle veut, devenant ainsi employeur de son personnel. À ce jour, à Bruxelles, l'octroi du BAP sert à la personne handicapée à faire appel à des services, et en Région wallonne l'assurance autonomie permet une réduction du coût des services sans octroi d'un financement.

« Il y a ainsi la demande des parents, des associations de parents qui veulent que chaque personne handicapée ait un BAP, donc un revenu individualisé mis à sa disposition, qui permet à la personne ou à son tuteur de faire appel au prestataire de son choix. Prestataire qui peut être un éducateur d'une institution ou un éducateur indépendant. Évidemment la question c'est qui coordonne tous ces prestataires de services spécialisés ? » (CG, entretien 5)

« Si on dit ces moyens doivent être utilisés auprès de professionnels, de structures, il y a un début de discussion qui peut commencer, mais donner cet argent à l'aveugle, non, c'est de l'argent public qui doit être utilisé pour servir des finalités définies de qualité de vie des personnes, ce qui ne serait pas garanti avec la solution d'octroi d'allocations sans contrôle. » (CG, entretien 2)

I.2.A.4.3. La réforme du décret de l'Aide à la jeunesse

La nécessité de réviser le décret de l'Aide à la jeunesse résulte du transfert aux Communautés, dans le cadre de la 6^{ème} réforme de l'État, de la prise en charge des mineurs délinquants. Les Communautés devaient donc définir les mesures qui s'appliquent aux mineurs ayant commis un

fait qualifié d'infraction. Après un long parcours de trois ans, assorti de nombreuses concertations avec les professionnels et représentants du secteur, le nouveau décret relatif à l'Aide à la jeunesse a été voté en janvier 2018 par les députés du parlement de la Fédération Wallonie-Bruxelles. Baptisé « code » de la Prévention et de l'Aide à la jeunesse, ce texte touche à plusieurs dimensions de l'Aide à la jeunesse dans une volonté affichée dès le départ par le ministre de renforcer les grands principes protectionnels du décret de 1991. « *La politique de prévention est une priorité* » comme le stipule le premier alinéa du premier article du premier livre du code.

Concernant les mineurs délinquants, objet premier de la réforme, les différentes mesures prévues par la loi de 1965 relative à la protection de la jeunesse (offres restauratrices, projet écrit, rappel à la loi, surveillance, guidance, éloignement du milieu de vie, IPPJ) sont maintenues. Le texte inscrit toutefois une gradation claire entre ces mesures, de la plus « douce » (réprimande) à la plus coercitive (IPPJ en régime fermé). De plus, certains cumuls de mesures sont rendus possibles, de sorte que soit réaffirmé le principe de l'IPPJ comme « ultime recours ». Le placement en IPPJ de mineurs de moins de 12 ans est désormais proscrit, sauf exception, lorsqu'un jeune entre 12 et 14 ans aura gravement porté atteinte « à la vie ou à la santé d'autrui ». La proposition de départ visait surtout à limiter de manière drastique le recours au dessaisissement par des juges de la jeunesse (lorsqu'ils estiment que le mineur de 16 à 18 ans doit être jugé par la justice pour adultes ; disposition critiquée par les organismes de défense des droits humains). Dans sa première mouture, le ministre de l'Aide à la jeunesse conditionnait le dessaisissement. Celui-ci ne devenait possible que si le mineur faisait l'objet de poursuites pour violences graves et qu'il avait fait un passage préalable en section fermée d'une IPPJ. Cette proposition ayant braqué une partie du monde judiciaire, l'intention de départ de limiter le recours au dessaisissement se trouve fortement atténuée par un système complexe de dérogations.

La réforme avait aussi pour objectif de pousser au maximum la logique de déjudiciarisation du décret de 1991. Depuis que la FWB est compétente dans le domaine de l'Aide à la jeunesse, la frontière entre les attributions des communautés (conseillers et directeurs) et le fédéral (juges de la jeunesse) est l'objet d'intenses débats. Dans ce domaine, la seule avancée notable tient dans le pouvoir accordé au directeur de l'Aide à la jeunesse de mettre fin aux mesures décidées par le juge de la jeunesse, pour autant que cette décision soit homologuée par le juge. Pour ce qui concerne les droits des jeunes, les enfants et familiers obtiennent le droit de consulter toutes les pièces du dossier qui concernent le mineur. Certaines dispositions relatives à la fouille des mineurs placés en section fermée des IPPJ, aux mesures d'isolement, inscrites dans un simple règlement, figurent désormais dans le code. Une « commission de surveillance », présidée par le délégué général aux droits de l'enfant, et dont les membres seront désignés par le parlement, sera instituée. Une telle commission permettra un contrôle externe indépendant sur ces lieux de privation de liberté. Enfin, lorsqu'un jeune souhaite contester une décision qui le concerne, il peut aujourd'hui adresser une plainte au directeur de l'IPPJ. Le code prévoit désormais la possibilité d'introduire un recours externe auprès d'une future autorité qui reste encore à créer.

Quant au renforcement de la logique préventive, voulue par le ministre, cela a donné lieu à une série de changements relativement significatifs, comme la création d'un nouvel acteur, le chargé de prévention, qui devra rédiger des diagnostics sociaux tous les trois ans, accompagner la réalisation d'un plan d'action et appuyer les services d'action en milieu ouvert (nouveau nom des AMO). Ce nouveau personnage partagera aussi la présidence du Conseil de prévention avec un membre élu par le Conseil. L'autre nouveauté préventive concerne l'âge auquel les jeunes sont

couverts par les actions des AMO. Le ministre proposait à l'origine de faire passer cet âge limite de 18 à 25 ans afin de mieux faire coller la prévention à la réalité d'une adolescence plus étendue qu'auparavant. L'idée était d'accompagner les jeunes vers l'autonomie, les jeunes suivis par l'Aide à la jeunesse se retrouvant seuls face au CPAS à 18 ans, une fois qu'ils ont acquis la majorité. A la suite des protestations du secteur, il a été décidé que les AMO seront compétentes pour accompagner les jeunes jusqu'à l'âge de 21 ans révolus. L'abaissement à 12 ans de l'âge auquel un enfant signe le contrat d'aide qui le concerne est un autre enjeu de la réforme du décret destiné à faire du jeune un sujet de droit à part entière. Jusqu'à présent, les mineurs entre 14 et 18 ans devaient donner leur accord. Avant cet âge, les parents étaient les seuls responsables. Le mineur devra toutefois être accompagné d'un avocat lorsqu'il signera son programme d'aide. Par ailleurs, les conseillers de l'Aide à la jeunesse devront désormais rédiger, pour chaque jeune bénéficiant d'une mesure d'aide, un « projet pour l'enfant ». Il s'agirait de faire une sorte de plan à long terme pour « *garantir le développement physique, psychique, affectif, intellectuel et social de l'enfant* ». L'objectif de ce projet est aussi de faire le lien entre les différentes interventions, de tisser un fil rouge entre ces différents acteurs qui gravitent autour du jeune. Et donc, à terme, de créer davantage de cohérence.

En apparence, rien dans le Code de la jeunesse qui vient d'être adopté, ne fonde la crainte, souvent exprimée par les professionnels de terrain concernant le projet de réforme, d'une réorganisation de l'offre de services, jugée trop éclatée, dans une logique de regroupement de services.

1.2.A.5. Réforme fédérale en matière d'âge de la retraite, de prépension et crédit-temps

L'emploi et les conditions de travail dans le secteur non-marchand, et en particulier le secteur Isajh, risquent d'être fortement impactés par les dispositions du gouvernement fédéral en matière non seulement de recul de l'âge de la retraite à 67 ans, mais aussi de révision des conditions d'accès à la prépension et au crédit-temps. La situation du secteur non-marchand se révèle ainsi très paradoxale : il s'agit d'un secteur dynamique en matière de création d'emplois, mais qui ne bénéficie pas d'une reconnaissance économique et sociale à sa juste valeur et dont les spécificités en matière de finalités, de publics, de métiers ne sont pas prises en considération dans les débats sur la mesure et l'évaluation de la pénibilité au travail. Les mesures prises par les partenaires sociaux des secteurs du non-marchand pour permettre aux travailleurs de rester dans l'emploi et de poursuivre leur carrière dans des conditions de bien-être au travail acceptables sont fortement mises à mal aujourd'hui. Depuis une dizaine d'années, des dispositifs ont été élaborés en s'adossant et en améliorant les systèmes de prépension ou de crédit-temps existants (Plan Tandem/Old Timer), en utilisant solidairement les réductions de cotisations sociales (Maribel Social) ou en obtenant des financements spécifiques dans le cadre des accords du non-marchand.

Un double impact négatif est prévisible. D'un côté, les conditions de travail davantage pénibles pour des travailleurs en fin de carrière risquent d'entraîner une hausse de l'absentéisme pour maladie, notamment stress et « burn-out », ce qui ne manquera pas de diminuer le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés. De l'autre côté, l'entrée dans l'emploi, grâce aux dispositifs de RTT, pour les travailleurs âgés, pour les jeunes au chômage ou pour les jeunes fraîchement diplômés sera réduite. Ce qui revient à produire l'effet inverse de celui recherché par le gouvernement.

I.2.B. Mutation du public

En matière d'évolution du public, deux constats sont communs aux secteurs :

- Le cumul, l'hétérogénéité et souvent l'aggravation des problématiques ;
- Le questionnement croissant sur le statut de la famille, la prise en compte des proches comme « usagers » (extension de la catégorie) ou « aidants proches », avec une oscillation entre d'une part, le regret du désinvestissement de certaines familles et d'autre part, la dénonciation d'un interventionnisme familial trop envahissant.

I.2.B.1. *Le cumul, l'hétérogénéité et l'aggravation des problématiques dans le secteur de l'Aide aux adultes en difficultés*

Dans ce secteur, on souligne la saturation des maisons d'accueil et autres services d'accueil et d'hébergement du fait d'un public en augmentation constante et de plus en plus hétérogène. Il ressort des entretiens réalisés dans une maison d'accueil que le public traditionnel *« des vieux garçons isolés très déglingués qui se posent là, s'y trouvent bien et ne veulent pas partir »* demeure majoritaire, mais qu'il y a aussi des vagues régulières de nouveaux arrivants, jeunes hommes issus de l'AJ ou de l'AH, avec une double problématique (toxicomanie et santé mentale / handicap et santé mentale), difficiles à intégrer dans la vie communautaire du fait de leur addiction et/ou de leur profil psychiatrique. La médication de la plupart des personnes hébergées est une source importante de difficultés, y compris sur le plan légal, ce qui a contraint certaines maisons d'accueil à recruter une infirmière pour prendre en charge la gestion des « piluliers ».

A aussi été signalée, une forte croissance du besoin en accueil, hébergement et accompagnement de familles, monoparentales et biparentales, en particulier pères et mères mineurs avec enfants, ainsi que de femmes (isolées ou avec enfants) victimes de violences conjugales et intrafamiliales. Il ressort des entretiens de terrain dans une maison d'accueil pour femmes que le public traditionnel de femmes victimes de violences conjugales demeure, mais qu'il y a aussi des vagues régulières de nouvelles arrivantes : des femmes avec enfants exclues de leur logement, des très jeunes femmes avec enfants placées par le SPJ du fait d'addictions et de comportements délinquants, des femmes seules (jeunes et moins jeunes) atteintes de troubles psychiatriques qui font des séjours de très longue durée parce qu'il n'y a pas d'alternative de prise en charge.

I.2.B.2. *Le cumul, l'hétérogénéité et l'aggravation des problématiques dans le secteur de l'Aide à la jeunesse*

Pour ce qui concerne l'évolution du public du secteur de l'Aide à la jeunesse, il y a convergence pour considérer que l'évolution la plus marquante est l'arrivée dans les services résidentiels d'enfants et de jeunes souffrant de grosses problématiques de santé mentale, à un âge de plus en plus précoce. En conséquence, les situations de violence et de refus d'aide sont difficiles à vivre pour les professionnels.

Mais cette aggravation des problématiques de jeunes peut aussi résulter de la violence institutionnelle, par manque d'anticipation et de capacité d'action rapide devant des signes avérés de souffrance psychique et/ou de maltraitance.

« Il faut parfois attendre 6 mois pour qu'une équipe éducative puisse prendre en charge une situation : un bébé reste à l'hôpital parce qu'on n'a pas de solution avant un certain laps de »

temps. On est parfois dans une situation de carence qui aboutit à de la maltraitance. » (Expert, AJ)

Dans les différents types de services, résidentiels et non résidentiels, l'accroissement de la pauvreté des familles est un constat largement partagé.

I.2.B.3. Vieillesse du public, lourdeur du handicap, double diagnostic dans le secteur de l'Aide aux personnes handicapées

Le vieillissement du public et l'aggravation de la lourdeur du handicap couplée au double diagnostic sont des évolutions observées par les acteurs de terrain. Ils ont des impacts tant sur l'offre de services que sur les conditions de travail des professionnels.

Il y a le vieillissement des personnes handicapées, mais aussi et surtout une évolution du type de handicap. Les personnes handicapées vieillissantes séjournent plus longtemps dans les services résidentiels, avec des handicaps liés au vieillissement qui viennent se surimprimer aux handicaps déjà présents, ce qui amène une perte progressive de l'autonomie acquise. Outre que les profils à prendre en charge sont plus lourds, il y a aussi une augmentation des doubles diagnostics handicap/santé mentale (autisme et troubles du comportement, démence ou maladie d'Alzheimer), ce qui nécessite une prise en charge conjointe entre le secteur du handicap et celui de la santé mentale. Une autre conséquence du vieillissement est le fait que des personnes handicapées, ayant vécu à domicile auprès de leur famille pendant des années, entrent tardivement en centre d'hébergement lorsque la famille ne peut plus s'en occuper. Ce qui peut engendrer des problèmes d'adaptation faute d'un manque d'habitude de la vie en collectivité.

« C'est très bien que certaines familles arrivent à garder leurs enfants handicapés chez eux, mais ils n'imaginent pas qu'un jour ils ne sauront plus. Donc, d'un côté, c'est bien de pouvoir rester dans sa famille et d'un autre, c'est dur pour eux de passer dans une vie collective. On ne sait pas leur donner autant d'attention que dans leur famille. » (Éducatrice, déléguée syndicale, terrain AH)

I.2.B.3.1. Dichotomie du public dans le résidentiel

On observe un « embouteillage » des services, du fait du faible turn-over du public, avec une dichotomie souvent forte du public pris en charge. À la fois très jeune et très vieux avec deux pics d'entrée : après la scolarité (21 ans) et vers 45 ans (au moment où la personne ne peut plus être prise en charge par sa famille). Ces deux populations n'ont pas les mêmes besoins : les jeunes sont encore dans une logique de socialisation, alors que les personnes restées en famille peuvent avoir été faiblement stimulées et/ou peuvent présenter des troubles du comportement.

I.2.B.3.2. Réalité des familles : précarité, multiculturalité

A aussi été pointée à Bruxelles l'évolution des relations entre professionnels et familles des personnes handicapées, qui du fait des caractéristiques socioculturelles peuvent être source de malentendus, voire de conflits. La précarisation de la population peut aussi engendrer des dossiers plus complexes à traiter, ainsi que des problèmes de communication (écrite et/ou orale) avec les professionnels.

I.2.C. Mutation au niveau organisationnel

Le contexte de réduction des dépenses publiques et de recherche de l'efficacité via les outils de la Nouvelle Gestion Publique, caractéristique de l'État social actif progressivement mis en place au cours de la dernière décennie, contraint les services insuffisamment subsidiés à se tourner vers d'autres moyens pour tenter d'assurer leur existence et de pérenniser leur action.

I.2.C.1. Composition des Conseils d'Administration et profil des directions

Cette évolution politique et institutionnelle se traduit concrètement sur le plan organisationnel, par des changements dans la composition des Conseils d'Administration et dans le profil des directions des structures. Des professionnels du secteur marchand (banquiers, avocats, notaires, ex-PDG d'entreprises) pouvant aider à la recherche de financements privés (dons, mécénat, sponsoring) viennent siéger dans les conseils d'administration des institutions du secteur de l'Aide aux personnes handicapées et de l'Aide aux adultes en difficulté ; le secteur de l'Aide à la jeunesse ne semble pas encore concerné.

« Notre CA fait partie du secteur marchand, bancaire principalement, et il a un impact sur notre qualité de travail, sur l'organisation du travail. Il veut comptabiliser les heures avec machine de pointage, il met en avant tout ce qui est financier, c'est eux qui gèrent l'argent de la boîte et ils sont très stricts. Du coup, c'est une autre façon de travailler. Donc gros changement en termes de philosophie d'accueil et de projet pédagogique de la maison d'accueil, et cela a été difficile à accepter pour le personnel, ça l'est toujours d'ailleurs. » (Assistante sociale, déléguée syndicale, terrain AAD)

L'exigence de rentabilité, couplée à la complexification de la législation, a dans le même temps engendré l'engagement de profils plus « gestionnaires » pour les postes de direction des services. À la première vague de professionnalisation qu'a connu, au cours de la décennie 1980 – 1990, le secteur associatif - l'ancien établi de longue date comme le nouveau créé dans les années 1970 - succède ainsi une deuxième vague de professionnalisation, amorcée au début des années 2000, suite au départ à la retraite de nombreux directeurs. Ces directions, pour la plupart de formation psycho-médico-sociale, ont créé dans les secteurs de l'Aide aux personnes handicapées, de l'Aide à la jeunesse et de l'Aide aux adultes en difficulté, des structures de taille plus réduite, et y ont conçu et développé un projet pédagogique « novateur », avec l'aide d'une petite équipe « généraliste » et très engagée. Ils ont négocié les accords de financement et d'encadrement avec les tutelles, élargi et diversifié les équipes de professionnels (AS, éducateurs spécialisés). Partis à la retraite, ces « leaders charismatiques » sont remplacés par des profils gestionnaires et administratifs, recrutés en externe par les CA.

Changement considéré comme inéluctable par certains étant donné la complexification législative, administrative et financière. La fonction de direction d'un service, de petite comme de grosse taille, est devenue très ardue et nécessite un éventail de plus en plus large et pointu de compétences.

« Depuis certainement 10 ans, on demande des compétences qui n'étaient pas demandées avant tellement c'est devenu complexe, le management des ressources humaines, gestion économique, lois sur le bien-être et sécurité, etc. Aujourd'hui, il faudrait presque que les directeurs aient 4 diplômes ou bien il faut 4 types de directeurs, un directeur pédagogique, un directeur financier, un directeur RH, etc. » (CG, entretien 6)

I.2.C.2. *Impact sur la qualité du service et sur les conditions de travail*

Des intervenants des différents secteurs estiment que le processus de « marchandisation du social » (Chauvière, 2009), focalisé sur la rentabilité financière, est induit par les administrations de tutelle. Ils pointent les effets négatifs tout à la fois sur la qualité du service aux bénéficiaires et sur la qualité des conditions de travail des professionnels.

Dans le **secteur de l'Aide à la jeunesse**, la logique combinée des appels à projets, de l'obligation de résultat et de l'évaluation *« impose des priorités qui changent tous les 3 ans, priorités qui sont imposées aux travailleurs et les détournent des missions de base de l'institution qui les emploie, en particulier la détection des besoins de la population. »* (Expert, AJ). Les enquêtes de terrain révèlent aussi un surplus de tâches administratives au détriment du travail avec les usagers. S'appuyant sur des enquêtes auprès de leurs affiliés et délégués, deux organisations syndicales constatent que les nouveaux modes de gestion et d'organisation du travail dans **le secteur de l'Aide aux personnes handicapées**, ont un impact négatif sur le métier d'éducateur, de classe 2 et 3, et même de classe 1, du fait du déni de leurs compétences professionnelles et de leur capacité d'autonomie dans la relation avec le public. Les travailleurs s'estiment réduits au simple rôle d'exécutants de tâches prescrites et standardisées donc « routinières et dénuées de sens ».

I.2.C.2.1. *Flexibilité accrue et recours au travail à temps partiel*

A aussi été soulignée, surtout dans les grandes institutions d'hébergement du secteur du handicap, une flexibilité accrue par le recours au travail à temps partiel. Du fait d'horaires de travail sans cesse fluctuants, dans un contexte de normes d'encadrement trop basses, le recours au travail à temps partiel permet d'avoir un seuil de présence suffisant et de pallier l'absentéisme pour maladie engendré par l'augmentation de la pénibilité et de la flexibilité. La gestion et l'intégration des travailleurs à temps partiel dans l'équipe sont sources de difficultés qui mettent les chefs-éducateurs et chefs de groupe dans des dilemmes délicats : les travailleurs à temps partiel participent-ils, par exemple, à toutes les réunions, ce qui réduit les contacts avec les usagers ou n'assistent-ils qu'à certaines d'entre elles sous peine d'avoir moins de contacts avec leurs collègues, moins de lieux où partager leurs éventuelles difficultés ? De plus, l'accès aux formations - très souvent citées comme moyen de « prendre de la distance » - se pose dans les mêmes termes : faut-il les faire bénéficier, comme les autres, des formations sous peine de diminuer encore plus leur temps de présence dans le service ?

Les enquêtes de terrain ont mis en lumière l'impact des changements organisationnels insufflés par les nouvelles directions sur la cohésion et la dynamique d'équipe, comme le montrent les deux exemples qui suivent qui sont loin d'être anecdotiques. Ainsi dans un service de l'Aide aux personnes handicapées, l'ancien directeur a été remplacé par une équipe de direction, composée d'un directeur général, un directeur pédagogique et un directeur des ressources humaines. Il s'agit pour la nouvelle équipe de direction de « gagner la confiance » du personnel afin de favoriser le travail de tous dans le sens des changements souhaités, notamment en matière de formation et de pratiques de travail. Le renouvellement du projet pédagogique est cependant mal vécu par les travailleurs qui jugent l'équipe de direction éloignée du terrain et des réalités des résidents. Ainsi aussi, dans un service de l'Aide aux adultes en difficulté, un dispositif d'évaluation des travailleurs, imposé par le CA, est également très mal vécu par le personnel. Il s'agit d'une évaluation chiffrée de 1 à 3 assortie d'une prime au mérite. Ainsi que le souligne un délégué syndical, les travailleurs trouvent choquant qu'une année de travail soit réduite à un chiffre. Dans le secteur de l'aide aux

personnes handicapées, l'ancien directeur d'un service, décrit comme une personne « orientée relations humaines et gestion de projets », a été remplacé par un profil gestionnaire qui a réorganisé l'association : les changements opérés ont été vécus, par l'équipe, comme « imposés » et ont engendré dans l'équipe un climat de méfiance vis-à-vis du directeur.

I.2.C.2.2. La conduite du changement organisationnel

La capacité de conduire le changement organisationnel avec l'équipe est jugée indispensable par des intervenants qui déplorent le manque de formation ad hoc pour les directions.

« De fait s'il y a des gens qui doivent se former et doivent être à la pointe du management ce sont les directions. On doit avoir des structures qui peuvent être grandes, mais avec des petits services, des petites unités, réactives, dynamiques, qui ont leur culture et sont managées de façon participative. Donc il faut former les managers en savoir-être et savoir-faire. Il y a une offre de formation pour les directions, mais pas en termes de management d'équipe. La formation à l'innovation c'est la clé et on ne l'a pas. » (CG, entretien 4)

Plusieurs intervenants ont aussi tenu à souligner la difficulté d'exercer la fonction de direction. Ainsi, dans les structures de petite taille de l'Aide aux adultes en difficulté et de l'Aide au logement, le défaut de financement de personnel administratif met lourdement à mal les directions, d'autant plus que nombre de directeurs sont des travailleurs sociaux qui, du fait de leur ancienneté, exercent la fonction sans en avoir ni le statut ni la rémunération. La charge de travail est donc très lourde et les responsabilités sont écrasantes. Les risques d'épuisement professionnel et de burn-out sont bien présents.

« Je rencontre très souvent les directeurs. Ce sont des personnes qui agissent dans un cadre réglementaire fort, très contraignant, avec des responsabilités fortes régulièrement des situations financières telles que les centres sont au bord de la faillite. Donc il y a du turn-over, ils pètent un câble, ils s'en vont parce qu'ils se sentent trop mal. Il y en a d'autres qui ne vont pas bien du tout, mais qui ne disent rien, sauf le jour où on va boire deux bières et là on se rend compte qu'ils sont ratiboisés. » (CG, entretien 8)

I.2.D. Mutation des métiers

Une première évolution marquante des métiers du secteur porte sur la perte d'identité et de spécificité des métiers canoniques du social.

I.2.D.1. Perte d'identité des métiers canoniques du social

À la suite des changements institutionnels et organisationnels intervenus au cours des vingt dernières années, les frontières entre le métier d'assistant social et celui d'éducateur sont devenues encore plus poreuses. La professionnalisation construite durant les dernières décennies est ainsi mise à mal, les frontières des métiers étant de plus en plus floues.

« Ce métier qui finalement n'est pas si vieux que cela dans son aspect professionnel a complètement évolué. En quelques décennies, on est passé d'une prise en charge bénévole, plus ou moins bien éclairée, à un cadre professionnel très tourné sur l'hébergement que ce soit dans le secteur AH ou le secteur AJ. Dans le contexte actuel d'éclatement des structures et de sortie des structures, la question qui se pose c'est comment travailler à l'extérieur, donc la question des partenariats, des réseaux, de la faisabilité ou non des actions que l'on mène. » (CG, entretien 2)

I.2.D.2. Crise identitaire du métier d'éducateur

Les éducateurs paraissent particulièrement affectés par cette crise identitaire. Ils disent souffrir d'un manque de reconnaissance et de considération de leurs compétences spécifiques et être soumis à des tâches de plus en plus standardisées et répétitives. L'absence de protection légale de la fonction d'éducateur spécialisé, alors qu'il en existe pour d'autres métiers, par exemple le métier d'assistant social, est vécue comme un déni de reconnaissance des compétences spécifiques nécessaires pour occuper cette fonction au sein des organisations.

« Ce qui se passe c'est l'arrivée d'autres métiers, aides-soignants, infirmiers, et donc cela devient difficile et même conflictuel parce que les frontières des métiers ne sont plus claires. Où s'arrête le métier d'éducateur ? Où commence le métier d'aide-soignant ? [...] Ils disent « notre métier est de moins en moins reconnu et on ne se sent plus valorisé dans le métier », donc il y a clairement une crise existentielle du métier d'éducateur. C'est cela la charge mentale des travailleurs du secteur, ce manque de considération jusqu'à l'absence, disent certains, de reconnaissance. » (CG, entretien 1)

I.2.D.3. Travail éducatif versus travail de soin

Dans le secteur de l'Aide aux personnes handicapées, le métier d'éducateur semble de plus en plus scindé entre, d'une part, une prise en charge collective dans les institutions, des soins de type nursing et du travail de socialisation et de maintien des acquis des personnes handicapées et d'autre part, un accompagnement en ambulatoire des personnes qui vivent hors des centres d'hébergement. En outre, les problématiques santé mentale/psychiatrie du public appellent à des collaborations intersectorielles et confrontent les professionnels au développement du travail en réseau (qui prend en charge quelle partie de l'accompagnement ? qui gère les espaces de transition ?). Ce dédoublement du métier, également présent, mais dans une moindre mesure dans les secteurs de l'Aide à la jeunesse et de l'Aide aux adultes en difficulté, et qui va aller en s'accroissant dans les années à venir, interroge la vision toujours prégnante aujourd'hui chez les professionnels, comme dans la formation initiale, d'un métier généraliste et polyvalent. Principalement dans les services d'hébergement, les tâches liées au soin, particulièrement les toilettes, les repas et le suivi des médicaments, prennent le pas sur les actions éducatives, sociales. Cette perte d'identité se conjugue à une perte d'autonomie professionnelle.

« Des jeunes éducateurs sortis des écoles deux ou trois auparavant disent que « le travail est monotone » parce qu'ils sont pris par du nursing qui vient « polluer » le sens du métier pour lequel ils sont formés. » (CG, entretien 1)

I.2.D.4. Diversification des profils de qualification

Surtout dans les services résidentiels des trois secteurs, la perte d'identité et d'autonomie professionnelles du métier d'éducateur, que d'aucuns qualifient de déprofessionnalisation, est à mettre en lien avec l'augmentation du recrutement d'autres types de professionnels spécialisés dans les métiers du soin (care et cure) du fait de l'évolution des caractéristiques du public. De surcroît, la diversification du profil de qualification des travailleurs est un pari très difficile à relever dans le cadre du financement actuel.

« Si on veut faire du bas seuil, ou si on veut se spécialiser vers la thématique santé mentale qui est très prégnante, il faut du personnel qualifié. Or, le cadre tel qu'il est fixé aujourd'hui prévoit des éducateurs classe 1, des AS, un peu de directeur et encore, mais le cadre ne

prévoit pas de personnel ouvrier, de personnel administratif et encore moins de personnel spécialisé de type psychologue, criminologue. Les services qui en ont, c'est parce qu'ils ont répondu à des appels à projets ou qu'ils ont d'autres subventions qui permettent d'étoffer les équipes par du personnel hors cadre ou encore parce qu'un psy accepte de travailler avec un barème d'éducateur. » (CG, entretien 7)

De surcroît est observé un « tassement » des qualifications : certaines professions très qualifiées reprennent des tâches « habituellement » dévolues aux éducateurs, qui se voient alors relégués dans des tâches requérant peu de compétences pour lesquelles ils sont concurrencés par de « nouveaux métiers » peu qualifiés, mais dont la formation est maintenant organisée et reconnue.

Si des travailleurs déplorent l'externalisation de ces tâches (en y ajoutant la restauration) de plus en plus fréquente dans certaines institutions, d'autres estiment que l'absence d'externalisation des tâches ménagères pèse sur le travail des éducateurs et empiète sur leur travail éducatif.

1.2.D.5. Mise en concurrence des professionnels et dissolution du collectif de travail

Les professionnels peuvent ainsi entrer en concurrence et le travail en équipe est mis à mal, comme le révèle l'enquête de terrain dans un service du secteur du handicap ; le choix de la direction d'intégrer du personnel soignant directement dans les équipes a été mal perçu par les éducateurs, « *ils se sont dit qu'on allait les remplacer* », car ils savent que le personnel soignant peut facturer ses prestations à l'INAMI, ce qui permet à l'institution de ne pas devoir supporter les salaires sur fonds propres. La collaboration n'est pas toujours simple entre éducateurs et soignants, même si le projet pédagogique mis en place dans les services vise cette collaboration.

L'enquête révèle aussi que la transformation des métiers canoniques du social se traduit, paradoxalement, par une conflictualité parfois forte entre assistants sociaux et éducateurs, qui désarçonne les autres travailleurs et perturbe le travail d'équipe. Certains relativisent en disant que la fonction d'assistant social a toujours été, et sera toujours, en tension critique avec celle d'éducateur dans la mesure où elle incarne la tension entre la dimension individuelle et institutionnelle du travail social.

Dans la classification de fonctions, la fonction d'éducateur n'est pas liée à un diplôme, ce qui permet à n'importe quelle personne, quel que soit son diplôme de base, d'occuper cette fonction. La grande hétérogénéité dans la formation initiale des éducateurs, en lien avec le fait de la non-reconnaissance du titre, est soulignée comme une difficulté pour la cohésion du travail en équipe. Comme le subside de la tutelle reste identique (norme d'encadrement) alors que le barème salarial des éducateurs classe 1, 2, ou 3 est différent, c'est à l'institution d'assumer la différence de coût salarial. Des institutions font donc le choix de privilégier la quantité de personnes sur le terrain plutôt que la qualité et engagent principalement des éducateurs classe 2 ou 3. Cela a pour conséquence que des personnes avec des diplômes différents effectuent le même travail, mais pour un salaire différent. Une situation qui provoque des tensions au sein des équipes.

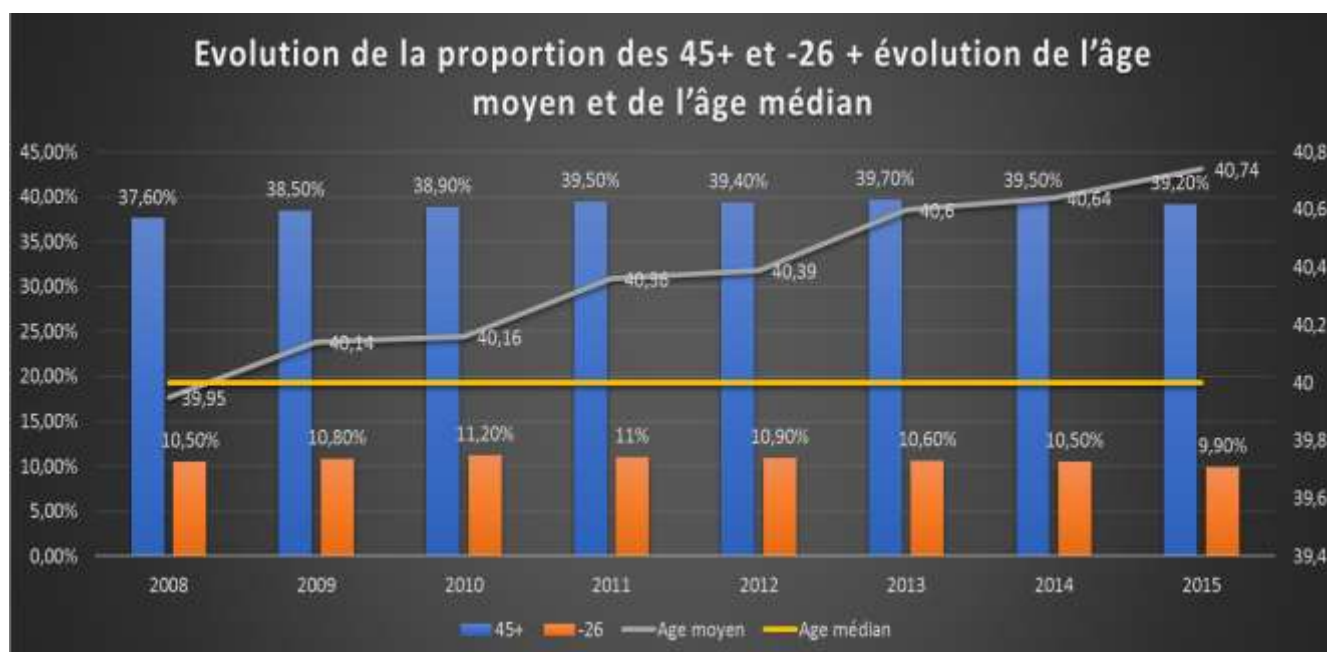
1.2.D.6. La non-intégration dans l'équipe du personnel ouvrier/technique

Des personnels ouvriers eux aussi en contact régulier avec les bénéficiaires, à tel point qu'ils se désignent parfois comme des « ouvriers éducateurs », se plaignent de n'être pas associés aux réunions d'équipe et d'être systématiquement tenus à l'écart de la dynamique collective. Alors qu'ils ont peu été évoqués lors des entretiens pendant la phase exploratoire, il en a beaucoup été

question lors de la phase de recherche dans le secteur de l'Aide aux adultes en difficulté. Il ressort de ce fait que la reconnaissance du travail ouvrier et technique par les autres travailleurs est un enjeu crucial pour l'amélioration du travail d'équipe et du service aux usagers. Ce qui suppose d'accorder du temps et des moyens pour mettre ce personnel en confiance et en capacité d'intégrer les réunions d'équipe et de réfléchir à la dimension pédagogique de leur travail, ce qui passe évidemment par l'accès à une formation continue appropriée.

1.2.D.7. Vieillesse des professionnels et tensions intergénérationnelles

La proportion importante de travailleurs de 45 ans et plus doit se comprendre en regard du vieillissement généralisé des travailleurs sur le marché de l'emploi et, au-delà, de la population dans son ensemble. La proportion des 45 ans et plus se stabilise dans le champ de la 319.02



depuis 2011 autour de 39 % (BDD ONSS). On peut constater une insertion encourageante des moins de 26 ans qui constituent autour de 10 % de la population des travailleurs du champ. Toutefois, cette part diminue depuis 2010, jusqu'à passer en dessous de la barre des 10 % en 2015. L'âge moyen a passé la barre des 40 ans dès 2009 et poursuit son augmentation sans que l'âge médian n'ait jusqu'à présent été modifié.

La pyramide des âges montre que la première génération qui a professionnalisé le secteur en y faisant une longue carrière part progressivement à la retraite, tant dans les directions que dans le personnel. Il y a forte convergence pour considérer que, dans des structures d'hébergement du secteur du handicap, qui tournent 7 jours sur 7, avec des horaires de travail fluctuants et irréguliers et une importante charge de travail physique et mentale, le vieillissement en parallèle des personnes handicapées et des travailleurs qui les prennent en charge est un facteur de pénibilité et d'usure professionnelle. Cette situation peut amener chez les travailleurs vieillissants plusieurs niveaux de questionnement : quel sens donner à leur travail aujourd'hui, étant donné l'écart de pratiques depuis le début de leur carrière ? Comment s'insérer dans des projets innovants ? Comment intégrer les nouvelles pratiques inclusives ?

Il y aurait dans les structures des trois secteurs un véritable conflit de générations dans les équipes éducatives, sur les représentations du métier et la condition de travailleur salarié. Les « anciens » reprocheraient aux jeunes leur individualisme, leur manque d'intérêt pour une démarche collective afin de faire face aux difficultés rencontrées. Les anciens comme les jeunes travailleurs mettent en avant leur malaise dans les réunions d'équipe. Les anciens parlent du peu de considération de leurs paroles et les plus jeunes de la peur d'être jugés, mal vus.

Le contact est parfois difficile entre les nouveaux et les anciens travailleurs autour de ce qui constitue, selon eux, « le métier ». Outre l'éducatif, les « anciens » mettent l'accent sur des tâches ménagères (trier le linge, repasser, vider les poubelles, nettoyer les toilettes). Les « anciens » ont le sentiment qu'il n'y a plus de continuité dans le projet avec les résidents tant les manières de faire varient selon les générations d'éducateurs. Les directions pointent une différence notable en matière de rapport à l'écrit et de culture numérique.

Pour expliquer l'existence de conflits de vision du métier, plusieurs intervenants constatent une difficulté chez les « anciens » de changer leurs pratiques. Ce qui peut entraîner de la lassitude et de la démotivation chez les jeunes collègues qui souhaitent avoir droit au chapitre et faire évoluer le projet pédagogique.

1.2.D.8. Formation initiale en décalage par rapport aux pratiques professionnelles réelles

Dans ce contexte d'évolution rapide des métiers canoniques du social, se pose, une fois encore, la question de savoir si la transformation de la formation initiale ne constitue pas un enjeu crucial. Alors que les pratiques ont considérablement évolué, dans tous les secteurs, la formation initiale est jugée peu en phase avec la réalité du terrain, à plusieurs égards : peu de prise en compte du travail social ambulatoire (par exemple, dans les offres de stage) et du travail en réseau, peu ou pas de réflexion sur la place de la personne handicapée dans une société inclusive, le handicap étant souvent uniquement traité sous son angle « clinique ».

Dans le secteur de l'Aide aux personnes handicapées, une révision de la formation initiale est justifiée par la nécessité d'un juste équilibre à trouver entre l'aspect éducatif du travail des éducateurs et l'aspect de soins liés à des fonctions paramédicales ou issues du secteur de la santé mentale. Car l'évolution des besoins du public handicapé, spécifiquement dans les services résidentiels, nécessite les deux : à la fois un versant éducatif (développement – ou à tout le moins maintien – des acquis) et un versant de soins. Ces soins peuvent être du « nursing », surtout pour les profils lourds, de l'aide à la vie journalière ou une prise en charge psychologique. Une même fonction d'éducateur est-elle encore capable de gérer l'ensemble de la prise en charge globale ou est-il souhaitable d'envisager des fonctions différentes (éducateur/aide-soignant/infirmier) dans le cadre d'une prise en charge séquentielle ?

Dans le secteur de l'Aide à la jeunesse, on constate qu'en dépit d'une plus forte professionnalisation, « *il reste trop de failles* », du fait d'une formation initiale insuffisamment ancrée dans la réalité malgré les stages. Il est aussi reproché une dimension trop théorique, éloignée de l'expérience.

La valorisation de l'expérience à tout crin et la critique concernant le caractère trop théorique de la formation initiale ne font cependant pas l'unanimité, une formation de type généraliste et non hyperspécialisée pour satisfaire, dans une logique adéquationniste, les besoins en qualifications

spécifiques de certains employeurs étant défendue avec fermeté par certains. Ce qui n'empêche pas de déplorer une trop grande variété dans le contenu et la qualité de la formation entre écoles et de souligner l'importance de mettre sur pied des filières spécialisées, pour compléter une formation généraliste initiale, garante du droit à la mobilité professionnelle des travailleurs.

« Les écoles de formation continuent à former des éducateurs spécialisés, des AS et des infirmières avec une étanchéité absolue. Des éducateurs spécialisés qui sont fatigués, usés, pourraient, en un an de formation spécialisée grâce à la VAE, avoir un diplôme d'AS donc de sortir du métier d'éducateur, parce que les AS ont quand même plus de mobilité que les éducateurs. C'est impossible à mettre en place, cela n'intéresse personne. Les éducateurs sont intéressés à mon avis, mais la VAE est d'une telle complexité à mettre en œuvre que les écoles abandonnent. » (Expert, Isajh)

I.3. Peurs et craintes concernant l'avenir

Tout au long de la recherche et, particulièrement, dans le cadre des deux enquêtes en ligne, nous avons notamment cherché à mettre en évidence chez les travailleurs leur perception des changements et des risques ressentis au quotidien dans l'exercice de leur métier ainsi que sur leurs craintes pour l'avenir et chez les responsables, leur perception des catégories de travailleurs les plus à risque, ainsi que les évolutions qu'ils envisageaient et leurs craintes pour l'avenir.

I.3.A. Les travailleurs à risques et les craintes pour l'avenir selon les responsables

Pour les responsables, comme le montre le tableau ci-dessous, le plus grand défi à relever dans les prochaines années, sera de protéger les travailleurs de 50 ans et plus, considérés par plus de la moitié des répondants comme représentant la catégorie de travailleurs la plus à risque. Les travailleurs bénéficiant d'aides à l'emploi semblent également fortement menacés à l'avenir selon les répondants, sans doute du fait de leur situation d'emploi plus précaire car dépendant d'un système d'aide à l'emploi en cours de réforme. En mettant en 3^{ème} position les travailleurs qui sont depuis plus de 10 ans dans le même service ou la même fonction, les répondants insistent sur les risques d'usure professionnelle. Mais ce résultat sous-entend également une piste d'action intéressante : améliorer les possibilités de mobilité professionnelle de ces travailleurs.

Catégories	
Travailleurs de 50 ans et plus	55,80 %
Travailleurs bénéficiant d'aides à l'emploi (CPE, ACS, PTP, APE, etc.)	28,50 %
Travailleurs qui sont depuis plus de 10 ans dans le même service ou la même fonction	21,80 %
Travailleurs devant assumer de nouvelles missions, tâches	19,40 %
Travailleurs dont le niveau de diplôme ne dépasse pas le CESS	17,00 %
Travailleurs à temps partiel	16,40 %
Travailleurs avec moins d'un an d'ancienneté et inoccupés auparavant	15,80 %
Jeunes de moins de 26 ans ayant repris une formation	14,50 %
Travailleurs avec aptitude réduite au travail, en situation de handicap	13,30 %
Travailleurs de 40 ans et plus en préavis	7,30 %

Tableau : Avis des responsables concernant les évolutions probables pour l'avenir (enquête T) (N = 165).

Les répondants à l'enquête « responsables » sont nombreux à être assez confiants concernant l'avenir de leur structure : plus de 80 % ont une confiance élevée, voire très élevée pour un peu plus de 20 %. Les évolutions craintes pour l'avenir concernent les domaines suivants :

Les évolutions probables pour l'avenir	% des structures concernées
Evolution du cadre légal	70,30 %
Evolution du public	61,80 %
Evolution des travailleurs	26,70 %
Evolution du métier	15,80 %
Evolution des bâtiments	10,30 %
Evolution de la structure	6,10 %

Tableau : Avis des responsables concernant les évolutions probables pour l'avenir (enquête R) (N = 165).

Les deux types d'évolution les plus probables concernent le cadre légal et le public. Que révèle l'analyse des réponses des directions/responsables aux questions ouvertes de l'enquête en ligne concernant les craintes par rapport à l'avenir en lien avec ces divers types d'évolution ?

I.3.A.1. Craintes liées à l'évolution du cadre légal

La grande majorité des répondants expriment des craintes d'une évolution du cadre légal qui affecteraient les ressources et les moyens financiers. Il y a une incertitude diffuse concernant le nombre d'emplois finançables dans un avenir proche. Ils soulignent les risques qui pèsent sur les structures du fait de la précarité structurelle et du sous-financement. L'évolution du système de subside, notamment le système du subside à point, crée des inquiétudes concernant la pérennité des services et leur capacité à prendre en charge les usagers. Ils soulignent les risques et les incertitudes engendrés par l'enveloppe fermée qui n'évolue pas avec les coûts réels ce qui contraint à réduire le personnel et à recourir au bénévolat pour assurer certaines fonctions ainsi qu'à faire du « bricolage » et à rechercher d'autres financements. Ils mentionnent les difficultés avec les pouvoirs subsidants (manque de consignes claires, alourdissement des tâches administratives) et leur inquiétude concernant l'évolution managériale et la démarche qualité qui visent à tout contrôler. Enfin, ils s'inquiètent de la marchandisation du non-marchand et de l'impact sur les pratiques quotidiennes des travailleurs d'une gestion plus centrée sur les aspects financiers que sur les aspects humains et les objectifs sociaux poursuivis.

Le scénario habituellement présenté est le suivant : diminution des moyens entraînant une réduction du nombre d'ETP, un moindre encadrement, ce qui provoque une surcharge de travail, en résulte une moindre qualité de la prise en charge (standardisation et appauvrissement du travail, réduit à des actes de base) ce qui génère la démotivation des travailleurs (par rapport à un travail jugé mal fait), de l'épuisement, de l'absentéisme, donc le risque de démission au profit d'emplois plus stables et mieux rémunérés. Le développement de démarches pour trouver des moyens financiers alternatifs peut entraîner une modification du projet institutionnel donc une prise en charge de tâches qui n'étaient pas la mission de départ, ce qui se traduit par de nouvelles missions, un élargissement du public cible, un changement des pratiques, une possible surcharge administrative et, dans le pire des cas, la fermeture du service.

Dans la même optique, les répondants craignent une évolution du cadre légal qui menace la pérennité de l'emploi, les conditions de travail et entraîne une précarisation généralisée de l'emploi. Ils redoutent aussi la disparition des emplois subventionnés (APE, PTP, ACS) et que la

logique du financement par projet se répande, ce qui occasionne une grande dépense d'énergie et ne permet d'accéder qu'à des financements non structurels. Certains ajoutent que fonctionner sans agrément est très insécurisant.

Il plane ainsi un sentiment généralisé d'incertitude par rapport à l'évolution du cadre légal. Certains se demandent si la réforme de l'État va avoir un impact sur le nombre et le type de public à accueillir, sur les horaires d'ouverture du service, sur les procédures. Au-delà de la question de la pérennité des services et de l'emploi, c'est aussi le sens des missions qui est questionné.

1.3.A.2. Craintes liées à l'évolution des bâtiments

Certains répondants font état d'une situation paradoxale : d'un côté, ils ne disposent pas de subsides suffisants pour financer la location de bâtiments corrects et répondant de manière optimale aux besoins et de l'autre, ils sont contraints par une réglementation de plus en plus stricte en matière d'infrastructure et de normes à respecter. Certains soulignent que la structure physique a indéniablement un impact sur la gestion des groupes et la mise en œuvre des activités. Les uns se plaignent de locaux trop petits, peu adaptés. Les autres pointent du doigt la tendance à l'ouverture de nouvelles unités de vie dispersées sur un territoire, ce qui occasionne pour les travailleurs plus de déplacements entre les implantations.

1.3.A.3. Craintes liées à l'évolution des publics

Types d'évolutions constatées et craintes :

- Précarisation du public et de la famille ;
- Vieillesse ;
- Démence chez la personne atteinte d'un handicap mental ;
- Handicap de plus en plus lourd ;
- Double diagnostic ;
- Autisme ;
- Des bénéficiaires de plus en plus en marge de la société et des aides disponibles ;
- Enfants en très grande souffrance, maltraitance, avec intervention trop tardive des autorités mandantes ;
- Troubles du comportement chez les jeunes ;
- Plus de violence ;
- Problèmes de santé ;
- Cohabitation de publics très différents ;
- Manque de places adaptées ;
- Peu de relais adaptés à l'extérieur (hospitalisation, supervision, etc.).

- **Dans le secteur de l'Aide aux personnes handicapées**

En termes d'impact sur la nature du travail, du métier, les répondants envisagent un travail plus complexe et le passage progressif de l'aide spécialisée à l'aide généraliste de première ligne sans augmentation du cadre, ce qui demande un autre type d'accompagnement, avec la crainte de

perdre la particularité du milieu ouvert. Le vieillissement modifie les possibilités d'activités en atelier, pilier de l'organisation de l'institution et demande aussi plus d'accompagnement au moment du repas. Le fait de devoir toujours remettre en question les pratiques pour suivre l'évolution est difficile à vivre pour les travailleurs.

En termes d'impact sur la charge de travail (mentale et physique), les responsables soulignent les demandes multiples des bénéficiaires qui requièrent une plus grande mobilisation des travailleurs, du travail supplémentaire sans résultats probants, des prises en charge plus lourdes. Ils mettent en évidence des difficultés liées à la prise en charge de tâches de nursing et de soins, qui requièrent plus de manutention et présentent un risque accru d'accidents liés aux troubles du comportement. Les risques d'épuisement professionnel sont soulignés : la prise en charge du public demande plus de temps, plus de compétences, plus d'encadrement en dépit des moyens qui diminuent. En termes de besoins et de ressources, les répondants estiment que les nouveaux types de handicaps nécessitent une formation et une supervision plus spécifiques. Selon eux, la formation n'évolue pas assez vite. Les travailleurs se trouvent démunis face à certaines pathologies et la nécessité de travailler en partenariat. Ils notent le besoin d'adaptation du ROI pour faire face à un public nécessitant un encadrement plus important. Ces éléments peuvent conduire au départ de travailleurs vers d'autres secteurs d'activités et augmentent le turn-over.

1.3.A.4. Craintes liées à l'évolution des travailleurs

Le défi majeur présenté par la majorité des répondants concerne le vieillissement des travailleurs et le départ à la retraite de nombreux d'entre eux dans les 10 années à venir. La **problématique du vieillissement des travailleurs** pose deux défis :

- Comment maintenir à l'emploi les travailleurs vieillissants dans des fonctions caractérisées par la lourdeur et la pénibilité des tâches ? Certains répondants suggèrent de leur donner accès à d'autres fonctions moins lourdes pour leur fin de carrière, mais cela n'est pas toujours possible. En attendant, certains constatent que les travailleurs plus âgés choisissent souvent de prendre leur retraite anticipativement ou de prendre une RTT (trop peu souvent accompagnée d'une réelle diminution de la charge de travail) ou de travailler à temps partiel. Le vieillissement des travailleurs s'accompagne également de problèmes de santé plus fréquents, ce qui suppose des aménagements des postes de travail. Les problèmes d'épuisement et de perte de motivation sont aussi évoqués.
- Comment accueillir un nombre important de nouveaux travailleurs tout en assurant le transfert des savoirs et des compétences, ainsi que leur formation et en maintenant ou en créant un nouvel esprit, une nouvelle dynamique d'équipe ? La question du transfert des savoirs se pose avec d'autant plus d'acuité quand il s'agit de fonctions uniques difficiles à remplacer.

Pour les responsables, les **risques pesant sur les travailleurs** sont les suivants :

- Risque d'usure, d'épuisement, notamment dû à l'insuffisance des ressources humaines ;
- Risques physiques : pas seulement la violence des bénéficiaires, mais aussi la violence, l'agressivité, les critiques, les exigences de l'entourage (par exemple, le conjoint des victimes de violences conjugales) ;
- Risques physiques : risques liés aux appareillages ;

- Risques psychologiques : décès des résidents ;
- Risques de la fonction syndicale : forte pression de la direction.

I.3.B. Les craintes pour l'avenir selon les travailleurs

La même question de la confiance par rapport à l'avenir a été posée aux travailleurs dans l'enquête. L'analyse des réponses révèle que seulement 60 % des répondants expriment une confiance par rapport à leur avenir professionnel, la confiance concernant l'avenir professionnel étant moins élevée chez les personnes dont le diplôme ne dépasse pas le CESS.

Confiance	CESS MAX		CESS +	
Non, pas du tout	4	7,00 %	27	6,30 %
Plutôt faible	26	45,60 %	136	31,60 %
Plutôt élevée	13	22,80 %	198	46,00 %
Oui, tout à fait	14	24,60 %	69	16,00 %

Tableau : Degré de confiance par rapport à l'avenir selon le niveau de qualification (enquête T) (N = 498).

Elle est également beaucoup plus faible pour les travailleurs qui occupent une fonction éducative que pour les autres travailleurs.

Confiance Fonction	Non, pas du tout	Plutôt faible	Plutôt élevée	Oui, tout à fait
Administrative/accueil	3,40 %	31,00 %	48,30 %	17,20 %
Responsable	3,10 %	19,40 %	54,10 %	23,50 %
Encadrement	0,00 %	21,70 %	60,90 %	17,40 %
Educative	10,70 %	40,90 %	30,90 %	17,40 %
PMS	6,00 %	33,70 %	46,20 %	14,10 %

Tableau : Degré de confiance par rapport à l'avenir selon la fonction (enquête T) (N = 498)

Les **répondants à temps partiel** en attente d'un temps plein sont plus de ¼ à ne pas avoir confiance en leur avenir. Cette confiance est plus élevée chez ceux qui ont un CDI que chez ceux qui travaillent avec d'autres types de contrats.

Dans une autre question, les répondants étaient invités à se prononcer sur les évolutions qu'ils craignent particulièrement pour leur avenir. L'évolution la plus fréquemment citée concerne le public : plus de la moitié des répondants craignent qu'à l'avenir ils doivent prendre en charge des profils de plus en plus lourds, avec plusieurs problématiques. Cela se recoupe avec les résultats de l'enquête « responsables » qui citaient à 60 % l'évolution du public comme évolution probable. L'épuisement professionnel est craint par près de la moitié des répondants et l'évolution des conditions travail est également pointée du doigt. Notons que près d' ¼ des répondants craignent de perdre leur emploi. Cette crainte est beaucoup plus exprimée par la fonction administrative et d'accueil (près de la moitié d'entre eux) et également par les CESS MAX (39 % contre 21,50 % pour les autres). Notons également que la crainte d'un manque de perspectives d'évolution professionnelle est beaucoup plus affirmée par les répondants de l'aide au logement que les autres.

Évolutions craintes pour l'avenir	
Devoir prendre en charge des profils de plus en plus lourds, avec plusieurs problématiques, plusieurs diagnostics	50,40 %
Être épuisé professionnellement	48,60 %
Travailler dans des conditions de plus en plus pénibles	40,60 %
Devoir prendre en charge de plus en plus de bénéficiaires	28,10 %
Ne pas avoir de perspectives de changement d'emploi, de fonction, d'évolution de carrière, de mobilité professionnelle	27,30 %
Perdre mon emploi	23,30 %
Être dans l'impossibilité de me former, de me développer professionnellement	11,20 %
Devoir effectuer des nouvelles tâches, des nouveaux types de prises en charge pour lesquelles je ne suis pas formé	9,60 %
Être obligé de rester dans ma fonction alors qu'elle ne me plaît pas	7,40 %
Être menacé par d'autres professionnels, porteurs de diplômes différents, mais davantage demandés dans mon secteur	5,80 %
Devoir prendre en charge un public vieillissant	4,60 %

1.3.C. Conception du changement : innovation ou déconstruction des acquis ?

L'ensemble des acteurs constate que les changements sociétaux actuels ont un impact sur le travail social et les pratiques professionnelles des travailleurs des services concernés. Toutefois, deux conceptions du changement s'affrontent. D'une part, le changement peut être vu comme une opportunité d'innovation. Dans une société en constante évolution, les services doivent faire évoluer l'offre en fonction des besoins des « usagers ». Les travailleurs sociaux sont amenés à poser des diagnostics sociaux, leur permettant d'identifier de nouveaux besoins qui guideront l'adaptation des services existants et/ou la création de nouveaux services. Ces innovations sociales nécessitent des changements à la fois de pratiques de travail et de gestion des ressources humaines. D'autre part, le changement peut tout autant être considéré dans son versant de déconstruction de l'existant. Il s'agit alors pour les acteurs concernés de maintenir le plus longtemps possible l'état présent, pour se protéger autant que possible de ce changement, en allant jusqu'à nier l'importance de l'adaptation de l'offre aux besoins sociétaux.

Certains pensent que dans un contexte de réduction budgétaire et de contrôle des coûts, une restructuration sectorielle est envisageable, comme en atteste l'évolution du secteur non-marchand en Flandre et de citer, par exemple, la restructuration du secteur ambulatoire par la création de structures de taille moyenne à la suite du regroupement de divers services. N'est-ce pas rationnel de les rassembler dans un bâtiment aux normes, avec une gestion mutualisée et plus professionnalisée ? Mais comment faire pour mutualiser les ressources sans perte d'autonomie ?

1.4. Identification des groupes à risque

Ainsi que l'ont fait remarquer plusieurs membres du Comité de gestion, la définition des groupes à risque, dans le cadre des négociations interprofessionnelles, remonte au début des années 1990 à une époque de montée croissante du chômage et particulièrement du chômage des jeunes ; d'où la préoccupation pour l'intégration dans l'emploi de jeunes de moins de 26 ans, peu diplômés. Les réalités du travail dans le secteur marchand ont présidé à la catégorisation ; le secteur non-

marchand s’y conformant. Les partenaires sociaux du secteur non-marchand ont saisi cette opportunité pour mutualiser les ressources et créer des fonds de formation. Au fil du temps, à l’échelon fédéral, les catégories des groupes à risque ont évolué, avec une attention accordée au maintien dans l’emploi des travailleurs âgés, dans le cadre du pacte pour les générations (2005).

La transposition des derniers arrêtés dans le secteur non-marchand aboutit concrètement à faire en sorte que presque toutes les catégories de travailleurs sont concernées ainsi qu’en atteste la définition sectorielle des groupes à risque (cf. Introduction).

Certains considèrent que la notion de « groupes à risque » telle qu’elle est définie aujourd’hui légalement ou sectoriellement est inopérante pratiquement, car elle repose sur une définition mono-causale qui ne correspond pas à ce qui se joue dans les réalités rencontrées. D’autres soutiennent que tous les travailleurs sont à risque, quelles que soient leurs caractéristiques, du simple fait qu’ils travaillent dans des secteurs eux-mêmes à risque.

« C’est une maman qui vit seule avec enfant, quand on cumule gestion des horaires, question de garde des enfants avec salaire pas mirobolant, elle pour venir travailler, elle paie des baby-sitters [...]. Elle est en congé de maladie pour l’instant, elle a passé 17 heures de jour pendant un week-end avec une jeune qui n’a pas arrêté de l’insulter. Le lundi, elle était chez le médecin : certificat. Elle a une trentaine d’années, très compétente, mais on l’a perdue. C’est un groupe à risque pour moi, mais elle ne rentre pas dans la liste : elle est en CDI temps plein, elle est qualifiée A1. C’est ridicule de vouloir distinguer des groupes à risque, parce que concrètement tout le monde est à risque dans nos services. » (CG, entretien 4)

Vu les enjeux liés aux évolutions politiques, institutionnelles et organisationnelles, il y a convergence pour estimer qu’il est désormais nécessaire de définir plus clairement les risques : de qui et de quoi on parle quand on parle de risque et de groupes à risque. Il s’agirait, dans cette hypothèse de s’interroger sur les facteurs de risques, sans ciblage spécifique sur une catégorie de travailleurs caractérisés par des critères individuels, mais davantage de les inscrire dans leur contexte, dans les parcours professionnels et dans le cadre organisationnel dans lequel ils émergent. Deux facteurs apparaissent comme primordiaux (mais, comme précisé ci-dessus, considérés individuellement, ils sont peu pertinents) : le fait de travailler ou non dans l’hébergement et la taille des institutions/services concernés.

La compréhension des risques par le prisme d’une analyse des trajectoires professionnelles a été centrale dans notre recherche. Toutefois, dans le point suivant, nous allons faire le point sur les craintes concernant les catégories officielles de groupes à risque.

I.4.A. Les travailleurs âgés de plus de 45 ans qui travaillent dans le secteur

On l’a dit plus haut, la pyramide des âges des travailleurs du champ de la 319.02 est vieillissante. Ce phénomène constitue un des enjeux majeurs du champ et du Fonds Isajh. Toutefois, lorsqu’on analyse les pyramides des âges des différents secteurs et les types de services, on constate qu’ils ne sont pas tous logés à la même enseigne concernant cette problématique. Ainsi, quand on compare les secteurs à partir de la BDD ONSS/Isajh, on voit que la situation est assez contrastée en regard de l’âge. Pour les 45 ans et plus, on retrouve la part la plus importante dans le secteur de l’AJ et dans le secteur du handicap, à Bruxelles. Ils représentent une part moins importante dans le secteur du handicap en Région wallonne, surtout en ce qui concerne les 55 ans et plus. Le secteur de l’Accueil des adultes en difficulté est également un peu plus jeune, surtout en Région

wallonne. Le secteur de l'Aide au logement se distingue par une part beaucoup plus faible de 45 ans et plus, avec seulement 8,40 % de contrats qui concernent des travailleurs de 55 ans et plus.

	AJ	AL	AH / BXL	AH / RW	MA / BXL	MA / RW
< 26 ans	9,60 %	12,80 %	8,50 %	11,10 %	7,60 %	10,30 %
26 à 34 ans	28,00 %	26,30 %	25,80 %	27,30 %	26,60 %	29,70 %
35 à 44 ans	22,90 %	33,50 %	26,70 %	23,80 %	27,80 %	23,70 %
45 à 54 ans	20,80 %	19,00 %	20,40 %	22,00 %	22,90 %	19,70 %
55 ans et plus	18,70 %	8,40 %	18,60 %	15,80 %	15,00 %	16,70 %

Tableau : Distribution des travailleurs selon l'âge et le secteur (ONSS/Isajh)

À partir des BDD des tutelles, notamment dans le secteur de l'Aide aux personnes handicapées et dans le secteur de l'Aide aux adultes en difficulté, de grosses différences sont constatées entre les types de services concernant l'âge des travailleurs. Les pyramides des âges nous permettent de cibler facilement les secteurs dans lesquels un gros contingent de travailleurs va partir à la retraite dans les 10 années à venir (les données complètes et précises sont dans le cadastre en annexe). Nous mettons ici en lumière les types de services qui ont une proportion de 45 ans et plus significativement plus élevée que la moyenne du secteur. De manière générale, c'est davantage les services résidentiels qui sont concernés. Ainsi, dans le secteur du handicap, les types de services concernés par une pyramide des âges vieillissante sont les SAJA (53,30 % de 45 ans et plus), les SASJ (53,00 %), les SRJ (48,50 %), les SRNA (46,50 %) et les SRA (45,50 %) en Région wallonne, et les CES (45,00 %) et les CEJ (42,50 %). Dans l'Aide à la jeunesse, on trouve une proportion plus importante de 45 ans et plus dans les SAAE (42,50 %), les SAIE (44,50 %), les SARE (42,50 %), les CAEVM (45,50 %) et les CAU (48,50 %). Le secteur de l'Aide aux adultes en difficultés est un peu moins concerné par une part importante de travailleurs de 45 ans et plus. À l'inverse, nous trouvons des types de services où la moyenne d'âge est significativement plus faible, et la proportion de travailleurs de 45 ans et plus également. Dans le secteur du handicap, on peut citer les SRP (34,50 %), les SAN (26,50 %), les AVJ (33,00 %) et les SAC (36,00 % en Région wallonne et 30,00 % en Région bruxelloise). Dans l'Aide à la jeunesse, on peut citer les AMO (à peine 26,00 %), les SAS (à peine 18,50 %), les CAS (34,00 %) et les SP (32,00 %). Les pyramides des âges du secteur des adultes en difficulté se situent dans la moyenne du champ. Enfin, notons que le secteur de l'Aide au logement est un secteur très jeune, avec une proportion de 45 ans et plus en dessous de 30 %.

Notons aussi que la moyenne d'âge varie fortement selon la fonction. Ainsi, dans le secteur du handicap en Région wallonne, les travailleurs ayant une fonction de responsable ont une moyenne d'âge de 50,51 ans, ce qui est beaucoup plus élevé que la moyenne du secteur (environ 41 ans). On trouve également une moyenne d'âge élevée parmi les travailleurs ayant une fonction de support technique (46,40 ans) ou administratif (45,46 ans). Le personnel éducatif, quant à lui, est en moyenne plus jeune (39,94 ans), mais il y a des différences selon la catégorie d'éducateur : ainsi, les éducateurs de niveaux II et III ont une moyenne autour de 36 ans, alors que les éducateurs IIb ont une moyenne d'âge de 47,50 ans. Notons aussi que les puéricultrices ont une moyenne d'âge de 44 ans. On trouve les mêmes tendances dans le secteur du handicap en Région bruxelloise. Notons également que les contrats d'ouvriers concernent des travailleurs beaucoup plus âgés en moyenne (45,56 ans) que les contrats d'employés (39,73 ans).

À partir de notre enquête en ligne auprès des travailleurs, nous observons que l'âge n'est pas une variable corrélée à une intensité plus importante des risques. Toutefois, il y a certains points à relever. Par exemple, le risque de rencontrer des conflits relationnels augmente avec l'âge. L'analyse des trajectoires professionnelles montre logiquement que les travailleurs plus âgés ont connu un nombre plus important de bifurcations au cours de leur parcours que les plus jeunes, ce qui est logique. La crainte de perdre son emploi diminue avec l'âge.

Le vieillissement des travailleurs du secteur pose des questions concernant le travail de nuit et les horaires tournants des éducateurs qui représentent un risque certain d'usure professionnelle, en particulier après de nombreuses années. L'idée de maintenir les travailleurs âgés dans les groupes à risque et de réfléchir de façon approfondie aux mesures en leur faveur, pour tenir compte de la pénibilité et de l'usure au travail, est ainsi largement partagée.

« Pour ce qui concerne les travailleurs âgés d'au moins 50 ans qui travaillent dans le secteur : c'est un groupe à risque, parce que les gens s'accrochent à leur job, les plus de 50 ans restent dans le secteur dans des conditions dégradées. C'est une mission importante du Fonds Isajh de maintenir dans l'emploi en luttant contre l'épuisement professionnel. » (CG, entretien 3)

« J'ai rencontré des éducateurs de 55 ans qui étaient vraiment usés, donc vive le Plan Tandem ou Old Timer ! Mais j'ai aussi rencontré des éducateurs A2 qui bossent depuis 20 ans et qui continuent à aimer leur boulot, à s'y sentir bien et qui ne veulent pas du tout réduire leur temps de travail. Il y a plusieurs profils et comment prendre en charge cette catégorie des travailleurs âgés, c'est compliqué. » (Expert, Isajh)

La pénibilité du travail dans un contexte sectoriel caractérisé par une faible mobilité est un élément qui a été pris en compte dans la négociation des accords du non-marchand afin d'aménager les fins de carrière en prenant des mesures de réduction du temps de travail, sachant que les dispositifs existants sont différents en Wallonie et à Bruxelles. La question qui se pose alors est celle de savoir si dans le contexte actuel de recul de l'âge de départ à la retraite ces dispositifs doivent être revus. Se pose par exemple la question de savoir combien de travailleurs sont aujourd'hui encore concernés par la CCT de fin de carrière qui ouvre l'accès au crédit-temps pour les travailleurs qui ont plus de 20 ans d'ancienneté dans le travail de nuit.

1.4.B. Les jeunes qui n'ont pas encore 26 ans qui travaillent dans le secteur

Pour l'insertion des jeunes travailleurs de moins de 26 ans, on constate que c'est dans l'Aide aux personnes handicapées en Région wallonne qu'ils sont le plus présents. Ils sont également nombreux dans l'Aide au logement. À l'inverse, ils sont sous-représentés dans l'Aide à la jeunesse, et dans l'Aide aux personnes handicapées en Région bruxelloise. La même différence est constatée en ce qui concerne le secteur de l'accueil pour adultes en difficultés : il y a plus de jeunes travailleurs en Région wallonne qu'à Bruxelles.

Comme pour les travailleurs de 45 ans et plus, on remarque, à partir des bases de données, que l'insertion des moins de 26 ans est très contrastée selon le type de services. Dans le secteur du handicap en Région wallonne, par exemple, on peut voir une proportion importante de jeunes travailleurs dans les SRA (9,50 %), dans les SAN (11,60 %), dans les SRP (13,20 %) et dans les APC (15,60 %). Il y a des types de services où l'insertion des jeunes est plus difficile : les SAJA (4,20 %), les SRJ (6,80 %), les AVJ (5,40 %), les SAC (5,60 % en Région wallonne, et 5 % à Bruxelles). Dans l'Aide à la jeunesse, on trouve 13 % de moins de 26 ans dans les AMO, 11,90 %

dans les SPF, 10,30 % dans les COO, et surtout 16,20 % dans les SASPE. En revanche, on n'en trouve que 2,50 % dans les SARE, 6 % dans les CAU, 6,70 % dans les COE, etc. Ces données doivent être prises en compte si l'on souhaite mieux cibler les catégories de travailleurs selon leur âge.

À partir de l'enquête en ligne, on constate que les jeunes travailleurs sont, assez logiquement, plus souvent exposés au risque d'avoir une rémunération insuffisante pour « joindre les deux bouts ».

L'entrée dans le métier de jeunes professionnels s'opère souvent dans le cadre de contrat de remplacement CDD, parfois temps plein, mais souvent à temps partiel. Dans le secteur du handicap, en Région wallonne, on remarque que 48 % des travailleurs de moins de 26 ans ont un contrat à durée déterminée, et 27 % un contrat de remplacement. La proportion de travailleurs avec un contrat à durée déterminée augmente avec l'âge. Ce phénomène explique le turn-over dans les premières années et peut-être même aussi le découragement étant donné la pénibilité du travail dans des conditions précaires. Pour l'éviter, il a été jugé essentiel de soutenir l'entrée dans le métier par le biais du tutorat. Toute la question étant de savoir si les travailleurs âgés, en fin de carrière, sont les bons tuteurs dont les jeunes entrants ont besoin.

« On est en dans une tranche d'âge de travailleurs vieillissante qui nous fait dire que si on ne met pas des dispositifs en place à ce sujet dans les 15 prochaines années il y aura une perte des savoirs qui va ne faire qu'accroître la pénibilité du travail dans les institutions. Il faut sans doute penser tutorat, mais aussi accompagnement selon les différents âges de la vie professionnelle, donc pas seulement par des personnes en fin de carrière, mais aussi, compte tenu de la diversité des métiers, aux différents âges des parcours professionnels. » (CG, entretien 1)

« À partir du moment où on veut intégrer des jeunes et aussi des moins jeunes dans des nouveaux types de postes ou de fonctions dans les secteurs qui nous intéressent, il y a nécessité d'offrir un encadrement approprié. Le tutorat est un outil indispensable, mais il est sous-utilisé. Le plan tandem était destiné au tutorat, mais étant donné que l'accès est postposé pour les travailleurs âgés, ils ne sont pas forcément les bons tuteurs dont on a besoin, il faudrait donc revoir le profil du tuteur et aussi trouver une formule pour assurer le financement. » (CG, entretien 2)

« Les gens qui quittent le marché de l'emploi à mi-temps sont usés, ils en ont marre, donc sans doute vaut-il mieux qu'ils ne deviennent pas tuteurs des jeunes travailleurs parce qu'ils vont les dégoûter. Les bonnes tranches d'âge pour le tutorat ce sont les gens de 40 ans au faite de leur parcours qui ont l'expérience et la pêche, mais c'est à ceux-là qu'on demande tout, donc ce n'est pas réaliste non plus. » (Expert, Isajh)

Concernant les deux catégories de groupe à risque que sont, selon la définition sectorielle, les travailleurs du secteur, de plus de 18 ans et ayant au mieux un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur, y compris ceux qui sont employés à temps partiel, ainsi que les personnes inoccupées ou qui travaillent depuis moins d'un an et qui étaient inoccupées au moment de leur entrée en service, en particulier les demandeurs d'emploi qui possèdent au maximum un CESS, il ressort que le secteur est face à un dilemme : pourquoi recruter des personnes peu qualifiées dès lors qu'on sait qu'elles seront mises à mal du fait des difficultés rencontrées et qu'elles ne tiendront pas le coup.

« Les demandeurs d'emploi c'est la tarte à la crème, on a besoin de professionnels, donc les formations ISP un peu bricolées, cela ne les qualifie pas suffisamment, donc si on les engage ils ne tiennent pas le coup et cela dévalorise les métiers et les projets. » (CG, entretien 1)

Nous n'avons l'information concernant le niveau de diplôme que pour le secteur du handicap et le secteur des adultes en difficulté à Bruxelles. La proportion de CESS MAX y tourne autour de 15 – 20 %. Dans le secteur du handicap en Région wallonne, on peut estimer à partir des fonctions, la proportion de CESS MAX également à 15 – 20 %.

Les CESS MAX semblent plus exposés à certains risques liés à la pratique professionnelle, mais il est difficile de savoir s'ils expriment cette intensité parce qu'ils sont effectivement plus fréquemment exposés à la source du risque étant donné la nature de leur travail ou si c'est parce qu'ils estiment ne pas avoir les ressources suffisantes pour éviter ces risques. On peut également se demander si les différences observées ne sont pas des effets de la fonction (certaines fonctions de support technique et aussi certains niveaux dans les fonctions éducatives étant à la fois porteurs d'un diplôme ne dépassant pas le CESS et confrontés, par la nature des tâches réalisées, à des risques particuliers). On voit par exemple qu'ils sont plus exposés aux risques :

- de se blesser en soulevant des charges importantes ;
- de prendre en charge des tâches physiquement éprouvantes ;
- de devoir mettre des nouveaux modes de prise en charge pour lesquels ils ne se sentent pas suffisamment outillés ;
- de devoir prendre en charge un nouveau type de public sans être suffisamment outillé ;
- d'être seul pour accompagner, prendre en charge des bénéficiaires, ou organiser des activités avec des bénéficiaires (de nuit, de week-end) ;
- de devoir prendre en charge des tâches pour lesquelles ils n'ont pas les compétences requises ;
- de manquer de perspectives d'évolution professionnelle ;
- d'être dans l'impossibilité de participer à des formations, de développer leurs compétences ;
- de perdre leur emploi.

I.4.C. Les travailleurs qui sont depuis plus de 10 ans dans le même service ou la même fonction

Nous disposons de l'information sur l'ancienneté générale pour les travailleurs du secteur du handicap en Région wallonne. Nous ne savons cependant pas si c'est dans la même fonction. 60 % des travailleurs ont au moins 10 ans d'ancienneté. Cette proportion varie fortement selon le type de services. Les services résidentiels, comme les SRA, les SRJ, les SASJ, les SAJA ont plus de 60 % de travailleurs ayant au moins 10 ans d'ancienneté. Les services comme les AVJ (50,20 %), les SAC (54,30 %), les SAF (47,50 %), les SRP (43,10 %), et particulièrement les SAN (29,70 %) ont moins de 60 % de travailleurs ayant au moins 10 ans d'ancienneté. À partir de l'enquête en ligne auprès des travailleurs, on constate peu de corrélation entre l'ancienneté et l'exposition aux risques. On constate évidemment que plus l'ancienneté augmente, plus la probabilité d'avoir connu un événement difficile au travail augmente. La probabilité d'avoir connu un congé de

maladie pour longue durée augmente avec l'ancienneté. On voit aussi que le risque d'avoir des conflits relationnels avec les collègues augmente avec l'ancienneté. La crainte d'être épuisé professionnellement à l'avenir augmente également avec l'ancienneté, pour passer de 23,80 % de ceux qui sont chez le même employeur depuis moins de 2 ans d'ancienneté, à plus de 50 % de ceux qui y sont depuis au moins 10 ans. Certaines difficultés semblent également diminuer avec l'ancienneté, comme le risque de ne pas pouvoir joindre les deux bouts à la fin du mois, la crainte de ne pas avoir de perspectives d'évolution de carrière, ou la crainte de perdre son emploi.

De nombreux répondants ont insisté sur le fait qu'il conviendrait, dans une logique préventive, de s'intéresser aux travailleurs de la tranche d'âge 35 – 45 ans en poste depuis plus de 10 ans, car on sait que « *ceux qui sont en burn-out sont ceux qui sont en fonction depuis 10 – 15 ans* ». C'est dans cette tranche d'âge que les travailleurs se questionnent sur les perspectives d'avenir de carrière, donc c'est un groupe à risque à prendre en considération si l'on veut les garder dans l'emploi à temps complet et postposer le recours à la réduction du temps de travail. Le bilan de compétences est sans doute un outil adéquat pour ce type de travailleurs ainsi que l'exercice de la fonction de tuteur auprès de jeunes travailleurs.

Il ressort de l'enquête qu'une problématique commune caractérise la catégorie des jeunes entrants dans le secteur et celle des travailleurs qui occupent une même fonction depuis 10 ans : le travail à temps partiel subi ou choisi.

I.4.D. Le travail à temps partiel subi ou choisi

Le travail à temps partiel est sans nul doute la thématique où les analyses divergent le plus :

- Contraint (par la fatigue, la lourdeur du travail, l'âge, la prise en charge d'enfants en bas âge), subi *versus* choisi (dans le cadre d'une répartition des temps sociaux) ;
- Instrument de flexibilité *versus* mesure coûteuse et complexe à mettre en œuvre.

À l'échelle du champ de la 319.02, environ la moitié des travailleurs sont à temps plein. Cette proportion de temps plein diminue dans le temps. Elle est également plus faible que dans l'emploi total en Belgique (62,90 % en 2015 – ONSS). La diminution du temps plein est un phénomène qui touche l'ensemble des secteurs. Les catégories de travailleurs traditionnellement associées au temps plein sont également touchées par cette diminution (les hommes, les jeunes, etc.).

% tps plein	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Isajh	52,30 %	51,70 %	50,50 %	49,70 %	49,90 %	49,50 %	48,70 %	48,20 %

Tableau : Evolution de la proportion des travailleurs à temps plein dans le champ de la SCP 319.02.

Dans l'enquête en ligne auprès des travailleurs, 69,10 % des répondants travaillent à temps plein, et 30,70 % travaillent à temps partiel, parmi lesquels 11,80 % sont en attente d'un temps plein. Il n'apparaît pas de corrélation claire entre le temps de travail et l'exposition aux risques, à part des choses évidentes, comme le fait que l'exposition aux risques physiques soit moindre pour les travailleurs à temps partiel et que le risque de ne pas pouvoir joindre les deux bouts à la fin du mois soit plus important pour ces travailleurs. Enfin, de manière claire, le temps partiel est associé au fait d'avoir des enfants. La satisfaction vis-à-vis du temps de travail semble corrélée avec une intensité variable d'exposition aux risques. Ceux qui ne sont pas satisfaits de leur temps de travail

contractuel sont significativement plus exposés aux risques que les autres. Nous notons que c'est particulièrement le cas pour les répondants à temps partiel qui sont en attente d'un temps plein.

Comme l'ont signalé plusieurs membres du Comité de gestion lors des entretiens, l'enjeu du temps partiel subi ou choisi a déjà fait l'objet d'études et de nombreuses discussions au sein du Fonds. Le travailleur à temps partiel dans une fonction peu rémunérée, comme celle d'éducateur A3, relativement fréquente dans le secteur de l'Aide aux personnes handicapées, est un groupe à risque de pauvreté.

« Il y a une dimension de genre et d'égalité dans le temps partiel. Beaucoup de travailleurs à temps partiel sont des femmes donc cela pose la question de la précarité, quand les salaires sont bas cela veut dire qu'il s'agit de « working poors », et aussi par rapport à la pension. On n'engage plus d'éducateurs A3, mais il y en a encore beaucoup du côté AH, c'est niveau CESI, donc à mi-temps, le salaire est ridicule. » (Expert, Isajh)

Différents types d'arguments sont avancés pour expliquer la réalité très diversifiée du travail à temps partiel dans le secteur. Un premier registre d'explication du travail à temps partiel, qui n'est d'ailleurs pas propre au secteur du non-marchand, porte sur la dimension de l'organisation du travail. Certains considèrent que le travail à temps partiel est utilisé, dans les grands centres d'hébergement, comme une mesure de flexibilité du travail permettant d'assurer une présence de travailleurs 24 h / 24. Argument réfuté par ceux qui disent que le travail à temps partiel est au contraire un facteur, du reste coûteux, de complication de l'organisation du travail.

Plusieurs employeurs, qui reconnaissent volontiers l'existence de travail à temps partiel dans le secteur, soulignent la volonté des jeunes travailleurs d'occuper un poste à temps plein, en particulier les nouveaux entrants recrutés en CDD pour prester un remplacement ou à temps partiel dans le cadre de l'embauche compensatoire prévue par les mesures de RTT. Des employeurs soulignent toutefois aussi que le temps partiel est demandé par des professionnels en fonction depuis plusieurs années dans le cadre du congé éducation notamment pour la conciliation travail/famille et que l'offre qui leur est faite d'augmenter le temps de travail grâce à l'octroi de moyens supplémentaires est parfois refusée. La demande de réduction du temps de travail des travailleurs s'explique-t-elle par les difficultés de l'exercice du métier, par le stress, l'usure ? Est-ce une façon de rester en emploi tout en se protégeant des risques ? De concilier vie familiale/vie professionnelle ?

1.5. Les trois axes de recherche

À partir de l'enquête en ligne, nous avons créé un indice en additionnant l'ensemble des risques (jamais vaut « 1 » et tout le temps vaut « 4 »), ce qui nous permet d'avoir une estimation globale de l'intensité de l'exposition à l'ensemble des risques pour chaque répondant. Constat intéressant : il ne ressort aucune différence significative entre les différents secteurs. Notons tout de même que, sur toute une série de risques, le secteur du handicap est davantage exposé (résultats complets en annexes). Il n'y a pas non plus de différences significatives entre hommes et femmes, ni selon le niveau de qualification, ni selon l'âge, ni selon le type de contrats, ni selon le fait de bénéficier ou non d'une aide à l'emploi, ni selon la taille de la structure, etc. En revanche, il y a des différences très significatives entre les catégories de fonctions. Ces données confirment que la fonction éducative, en ce compris celle d'encadrement, est la fonction la plus à risque. La fonction administrative et d'accueil semble la fonction la plus épargnée ; il en est de

même pour la fonction de responsable. Le point commun entre ces deux types de fonctions (sauf rares exceptions) est le fait d'être peu en contact avec les bénéficiaires. Cela soutient notre hypothèse selon laquelle la fonction, et particulièrement la nature du travail, constitue un axe d'analyse décisif pour comprendre l'exposition aux risques, axe davantage discriminant que d'autres comme le secteur, l'âge ou le niveau de qualification. **Nous avons donc décidé, en concertation avec le Comité de gestion du Fonds Isajh, de nous concentrer sur les travailleurs en contact direct et permanent avec les usagers, à savoir plus généralement la fonction éducative.**

La phase exploratoire a également fait émerger une autre catégorie de travailleurs comme étant particulièrement à risque : les fonctions de support technique et administratif en contact régulier avec le public. Les données statistiques dont nous disposons montrent que ce groupe de travailleurs est assez important (à peu près 1/5^{ème} dans certains secteurs), qu'il est présent dans la grande majorité des secteurs et qu'il est confronté davantage que les employés à certains facteurs de risque (plus âgé, plus faible qualification, plus souvent à temps partiel, plus faible rémunération, etc.)¹³. Cela contraste fortement avec les discours des personnes ressources et des personnes rencontrées dans les différents terrains. Les terrains exploratoires confirment qu'il y a souvent, dans le secteur hébergement, une équipe ouvrière en charge du nettoyage et de l'entretien du bâtiment, et/ou une équipe de cuisine, etc. Or, nos interlocuteurs ont très peu mentionné spontanément ce groupe de travailleurs comme étant confronté à des risques. Pour exemple, d'après le directeur d'une institution rencontrée, les fonctions à risque sont, par ordre décroissant :

- « *Les éducateurs, car ce sont les premiers acteurs au niveau des jeunes* » ;
- Les travailleurs qui ont des suivis psychosociaux (le travail avec les familles en plus du travail avec les jeunes) ;
- Le chef-éduc et le coordinateur (ce sont les cadres intermédiaires « entre l'enclume et le marteau » : la direction et les travailleurs) ;
- Le directeur qui doit « *prendre des décisions et des risques responsables, rebondir, rendre des comptes au CA, construire son autonomie tout en prenant les bonnes décisions* ».

Il n'est même pas fait mention du personnel technique et ouvrier dans ce classement. Cela est révélateur du peu de visibilité de cette catégorie de travailleurs et d'une reconnaissance assez faible du personnel technique comme faisant partie à part entière de l'équipe et du projet institutionnel. Ce peu d'attention accordée à cette catégorie importante du personnel dont on sait que les conditions de travail difficiles, confirme qu'il s'agit d'une fonction à risque.

Enfin, à l'analyse des entretiens exploratoires et des terrains exploratoires, est apparu le rôle décisif des directions et des délégations syndicales dans la gestion des risques rencontrés par les travailleurs. L'idée ici n'est pas de considérer le personnel d'encadrement comme un groupe à risque (ou du moins de le considérer potentiellement à risque comme l'ensemble des travailleurs), mais de prendre la mesure des risques rencontrés par les équipes qui sont dirigées, encadrées et/ou représentées par une direction, un CA ou un délégué syndical qui ne dispose pas des ressources suffisantes pour prendre en charge leur fonction.

¹³ Cela concorde avec les résultats de l'étude sur le personnel technique réalisée par le CERSO dans les secteurs relevant du Fonds ASSS (Laloy & Lodewick, 2014).

Voici une description sommaire des 3 axes de recherche développés dans la suite de ce rapport :

I.5.A. Axe 1 : ceux dont la fonction éducative, sociale et/ou d'accompagnement implique d'être en contact direct et permanent avec les usagers

En très grande majorité, ce sont les « éducateurs » qui ont le contact le plus proche et le plus continu avec les usagers ; si bien qu'ils sont très largement assimilés et représentent de manière idéal-typique ce groupe. Sous cette appellation « éducateur » se retrouve pourtant des réalités très différentes en termes de formations, de pratiques, de statuts et de salaire, d'horaires. En fonction des services, des institutions, ils sont aussi nommés animateurs, accompagnateurs, intervenants, etc. Les travailleurs ayant une fonction éducative représentent entre 50 et 60 % de l'ensemble des travailleurs selon le secteur.

I.5.B. Axe 2 : Le personnel de support en contact régulier avec le public

Cette catégorie recouvre les travailleurs assumant une fonction de support dont la définition ne prévoit pas un contact fréquent avec le public, mais qui, dans les faits, sont amenés à le rencontrer plus ou moins régulièrement (surtout dans l'hébergement). Il peut s'agir du personnel d'entretien, du personnel ouvrier, du personnel de cuisine, du personnel administratif, du personnel d'accueil. Partant du constat que :

- cette catégorie constitue une part importante des travailleurs dans l'ensemble du secteur (surtout dans l'hébergement) : 1 travailleur sur 5 ;
- ces travailleurs sont confrontés à un nombre important de facteurs de risque (en contact direct avec le public, mais sans la formation requise, horaires atypiques et variables, charge physique, risques de sécurité dans l'usage de machines et produits, etc.) ;
- ces fonctions de support ne sont pas spontanément considérées comme des fonctions à risque par les autres acteurs.

Au-delà de l'analyse des parcours professionnels et des risques spécifiques rencontrés par cette catégorie de travailleurs, on s'interrogera sur :

- la place et l'intégration du personnel de support au sein d'une équipe pluridisciplinaire ;
- la place et le rôle du personnel de support par rapport aux usagers.

I.5.C. Axe 3 : Fonctions d'encadrement et délégations syndicales

Cet axe de recherche a porté principalement sur la manière dont les fonctions d'encadrement et les délégations syndicales peuvent prendre en charge la gestion des risques, c'est-à-dire leur identification, leur prévention et leur réduction. Secondairement, les risques encourus par les fonctions d'encadrement et les délégués syndicaux seront également mis en lumière.

Dans la deuxième partie de ce rapport, nous allons maintenant mettre en évidence le vécu des acteurs concernés par ces trois axes.

II. Le vécu des risques

II.1. Axe1. Les travailleurs en contact direct et permanent avec les usagers

II.1.A. La fonction éducative : la fonction la plus à risque ?

II.1.A.1. *Quelques balises statistiques de la fonction éducative dans les secteurs étudiés*

La fonction éducative est au cœur du métier des secteurs étudiés et représente une grande proportion des travailleurs. Nous disposons d'une estimation précise de la proportion du personnel éducatif dans certains secteurs pour lesquels nous avons la base de données des tutelles.

II.1.A.1.1. Secteur Handicap – Région wallonne

À partir de la base de données de l'AVIQ, nous pouvons estimer la proportion de travailleurs ayant une fonction éducative dans le secteur du handicap en Région wallonne¹⁴ selon les types de catégories d'éducateur¹⁵.

Secteur Handicap – Région wallonne		
Catégories	Effectif	% de la population totale du secteur
Educateur-trice I	3.568	26,20 %
Educateur-trice II	273	2,00 %
Educateur-trice II A	2.029	14,90 %
Educateur-trice II B	338	2,50 %
Educateur-trice III	753	5,50 %
Puériculteur-trice	72	0,50 %
Assistant-e AVJ ¹⁶	166	1,20 %
Chef éducateur-trice	456	3,30 %
Chef de groupe	267	2,00 %
TOTAL fonction éducative	7.922	58,10 %
TOTAL travailleurs du secteur	13.630	100,00 %

Tableau : Ventilation du personnel éducatif selon la catégorie / AH RW (AVIQ).

Selon notre estimation à partir de la BDD de l'AVIQ, les travailleurs ayant une fonction éducative potentiellement en contact direct et permanent avec les bénéficiaires représentent plus de 58 % des travailleurs du secteur du handicap en Région wallonne.

Les SRA et les SRJ rassemblent à eux seuls la grosse partie des éducateurs du secteur (4091 dans les SRA et 1521 dans les SRJ, soit ensemble 71 % du personnel éducatif total du secteur). C'est également dans ces types de service que l'on trouve une importante proportion de personnel

¹⁴ Les APC (Autorisation de Prise en Charge) ne sont pas comprises dans le calcul. Les APC représentent environ 6000 contrats.

¹⁵ Les catégories d'éducateurs varient selon le secteur considéré. Les comparaisons peuvent être faites, mais en tenant compte de ce que recouvrent les différentes catégories selon le secteur.

¹⁶ Il pourrait y avoir débat sur le fait de considérer les assistant-e-s AVJ comme du personnel éducatif. Selon les catégories utilisées par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale, les assistant-e-s AVJ sont bien repris dans le personnel éducatif.

éducatif (respectivement 63,80 % et 58,30 % du personnel), avec également les SRNA (59,50 %) et les SLS (64,80 %). Les AVJ ont le taux le plus important de personnel éducatif : 87,70 % du personnel de ce type de service (des assistants AVJ).

II.1.A.1.2. Secteur Handicap – Région Bruxelles-Capitale

Nous faisons ci-dessous le même exercice pour le secteur du handicap en Région bruxelloise, à partir de la base de données de la COCOF¹⁷.

Secteur Handicap – Région Bruxelles-Capitale		
Catégories	Effectif	% de la population totale du secteur
Educateur-trice I	891	31,00 %
Educateur-trice II	333	11,60 %
Educateur-trice III	14	0,50 %
Educateur-trice IV	9	0,30 %
Accompagnateur-trice	78	2,70 %
Chef éducateur-trice	134	4,70 %
Chef de groupe	79	2,80 %
TOTAL fonction éducative	1.538	53,60 %
TOTAL travailleurs du secteur	2.870	100,00 %

Tableau : Ventilation du personnel éducatif selon la catégorie / AH BXL (COCOF)

D'après les données dont nous disposons à partir de la base de données de la COCOF, les travailleurs ayant une fonction éducative potentiellement en contact direct et permanent avec les bénéficiaires représentent près de 54 % des travailleurs du secteur du handicap en Région bruxelloise. C'est dans les SAC et les CEH qu'on trouve la proportion la plus importante de personnel ayant une fonction éducative (56 % d'accompagnateurs dans les SAC et 61 % dans les CEH, pour 51,50 % dans les CEJ et 43 % dans les CES).

II.1.A.1.3. Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région Wallonne

Nous disposons également de données agrégées provenant de la tutelle concernant les milieux d'accueil pour adultes en difficulté en Région wallonne. Toutefois, les données ont ici leur limite dans la mesure où elles recouvrent également le secteur public et qu'il est impossible de distinguer les travailleurs selon qu'ils relèvent du secteur public ou du secteur privé. Nous donnons toutefois, à titre indicatif, les données dont nous disposons concernant ce secteur.

Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région wallonne		
Catégories	Effectif	% de la population totale du secteur
Educateur-trice I (+ comptable I)	317	35,60 %
Educateur-trice II	43	4,80 %
Educateur-trice II a	66	7,40 %

¹⁷ Notons ici que la base de données ne nous permet pas de nous assurer que tous les travailleurs et employeurs considérés relèvent bien de la CP 319.02, certains pouvant éventuellement relever du secteur public. Toutefois, à l'analyse de la liste des employeurs, il semble que, si c'est le cas, c'est très marginal.

Educateur-trice II b	20	2,20 %
Educateur-trice III	26	2,90 %
Puériculteur-trice / aide-sociale sanitaire	22	2,50 %
Chef éducateur-trice	1	0,10 %
TOTAL fonction éducative	495	55,50 %
TOTAL travailleurs du secteur	890	100,00 %

Tableau : Ventilation du personnel éducatif selon la catégorie / MA RW

Avec toute la prudence nécessaire, étant donné les limites des données dont nous disposons, et le fait que les comptables de classe 1 ont été comptabilisés avec les éducateurs de classe 1, nous pouvons estimer la proportion de travailleurs ayant une fonction éducative à 55,50 % du total dans le secteur de l'accueil aux adultes en difficulté en Région wallonne. Nous n'avons pas plus de précisions concernant la répartition de cette fonction éducative dans les trois types de service du secteur, à savoir les Abris de nuit, les Maisons d'accueil et les Maisons de vie communautaire.

II.1.A.1.4. Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région Bruxelles-Capitale

À partir de la base de données de la COCOF, nous pouvons également proposer une estimation de la proportion de travailleurs ayant une fonction éducative dans le secteur des Maisons d'accueil en Région de Bruxelles-Capitale.

Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région Bruxelles-Capitale		
Catégories	Effectif	% de la population totale du secteur
Educateur-trice I	75	40,30 %
Educateur-trice II	30	16,10 %
Educateur-trice III	4	2,20 %
Educateur-trice IV	6	3,20 %
TOTAL fonction éducative	115	61,80 %
TOTAL travailleurs du secteur	186	100,00 %

Tableau : Ventilation du personnel éducatif selon la catégorie / MA BXL (COCOF)

La proportion estimée de travailleurs ayant une fonction éducative dans le secteur de l'Accueil pour adultes en difficulté en Région bruxelloise est d'environ 62 %.

II.1.A.1.5. Secteur de l'Aide à la jeunesse et secteur de l'Aide au logement

Nous ne disposons pas de données sur la fonction, car nous n'avons pas obtenu de bases de données cadastrales pour le secteur de l'Aide à la jeunesse ni pour le secteur de l'Aide au logement. Toutefois, à partir de l'enquête en ligne auprès des travailleurs, mais sans aucune prétention à la représentativité du secteur, et en tenant compte du fait qu'il y a une sous-représentativité des éducateurs dans notre échantillon, on peut estimer que la proportion d'éducateurs est un peu plus faible dans le secteur de l'Aide à la jeunesse que dans les deux autres secteurs que nous venons d'explorer. Cela est conforté par l'enquête en ligne auprès des responsables d'institutions. Tout un volet de l'enquête était prévu pour récolter des données sur les travailleurs de la structure du répondant. Il leur était notamment demandé d'estimer le nombre de travailleurs par type de fonction. Les résultats, que vous trouverez de manière complète dans l'annexe, sont très fidèles aux données cadastrales obtenues à partir des tutelles (pour le secteur du handicap et celui de

l'accueil pour adultes en difficultés). Nous pouvons donc être relativement confiants sur la fiabilité des données résultant de l'enquête en ligne auprès des responsables qui exercent dans le secteur de l'Aide à la jeunesse et qui nous permettent d'estimer la part de la fonction éducative à 52 % dans ce secteur. Notre échantillon ne nous permet pas de réaliser le même type d'estimation dans le secteur de l'Aide au logement.

II.1.A.2. Une fonction au cœur du métier et la plus exposée aux risques

Certes, tous les travailleurs sont potentiellement exposés à des risques pouvant les fragiliser dans leur trajectoire professionnelle et dans leur maintien dans un emploi durable. Toutefois, à l'issue de la phase exploratoire et à partir des résultats des deux enquêtes en ligne, il est apparu que la fonction éducative, au-delà de son importance quantitative, était la fonction exposée le plus intensément à une large palette de risques :

- Tout d'abord, à partir de la BDD de l'AVIQ, concernant le secteur du Handicap en Région wallonne, on peut établir très clairement que les travailleurs ayant une fonction éducative ont significativement plus souvent un contrat à durée déterminée ou un contrat de remplacement (ils sont seulement 78 % à avoir un CDI, contre 84 % pour les fonctions PMS, 89 % pour les fonctions administratives ou d'accueil). C'est particulièrement les éducateurs de niveaux II, IIa et III qui sont concernés par les contrats à durée déterminée et les contrats de remplacement (à peine plus de la moitié sont en CDI parmi les éducateurs III). Notons également que la proportion de travailleurs en CDI augmente avec l'âge, ce qui explique peut-être les résultats ci-dessus, les éducateurs II et III étant justement en moyenne plus jeunes. Le début de carrière est souvent caractérisé par des engagements à durée déterminée ou sur des contrats de remplacement, ce qui contribue potentiellement à fragiliser le parcours professionnel des jeunes travailleurs.
- Lorsqu'on analyse le nombre et le type de ruptures et de bifurcations dans les trajectoires professionnelles à partir de l'enquête en ligne auprès des travailleurs, dont les résultats complets sont accessibles en annexe, il apparaît que le personnel éducatif a connu plus souvent que les autres une fin de CDD et des périodes sans emploi. À l'inverse, ces travailleurs ont le plus rarement donné leur démission. Ce personnel se distingue également par une moyenne plus importante de congés de maladie de longue durée, pour raisons physiques ou mentales, peut-être à mettre en lien avec une moyenne plus importante d'accidents du travail ainsi que d'épisodes de harcèlement au travail. On constate également que le personnel éducatif présente la proportion la plus importante de travailleurs estimant leur situation d'emploi précaire (30 % contre 21 % en moyenne ; notons aussi qu'ils sont les plus nombreux à ne pas avoir d'avis sur la question).
- À partir de l'indice statistique créé sur base de l'ensemble des risques abordés dans l'enquête, qui nous permet d'avoir une estimation globale de l'intensité de l'exposition à l'ensemble des risques pour chaque répondant, la fonction éducative ressort de façon significative avec une moyenne d'intensité des risques plus élevée que les autres (72,43 contre 64,68 pour la fonction PMS, 52,88 pour la fonction de responsable, 48 pour la fonction administrative).

Pour être plus exhaustif, la fonction éducative est significativement plus exposée aux risques suivants :

- Subir une agression physique de la part d'un bénéficiaire ;
 - Se blesser en soulevant des charges importantes, en manipulant des bénéficiaires, etc. ;
 - Prendre en charge des tâches physiquement éprouvantes ;
 - Être en permanence en contact direct avec les bénéficiaires ;
 - Devoir mettre en œuvre des nouveaux modes de prise en charge sans être suffisamment outillé ;
 - Devoir prendre en charge un nouveau type de public sans être suffisamment outillé ;
 - Connaître des horaires de travail inconfortables, de nuit, de week-end ;
 - Manquer d'autonomie dans la gestion et l'organisation du travail ;
 - Être seul pour accompagner, prendre en charge des bénéficiaires, ou organiser des activités avec des bénéficiaires (de nuit, de week-end) ;
 - Travailler dans des conditions de travail difficiles (environnement et matériel inadaptés, bruyants, température inadéquate, pas suffisamment éclairé, avec des commodités insuffisantes, ...) ;
 - Prendre en charge des tâches routinières, répétitives ;
 - Manquer de reconnaissance de la part du supérieur hiérarchique ;
 - Devoir prendre en charge des tâches pour lesquelles l'éducateur n'a pas les compétences requises ;
 - Devoir accomplir des tâches d'entretien, des petits travaux, alors que ce n'est pas prévu dans la fonction ;
 - Devoir accomplir des tâches de nursing ou médicales (administration de médicaments) alors que ce n'est pas prévu dans la fonction ;
 - Être rémunéré de manière insuffisante pour « joindre les deux bouts » ;
 - Manquer de perspectives d'évolution professionnelle ;
 - Ressentir une insatisfaction générale par rapport au parcours professionnel.
- Les éducateurs sont également les plus nombreux à ne pas avoir confiance en leur avenir professionnel (52 %, dont 11 % n'ont pas du tout confiance, contre 39,30 % dans l'ensemble de l'échantillon). Le parcours passé semble aussi jouer sur la perception de l'avenir : plus la personne a connu de moment de ruptures durant sa carrière, plus elle estime sa situation comme précaire. On peut en effet constater que ceux qui n'ont pas confiance en l'avenir ont moins souvent repris des études ou une formation (ce qui veut dire, à l'inverse, que la reprise d'étude ou d'une formation est associée à une meilleure confiance en l'avenir), ont plus souvent connu une fin de contrat à durée déterminée (1,72 fois, contre 0,34 pour ceux qui ont une forte confiance en l'avenir), se sont retrouvés plus souvent sans emploi, ont plus souvent connu un congé de maladie de longue durée et ont beaucoup plus souvent subi du harcèlement au travail. Il y a également une corrélation significative entre la perception de l'avenir et l'intensité des risques vécus dans la situation professionnelle actuelle (indice de risque à 55,51 pour ceux qui ont tout à fait confiance en leur avenir, contre 76,19 pour ceux qui n'ont

pas du tout confiance). Les travailleurs ayant une fonction éducative sont également les plus nombreux à craindre de devoir travailler dans des conditions de plus en plus pénibles.

Enfin, l'enquête par questionnaire destinée aux responsables a permis de classer plusieurs types de risques auxquels est confrontée le plus souvent la fonction éducative selon les responsables :

- Risques psychologiques liés aux contacts avec les bénéficiaires :..... 60,40 %
- Risques liés à l'évolution des publics et des pratiques éducatives :..... 57,70 %
- Risques physiques liés aux contacts avec les bénéficiaires : 36,90 %
- Risques liés à la dynamique d'équipe :..... 31,50 %
- Risques liés à l'organisation du travail :..... 27,50 %
- Travailler seul avec les bénéficiaires : 20,80 %
- Risques physiques liés à certaines tâches : 16,80 %
- Risques liés à l'évolution des tâches de gestion administrative : 11,40 %
- Devoir accomplir des tâches non prévues par la fonction : 10,70 %
- Risques liés aux conditions d'emploi :..... 10,70 %
- Risques liés aux conditions de travail : 6,00 %

Qu'en est-il de ces types de risque du point de vue du vécu des travailleurs ? Nous allons mettre en avant, à présent, les risques comme ils ressortent des récits de vie et de l'ensemble du matériau recueilli.

II.1.B. Préambule : de l'importance de la prise en compte des trajectoires professionnelles

Fidèles à l'hypothèse directrice de notre recherche, selon laquelle les catégories légales des groupes à risque telles qu'elles sont définies ne suffisent pas à épuiser la question des risques comme elle est vécue par les travailleurs, nous avons donné une place privilégiée à l'analyse des parcours de vie, et plus spécifiquement des trajectoires professionnelles, pour comprendre dans toute sa nuance l'émergence des risques pour les travailleurs du secteur. Les résultats récoltés dans la phase exploratoire, mais également à travers l'enquête en ligne confortent notre hypothèse. Les risques comme ils ressortent des entretiens, des récits de vie et de la démarche photographique indiquent que ceux-ci se déploient dans des configurations complexes liées à différents facteurs qui s'entrecroisent.

II.1.B.1. Un exemple : les 45 ans et plus, une catégorie peu opérante pour repérer les éducateurs à risque

L'enquête statistique ne montre en effet pas de lien significatif entre l'augmentation de l'âge et une augmentation générale des risques. On voit même des relations inverses : le risque de confrontation à la souffrance des bénéficiaires diminue avec l'âge (37 % de ceux qui ont moins de 5 ans d'ancienneté sont exposés tout le temps à ce risque contre seulement 12 % de ceux qui ont 30 ans et plus d'ancienneté).

Ces résultats s'expliquent sans doute par le fait que l'augmentation de l'âge peut être associée à deux phénomènes qui exercent un effet opposé sur l'exposition aux risques : des capacités physiques plus limitées, mais aussi, simultanément, une expérience accrue acquise au cours de la trajectoire professionnelle. Certes, tous les enquêtés ont abordé les difficultés liées à l'âge du point de vue d'un affaiblissement de la force physique. « *L'âge, la résistance à l'effort... J'ai commencé à 25 ans. C'était plus facile. Maintenant, [...] on est plus vite fatigué* », dira un éducateur dans l'Aide à la jeunesse (COO). Cette question de l'âge est une préoccupation chez tous les éducateurs rencontrés. L'âge associé à une perspective professionnelle d'élargissement vers de tout autres horizons ou dans des secteurs plus légers en termes de charge physique sont les ingrédients qui nourrissent la réflexion, mais aussi l'inquiétude sur la fin de carrière. Pour certains, c'est la peur d'être acculé à un travail administratif alors qu'ils se sentent être « *éducateurs à vie* ». D'autres souhaitent augmenter leur part de temps « *loin du terrain* ». Enfin, d'autres encore appréhendent le manque qu'ils pourraient ressentir à quitter leur service pour un autre. Quoi qu'il en soit, l'âge avançant, les travailleurs revoient leur trajectoire et cherchent à la réorienter avec une certaine inquiétude. « *Où va-t-on nous recycler quand on vieillit ?* », confiera une éducatrice en SRA.

Si l'âge est un facteur peu opérant pour repérer les risques, c'est parce qu'il y a d'autres facteurs d'environnement qui font de l'âge une difficulté. Voici quelques-uns de ces facteurs qui sont apparus de manière transversale : le fait de « *porter du poids* », la « *situation de sous-effectifs permanente* », le manque de différenciation entre les « *niveaux d'éducateurs A1, A2 et A3* », empêchant aux A1 de développer des tâches de responsabilité moins en contact permanent avec le terrain, le manque de temps et d'espace pour « *souffler* ».

A contrario, cette question de l'âge est, dans certaines conditions, ressaisie par certains sur un versant plus positif où l'expérience cumulée au cours de la carrière conduit à une sorte d'identité « *fière* » où on ressent un certain bonheur à être éducateur. Lorsque la trajectoire professionnelle est ressaisie sur ce mode, il apparaît que celle-ci est souvent traversée par des niveaux de fonctions (et parfois de secteurs) variés (éducateur, coordinateur, délégué syndical). « *Le fait d'avoir dans ma vie fait beaucoup d'endroits, beaucoup de choses différentes, ça fait que tu t'enrichis* », dira une éducatrice en maison d'accueil. L'expérience cumulée prend alors d'autant plus de pertinence qu'elle est soutenue par la formation : « *L'expérience est une bonne chose, mais il faut la confronter à quelque chose qui est plus scolaire. [...] Il faut les deux [...] parce que ton expérience doit être nourrie par ton savoir, parce que ton savoir doit être nourri par ton expérience* ». Ces éléments nous amènent à considérer que l'âge, examiné isolément, est un critère qui a ses limites pour cibler de manière nuancée les travailleurs à risque. On voit parallèlement que la prise en compte de la trajectoire professionnelle permet de comprendre de manière plus fine comment un travailleur peut devenir « à risque » avec les années de carrière qui s'accumulent.

II.1.B.2. Trajectoires professionnelles et exposition aux risques : entre ruptures brutales et accumulation de « petits événements »

Si les trajectoires professionnelles sont singulières, les récits de vie menés ont permis de mettre en évidence des points communs. Par exemple, il est possible d'identifier les moments dans le parcours qui ont fragilisé les travailleurs. Ces moments sont alors vécus comme un temps d'arrêt pour prendre la mesure des choses concernant leur situation professionnelle : « *Je pense que quand t'as tout fait et que tu te rends compte que dans ton travail tu vas droit dans le mur, attends pas d'être dans le mur, freine avant* », dira un éducateur en maison d'accueil. Comme nous le

verrons, il y a les événements majeurs qui ont poussé les travailleurs à s'arrêter pour faire le point. Mais, à côté de ceux-là, il y a aussi les « *petits événements* » qui se sont accumulés au fil du temps et qui, à un moment, deviennent un point de basculement. Ces deux types d'événements serviront de fils conducteurs pour l'analyse des entretiens.

S'il y a des moments marquants de fracture dans les trajectoires professionnelles comme une réorientation ou un aménagement de sa vie professionnelle face aux difficultés de travail, beaucoup d'éducateurs ont mis en évidence le cumul de « *petits événements* » qui font que le travail devient petit à petit une source de « *souffrance* ». Les récits de vie indiquent que l'ancienneté dans la fonction n'est pas en tant que telle un facteur de risque. Cela corrobore les résultats statistiques qui montrent que l'intensité des risques n'augmente pas avec l'ancienneté. Mais lorsqu'elle se combine avec d'autres facteurs comme le manque de reconnaissance ou le sentiment d'envahissement du corps, par exemple, cette ancienneté devient un facteur de risque. Plusieurs diront que c'est « *l'accumulation des années* » qui met les travailleurs à risque : « *Je suis fatigué* », répéteront plusieurs travailleurs. Si la « *patience* » et la « *passion* », bref la « *vocation* », même mise à rude épreuve, semblent soutenir le cœur du métier d'éducateur, les récits soulignent aussi une certaine érosion de ces dispositions au fil des années.

Quels sont dès lors ces « *petits événements* » qui cumulés au cours de la carrière font basculer les travailleurs au point d'envisager une autre manière d'investir leur travail ? Nous avons regroupé l'ensemble des événements qui deviennent des facteurs de risques importants autour de trois axes centraux : les risques liés à la relation à l'utilisateur, les risques qui ont trait à l'évolution du public cible et les risques associés à l'organisation du travail. Nous mesurerons ensuite les conséquences que ces 3 catégories de risque exercent sur ce que les éducateurs présentent comme éléments de leur « *identité professionnelle* », considérée comme socle de leur engagement dans le métier. Nous terminerons par l'exposé des stratégies individuelles et des modalités de soutien qui interviennent dans les trajectoires professionnelles pour permettre aux éducateurs de « *tenir* » (Gaspar, 2012) dans la durée.

II.1.C. Les risques liés à la relation aux usagers

En comparaison aux risques physiques, auxquels on pense plus spontanément, mais qui sont finalement plus rarement cités au niveau de l'enquête statistique, les risques psychologiques liés aux contacts avec les bénéficiaires, liés donc à la nature même du travail, sont beaucoup plus répandus. Le risque au cœur de l'étude, à savoir la permanence du contact direct avec les bénéficiaires (sans pause ni espace à distance des bénéficiaires), concerne la moitié des répondants, et beaucoup plus les éducateurs (près de 70 % d'entre eux).

La relation au bénéficiaire est souvent présentée comme étant au cœur de la fonction éducative. L'enjeu est de maintenir une relation de qualité dans des contextes vécus par les éducateurs comme étant difficiles. Quels sont ces éléments de contexte qui rendent difficile, risquée la relation aux usagers ?

II.1.C.1. La multitude des tâches du quotidien

Travailler en hébergement exige des professionnels de répondre à tous les besoins primaires des usagers, qu'ils soient enfants, jeunes ou adultes porteurs ou non de handicaps : le lever, l'hygiène, les soins divers, la gestion de la cuisine et des repas, la gestion du linge, etc. Il s'agit, aussi, de prendre en charge les projets individuels (accueil des familles, soutien scolaire, etc.) ou de groupes

(sorties, visites, etc.). L'éducateur est « *multicasquettes* » : « *Il faut rassurer, accompagner, rediriger, dire où se trouvent les choses. Parfois c'est difficile de garder son calme. On pense à plein de choses (en même temps)* », dira une éducatrice (SAIE). Un éducateur en SRA confirme ces propos : « *Il faut être attentif tout le temps, répondre à plein de choses à la fois* ». Ce travail éducatif nécessite une énergie physique, mais aussi un engagement mental : Il s'agit « *d'avoir des yeux partout* ». Le contexte de travail est marqué par des sollicitations multiples et, en même temps, une contrainte d'immédiateté de réaction des travailleurs pour éviter que des situations s'aggravent (disputes entre usagers par exemple). Les photographies développées dans le cadre de la démarche photo ont particulièrement interpellé les travailleurs qui ont participé à cette méthodologie. Une travailleuse, notamment, est particulièrement frappée de se voir agir en ayant « *les mains d'un côté, les yeux ailleurs* », attitude corporelle en tension qui est significative, selon elle, du contexte de travail caractérisé par le « *multitâches et les multi-sollicitations* ». Un éducateur en SAAE réagit également sur ce point : « *Je vois qu'il y a quand même des sourires, mais je vois que cet enfant me touche, m'appelle en me touchant. Si ça tombe, il est là depuis ¼ d'heure et je ne m'en suis même pas rendu compte* ». À cette « *multi compétence* » associée au métier d'éducateur, à cette nécessité d'être à l'affût, tous les sens en éveil, vient s'adjoindre la difficulté d'accompagner l'individualité de l'utilisateur tout en tenant le groupe.

II.1.C.2. *Accompagner individuellement et tenir le groupe*

Les groupes de vie sont mobiles, la dynamique change en fonction des arrivées et des départs des bénéficiaires. Cette mobilité est source de fatigue et d'inquiétude, car elle nécessite une adaptation permanente et une régulation constante des groupes de bénéficiaires. Une éducatrice en maison d'accueil dira : « *Les personnes peuvent rester deux jours comme un an et demi. [...] Cela veut dire que les personnes changent tout le temps [...]. La difficulté c'est de s'adapter à toutes ces personnes et aussi qu'elles s'adaptent entre elles* ». Les individualités, les caractéristiques propres, les souffrances et les difficultés particulières des usagers doivent pouvoir être prises en compte dans un contexte de sollicitations multiples et parfois de contraintes d'apporter une réponse immédiate pour éviter une escalade de violence en maison d'accueil, par exemple. Le difficile équilibre entre une attention portée à un bénéficiaire en particulier tout en gardant un œil sur le groupe induit souvent un sentiment d'insatisfaction chez les travailleurs, comme l'a mis en lumière la démarche photo. Ceux-ci regrettent d'avoir parfois des attitudes inadaptées : des « *comportements autoritaires* » ou des « *réactions agressives* ». C'est alors le sens du métier qui est affecté. Le sentiment de course contre la montre, de n'avoir jamais fini « *ce qui est à faire* », de mal faire le travail avec les bénéficiaires, voire de fonctionner machinalement, constituent autant de risques pour les travailleurs.

II.1.C.3. *L'envahissement corporel des travailleurs*

L'ensemble du matériau recueilli met particulièrement bien en lumière à quel point le travail des éducateurs soumet leur corps à rude épreuve. De nombreux interviewés ont parlé du bruit, des odeurs, de la puanteur qui font partie de leur réalité de travail.

II.1.C.3.1. *Le corps des usagers au cœur de la relation éducative*

Les éducateurs rencontrés ont souvent mis en évidence l'importance du corps de l'utilisateur dans la relation éducative. Il s'agit d'accorder une attention soutenue aux besoins corporels de ce dernier comme lui donner à manger ou le laver, par exemple, mais il est aussi, simultanément, question

de la manière d'entrer en contact avec cet usager au travers de son corps. Le « *toucher* », le « *regard* », l'« *intonation de la voix* », le « *sourire* » deviennent alors des moyens centraux pour développer la relation éducative. Un éducateur dans l'Aide à la jeunesse (COO) dira à propos de son contact avec le jeune : « *On prend le temps : comment on va l'approcher, le toucher, l'apprivoiser* ». Une éducatrice dans le secteur du handicap adulte (SRA) précise : « *Avec un tel, on lui coupe la viande. X, il aime bien qu'on lui lave le dos* ». Enfin, il y a cet éducateur en maison d'accueil qui parlera de « *l'accueil de ces abîmés de la vie* » : « *L'accueil du pauvre, du gars qui pue, qui chie* ». Le corps de l'usager, dans toute sa réalité matérielle, fait partie du métier d'éducateur. Une éducatrice en maison d'accueil racontera : « *Je vois quelqu'un qui se lève l'autre jour, j'étais super heureuse, je dis [...] : « ça va X ? ». « Tu sais quoi », qu'il dit, « J'ai mon corps qui est tout heureux ». [...] « Je suis bien », qu'il me dit. « Tiens, j'ai ma journée qui est réussie », je lui dis* ».

Il n'empêche que la question du bruit et des odeurs est revenue de manière transversale dans les divers entretiens. Ces bruits et ces odeurs sont alors vécus par les travailleurs comme un envahissement intime à même leur corps, passant outre l'enveloppe corporelle, pour inscrire des effets sans possibilité de limite. Le corps n'est plus une frontière d'arrêt faisant obstacle comme si la réalité de l'institution entrait dans le corps des professionnels concernés. Plusieurs travailleurs en maison d'accueil parlent d'odeurs de tabac, d'alcool et de puanteur émanant du corps des usagers : « *Vous lisez nos fiches. Mais est-ce que dans nos fiches il y a l'odeur ? Est-ce que nos fiches [...] sentent la cigarette ? Est-ce qu'elles sentent la merde dans le salon ? [...] Et ça, pour nous, c'est tous les jours, tous les jours* ». Un autre éducateur en maison d'accueil : « *Tous les jours, tu rentres chez toi et [...] ta femme te dit que tu pues. [...] Tu essaies de l'embrasser, elle te dit : « non parce que tu sens mauvais »* ». On observe un constat similaire dans les autres secteurs, dont celui de l'Aide à la jeunesse par exemple. Un éducateur (SAAE) dira qu'il attend avec impatience sa fonction administrative mi-temps (responsable de maison) qui lui a été promise. Car cela lui permettra, restant mi-temps sur le terrain, « *d'être plus serein* » dans son travail au quotidien, « *de faire une pause au milieu du bruit* » et « *de ne pas prendre le risque de perdre patience* ». Il insistera : « *Pour l'instant, je ne me sens pas à risque, pour l'instant...* ». Après 20 ans de service dans la même maison, ce travailleur avoue que le « *bruit permanent* » l'insupporte de plus en plus.

À partir de l'enquête statistique, nous notons que plus de 60 % des répondants affirment être exposés parfois, souvent ou tout le temps à des conditions de travail difficiles, et notamment à un environnement bruyant. La fonction éducative est la plus exposée à ce risque (69 % parfois, souvent ou tout le temps). Ce risque est également plus fréquent dans l'accueil de jour (72 % contre 54 % dans l'aide dans le milieu de vie).

II.1.C.3.2.

La violence de certains usagers

Une image souvent véhiculée du risque lié à la relation aux usagers touche au risque d'agression physique. Selon les réponses à l'enquête en ligne auprès des travailleurs, un peu moins de la moitié des répondants a déjà rencontré ce type de risque. Toutefois, l'exposition à ce risque est majoritairement peu fréquente. Cela arrive « souvent » ou « tout le temps » pour seulement un peu plus de 5 % des répondants. La fonction éducative (59 % parfois, et 9 % souvent ou tout le temps) et la fonction d'encadrement (83 % parfois) sont davantage exposées. Ce risque est significativement plus fréquent dans le secteur résidentiel que dans l'aide en milieu de vie.

Si la violence physique de certains usagers est vécue parfois comme un envahissement du corps, cette violence est cadrée par le règlement institutionnel, contrairement aux odeurs ou au bruit. Il

est alors possible d'envisager pour les éducateurs de faire entendre que les limites corporelles ont été atteintes. Un éducateur dans l'Aide à la jeunesse (COO) dira : *« J'ai des jeunes qui ont voulu aller au combat : soit je me laisse ramasser, soit je montre que je peux frapper. Il a été renvoyé. J'ai été soutenu par mes collègues »*. Cette sorte d'envahissement corporel est différente de celle évoquée précédemment dans la mesure où elle peut être ressaisie dans l'horizon normatif de la structure. En outre, la violence physique semble faire partie du métier. Lorsque les travailleurs parlent de violence, il s'agit plutôt de la « violence » que génère l'institution (les relations avec la hiérarchie surtout). Plusieurs diront : *« L'agressivité j'ai peur. Je tremblais de partout »*. *« J'ai eu trois fils dans les genoux »*. Et, en même temps, tous semblent dire que cette violence est moins pénible que la violence « psychologique » liée aux tensions institutionnelles. *« Des risques pour l'intégrité physique, de violence [...] j'en vois moins que le fait de déprimer au travail »*, dira un éducateur en maison d'accueil. On observe comme un mouvement d'effacement des risques physiques par rapport aux risques psychosociaux avec lesquels il est plus difficile de composer. Face à la violence physique, des solutions existent : *« Je vois la violence comme un symptôme. [...] Je l'ai rarement vue gratuite. Pour éviter la violence, il vaut mieux sortir la parole avant l'acte »*, dira une éducatrice en maison d'accueil. En revanche, dans un contexte de difficultés psychosociales, les travailleurs se sentent souvent démunis.

Notons que l'enquête menée en France (Foyer d'hébergement pour personnes handicapées) témoigne également de la violence des usagers envers les éducateurs. Ceux-ci soulignent une certaine banalisation de cette violence en même temps qu'un manque de sanction par rapport à ce type d'acte : *« La violence augmente »* dira un éducateur. En même temps, celui-ci traduit la réaction de son chef comme suit : *« C'est pas grave, c'est que des mots »*. On peut en déduire que la réaction de l'institution face à la violence d'un usager peut varier. Chez certains, on perçoit un manque d'encadrement alors que chez d'autres, ce genre d'acte donne automatiquement lieu à une sanction.

II.1.C.4. *L'envahissement émotionnel des travailleurs*

La confrontation à la souffrance des bénéficiaires concerne la quasi-totalité des répondants à l'enquête en ligne. Une fois n'est pas coutume, c'est le secteur du handicap qui semble le moins exposé à ce risque (8,60 % le sont tout le temps). À l'inverse, l'intensité de l'exposition semble plus importante dans l'Aide à la jeunesse (de façon significative, avec 26,50 % tout le temps) et dans l'Aide aux adultes en difficultés (22,80 % tout le temps).

Les récits menés indiquent que la fonction d'éducateur dans l'Aide à la jeunesse est un moment fort dans la trajectoire professionnelle. Le métier est ici associé à un « coup de massue », *« au plus grand choc »* de sa vie, à des situations de bénéficiaires « petites » et déjà « très abîmées », à des adolescentes en « détresse » ou encore au fait d'avoir *« beaucoup de mal au niveau émotionnel »*. Ces témoignages indiquent la difficulté émotionnelle des éducateurs à voir des usagers jeunes, parfois très jeunes, dont l'avenir est déjà compromis. *« On a des jeunes, on ne peut rien faire »*, conclura un éducateur. Les travailleurs parlent d'« impuissance » par rapport à un public pour lequel ils n'arrivent pas à projeter un avenir plus positif malgré leur jeune âge. Il est question alors de « fatigue », de « frustration », d'« usure » et de « découragement ». Dans les récits recueillis, ceux relatifs à une trajectoire professionnelle partielle ou complète dans l'Aide à la jeunesse sont fortement marqués par *« la répétition des problèmes où il n'y a pas de solution »*, comme s'il était difficilement supportable et « usant » de ne pas voir son travail aboutir. Les travailleurs dans l'Aide

à la jeunesse ont tous décrit la vulnérabilité émotionnelle comme une composante de leur travail au quotidien.

Concernant une situation particulièrement difficile pour un jeune (son homosexualité violemment moquée par les autres jeunes résidents), une éducatrice (SAIE) confiera : « *Humainement, je n'étais pas assez forte pour aider ce jeune. Je n'étais pas adéquate* ». Elle insiste : « *On les met chez nous pour les protéger, mais l'éducateur n'est pas adéquat. On n'a rien pour travailler avec ça* ». Une autre éducatrice dira à propos de la mort d'une petite fille de 8 ans suite à un cancer : « *J'ai agi de manière peu logique. J'ai cru qu'elle était morte parce que je ne l'aimais pas. [...] C'était irrationnel de croire qu'elle était morte à cause de moi... J'étais démunie humainement* ». Le travail d'éducateur dans l'Aide à la jeunesse est fortement associé aux difficultés émotionnelles que suscite la relation avec l'utilisateur enfant ou jeune à tel point que la trajectoire se réfléchit par rapport à cette charge émotive qui marque la carrière. La pénibilité émotionnelle liée au travail avec des enfants ou des jeunes conduit les travailleurs à développer des stratégies pour faire face à la « *détresse humaine* » qui, à partir d'un certain moment, n'est plus supportée, induisant soit une réorientation dans la carrière (changement de secteur), soit un allègement du temps de travail et, corollairement, le développement d'une tout autre activité professionnelle, soit encore le développement de la carrière dans d'autres fonctions à l'intérieur d'une même institution.

Si cette charge existe dans les autres secteurs, il semble que c'est à des moments spécifiques de l'accompagnement (lors de la mort d'un usager par exemple, événement auquel les travailleurs sont statistiquement plus souvent exposés dans le secteur du handicap ou des adultes en difficulté que dans l'Aide à la jeunesse). À ce propos, la démarche photo utilisée comme méthodologie dans le cadre de cette recherche a permis, paradoxalement à partir de ce que les photos ne montraient pas, d'aborder de manière approfondie cette confrontation à la mort des bénéficiaires. Accompagner et/ou subir la mort des bénéficiaires est une dimension du travail éducatif mené par ces professionnels ; ils les accompagnent – physiquement et émotionnellement – dans la dégradation physique extrême, dans le vieillissement. Ce risque présent dans la fonction éducative, sociale et/ou d'accompagnement est peu exprimé au sein des équipes et peu pris en compte au sein des institutions. Les professionnels évoquent tant un manque de soutien institutionnel, vis-à-vis d'eux et vis-à-vis des résidents, qu'une absence de ressources humaines compétentes. Ils disent devoir faire face au deuil en prenant sur eux-mêmes, en puisant dans leurs ressources personnelles, en construisant leurs propres repères. Le tout teinté d'un sentiment de doute et d'une attitude de justification quant au fait d'être submergés par l'émotion, de ne pas agir avec le recul professionnel qui serait attendu. Un coordinateur de Maison d'accueil dira : « *Il y a des morts violentes et c'est d'autant plus difficile de faire face à la tabagie, car on sait que dans quelques mois, on sera de nouveau dans des situations de fin de vie. Et si on les empêche, on les remet à la rue. Avant d'arriver, ils sont dans un mode de survie et quand ils arrivent, tout se relâche et on voit tous les dégâts physiques, et c'est l'équipe qui fait face à tout cela.* » Une éducatrice en SRA insiste sur le manque de soutien dans ces moments difficiles : « *Quand un patient décède, c'est dur, il y a de l'affectif, car on le connaît depuis longtemps. Et à ce moment, il n'y a rien, un manque d'écoute. En évaluation, on va nous dire que l'on doit mettre des barrières, prendre du recul, mais on les connaît depuis longtemps, plus que leur famille.* »

II.1.D. L'évolution du public cible : un facteur de risque ?

La grande majorité des répondants à l'enquête en ligne disent être confrontés au risque de devoir prendre en charge des bénéficiaires qui cumulent différentes problématiques complexes (double/triple diagnostic, vieillissement, etc.). Ce risque s'exprime davantage dans le secteur du handicap (60,50 % souvent ou tout le temps) que dans l'Aide à la jeunesse (43 %).

Le risque de devoir mettre en œuvre des nouveaux modes de prise en charge pour lesquels les répondants ne se sentent pas suffisamment outillés concerne 2/3 des répondants. Les CESS MAX ressentent davantage ce risque (près de 90 %) que les répondants dont le diplôme dépasse le CESS (64 %).

Un peu moins de 70 % des répondants se sentent concernés par le risque de devoir prendre en charge un nouveau type de public pour lequel ils ne se sentent pas suffisamment outillés. C'est un risque qui touche à nouveau davantage les CESS MAX.

Notons également que plus de la moitié des répondants craignent devoir à l'avenir prendre en charge des profils de plus en plus lourds, avec plusieurs problématiques, plusieurs diagnostics. Cette crainte augmente avec l'ancienneté (33 % pour ceux qui ont moins de 5 ans d'ancienneté contre 60 % pour ceux qui ont 30 ans et plus d'ancienneté). La crainte est la plus exprimée dans le secteur de l'Aide aux adultes en difficulté (64 % contre 53 % dans le handicap, et 48 % dans l'Aide à la jeunesse).

L'évolution des publics cibles impacte le métier d'éducateur. Plusieurs d'entre eux, tous secteurs confondus, parlent d'un sentiment d'« *incompétence* » face à certaines « *difficultés nouvelles* ». Mais l'évolution des profils des publics cibles est-elle en soi un risque ? Cette question nécessite un certain nombre de nuances. Il apparaît alors que c'est surtout le « *manque d'outillage* » face aux demandes émergentes qui est problématique. On note, dans tous les secteurs, un appel à être mieux outillés au niveau de l'accompagnement des usagers qui présentent une problématique de santé mentale.

II.1.D.1. Des usagers qui arrivent de plus en plus tard dans les institutions

Dans le secteur des maisons d'accueil, on constate que les bénéficiaires arrivent dans les structures d'hébergement de plus en plus tard : ils sont déjà en perte réelle d'autonomie ou bien engagés dans un processus avancé de précarisation et de marginalisation. « *On travaille avec des gens très abîmés, parfois rongés par la rue, la consommation* ». Un autre continue : « *Aucune autre structure que la nôtre ne peut les prendre en charge. Et nous, on n'est pas outillé pour le nursing et s'occuper de leur hygiène intime* ». L'état dans lequel arrivent certains usagers tant en termes de détresse mentale que physique met les éducateurs en situation de difficulté tant ils se sentent peu outillés matériellement, mais aussi professionnellement. Même son de cloche dans le secteur de l'Aide à la jeunesse : « *Les placements se font trop tard. Le jeune arrive alors qu'il a vécu déjà trop de choses* ».

II.1.D.2. Le vieillissement de la population accueillie

Dans les SRA, la population vieillit et cette évolution pèse sur la charge de travail. « *Les résidents, même les plus autonomes, commencent à avoir des difficultés à monter dans la baignoire* », témoigne une éducatrice (SRA). Le vieillissement de la population oblige alors les institutions à réorienter les bénéficiaires dans des structures plus adaptées, quand c'est possible. On ne peut

toutefois en déduire que toutes les structures résidentielles sont confrontées au même problème. En effet, certaines sont confrontées à un « *rajeunissement* » résultant de l'arrivée de nouveaux résidents plus jeunes remplaçant des résidents qui ont quitté la structure. C'est donc une adaptation permanente des activités, de l'encadrement et du matériel en fonction de l'évolution de la pyramide des âges des résidents que ces structures doivent réaliser.

Notons qu'il y a une très faible proportion de répondants qui craignent de devoir à l'avenir prendre en charge un public vieillissant (seulement 4,60 %). Ces craintes ne sont exprimées que par des travailleurs du secteur du handicap (11 % dans ce secteur). Cependant, les craintes concernant l'évolution des publics, de manière plus générale, sont davantage exprimées.

II.1.D.3. L'augmentation des profils psychiatriques

Les professionnels évoquent aussi l'augmentation des profils psychiatriques, tant chez les jeunes que chez les adultes dans les trois secteurs. Ce nouveau public est source de tensions au sein des groupes, les professionnels se disent peu outillés et se sentent démunis, voire incompetents. Les travailleurs évoquent un sentiment de dénuement face à des situations de plus en plus complexes. Un éducateur dans l'Aide à la jeunesse (SAAE) dira : « *Nous accueillons de plus en plus d'enfants qui ont des troubles proches de la psychiatrie ou porteurs de handicap* ». Que ce soit du côté du handicap, de l'hébergement ou de l'Aide à la jeunesse, la question de l'adéquation de l'institution par rapport aux problématiques psychiatriques du public accueilli a été posée à plusieurs reprises. Un directeur dans l'Aide à la jeunesse (COO) précise : « *L'institution accueille des jeunes qui peuvent être violents, qui sont agressifs, qui peuvent faire des crises. [...] L'idée, c'est de protéger le personnel pour qu'il se sente en sécurité* ». L'augmentation des profils « *lourds* » au niveau psychiatriques dans tous les secteurs étudiés, le vieillissement de la population dans le secteur du handicap ou des maisons d'accueil ont été pointés comme difficultés, ainsi que la situation de pauvreté de certains usagers.

II.1.D.4. Des relations plus complexes avec les familles

Plusieurs entretiens mettent en avant que les profils des familles ont évolué. L'équipe doit alors s'adapter et ajuster ses pratiques d'accompagnement. Dans le secteur du handicap, comme dans celui de l'Aide à la jeunesse, certains éducateurs se plaignent d'un interventionnisme trop envahissant, tandis que d'autres regrettent le désinvestissement de certaines familles.

On observe des situations où des parents « *chargent* » les éducateurs. Dans le secteur de l'Aide à la jeunesse, certains professionnels ont fait l'objet d'une « *plainte* » auprès des autorités mandantes. Ces professionnels parlent alors de « *parents qui mentent* » (éducateur, SAAE). Dans certaines situations, c'est le règlement interne qui est remis en question : des parents « *revendiquent des choses interdites comme l'usage du GSM à certains moments de la journée* » (éducateur, SAIE), par exemple.

Si le manque d'affection et d'attention parentale a toujours été « *le gros problème* » des enfants placés en home, un éducateur ayant 40 ans d'ancienneté dans un service de l'Aide à la jeunesse (SAIE) estime que c'est davantage le cas aujourd'hui. Il insiste sur l'idée que cela a pour conséquence « *qu'il y a de plus en plus de jeunes très nerveux* », qui nécessitent un suivi médical et davantage « *d'enfants orientés vers l'enseignement spécialisé* ». La confrontation à la détresse des enfants est selon lui le principal facteur de pénibilité du métier dans ce secteur, détresse qui est régulièrement alimentée par le défaut de visite parentale ou l'absence de retour en famille. En

SAAE, par exemple, on voit de plus en plus de placements longs, avec de moins en moins de retours en famille, même si cela reste l'objectif des placements en SAAE.

Plusieurs éducateurs insistent sur la pauvreté de certaines familles. Celle-ci est parfois telle que le travail de soutien à l'éducation dépasse largement le cadre du mandat : « *On a des familles où tout est à faire [...]. C'étaient des familles qu'on n'orientait pas vers nous avant, mais qu'on oriente vers nous maintenant* ». Trouver une solution financière pour ces familles devient alors un objectif prioritaire avant tout accompagnement de type plus éducatif.

II.1.E. Les facteurs de risque organisationnels

L'organisation et les règles institutionnelles, les conditions matérielles et d'exercice du métier, la répartition du travail ainsi que les choix posés par les directions ont un impact direct sur ce qui augmente ou diminue les risques pour les professionnels exerçant une fonction éducative. Les risques pointés ici s'expliquent, en grande partie, par le manque de temps, de personnel, de ressources financières (qui s'explique tant par la perte de subsides que par la nécessité de procéder à de nouveaux investissements), ainsi que par le besoin de repenser les qualifications et la formation continue du personnel. La gestion du temps de travail et des horaires des travailleurs dans des institutions qui tournent 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 se révèle cruciale pour le bien-être au travail des professionnels ainsi que pour la qualité de vie des usagers.

II.1.E.1. L'organisation du temps de travail

À partir de l'enquête statistique, on constate que plus de 70 % des éducateurs ont des horaires inconfortables, de nuit, de week-end, qui ne leur conviennent pas. Les autres fonctions sont moins exposées à ce risque. C'est surtout le secteur résidentiel qui est exposé à ce risque.

Près de ¾ des travailleurs considèrent qu'il y a un manque de clarté de l'organisation du travail, des limites de leur fonction, qui les insécurise dans leur travail quotidien. Ce problème semble plus aigu dans le secteur du handicap où 83 % des répondants se sentent concernés.

Le sentiment de manquer d'autonomie dans la gestion et l'organisation de son propre travail est davantage exprimé par les fonctions d'encadrement (chef-éducateur, chef de groupe...) avec 70 %, que dans les autres fonctions.

II.1.E.1.1. Le travail de nuit

Si le travail de nuit est vécu par certains travailleurs comme étant une source de pénibilité, particulièrement pour les éducateurs ayant atteint un certain âge, il est aussi apprécié par plusieurs pour lesquels il apparaît comme une échappatoire permettant de tenir dans son emploi. Un éducateur dans l'Aide à la jeunesse (COO) dira : « *C'est plus clair et plus facile entre 22 h et 9 h. Il y a peu d'incidents les nuits* ». Une autre éducatrice en SRJ abonde dans ce sens : « *La nuit, il n'y a pas de difficultés. Je m'assure que tout aille bien* ». On peut faire la même observation en maison d'accueil : « *Il y a une place qui se présente comme éducatrice de nuit dans l'autre maison. Je vais postuler parce que ce sera plus facile. Ce sera moins prenant* ».

II.1.E.1.2. La prévisibilité des horaires versus l'imprévisibilité des absences

Si les contraintes des horaires de travail sont considérées par les éducateurs rencontrés comme constitutives du métier, celles-ci ne sont pas présentées et perçues comme un facteur de risque en soi. Les travailleurs mettent en balance les avantages et les inconvénients. L'avantage, c'est la

prévisibilité quand l'horaire est fixé et connu longtemps à l'avance, ce qui permet de s'organiser au mieux sur le plan personnel. L'inconvénient, c'est la nécessité de « *tout planifier, pas de place à l'imprévu* ». Le relatif confort des horaires fixés à l'avance est toutefois mis à mal par la contrainte de remplacer, souvent au pied levé, l'absence de collègues pour maladie ou durant les vacances.

II.1.E.1.3. Le travail à temps partiel

Parmi les 149 éducateurs qui ont répondu à l'enquête en ligne, 29,50 % travaillent à temps partiel, dont 6 % sont en attente d'un temps plein. 73,20 % des répondants sont satisfaits de leur temps de travail.

Les horaires difficiles peuvent amener et contraindre certains travailleurs, en fait principalement des travailleuses, à « *opter* » pour un emploi à temps partiel (en effet, 34 % des éducatrices sont à temps partiel, contre 17 % des éducateurs ; parmi les personnes à temps partiel en attente d'un temps plein, on ne retrouve que des femmes), que ce soit le personnel éducatif ou le personnel de coordination ou de direction. Beaucoup de membres de l'équipe éducative sont en 4/5^e temps (congé parental). Cela rend difficile la gestion de l'équipe, car il est compliqué de remplacer ces personnes pour 1/5^e temps. Par exemple, une personne est engagée pour un temps partiel, réparti sur trois maisons ; elle n'est donc pas en mesure de participer aux réunions d'équipe et « *cela met l'équipe et la personne en difficulté* » comme l'observe une directrice dans le secteur du handicap (SRA).

II.1.E.2. Le travail en sous-effectif

Une des difficultés majeures vécues par les professionnels est de devoir, quasi constamment, travailler en sous-effectif. Ceci s'explique, d'une part, par le fait que les subventions ne couvrent pas les coûts réels de l'emploi, et, d'autre part, par les absences pour raisons de santé ou pour les récupérations des heures supplémentaires (rappelons que, à partir de l'enquête en ligne, on observe que la fonction éducative est celle qui a connu le plus d'accidents de travail ou de congés de maladie au cours de la carrière en comparaison aux autres fonctions). Dans ce dernier cas, un cercle vicieux s'installe puisque les travailleurs accumulent des heures supplémentaires pour remplacer les travailleurs en récupération. « *Une des grandes tensions dans l'institution, c'est la gestion des absences pour maladies, congés et récuaps. Nous sommes régulièrement en sous-effectifs. De façon générale, il y a une augmentation des maladies depuis 3 ans* », constate un directeur en SRA. Des solutions, qualifiées de « *bricolages* », pas entièrement satisfaisantes sont trouvées : mise en place d'équipes de bénévoles, répartition du travail avec les stagiaires, engagement d'étudiants jobistes. Un éducateur dans l'Aide à la jeunesse (SAAE) attire l'attention : « *Heureusement qu'il y a les stagiaires. Mais on peut se poser la question de leur formation. On n'a pas le temps de leur apprendre le métier* ». Des changements organisationnels peuvent être envisagés pour tenter de compenser le taux d'encadrement insuffisant : repérer les moments les plus à risques sur la journée pour augmenter le présentiel des travailleurs à ces moments, autoriser les équipes éducatives à ne pas décrocher le téléphone en journée, organiser une rotation dans le « *staff psychosocial* » pour assurer la permanence téléphonique jusque 18 heures, décaler l'heure du déjeuner des résidents, etc.

II.1.E.3. *Le travail « en solo »*

Plus de la moitié des répondants disent être exposés au risque d'être seul pour accompagner, prendre en charge des bénéficiaires, ou organiser des activités avec les bénéficiaires (de nuit, de week-end). On monte à 73 % pour la fonction éducative.

Le travail en solo est souvent pointé comme une source de stress importante. Aussi, l'approche des vacances des travailleurs est souvent vécue avec « angoisse ». Une éducatrice en SRA : « De 7 h du matin à 14 h, on est seul. De 14 h à 22 h, on est seul. La nuit, on est seul. Seul, 24 h/24 ». Cette situation de travail en solo met les travailleurs sous pression tant il est difficile de gérer les diverses tâches du quotidien : « Il faut aller chercher une résidente à Namur, ça veut dire qu'on doit embarquer les trois autres résidents dont un autiste et une cérébrolésée. Si on était plusieurs, on pourrait laisser ici les résidents qui sont plus difficiles. Prendre une personne cérébrolésée, cela prend du temps pour la préparer. Et en même temps, il faut préparer le dîner. C'est très stressant ». Les travailleurs rencontrés ont tous témoigné d'une « usure » liée à cette réalité du travail en solo.

II.1.E.4. *L'absence de lieu propre aux travailleurs*

D'après l'enquête statistique auprès des travailleurs, il n'existe un espace réservé aux professionnels à distance des usagers que pour 34 % des travailleurs ayant une fonction éducative. C'est dans le secteur du handicap que cette absence est la plus criante. Seulement 40 % des mêmes répondants peuvent bénéficier d'un temps de pause à distance des bénéficiaires.

Le manque d'espace fermé réservé aux travailleurs est souvent vécu comme une difficulté. Il y a comme un recouvrement des territoires des professionnels et des usagers. Et ce, d'autant plus fort que le territoire des usagers, parfois dans leur intimité, est aussi le territoire du professionnel. La promiscuité et le confinement dans le même espace de vie sont vécus par les éducateurs comme des empiètements permanents. Beaucoup d'éducateurs rencontrés ont parlé de la nécessité, parfois urgente, de trouver des espaces de répit pour souffler en dehors de l'espace professionnel lorsqu'ils n'existent pas en son sein : la « proximité de la nature », « la marche » ou « la natation » deviennent alors de précieux moyens de prendre de la distance. « Je fais du sport et de la peinture. Sinon nerveusement on ne tient pas », précise une éducatrice en SRA. Un autre éducateur dans l'Aide à la jeunesse (COO) dira : « Je fais du sport jusqu'à épuisement total ».

II.1.E.5. *Du matériel désuet*

Le matériel désuet est souvent évoqué comme facteur complexifiant la prise en charge. On remarque un risque d'épuisement et de blessures liés à la manutention des corps, mais aussi à celle de charges (manches de linge, repas, poubelles) et des équipements. Parfois, le matériel est nouveau, mais si difficile à transporter, particulièrement lorsqu'un travailleur est seul, qu'il n'est pas possible de l'utiliser. Sans parler de l'inquiétude de faire mal aux personnes ; ce qu'a clairement montré l'approche photographique. La configuration du bâtiment tout comme l'aménagement interne des espaces et les équipements sont des facteurs déterminants dans la relation à l'utilisateur et dans la pénibilité associée au travail.

Au niveau statistique, notons que près de 70 % des répondants disent ne jamais être exposés au risque de blessures liées au fait de soulever des charges importantes. La plupart des répondants exposés à ce risque le sont « parfois ». Pour un peu plus de 6 %, cela arrive souvent, voire tout le

temps. Ce risque est surtout le fait des fonctions éducatives qui sont plus de 60 % à y être exposées. C'est dans le secteur du handicap que l'on retrouve l'exposition la plus importante à ce risque.

II.1.E.6. La gestion publique

Les entretiens avec les éducateurs ont aussi mis en avant le risque de déformer, au travers d'une gestion de type « *New Public Management* » (par exemple : Bellot, & al., 2013 ; Molinat, 2016), une des qualités essentielles du travail d'éducateur : l'adaptabilité à l'environnement et aux usagers ainsi que sa capacité à gérer les imprévus. Tous secteurs confondus, ce type de management appliqué au non marchand génère un décalage entre la gestion des ressources humaines (singulièrement les horaires, l'organisation du temps de travail, l'organisation des vacances, la gestion des heures supplémentaires) et la réalité du travail d'éducateur « *qui ne rentre pas dans des cases* ». Cette nouvelle gestion « *ne tient pas compte de l'humain* » ou marque le passage « *du familial vers l'institutionnel* », selon les mots d'une équipe de SAAE rapportés par la direction au sujet de la professionnalisation de l'institution, évolution qui a amené certaines crispations dans le personnel. Ce type de gestion prend parfois l'aspect d'une ligne hiérarchique à respecter ou d'une procédure à appliquer en dehors « *du bon sens* », comme la demande de gérer à l'avance l'inattendu, comme en témoigne cette éducatrice dans l'Aide à la jeunesse (SAIE) : « *S'il n'y pas de pain, on ne va pas acheter du pain parce que ce ne sera pas remboursé si ça n'a pas été prévu. Tout doit être prévu pour le week-end. Mais parfois, il y a des imprévus, des parents ne viennent pas chercher leur enfant par exemple* ».

Tant dans l'enquête belge que dans l'enquête française, il apparaît que la question des nouveaux outils de gestion et de planification est en décalage par rapport à la nature du travail social. Quand il s'agit de classer et quantifier les besoins du public, le risque est de faire glisser le travail éducatif vers une standardisation des gestes qui permet précisément une quantification. Un intervenant expérimenté dans l'équivalent belge de l'Aide à la jeunesse en Suisse souligne également que les jeunes éducateurs sont amenés à moins investir la relation d'aide du fait, notamment, des procédures administratives qui viennent cadrer, voire sur-normer ou encore séquencer de manière précise, le travail d'éducation. Le métier en devient d'autant moins motivant et autonome, avançant progressivement vers un désinvestissement professionnel.

II.1.E.7. Les risques liés à la dynamique d'équipe

II.1.E.7.1. Des équipes pluridisciplinaires

Si l'équipe est un atout pour faire face aux diverses difficultés, les éducateurs estiment aussi qu'en raison du nombre élevé de professionnels de formations différentes composant l'équipe interdisciplinaire, le travail en équipe, et surtout les réunions d'équipe, sont sources de difficultés de communication, de tensions et de conflits. Une éducatrice en SRA : « *Maintenant on est 19, c'est une trop grosse équipe. Je dois travailler avec des aides-soignants, chacun son job, mais ils n'ont pas fait des études pédagogiques donc c'est pénible de voir qu'ils ont des comportements qui ne sont pas corrects par rapport au type de handicap* ». Cette réalité conjuguée au manque de reconnaissance de l'expertise des éducateurs met souvent les travailleurs en situation de « *souffrance* ».

Notons que le sentiment de manque de reconnaissance augmente avec la taille de la structure, passant de 19 % de travailleurs ayant souvent ou tout le temps un manque de reconnaissance dans

les structures de moins de 21 travailleurs à 40,50 % dans les structures ayant plus de 50 travailleurs.

II.1.E.7.2. Des équipes de jour et de nuit

On trouve dans certaines institutions une organisation du travail fondée sur la séparation des travailleurs entre une équipe de jour et une équipe de nuit, ce qui ne favorise pas les échanges entre ces deux équipes. Les informations ne passent que via un cahier de communication, détaillé par l'équipe de nuit, groupe par groupe. Les responsables de groupe peuvent ainsi prendre connaissance via ces cahiers des éventuels événements qui ont eu lieu durant la nuit (l'équipe de nuit ne rencontrant pas les chefs). « *Dans l'équipe de nuit, on ne voit personne. Si l'équipe de jour ne vient pas nous interpeller quand on arrive, et bien nous à 20 h, on arrive, on fait ce qu'on a à faire* », précise un délégué syndical en SRA.

II.1.E.7.3. Différentes manières de faire

Comme l'ont souvent souligné nombre d'éducateurs, l'équipe éducative étant composée de « *différentes personnalités* », cela se traduit concrètement par « *différentes manières de faire* », une diversité de pratiques qui peut être considérée comme un bienfait pour les usagers, mais parfois aussi comme une source de difficultés dans l'exercice du métier. Certains s'en accommodent estimant que c'est une réalité à laquelle il faut s'adapter. D'autres y voient une source de conflits, qu'ils attribuent à « *la perte des valeurs* », notamment le respect du travail d'autrui et à l'individualisme qui amène chacun à faire son travail d'éducateur comme il veut, « *à sa sauce* », sans se soucier des règles et du projet pédagogique. Dans certaines équipes, ce sont des différences de représentation du métier éducatif et des valeurs qui le sous-tendent entre « *anciens* » et « *nouveaux* » éducateurs qui sont mobilisées pour expliquer les tensions qui surviennent entre professionnels, étant entendu que le classement dans l'une ou l'autre catégorie s'opère en référence à l'âge et/ou l'ancienneté de chaque travailleur dans le métier et/ou dans l'institution. Ces conflits de vision du métier portent en particulier sur les changements dans les pratiques éducatives qui sont discutés en réunions d'équipe, mais peinent à être implémentés, car les anciennes et moins anciennes habitudes prennent rapidement le dessus, générant un sentiment « *d'éternel recommencement* ».

L'étude statistique nous révèle que les conflits relationnels avec les collègues concernent un peu plus de 70 % des répondants. On remarque une tendance à l'augmentation de ce risque de conflits avec l'âge et l'ancienneté. Ce risque semble plus fréquent dans le secteur du handicap, avec 78 % des réponses.

II.1.E.8. La médication : prise de risque par les institutions

Dans ce contexte de contraintes de nature diverse et de manque de moyens, les professionnels, à la demande des directions ou soutenus par elles, sont « *contraints* » de poser des actes et de développer des pistes d'action qui « *enfreignent les règles* ». En effet, il y a une nécessité d'élargir les marges des interventions en passant par une « *prise de risque* » afin de pouvoir répondre aux missions éducatives attendues et assurer, envers et contre tout, la continuité dans la prise en charge des bénéficiaires. Cette nécessité d'enfreindre les règles est liée à la nature du métier d'éducateur qui semble évoluer, contraint notamment par la réalité du public accueilli (des usagers qui présentent un double, voire un triple diagnostic, des bénéficiaires vieillissants) ; lequel public nécessite, entre autres, une médication accrue. Les médicaments sont de plus en plus souvent

donnés par les éducateurs, ce qui représente une lourde responsabilité, d'autant plus que, d'après la législation, ils ne sont pas habilités à donner un traitement et prennent donc des risques en le faisant¹⁸. Une éducatrice en SRA explique bien cette difficulté de travail : « *Le plus gros stress, c'est la distribution des médicaments. Tous les résidents sont là ensemble, il ne faut pas se tromper de personne. Parfois on met le médicament dans la mauvaise main. Il faut alors les faire cracher, vérifier qu'ils l'avalent, qu'ils ne le mettent pas dans la serviette* ». Un éducateur dans l'Aide à la jeunesse (SAAE) abonde dans cette direction : « *Maintenant, on accueille des enfants qui souffrent de pathologies mentales. Les éducateurs doivent leur donner des médicaments parfois costauds, ce n'est pas dans notre mandat* ». Ainsi de nouvelles attentes pèsent sur les professionnels : la contrainte d'accueil de nouveaux publics impacte les prises en charge, suscitant chez ces professionnels le sentiment de ne pas être pris en compte, ni entendus dans leurs missions premières.

Plusieurs éducateurs ont attiré l'attention sur une évolution de leur fonction vers le soin, sans en avoir nécessairement les moyens, sans que cela ne soit reconnu par les politiques, sans y avoir été préparés dans le cadre de leur formation initiale (surtout lorsque les soins à prodiguer sont plus compliqués, comme la pose d'une sonde par exemple). Cela est souvent une source de stress. Le risque est d'autant plus grand lorsque l'éducateur se retrouve seul, car sa responsabilité envers l'usager est engagée en cas de problème. « *On est amené à faire des choses pour lesquelles on n'est pas formé ou pour lesquelles l'éducateur se dit : « c'est pas pour ça qu'on a fait ce métier ». On arrive vraiment dans une forme de médical, à faire des soins, des prestations. [...] C'est le rôle d'un infirmier, et pas d'un éducateur* ». L'enquête menée en France souligne aussi les difficultés à rester dans le travail éducatif habituel dans un contexte de médication croissante des bénéficiaires. Une travailleuse (conseillère en éducation sociale et familiale dans le secteur du handicap) s'exprime à ce sujet de la manière suivante : « *Il y avait beaucoup, beaucoup d'accompagnement médical et ça laissait de moins en moins de place pour l'éducatif pur. On se dit : « waouh, le travail éducatif il est où là-dedans ? »* ». Ce qui fait dire à une éducatrice dans le secteur du handicap pour adultes (résidentiel) : « *Ce serait bien qu'on ait quelqu'un pour nous décharger de cela (qui) prend le pas sur notre boulot éducatif [...]. On n'est pas formé du tout au médical* ».

Ce sentiment de rupture entre ce qui a été appris « à l'école » et les réalités du terrain provoque un certain désabusement et parfois aussi de la colère. Et ce, de manière d'autant plus forte qu'il y a un manque de temps pour réfléchir à sa pratique et penser ses interventions avec les collègues tant dans les temps formels qu'informels (de plus en plus rares). À côté de cette manière d'envisager la place du soin dans l'accompagnement des bénéficiaires, d'autres éducateurs sont prêts à intégrer cette dimension du travail dans leur métier tant il leur paraît essentiel de maintenir l'éducatif dans l'accompagnement des usagers. Le remplacement dans certaines structures du personnel éducatif par du personnel infirmier (ou aide-soignant) leur semble alors participer d'une dévalorisation de la fonction éducative et d'un manque de reconnaissance des qualités intrinsèques au travail éducatif. Dès lors, il leur paraît pertinent de maintenir le soin dans une partie de leur attribution comme s'ils risquaient, dans le cas contraire, d'être dépossédés d'un aspect « important » concernant l'accompagnement global de la personne.

¹⁸ Notons qu'il existe depuis 2014 un protocole ayant pour objectif de « baliser les responsabilités respectives des professionnels (santé, aide, éducation) » et qui assouplirait la question de la médication par les éducateurs (guidesocial.be). Il n'est toutefois pas certain que ce protocole ait une valeur juridique suffisante.

Notons toutefois, au niveau statistique, que la crainte d'être menacé par d'autres professionnels, porteurs de diplômes différents, mais davantage demandés dans le secteur est très peu mise en avant par les éducateurs (6,70 %) qui semblent beaucoup plus exposés au risque de devoir accomplir eux-mêmes des tâches de nursing ou médicales alors que ce n'est pas prévu dans leur fonction (26,70 % parfois, 20 % souvent, et 26 % tout le temps). Ce risque touche encore davantage les CESS MAX (61 % disent être exposés souvent ou tout le temps à ce risque, contre 42 % pour ceux dont la qualification dépasse le niveau CESS). C'est dans le secteur du handicap que le problème est le plus aigu, avec 60 % des éducateurs qui disent le faire souvent ou tout le temps, contre seulement 33 % dans l'Aide à la jeunesse. Ce phénomène traduit cependant de la même manière un risque de dépossession par rapport au cœur du métier éducatif.

II.1.F. Les conséquences de ces risques sur l'« identité » des éducateurs

Exercer un métier éducatif repose, selon de nombreux travailleurs rencontrés, sur des orientations de vie et des valeurs personnelles. Celles-ci sont, au départ, plus souvent proches des valeurs professionnelles et institutionnelles qu'on ne le pense (cf. aussi l'évaluation du bilan de compétences – CERSO/APEF/FE.BI). Autant cette proximité de valeurs peut donner du sens, autant le risque est grand de s'y perdre si la charge émotionnelle est trop importante. « *On fait un métier qui colle à nos valeurs. On n'arrête jamais de bosser* », confiera une éducatrice en maison d'accueil. Les risques décrits plus haut, liés à la relation aux bénéficiaires ou à certaines caractéristiques organisationnelles propres à ces secteurs sont souvent considérés comme faisant partie du métier. Il y a toutefois des éléments de contexte de travail qui creusent progressivement un fossé entre les valeurs personnelles et la réalité du travail quotidien. Nous mettons ci-dessous en lumière deux aspects qui sont générateurs d'épuisement pour les éducateurs : le fait d'être « *empêché* » de faire leur travail comme ils l'entendent, et le manque de reconnaissance de leur travail et de leurs compétences.

II.1.F.1. Être « empêché » de faire son travail correctement

Le « *bonheur* » de se définir en tant que professionnel dans la fonction éducative est régulièrement ébranlé et mis à mal. Au vu de la multiplication des difficultés décrites ci-dessus, tant sur les plans organisationnels que relationnels avec la hiérarchie, l'équipe ou les usagers, les professionnels disent ne pas être dans les « *bonnes conditions* » pour faire ce pour quoi ils ont été formés, diplômés et recrutés. À savoir, tous secteurs confondus, jouer, écouter, soutenir l'émancipation, répondre aux besoins individuels, faire aboutir des projets de vie, aider aux devoirs, aider à (re-)construire des relations amicales et familiales, etc., « *se poser avec les résidents tout simplement* », comme dira une éducatrice. Il y a dès lors une perte du sens du métier, ce qu'une jeune éducatrice dans le secteur du handicap (SRA) exprime de la façon suivante : « *Je ne me vois plus en tant qu'éducatrice* ». Elle continue : « *Quand je repars d'ici, je ne suis pas contente de ma journée, parce que je sais qu'un résident est capable de s'habiller tout seul, mais comme je n'ai pas le temps je le fais à sa place donc je suis frustrée* ». Une éducatrice dans l'Aide à la jeunesse (SAAE) fait le même constat : « *Ce n'est pas normal de refuser l'histoire au lit d'un petit, car on a encore des notes à faire* ».

Les éducateurs qui ont répondu à l'enquête en ligne sont 73 % à estimer qu'il leur arrive de ne pas avoir les ressources pour bien faire leur travail, voire d'être « empêché » de faire leur travail

correctement. Ce sentiment est davantage exprimé dans les grosses structures de plus de 50 travailleurs (73 %) que dans les petites structures de moins de 21 travailleurs (63,50 %).

II.1.F.2. Le manque de reconnaissance de l'expertise des éducateurs

À partir de l'enquête statistique auprès des travailleurs du secteur, nous observons que le manque de reconnaissance touche davantage la fonction éducative que les autres. Un peu plus de 40 % des éducateurs sentent souvent ou tout le temps que leurs compétences et leur travail ne sont pas reconnus à leur juste valeur par leur supérieur, contre 28,50 % des fonctions psycho-médico-sociales et 15 % des fonctions d'encadrement. Notons que la fonction administrative et d'accueil est également touchée à près de 40 % par ce sentiment de manque de reconnaissance. On y reviendra dans l'axe 2.

Si le décalage entre la réalité du terrain et les décisions hiérarchiques est présenté comme faisant partie du quotidien et comme un objet de tension permanente, il est vécu dans la « *souffrance* », comme « *maltraitance* » ou encore comme quelque chose « *qui fait du mal* » et qui induit que « *nerveusement, on ne tient pas* ». Ce décalage, souvent ressenti comme un manque de reconnaissance de l'expertise des éducateurs par la hiérarchie, est apparu comme une difficulté majeure qui mine jour après jour. « *On ne tient pas compte quand c'est les éducateurs qui parlent* », dira une éducatrice dans le secteur du handicap (SRA). Les éducateurs associent souvent ce manque de reconnaissance de leur expertise au fait qu'ils accompagnent les usagers par des gestes au plus près de leur quotidien. « *Nous, on a notre quotidien, ça fait partie de notre boulot. Caca, pipi : ça fait partie du travail. [...] La gestion au quotidien n'est pas fort reconnue. Nous faisons de la gestion au quotidien* », précisera une éducatrice en SRA. Le manque de reconnaissance atteint, parfois, une telle ampleur que certains travailleurs, d'une manière ou d'une autre, « *décrochent* » et utilisent le congé de maladie comme dernier recours pour faire face à « *quelque chose qui ne tourne pas rond* ». D'autres diminuent leur temps de travail et parlent de cela comme d'« *un cadeau du ciel* » de la part d'un « *chef qui a entendu* », pour reprendre les termes d'un éducateur dans l'Aide à la jeunesse (COO).

Le manque de reconnaissance de l'expertise des éducateurs est, dans certains cas, ressenti de manière si forte qu'il met sérieusement à mal la séparation entre vie privée et vie professionnelle. Une éducatrice en MA indique : « *Par rapport aux gars [...] je suis sereine quand je rentre chez moi. [...] Je sais rentrer chez moi et c'est fini. [...] Pour les problèmes dus à l'institution, j'ai plus de difficultés* ». Autant les travailleurs mettent en avant les difficultés avec la hiérarchie, autant ils ont souligné que la relation à l'usager, en tant que telle, n'est pas problématique. On observe un « *épuisement* » lié à la demande de reconnaissance de l'expertise des travailleurs « *de terrain* » par la hiérarchie tandis que cette reconnaissance semble plus fréquente du côté des usagers.

Cela est confirmé au niveau de l'enquête statistique :

Le sentiment de ne pas être reconnu (parfois, souvent ou tout le temps) :

- Par votre supérieur : 78,00 %
- Par vos collègues : 60,50 %
- Par les bénéficiaires : 48,00 %

Une petite nuance est à apporter toutefois : c'est surtout dans le secteur du handicap que le sentiment de reconnaissance par les bénéficiaires est élevé (65 % n'ont jamais éprouvé le sentiment

de ne pas être reconnus par les bénéficiaires, alors qu'ils ne sont que 28 % dans le même cas dans le secteur des adultes en difficulté).

II.1.G. Les stratégies et modalités de soutien pour « tenir » dans la longue durée du parcours

II.1.G.1. La formation initiale et continue comme outils de maintien et d'évolution professionnelle

La tension entre les formations initiales de type généraliste et les demandes de compétences de plus en plus spécifiques nées de la spécialisation accrue des secteurs et sous-secteurs et de la « nouvelle » réalité des publics accueillis ont induit la nécessité de soutenir la formation en cours de carrière. En effet, la question de l'adéquation de la formation initiale à la réalité du métier et celle de la formation continue en cours de carrière se posent de manière aiguë dans les différents secteurs rencontrés.

II.1.G.1.1. Un encouragement à poursuivre le cursus d'éducateur spécialisé

On observe un encouragement des éducateurs A2 à poursuivre leur cursus pour devenir A1. Des directions du secteur de l'Aide à la jeunesse constatent que la « juste distance » par rapport aux usagers est plus difficile à maintenir pour les travailleurs qui n'ont pas de formation éducative : « Cela se ressent, notamment, dans le travail avec les familles » où il est question de « maintenir la distance » (directeur SAIE). Du reste, de nombreux éducateurs témoignent de l'importance pour eux de continuer à se former, entre autres, pour acquérir « plus d'outils », mais aussi pour prendre de la hauteur (« sortir le nez du guidon ») ou faire face aux diverses épreuves mettant en difficulté leur professionnalisme. Concernant l'accompagnement d'un jeune, un éducateur (COO) indique : « Il faut faire abstraction de pas mal de choses. Se mettre en tant que professionnel en avant et pas en tant qu'être humain ».

II.1.G.1.2. Repenser les tâches des éducateurs tout au long de leur carrière

Les tâches éducatives peuvent parfois être lourdes physiquement et constituer un réel problème pour les éducateurs plus âgés.

L'enquête en ligne montre que la fonction éducative est la plus touchée par le risque de prendre en charge des tâches physiquement éprouvantes (67 % contre 42 % en général). C'est le secteur du handicap qui est le plus exposé à ce risque. Le risque augmente avec l'âge des éducateurs, passant de moins de la moitié pour les moins de 26 ans à près de ¾ des répondants pour les 45 ans et plus.

Les travailleurs, tous secteurs confondus, ont souligné la nécessité de repenser le travail des éducateurs en fonction de l'âge et de développer d'autres compétences tout au long de la carrière. Une éducatrice dans l'Aide à la jeunesse (SAAE) dira : « Un jour je ne saurai plus travailler avec des ados comme ça, les petits m'énerveront peut-être, mais pour nous, éducs, il n'y a pas grand-chose à l'horizon pour nos vieux jours ».

D'après les résultats de l'étude statistique auprès des travailleurs du secteur, la fonction éducative est la plus touchée par le sentiment de ne pas avoir de perspectives d'évolution professionnelle. Ils sont près de 80 % à l'exprimer. Il semble que ce soit également un ressenti important dans les autres fonctions, notamment PMS et administrative. Notons aussi que les répondants du secteur de l'Aide

au logement craignent le plus de ne pas avoir de perspectives de changement d'emploi, de fonction, d'évolution de carrière, de mobilité professionnelle à l'avenir (58,60 % contre 27,30 % en général).

Plusieurs travailleurs rencontrés réfléchissent à des stratégies pour pallier la difficulté de l'âge. Certains diminuent leur temps de travail, d'autres essaient d'être déplacés dans un emploi proche de l'utilisateur, mais moins physique (travailler en atelier dessin ou décoration avec des usagers plutôt qu'au plus près de leur quotidien). D'autres encore envisagent un nouveau type d'emploi dans l'institution, visant par exemple un poste de coordination ou la gestion des ressources humaines. Notons néanmoins que parmi les éducateurs rencontrés, rares sont les éducateurs qui tentent de décrocher un poste plus administratif au sein de leur structure ; d'autant plus que la fonction d'éducateur se définit également par le groupe. Selon un chef de groupe (SRA), « *l'éducateur, c'est un travailleur d'équipe* » qui accepterait mal de voir son horaire aménagé être différent de celui des autres, d'occuper une place différente de celle des autres dans l'équipe.

II.1.G.2. Des temps d'arrêt dans la trajectoire professionnelle : le bilan de compétences et l'allègement du temps de travail

Le bilan de compétences apparaît comme un moment important de la trajectoire professionnelle. Les travailleurs en parlent comme d'une opportunité qui permet de réfléchir son positionnement de professionnel par rapport au public cible, mais aussi par rapport à l'équipe. Voici ce qu'un éducateur dans l'Aide à la jeunesse (COO) en dira : « *J'ai fait un bilan de compétences. J'ai adoré. C'était comme une thérapie. Ça m'a beaucoup aidé à savoir ce que je voulais et où j'en étais dans ma vie professionnelle* ». Le bilan de compétences apparaît comme un moment de valorisation de son travail d'éducateur au travers d'une écoute bienveillante : « *Je me suis autorisé à parler de mon travail dans un autre cadre. Elle [la psychologue en charge du bilan de compétences] a pris le temps de m'écouter sans juger. [...]. Elle ne m'a pas dit : « Non, ce n'est pas vrai ». Ça m'a vraiment fait du bien* ».

La réduction du temps de travail dans le cadre de plan tandem a également été présentée comme un moment important de la trajectoire professionnelle. Cette réduction est alors vue comme un moyen permettant de « *souffler* » et de développer d'autres activités plus personnelles, aidant les travailleurs à prendre plus de hauteur par rapport à leur engagement professionnel. Toutefois, à l'instar du changement de fonction, la réduction du temps de travail peut ne pas correspondre à la culture professionnelle de l'éducateur. En effet, la réduction du temps de travail, telle qu'elle s'opère par exemple dans le cadre du plan tandem, peut être une mesure à double tranchant pour certains travailleurs. Une éducatrice a ainsi expliqué que le plan tandem lui a été imposé alors qu'elle ne voulait pas passer à mi-temps, le travail à mi-temps l'éloignant de l'équipe, de l'informel et des diverses sources d'informations.

II.2. Axe 2. Les personnels de support

Les métiers de support font référence ici aux personnels chargés de la gestion des infrastructures (entretien, logistique, cuisine, etc.) et des tâches administratives et de support. Toutefois, cette recherche a porté une attention particulière aux personnels de support en contact avec les bénéficiaires, en ce qu'ils sont particulièrement soumis à des risques professionnels liés à leur position particulière dans leur milieu de travail.

II.2.A. Les fonctions de support : Quelques balises statistiques dans les secteurs étudiés

Une partie de ce personnel est donc constituée de travailleurs ayant le statut d'ouvrier, selon les catégories utilisées dans les BDD de l'ONSS, mais également dans les BDD des administrations de tutelle que nous avons pu utiliser. Ci-dessous, un tableau récapitulatif proposant une estimation de la ventilation des travailleurs selon le secteur et le statut ouvrier-employé :

	Ouvrier		Employé	
Aide à la jeunesse**	701	12,70 %	4.829	87,30 %
Aide au logement**	17	9,50 %	162	90,50 %
Handicap -Bruxelles*	429	14,90 %	2.441	85,10 %
Handicap - Région wallonne***	2.081	15,30 %	11.541	84,70 %
Maisons d'accueil - Bruxelles**	38	11,60 %	289	88,40 %
Maisons d'accueil – Région wallonne*	64	7,20 %	826	92,80 %

Tableau : Ventilation du personnel éducatif selon le statut ouvrier-employé et le secteur.

*Sources : tutelles

**Source : ONSS – Isajh

***Source : AVIQ (hors APC – Autorisation de Prise en Charge)

À partir des BDD des tutelles, nous avons également quelques informations concernant la répartition des différents types de personnel technique et administratif.

II.2.A.1. Secteur Handicap – Région wallonne

À partir de la catégorie « ouvrier » de l'ONSS, nous estimons au départ la proportion du personnel de support à environ 1 travailleur sur 8, ce qui n'est déjà pas négligeable. Lorsqu'on analyse plus finement cette catégorie, en prenant en considération les autres fonctions de support qui ne relèvent pas de la catégorie « ouvrier », nous arrivons, dans le secteur du handicap en Région wallonne, à une proportion de plus d'1 travailleur sur 5. Cette catégorie, qualifiée de « support », et souvent considérée comme périphérique au cœur du métier du secteur, est pourtant très présente quantitativement¹⁹.

Secteur Handicap – Région wallonne		
Catégories	Effectif	% de la population totale du secteur
Ouvrier-e I	953	7,00 %
Ouvrier-e II	241	1,80 %
Ouvrier-e III	447	3,30 %
Ouvrier-e IV	322	2,40 %
Ouvrier-e V	73	0,50 %
Commis	90	0,70 %
Econome	130	1,00 %
Rédacteur	280	2,10 %
Comptable	216	1,60 %
Administratif Autres	238	1,70 %

¹⁹ Les APC (Autorisation de Prise en Charge) ne sont pas comprises dans le calcul. Les APC représentent environ 6000 contrats.

Technique Autres	45	0,20 %
TOTAL fonction de support	3.035	22,30 %
TOTAL SECTEUR	13.630	100,00 %

Tableau : Ventilation du personnel de support selon la catégorie / AH RW (AVIQ)

De manière générale, on retrouve une plus grande proportion de personnel technique dans les services résidentiels, particulièrement dans le secteur du handicap, alors qu'on trouvera plus facilement du personnel administratif dans les services d'aide et d'accompagnement dans le milieu de vie. Plus précisément, le personnel technique est surreprésenté dans les SAJA (21,20 %) dans les SRJ (18 %), dans les SRNA (17,90 %) et dans les SRA (15 %). Le personnel administratif et d'accueil, quant à lui, se retrouve davantage dans les SAF (22,50 %), les SAI (21,90 %), les SRP (17,40 %), mais également les SAC (16,20 %).

II.2.A.2. Secteur Handicap – Région Bruxelles-Capitale

Comme en Région wallonne, on peut dire qu'1 travailleur sur 5 assume une fonction de support dans le secteur du handicap en Région bruxelloise. Nous ne disposons pas d'autant de détails en ce qui concerne la ventilation selon la catégorie de personnel de support.

Secteur Handicap – Région Bruxelles-Capitale		
Catégories	Effectif	% de la population totale du secteur
Technicien-ne	429	14,90 %
Comptable	42	1,50 %
Administratif Autres	107	3,70 %
TOTAL fonction de support	578	20,10 %
TOTAL travailleurs du secteur	2.870	100,00 %

Tableau : Ventilation du personnel de support selon la catégorie / AH BXL (COCOF)

Notons que la fonction technique est surreprésentée dans les CEH (19,50 %) alors qu'elle est carrément absente des SAC (ou assumée par d'autres fonctions). À l'inverse, c'est dans les SAC que la fonction administrative est légèrement surreprésentée (7,10 %).

II.2.A.3. Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région wallonne

À partir des données agrégées provenant de la tutelle, nous obtenons une estimation de 9,30 % de personnel de support, ce qui est particulièrement peu par rapport au secteur du handicap. Nous n'avons pas plus de détail en ce qui concerne la ventilation de ce personnel dans les différents types de service de ce secteur. Si on se fie à notre enquête en ligne auprès des responsables, dont nous ne prétendons pas qu'elle soit exhaustive, mais qui donne des estimations proches de celles des tutelles pour le secteur du handicap, nous constatons une différence importante. Ainsi, à partir de ce que les responsables nous ont communiqué concernant le nombre de travailleurs ayant une fonction de support technique ou administrative (N = 18), il y aurait autour de 14 % de personnel de support technique, et 7 % de personnel administratif et d'accueil.

Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région wallonne		
Catégories	Effectif	% de la population totale du secteur
Ouvrier-e	10	1,10 %
Personnel d'entretien	54	6,10 %
Commis	6	0,70 %
Econome	4	0,40 %
Rédacteur	9	1,00 %
TOTAL fonction de support	83	9,30 %
TOTAL travailleurs du secteur	890	100,00 %

Tableau : Ventilation du personnel de support selon la catégorie / MA RW

II.2.A.4. Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région Bruxelles-Capitale

À partir de la base de données de la COCOF, il apparaît que, dans les maisons d'accueil pour adultes en difficulté à Bruxelles, il n'y aurait ni personnel administratif ni personnel technique. Cela peut paraître surprenant. À partir de la base de données ONSS (Unité statistique = contrat) fusionnée avec celle du Fonds Isajh (Unité statistique = employeur), on peut estimer la présence d'ouvriers à 11,60 % dans ce secteur. Si l'on se fie au seul responsable de ce secteur qui a décrit les fonctions présentes dans son équipe dans l'enquête en ligne, il a 5 travailleurs ayant une fonction de support et 2 ayant une fonction administrative. Toutefois, cela s'explique peut-être par le fait que la structure que ce responsable représente relève également d'autres agréments.

II.2.A.5. Secteur de l'Aide à la jeunesse et secteur de l'Aide au logement

À nouveau, sans les cadastres des tutelles, nous ne pouvons pas donner une ventilation précise des fonctions de support dans les secteurs de l'Aide à la jeunesse et de l'Aide au logement. Nous proposons à nouveau une estimation à partir de ce que les répondants nous ont communiqué dans l'enquête à destination des responsables (N = 61). Il y aurait, selon notre estimation, environ 15 % de personnel ayant une fonction de support technique et environ 8 % ayant une fonction administrative ou d'accueil. Malheureusement, le nombre de répondants provenant du secteur de l'Aide au logement ne nous autorise pas à faire de telles estimations.

II.2.B. Les risques rencontrés par les fonctions de support technique et administratif : quelques données statistiques

Nous distinguons ci-dessous les fonctions de support technique et les fonctions de support administratif et d'accueil. Pour la fonction de support technique, l'échantillon récolté à l'aide de l'enquête en ligne auprès des travailleurs est trop petit (N = 4). Nous nous basons donc uniquement sur l'enquête responsables. C'est pourquoi nous avons gonflé la démarche qualitative auprès de ces travailleurs, démarche dont les résultats seront présentés dans la suite. Pour la fonction de support administratif, nous pouvons nous appuyer sur un échantillon suffisant de répondants (N = 29). Nous avons également du matériel qualitatif pour cette fonction.

II.2.B.1. Les risques des fonctions de support technique

L'enquête quantitative auprès des responsables a mis en évidence que les risques physiques liés à certaines tâches constituent le premier type de risque mis en évidence par près de la moitié des répondants. Viennent ensuite les risques liés à la dynamique d'équipe, aux conditions d'emploi et

de travail et ceux associés aux contacts avec les bénéficiaires, aussi bien physiques que psychologiques.

- Risques physiques liés à certaines tâches : 48,40 %
- Risques liés à la dynamique d'équipe : 43,80 %
- Risques liés aux conditions d'emploi : 35,90 %
- Risques liés aux conditions de travail : 32,80 %
- Risques physiques liés aux contacts avec les bénéficiaires : 23,40 %
- Risques psychologiques liés aux contacts avec les bénéficiaires : 21,90 %
- Risques de devoir accomplir des tâches non prévues par la fonction : 18,80 %
- Risques liés à l'évolution des publics et des pratiques éducatives : 15,60 %
- Risques liés à l'évolution des tâches de gestion administrative : 12,50 %
- Risques liés à l'organisation du travail : 9,40 %
- Risques de travailler seul avec les bénéficiaires : 3,10 %

Toutefois, dans le volet qualitatif, les travailleurs de terrain ont peu évoqué les risques liés strictement aux conditions d'emploi, pour se concentrer sur le contact privilégié avec les bénéficiaires et les difficultés (physiques et psychologiques) qui peuvent en découler, la dynamique d'équipe (en ce compris le lien à l'équipe socioéducative), et enfin les conditions de travail spécifiques de ces fonctions, notamment les risques physiques liés aux tâches et l'organisation particulière de travail.

II.2.B.2. *Les risques des fonctions de support administratif*

Toujours à partir de la perception des responsables, on ne s'étonnera pas de ce que la fonction administrative et d'accueil soit d'abord et avant tout exposée aux risques liés à l'évolution des tâches de gestion administrative. Les mauvaises conditions de travail constitueraient la deuxième catégorie de risque importante pour ces travailleurs. Les risques liés à la dynamique d'équipe sont classés en troisième position, ce qui questionne également, à l'instar de la fonction de support technique, l'intégration de ce personnel au sein de l'équipe et la qualité de la collaboration avec eux.

- Risques liés à l'évolution des tâches de gestion administrative : 79,60 %
- Risques liés aux conditions de travail : 40,70 %
- Risques liés à la dynamique d'équipe : 32,70 %
- Risques liés aux conditions d'emploi : 23,00 %
- Risques de devoir accomplir des tâches non prévues par la fonction : 22,10 %
- Risques psychologiques liés aux contacts avec les bénéficiaires : 16,80 %
- Risques liés à l'organisation du travail : 12,40 %
- Risques physiques liés aux contacts avec les bénéficiaires : 11,50 %

- Risques liés à l'évolution des publics et des pratiques éducatives : 10,60 %
- Risques de travailler seul avec les bénéficiaires : 2,70 %
- Risques physiques liés à certaines tâches : 1,80 %

À partir de l'enquête en ligne auprès des travailleurs, nous avons pu récolter les réponses de 29 travailleurs assumant une fonction administrative et/ou d'accueil. Nous allons brièvement ci-dessous mettre en lumière les difficultés spécifiques liées à ces fonctions :

- Quand on analyse les ruptures et bifurcations dans la trajectoire professionnelle des travailleurs ayant une fonction administrative et/ou d'accueil, on constate que cette fonction est caractérisée par une plus faible mobilité, avec la moyenne la plus faible de changement de fonction ou de changement d'employeur et quasiment la plus faible concernant le changement de secteur. Ces travailleurs sont aussi ceux qui ont le moins souvent repris des études ou une formation. Ils ont connu également le moins souvent un accident de travail ou du harcèlement au travail.
- À partir de l'indice statistique représentant l'ensemble des risques potentiels pour ces travailleurs, on pourrait dire que la fonction administrative et d'accueil est la fonction la moins à risque (une moyenne de 48 contre 72,43 pour la fonction éducative). Cette plus faible exposition aux risques s'explique par le fait qu'il y a toute une série de risques qui ne concernent pas cette fonction de par la nature de leur travail.
- On constate que ces travailleurs sont également les plus nombreux, avec les responsables, à considérer leur situation d'emploi comme stable et sécurisante (76 % contre 52 % à peine du personnel éducatif).

Dans la suite, nous proposons d'explorer les conditions de travail de ces personnels ainsi que les risques qu'elles génèrent en trois temps : les risques liés aux tâches et aux conditions physiques de travail, ceux découlant des frontières poreuses de ce métier de support vis-à-vis des fonctions éducatives et enfin la place particulière attribuée à ces fonctions au sein de la structure organisationnelle.

II.2.C. Risques liés aux conditions de travail et aux tâches de support

Pour rappel, les risques physiques liés à certaines tâches sont considérés par les responsables qui ont répondu à l'enquête en ligne comme le risque le plus important pour les fonctions de support technique. La fonction d'entretien a un caractère répétitif, routinier, et assez fatigant, selon une femme de ménage dans un SAAE : « *Mes tâches c'est le quotidien, la routine, mais c'est du boulot hein. Les repas du mercredi par exemple, c'est beaucoup de travail, tous les enfants mangent, il faut satisfaire tout le monde, je rentre à la maison je suis bien fatiguée.* ». Avec l'âge, la résistance à la pénibilité physique des tâches diminue : « *Cela fait longtemps que je travaille ici et c'est vrai que ce n'est pas comme il y a 20 ans, on est moins, je vais pas dire moins motivé, mais on n'est plus si dynamique que cela, on fait notre travail à l'aise. Je sais qu'en partant le travail doit être fini, mais je le fais à mon aise alors qu'avant c'était plus la forme.* » (Femme de ménage, SAAE).

Le personnel de support connaît une pyramide des âges plus vieillissante que les autres catégories de personnel. Pour rappel, les cadastres nous renseignent que l'âge moyen du personnel de support est en général plus élevé que celui du personnel éducatif et du personnel psycho-médico-social. La question de la fatigue physique et des remplacements à venir se pose d'autant plus. Cela

nécessite, pour les directions, d'adapter leurs tâches à leurs capacités physiques actuelles, en répartissant par exemple les tâches en interne entre les membres de l'équipe. Dans le futur, si plusieurs personnes au sein d'une même équipe ne savent plus remplir les tâches d'entretien, la question se posera alors de réengager ou non du personnel plus jeune.

À l'inverse, certains travailleurs rencontrés ont évoqué la multiplicité des tâches à réaliser dans leurs fonctions comme parfois difficiles à vivre sur le long terme. Si la diversité des tâches est considérée comme bénéfique, car elle apporte une variété dans un quotidien autrement routinier, trop de diversité entre des tâches pas toujours compatibles entre elles peut engendrer un sentiment de ne plus rien faire correctement et en corolaire un besoin de se recentrer sur sa fonction première. C'est notamment le cas d'une secrétaire dans une maison d'accueil pour femmes : « Ici, moi, je fais de tout. Je saute du coq à l'âne. Parfois j'ai un peu dur pour ça. Hier, j'ai fait que décrocher. Je suis de permanence téléphone, car les bénévoles sont en congé. J'ai le téléphone, en plus de tout le reste. ». Rappelons que la lourdeur administrative et l'évolution des tâches de gestion administrative sont considérées par les responsables qui ont répondu à l'enquête comme le risque n°1 touchant le personnel administratif et d'accueil.

Enfin, la pénibilité du travail est renforcée par un environnement de travail non adapté, qui se manifeste par des bâtiments vétustes ou du matériel peu adapté. Ainsi, une femme de ménage dans un SAAE réclame depuis longtemps du nouveau matériel, sans succès : « C'est vrai qu'on a besoin de matériel et qu'on n'est pas écouté par la direction. Par exemple, tout le monde nettoie avec un mob alors qu'ici on est encore avec la raclette et le torchon. On n'est pas écouté, parce que c'est trop cher, on nous promet, on nous dit que oui et puis on dit non, je trouve que le matériel n'est pas bon, un mob serait plus facile. ». Le manque de matériel adapté génère un sentiment de manque de considération pour le travail de support, sur lequel nous reviendrons par la suite.

II.2.D. Une fonction de support aux frontières poreuses

Ces personnels, de par leurs tâches de soutien à l'équipe éducative, sont amenés à être en contact quotidien avec les bénéficiaires sans pour autant disposer des « outils » nécessaires à l'exercice de cette fonction.

II.2.D.1. Être en contact avec les usagers sans être éducateur

Le constat selon lequel ce type de personnel est en contact ponctuellement ou fréquemment avec les bénéficiaires se confirme fortement au niveau statistique. En effet, une proportion infime des responsables répondants estime que ce personnel n'est jamais en contact avec les bénéficiaires. Pour le reste, de petites différences existent selon le type de personnel de support, mais constatons que, généralement, plus de ¾ des répondants estiment que ces catégories de travailleurs ont souvent, voire en permanence des contacts avec les bénéficiaires ! Le personnel administratif semble concerné de façon moins fréquente par les contacts avec les bénéficiaires.

Fréquence des contacts du personnel de support avec les bénéficiaires	Non	Oui, mais très rarement	Oui, souvent	Oui, en permanence
Personnel d'entretien (N = 111)	3,00 %	21,50 %	45,00 %	30,50 %
Personnel technique (N = 98)	2,00 %	13,00 %	63,00 %	22,00 %

Personnel administratif (N = 121)	8,00 %	40,50 %	37,00 %	14,50 %
Personnel d'accueil (N = 89)	5,50 %	26,00 %	47,00 %	21,50 %
Personnel de cuisine (N = 70)	4,00 %	15,50 %	53,00 %	27,00 %

Il y a des différences selon le secteur : la fréquence des contacts avec les bénéficiaires est plus importante dans le secteur du handicap pour le personnel d'entretien, le personnel technique et le personnel de cuisine, alors qu'elle l'est davantage dans le secteur des adultes en difficultés pour la fonction administrative et la fonction d'accueil. L'Aide à la jeunesse connaît une fréquence moindre des contacts entre le personnel de support et les bénéficiaires. Cela varie évidemment selon le type de prise en charge : il y a beaucoup plus de contacts entre le personnel de support et les bénéficiaires dans le secteur résidentiel ou l'accueil de jour que dans le secteur de l'accompagnement dans le milieu de vie.

Les tâches de support amènent donc ce personnel à créer des liens particuliers avec les bénéficiaires. Dans les milieux résidentiels, ce personnel évolue au plus près de la sphère intime des résidents, entrant dans leurs chambres, participant à leurs repas, etc. Dans les milieux ouverts, le lien est plus ténu, mais lorsqu'un contact régulier existe, il reste différent de celui qu'établit l'équipe éducative. Les travailleurs de support rencontrés ont tous évoqué ce lien particulier, empreint d'écoute et de confiance, qu'ils peuvent tisser avec les bénéficiaires. Ce personnel constitue ainsi une ressource précieuse pour les institutions, de par la place spécifique qu'ils occupent et les situations dont ils peuvent être témoins et sur lesquelles ils poseront un autre regard que celui de l'éducateur.

Toutefois, ce contact régulier avec les bénéficiaires peut également engendrer des risques aussi bien physiques que psychologiques pour ces travailleurs de support. La violence verbale et/ou physique de certains usagers, voire de leur entourage, peut aussi se retourner contre la lingère ou le jardinier de l'institution, sans que ceux-ci disposent des mêmes dispositifs que l'équipe éducative pour se protéger en amont (tels qu'une formation) ou pour se décharger en aval (lors d'une réunion d'équipe par exemple) des situations difficiles dont ils sont témoins ou acteurs. Les travailleurs de support rencontrés ont plusieurs fois fait référence à des formes de débordement vécues dans leurs relations avec les bénéficiaires, qu'il s'agisse d'un manque de respect de la part des usagers pour leur travail (ne pas ranger sa chambre, salir un espace fraîchement nettoyé, etc.), ou de « drague » inappropriée vis-à-vis d'un personnel plus jeune. C'est le cas d'une lingère dans un service résidentiel dans l'Aide à la jeunesse, qui a reçu des « avances » de certains jeunes. Elle raconte : « C'est déjà arrivé que j'ai des avances de certains jeunes. Parfois, je trouve un petit mot vulgaire en dessous de mon local. Ça, ça peut pourrir ma journée ». Elle continue : « Et si le jeune ne me respecte pas, n'écoute pas mes remarques, alors l'éducateur intervient » (Lingère, COO).

Le personnel de support est ainsi amené à poser des limites dans la relation particulière qu'il peut tisser avec les bénéficiaires, sans disposer d'une formation socio-éducative qui lui donnerait les clés pour savoir poser des limites émotionnelles dans la relation avec les bénéficiaires tout autant que des limites dans les tâches qu'ils acceptent ou non de réaliser. La place particulière que le personnel de support occupe, dans le contact proche sans être dans le champ éducatif, crée des relations particulières de proximité et d'écoute avec les bénéficiaires : « Je fais une sorte de rôle de maman. Je m'occupe de leur linge. Quand ça ne va pas, je vais vers eux. Je ne m'énerve pas sur eux. Ils ont plus facile avec moi » (Lingère, COO).

Cette relation de proximité est toujours délicate à outrepasser lorsqu'un relais doit être établi vers l'équipe éducative. Le risque est alors que le bénéficiaire voit ce relais comme une « trahison » de la relation de confiance qu'il avait établie avec le travailleur de support, engendrant en conséquence des réactions parfois violentes à l'égard de ce personnel. Une lingère dans une structure résidentielle pour jeunes (AJ) expliquait avoir noué de bons contacts avec un jeune, jusqu'au jour où elle a trouvé, lors du tri du linge, du cannabis dans la poche de son pantalon : « Ça se passait très bien avec un jeune. Mais j'ai trouvé du cannabis dans sa poche. J'en ai parlé aux éducateurs et à la directrice. Le jeune m'en a voulu. Ce jeune a voulu casser le lien. Il avait des regards méchants. Il m'a menacé. Il m'a dit : « Attention quand je sortirai d'ici... ». Il m'insultait. Il s'est fait renvoyer. [...] Il a vécu tout ça comme une trahison. Maintenant quand j'ai un lien avec un jeune, je fais attention à ça. Ce n'est pas facile de dénoncer un jeune ». (Lingère, COO). Ici la question du relais s'articule aussi avec la question du soutien du personnel de support par l'équipe éducative dans les risques associés à la relation avec les bénéficiaires.

Enfin, dans le cadre des tâches de support, ce personnel peut parfois être amené à travailler seul avec certains bénéficiaires.

Près de la moitié des responsables ayant répondu à l'enquête le confirme. Lorsqu'ils ne sont pas seuls, ils sont soit accompagnés d'un autre membre du personnel de support (autour de 15 %) ou par du personnel éducatif (autour de 40 %). Le personnel de cuisine se distingue légèrement : il serait moins souvent seul et plus souvent accompagné d'un autre membre du personnel de support.

	Seul	Accompagné d'un personnel éducatif	Accompagné d'un autre personnel support
Personnel d'entretien (N = 83)	43,50 %	43,50 %	13,00 %
Personnel technique (N = 83)	48,00 %	35,00 %	17,00 %
Personnel administratif (N = 61)	44,50 %	42,50 %	13,00 %
Personnel d'accueil (N = 59)	47,50 %	39,00 %	13,50 %
Personnel de cuisine (N = 55)	32,50 %	43,50 %	24,00 %

Quand on compare les secteurs à ce propos, on constate que le contact seul avec des bénéficiaires est plus fréquent dans le secteur de l'aide aux adultes en difficultés pour toutes les catégories de personnel de support.

Dans ce cas, des règles de sécurité sont souvent établies, afin de ne pas exacerber le risque de violence (notamment physique) pour ces travailleurs. Les risques physiques liés aux contacts avec les bénéficiaires touchent le personnel de support technique selon 1/4 des responsables qui ont répondu à l'enquête (beaucoup moins pour le personnel de support administratif). Nous relevons sur le terrain l'importance de procédures de travail claires afin de limiter l'émergence de tels risques au travail : déterminer des critères de sélection pour les bénéficiaires pouvant être seuls avec le personnel de support, ne pas placer le travailleur dans une situation où les usagers seraient plus nombreux que l'équipe de support présente, prévoir et diffuser des règles de sécurité de base (ne pas tourner le dos à la porte, etc.).

II.2.D.2.

Une négociation des frontières entre éducatif et support logistique

Cette fonction de support au plus proche des usagers amène ces travailleurs à prendre certaines initiatives pour le bien-être des bénéficiaires, ce qui peut donner parfois l'impression au personnel éducatif qu'ils « *se mêlent de tout* » (responsable de l'équipe d'entretien, SAJA-SRJ-SRA). Cela pose souvent la question dans les équipes de la place des tâches de support logistique dans le quotidien de travail : « *Y'en a qui m'appellent « mêle-tout », je leur dis que c'est vrai, mais j'ai à cœur les résidents, ils sont déjà ici, certains ne retournent jamais chez eux, s'ils n'ont pas un minimum je trouve ça aberrant. Quand cela entre dans la ligne de la logistique, de l'entretien, de la propreté et de l'hygiène, je trouve que j'ai ma place. Je ne vole pas ma place en disant « organisons-nous ». Certains éducs me disent « oui, tu as raison », d'autres disent « non, ce n'est pas ton rôle »* » (Responsable de l'équipe d'entretien, SAJA-SRJ-SRA).

Plusieurs travailleurs de support rencontrés ont souligné que l'entretien est l'affaire de tous, qu'il s'agisse de sortir la poubelle ou de ranger les locaux. « *On a le bâtiment avec tout ce qui est logopédie, ergothérapie, kiné, puisqu'on a la chance d'avoir tout sur place. [...] La dame qui nettoie termine le vendredi à midi, la poubelle pour périssable est dans la salle commune et la grande poubelle dans laquelle on peut aller la jeter est à 3 mètres. Jamais la dernière personne qui sort de là, ne sortira cette poubelle, même si ça sent mauvais : « Ce n'est pas mon job. »* ». (Responsable de l'équipe d'entretien, SAJA-SRJ-SRA).

De plus, une tâche d'entretien peut remplir un rôle éducatif à plusieurs niveaux. D'abord, lorsqu'un bénéficiaire a manqué de respect au travail du personnel de support (en salissant une pièce récemment nettoyée par exemple), réparer la faute commise constitue de facto l'apprentissage de valeurs du « vivre-ensemble » telles que le respect et la considération : « *Par exemple une chambre où ils avaient joué en coupant des papiers, c'était un vrai bordel, j'ai appelé l'éducateur qui a dit « cette chambre, ils vont la nettoyer eux ». Après l'avoir fait, ils ont bien compris ce que c'est nettoyer et ils ont fait attention, ils doivent passer par là pour comprendre et pour respecter plus* » (femme d'entretien, CHE). Ensuite, un bénéficiaire peut également souhaiter réaliser certaines tâches de support (cuisine, lingerie, jardin, etc.) pour apprendre de nouvelles choses ou changer des tâches quotidiennes. Cette situation est plus fréquente en milieu résidentiel. Enfin, les tâches de support constituent aussi un soutien vers une forme d'autonomisation, particulièrement dans le secteur de l'Aide à la jeunesse où ces tâches sont un apprentissage en soi pour les jeunes en évolution vers l'autonomie.

Alors que les tâches de support comportent une part d'éducatif, la question est de savoir où s'arrête la fonction de support en elle-même et où commence la fonction éducative. Si, dans les classifications de fonction, la frontière est claire entre tâches éducatives d'une part et tâches d'entretien et de soutien logistique d'autre part, dans la réalité du quotidien, la distinction n'est pas aussi évidente. Par exemple, lorsque le comportement du bénéficiaire engendre un surcroît de travail pour le personnel de support, à cause d'un manquement de la part de l'équipe éducative, à qui revient la tâche d'entretien ? Si un bénéficiaire handicapé salit sa chambre parce qu'il s'y trouvait seul alors qu'il n'aurait pas dû, est-ce à l'éducateur responsable de nettoyer ou à la technicienne de surface ? Selon les institutions, la réponse est différente et toujours à réinventer en fonction des situations particulières. Cette négociation constante place les travailleurs de support à risque, lorsqu'ils vivent ces situations comme des exemples d'un manque de respect et de considération de la part de leurs collègues de l'équipe éducative.

II.2.D.3.

Parfois peu de considération de la part de l'équipe éducative

Ce sentiment d'un manque de reconnaissance de leur apport spécifique a été exprimé par les personnes rencontrées et se retrouve dans l'enquête quantitative dans les risques liés à la dynamique de l'équipe (44 % des responsables considèrent que le personnel de support technique est exposé à ce risque et 33 % en ce qui concerne les fonctions administratives et d'accueil).

Le clivage entre équipe éducative et équipe de support a été identifié aussi bien dans l'enquête belge que française, où les personnels de support expriment le sentiment d'être en bas de l'échelle hiérarchique de l'institution. Ce manque de considération prend plusieurs formes. Il peut d'abord s'agir d'un déficit de soutien de la part de l'équipe éducative vis-à-vis du personnel de support, dans ses relations avec les bénéficiaires. Quand est-ce que le personnel de support peut-il faire relais ? À quelles conditions ? Est-ce que l'éducateur appuiera la demande du personnel d'entretien de disposer de locaux en ordre pour pouvoir nettoyer ? Comment l'équipe éducative apportera-t-elle un soutien vis-à-vis des comportements des bénéficiaires à l'égard du personnel de support ?

Ensuite, le point de vue du personnel d'entretien vis-à-vis des bénéficiaires est rarement pris en compte par l'équipe éducative. Un exemple nous est proposé par une lingère dans une structure résidentielle pour jeunes (AJ), qui estime que ses collègues éducateurs n'accordent pas de légitimité à ses propos. Elle raconte : « *Un jeune était là depuis deux jours. Il disait : « J'ai mal à la tête ». Les éducateurs ne font pas toujours attention. Parfois, c'est pas du bluff (de la part du jeune). Ce jeune avait sa chambre au-dessus de mon local (de repassage). Il a hurlé de douleur toute la journée. C'est pas facile à entendre. J'ai dit aux éducateurs d'aller voir pour voir s'il ne doit pas aller à l'hôpital. C'était un jeune qu'on ne connaissait pas, qui venait d'arriver. Les éducateurs n'ont rien fait. Je suis rentrée chez moi et je savais que les éducateurs n'allaient rien faire. Au final, il (le jeune) avait un caillot de sang dans la tête. Il a failli y rester. Quand je suis arrivée le lendemain, je n'étais pas contente.* » Elle conclut : « *Peut-être une prochaine fois ils m'écouteront. En soirée, l'ambulance est arrivée.* » (Lingère, COO). Certains responsables rencontrés identifient l'apport spécifique du personnel de support à la prise en charge des bénéficiaires et valorisent leurs points de vue sur ceux-ci, mais ils restent minoritaires parmi les personnes rencontrées. Voici comment cela se traduit à travers l'enquête en ligne auprès des responsables :

Consulté par rapport aux décisions qui concernent les bénéficiaires	Non	Oui, mais rarement	Oui, souvent	Oui, en permanence
Personnel d'entretien (N = 108)	70,50 %	20,50 %	7,50 %	1,50 %
Personnel technique (N = 99)	71,00 %	21,00 %	6,00 %	2,00 %
Personnel administratif (N = 120)	60,00 %	21,00 %	13,50 %	5,50 %
Personnel d'accueil (N = 88)	62,50 %	16,00 %	14,50 %	7,00 %
Personnel de cuisine (N = 71)	57,50 %	28,00 %	10,00 %	4,50 %

Un paradoxe se dessine dans les résultats ci-dessus. Alors qu'ils sont fréquemment en contact avec les bénéficiaires et disposent, de ce fait, d'informations importantes sur ceux-ci, ce personnel n'est que très peu consulté par rapport aux décisions qui concernent les bénéficiaires. Et quand ils le

sont, c'est assez peu fréquent. Le personnel administratif ou d'accueil est à nouveau un peu mieux positionné par rapport à cet indicateur.

Alors même que l'avis des personnels de support est considéré comme intéressant en soi par une grande partie des responsables rencontrés dans le cadre d'un entretien, cette catégorie de personnel est rarement invitée dans les réunions d'équipe où les problématiques éducatives sont abordées. Les données de l'enquête auprès des responsables en témoignent :

Invité aux réunions d'équipe	Non	Oui, mais rarement	Oui, souvent	Oui, en permanence
Personnel d'entretien (N = 107)	54,00 %	27,00 %	14,00 %	5,00 %
Personnel technique (N = 96)	52,00 %	26,00 %	19,00 %	3,00 %
Personnel administratif (N = 119)	39,50 %	24,50 %	17,50 %	18,50 %
Personnel d'accueil (N = 86)	43,00 %	21,00 %	17,50 %	18,50 %
Personnel de cuisine (N = 69)	56,50 %	23,50 %	10,00 %	10,00 %

Tableau : Situation de contact du personnel de support avec les bénéficiaires selon qu'il soit seul ou accompagné.

Alors que, comme on l'a vu, le personnel de support est fréquemment en contact avec les bénéficiaires, ils sont plus de la moitié à ne pas être conviés aux réunions d'équipe. S'ils y participent, pour ¼ d'entre eux, c'est plutôt rarement. Comme on en faisait l'hypothèse, le personnel d'accueil et administratif participe davantage à ces réunions d'équipe que le personnel de support technique. C'est particulièrement le cas dans l'Aide à la jeunesse où on trouve 44,40 % des responsables qui affirment que le personnel administratif est invité souvent ou en permanence aux réunions d'équipe. Le secteur des maisons d'accueil se distingue par une invitation plus fréquente du personnel d'accueil aux réunions d'équipe.

Enfin, un manque de communication entre personnel de support et équipe socio-éducative est relevé dans la majorité des institutions rencontrées, alors que ce déficit de communication peut avoir un impact sur la réussite des activités (dans lesquelles la gestion logistique est cruciale) et *in fine* sur le bien-être des bénéficiaires. Par exemple, une responsable d'équipe d'entretien (SAJA-SRJ-SRA) explique que le service de support (entretien, buanderie) n'est bien souvent pas tenu au courant des activités planifiées par l'institution, alors que la logistique est une condition sine qua non à la réussite des projets : « *Par exemple pour les vacances, les responsables voient ça avec leurs subalternes, ça s'organise en termes éducatifs, mais le côté logistique il y a très peu de monde qui y pense. On ne pense pas à l'entretien de la literie, des trucs comme ça. À certains moments je me retrouve avec des « on s'en va, il nous faut des draps pour demain », « ah d'accord et c'est prévu depuis quand ? » « Oh ça fait longtemps, on ne te l'avait pas dit ? » Toutes les semaines je dois me battre contre cela. »*

La communication des informations peut se faire, dans certaines structures, via l'utilisation du cahier de bord des éducateurs. Cela permet de combler en partie les lacunes dans la communication inter-équipe. Ainsi, dans une structure résidentielle pour jeunes, la lingère a accès au cahier de bord et peut y noter des informations ou demandes à l'attention de l'équipe éducative. Toutefois, elle a le sentiment qu'on ne fait pas toujours attention à ce qu'elle y note : notamment en ce qui concerne le changement des draps par exemple : « *Le jeudi, il y a le*

changement de draps et le rangement des chambres. Je signale aux éducateurs quand le drap n'est pas changé. Je demande qu'ils vérifient sinon je reprends des draps propres. Certains éducateurs font attention, d'autres (toujours les mêmes) ne font pas attention. Tous ne lisent pas le cahier ». (Lingère, COO).

Il ne suffit donc pas que les personnels de support rencontrés aient accès à ces moyens de communication. Leurs avis et suggestions sont encore trop peu souvent pris en compte par le personnel éducatif, ce qui ne permet pas de développer la collaboration entre les équipes.

II.2.E. La place attribuée aux fonctions de support au sein de la structure organisationnelle

En lien avec les risques liés à la dynamique d'équipe se pose la question de la place accordée à ces fonctions de support dans la structure organisationnelle.

II.2.E.1. Place dans le projet institutionnel

Selon la structure investiguée, le personnel de support est plus ou moins impliqué dans la mission globale de la prise en charge de bénéficiaires. Si tous sont bien conscients qu'il y a des limites claires à fixer dans les tâches qu'ils peuvent prendre en charge à destination des bénéficiaires, il est communément accepté que certaines tâches, certaines initiatives peuvent être prises par le personnel de support à l'attention des bénéficiaires. Il semble qu'il y ait eu d'ailleurs une évolution à ce propos dans certaines structures. Par exemple, une chef de l'équipe d'entretien dans un SASPE témoigne du fait que, par le passé, la règle fixée par l'institution était que la ménagère ne pouvait pas approcher les enfants, donc ne pas empiéter sur le travail des puéricultrices, et ce pour le bien de l'enfant.

Ainsi, le projet institutionnel fixe le cadre dans lequel peuvent se déployer les relations entre personnels de support et bénéficiaires, mais aussi les places réciproques entre équipes éducative et de support. Il s'agit d'un outil organisationnel qui accorde (ou non) une reconnaissance du rôle « social », « éducatif » joué par le personnel de support au sein des institutions.

II.2.E.2. Place dans les réunions d'équipe

La place donnée à cette catégorie de personnel dans les réunions d'équipe constitue un autre signe de reconnaissance organisationnelle. Néanmoins, il semble qu'il y ait encore de nombreuses réticences à intégrer le personnel de support dans les activités de l'équipe, notamment dans les réunions d'équipe, symboles de la réflexion collective autour de ce qui est au cœur du métier : la prise en charge des bénéficiaires. Le personnel de support rencontré apprécie, pour la plupart, de travailler dans le secteur dans lequel ils sont, d'être en contact avec les bénéficiaires et d'avoir un rôle, aussi minime soit-il, auprès des usagers. Certains membres du personnel de support rencontrés souhaitent se former ou sont déjà engagés en formation pour devenir éducateur. Pour la plupart, ils prennent en charge des tâches qui peuvent être qualifiées d'éducatives. En dépit de cela, l'intégration de ce personnel en réunion d'équipe n'est pas une évidence. Par exemple, une lingère dans une structure pour jeunes aspire réellement à avoir une fonction éducative. Elle est d'ailleurs engagée dans une formation pour devenir éducatrice A1. Pourtant, on ne l'invite pas aux réunions d'équipe. Il y a toutefois une prise de conscience, dans certaines structures, de la part des directions ou responsables d'équipe de cette implication du personnel de support : « *C'est un personnel qui a besoin qu'on s'occupe d'eux... Ils ont besoin d'être écoutés, ils ont besoin de*

s'exprimer, ils ont besoin de comprendre. Ils posent de plus en plus de questions sur les enfants avec troubles de comportement. Ils sont inquiets, et donc ils viennent parler. » (Direction d'un CHE). Étant donné l'évolution du public (vers plus de troubles du comportement chez les jeunes), le personnel technique est plus désemparé et exprime un questionnement vis-à-vis de la manière de se comporter avec les jeunes. La direction d'une autre structure d'accueil pour enfants handicapés (CHE) est également consciente de ce paradoxe dans lequel se trouve le personnel de support : le personnel technique est en contact quotidiennement avec les résidents, toutefois, ils ne disposent pas de réunion d'équipe pour pouvoir discuter des cas, des situations vécues avec les bénéficiaires : *« c'est un personnel à risque, car ils sont là au quotidien, on leur demande de faire leur travail et finalement de se taire et ce qu'ils entendent ou ce qu'ils voient et bien ils n'ont pas d'endroit pour l'exprimer. Et oui, dans un sens, ça doit être frustrant, perturbant... »*

Dans certaines structures, toutefois, le personnel d'entretien est invité ponctuellement à la suite d'un problème spécifique, car la participation à une réunion d'équipe est aussi une manière de pallier les défauts de communication entre l'équipe éducative et l'équipe d'entretien, permettant à chaque équipe de mieux comprendre le fonctionnement de la structure et de connaître les besoins et attentes du reste de l'équipe. Il est à noter que la place du personnel de support dans les réunions d'équipe semble prendre encore plus de sens dans les structures résidentielles où le contact privilégié de ces travailleurs concerne la vie quotidienne des bénéficiaires.

II.2.E.3. Accès à la formation

L'accès à la formation est un autre indicateur de l'intégration du personnel de support au sein de l'équipe.

À partir de l'enquête en ligne auprès des travailleurs, nous constatons que le personnel de support administratif et d'accueil bénéficie beaucoup moins souvent de formations individuelles (52,20 % d'entre eux, contre 70 % pour le personnel éducatif et près de 80 % pour les autres catégories de personnel), ou des formations collectives sur site (56,50 % contre 84 % pour le personnel éducatif).

Les possibilités de formation semblent parfois limitées pour le personnel de support et circonscrites à certaines thématiques bien précises, telles que la manutention, l'hygiène alimentaire ou la sécurité au travail. Sans remettre en question la pertinence ou l'importance de telles formations, les résultats du volet qualitatif mettent en évidence l'intérêt de formations spécifiques à la prise en charge des bénéficiaires pour le personnel de support.

Le manque de formation éducative adéquate pose aussi des difficultés, selon certaines directions, pour ce personnel de support qui est en contact avec les bénéficiaires : *« Ils vont partout et ils peuvent être témoins d'un tas de choses. Ils peuvent aussi être pris à partie à certains moments. Finalement, ils sont dans un travail où ils doivent entretenir les bâtiments, ils font les déménagements des personnes quand elles doivent aller s'installer, ils s'occupent de la banque alimentaire, etc. C'est un travail très diversifié. Et au fond, on leur demande aussi d'avoir une posture un peu socio-éducative, de respect des personnes, d'acceptation, etc. Ce n'est pas toujours facile pour eux »* (Direction d'un COO).

Notons aussi, au niveau statistique, que le personnel de support administratif bénéficie significativement moins souvent de réunions organisationnelles par fonction (64 % contre près de 90 % pour les autres). Ils bénéficient également moins du management participatif (à peine 30 % contre 50 % pour le personnel éducatif).

II.3. Axe 3. Les délégués syndicaux et les personnels de direction

Délégués syndicaux et personnels de direction constituent des membres du personnel qui non seulement rencontrent des risques spécifiques dans le cadre de leurs fonctions, mais surtout jouent un rôle dans la prévention et la gestion des risques au travail de l'ensemble de l'équipe. Bien que les risques vécus par ces catégories de personnel n'aient pas constitué le point focal de cette recherche, il nous paraît essentiel de broser un tableau global de ces risques, en vue de comprendre comment ces deux catégories de personnel sont à même (ou non) de soutenir les travailleurs à risque. Ce point visera donc à décrire, de manière non exhaustive, les difficultés de ces travailleurs dans leurs fonctions de direction ou de représentants du personnel ainsi que les modalités de soutien spécifiques les concernant. Leur rôle dans la gestion des risques sera exploré dans la partie III.1. Modalités de soutien repérées sur le terrain.

II.3.A. Quelques balises statistiques des fonctions d'encadrement et de direction dans les secteurs étudiés

À partir des bases de données des tutelles pour certains secteurs et de la base de données ONSS croisée avec celle du Fonds Isajh pour d'autres, nous pouvons estimer la part du personnel d'encadrement et de direction dans les secteurs étudiés. Nous n'avons malheureusement pas de données précises concernant le nombre de délégués syndicaux, de conseillers en prévention ou de personnes de confiance. Aux estimations ci-dessous, nous devrions donc à chaque fois rajouter les délégués syndicaux, les conseillers en prévention et les personnes de confiance pour avoir une idée précise de la part des travailleurs qui ont potentiellement un rôle important à jouer dans la prévention et la gestion des risques.

II.3.A.1. *Secteur Handicap – Région wallonne*

À partir de la base de données de l'AVIQ²⁰, on peut estimer à 8,90 % la part du personnel d'encadrement et de direction dans le secteur du handicap en Région wallonne.

Secteur Handicap – Région wallonne		
Catégories	Effectif	% de la population totale du secteur
Chef éducateur-trice	456	3,30 %
Chef de groupe	267	2,00 %
Direction/coordination	488	3,60 %
TOTAL fonction d'encadrement et de direction	1.211	8,90 %
TOTAL travailleurs du secteur	13.630	100,00 %

Tableau : Ventilation du personnel d'encadrement et de direction selon la catégorie / AH RW (AVIQ)

On retrouve évidemment la fonction de direction dans tous les types de services et les variations de proportion (entre 2 % du personnel dans les SRA et 10,60 % du personnel dans les SAP) sont intimement liées à la taille moyenne des structures dans les différents types de service. Concernant le personnel d'encadrement, certains types de services n'en disposent pas (les AVJ, les SAF et les SAP) ou très peu (2 % dans les SAC, 2,80 % dans les SASJ, 3,40 % dans les SAI). Il s'agit là aussi de

²⁰ Les APC (Autorisation de Prise en Charge) ne sont pas comprises dans le calcul. Les APC représentent environ 6000 contrats.

types de service de plus petite taille. On peut donc, sans trop généraliser, mais fort logiquement, dire qu'on retrouvera davantage de personnel de direction dans les secteurs composés de petites structures, alors qu'on retrouvera davantage de personnel d'encadrement « intermédiaire » dans les secteurs composés de grosses structures.

II.3.A.2. *Secteur Handicap – Région Bruxelles-Capitale*

La proportion de travailleurs ayant une fonction d'encadrement ou de direction dans le secteur du handicap en Région bruxelloise est estimée à 10,90 %, soit davantage que dans le secteur du handicap en Région wallonne, ce qui s'explique sans doute par la taille moyenne de nombreuses structures en Région bruxelloise et, en conséquence, par la plus grande présence du personnel d'encadrement, notamment les chefs-éducateurs.

Secteur Handicap – Région Bruxelles-Capitale		
Catégories	Effectif	% de la population totale du secteur
Chef éducateur-trice	134	4,70 %
Chef de groupe	79	2,80 %
Direction/coordination	99	3,40 %
TOTAL fonction d'encadrement et de direction	312	10,90 %
TOTAL travailleurs du secteur	2.870	100,00 %

Tableau : Ventilation du personnel d'encadrement et de direction selon la catégorie / AH BXL (COCOF)

Les SAC se distinguent par une proportion beaucoup plus importante de personnel de direction/coordination (11,40 % contre 3,40 % en moyenne) et par une absence de personnel d'encadrement (contre 7,50 %). Cela est la conséquence directe de la taille des structures dans ces types de services qui sont beaucoup plus petites que les CEH, les CEJ et les CES.

II.3.A.3. *Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région wallonne*

Les travailleurs ayant une fonction de direction ou d'encadrement dans le secteur de maisons d'accueil pour adultes en difficulté en Région wallonne constituent 9,90 % des travailleurs selon les données agrégées de la tutelle dont nous disposons. Il semble qu'il n'y ait en réalité quasiment pas de personnel d'encadrement, mais uniquement du personnel de direction. On peut à nouveau penser que cela s'explique par la petite taille en moyenne des structures dans ce secteur. Pourtant, à partir de notre enquête en ligne auprès des responsables, les répondants nous informent qu'il y a bien du personnel d'encadrement dans leur structure.

II.3.A.4. *Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région Bruxelles-Capitale*

Selon la base de données de la COCOF, il n'y aurait, comme en Région wallonne, peu ou pas du tout de personnel d'encadrement intermédiaire dans le secteur des maisons d'accueil pour adultes en Région bruxelloise. On y trouverait par contre 9,10 % de travailleurs ayant une fonction de direction ou de coordination.

II.3.A.5. *Secteur de l'Aide à la jeunesse et secteur de l'Aide au logement*

À partir de l'enquête en ligne auprès des responsables, nous pouvons estimer la proportion de travailleurs ayant une fonction de responsable à 5,90 % et celle ayant une fonction d'encadrement

également à 5,90 % dans le secteur de l'Aide à la jeunesse. Nous devons toutefois rester prudents avec ces données dans la mesure où elles ne se basent que sur un échantillon de 61 répondants. Nous ne pouvons pas faire d'estimation pour le secteur de l'Aide au logement à cause de la taille trop petite de notre échantillon.

Rappelons que l'axe 3 prend aussi en compte les délégués syndicaux, qui ne sont pas comptabilisés dans les données ci-dessus. Il faut donc prendre avec beaucoup de prudence les données ci-dessus en vue d'estimer la part de travailleurs qui jouent potentiellement un rôle dans la gestion collective des risques rencontrés par les travailleurs.

Nous allons, dans les points suivants, nous intéresser aux délégués syndicaux et ensuite au personnel d'encadrement et de direction, pour mieux comprendre les difficultés spécifiques qu'ils rencontrent, notamment dans la gestion des risques.

II.3.B. Les délégués syndicaux

Durant toute cette enquête, il était interpellant de constater que les personnes rencontrées ne faisaient pas spontanément référence aux délégués syndicaux comme ressources face aux risques sur leur lieu de travail. Lorsqu'ils rencontrent des difficultés, les répondants trouvent préférentiellement de l'aide auprès de leurs collègues ou auprès de leur famille. En troisième position, nous trouvons un pourcentage important de répondants qui trouvent de l'aide auprès de leur hiérarchie. Ensuite, les répondants cherchent parfois de l'aide auprès de leurs amis, mobilisent un dispositif de soutien en dehors de leur lieu de travail. Remarquons que peu de répondants font appel à leur délégation syndicale, alors que nous considérons que celle-ci est une source décisive pour réduire les risques des travailleurs. La principale explication de ce résultat est sans doute qu'il n'y a pas toujours de délégation syndicale dans les institutions des répondants, notamment dans les petites structures (43 % des répondants à l'enquête auprès des responsables affirment qu'il n'y a pas d'organes de concertation paritaires ni de délégation syndicale interne dans leur structure. 16,60 % des répondants à l'enquête auprès des travailleurs se retrouvent dans la catégorie « sans objet » en ce qui concerne la délégation syndicale, ce qui porte à penser qu'il n'y en a pas dans leur structure). Notons que les travailleurs qui ont une fonction éducative sont plus nombreux à faire appel à leur délégation syndicale lorsqu'ils rencontrent des difficultés (49 % exactement). Remarquons également que le service RH est également très peu mobilisé.

Lorsque vous rencontrez des difficultés, auprès de qui allez-vous plus facilement trouver de l'aide ?	Jamais	Parfois	Souvent	Tout le temps	Sans objet
Vos collègues (N = 493)	3,70 %	25,60 %	43,20 %	27,20 %	0,40 %
Votre famille (N = 489)	18,40 %	34,40 %	26,80 %	17,60 %	2,90 %
Votre hiérarchie (supérieur direct, direction...) (N = 492)	12,80 %	45,10 %	29,10 %	11,40 %	1,60 %
Vos amis (N = 489)	24,70 %	41,10 %	22,10 %	8,40 %	3,70 %
D'autres dispositifs (coaching, groupes de soutien, thérapie, formation...) (N = 482)	38,30 %	35,20 %	13,10 %	3,50 %	9,80 %

Votre délégation syndicale (N = 487)	52,00 %	21,40 %	6,40 %	2,70 %	16,60 %
D'autres réseaux (via les loisirs, clubs sportifs, groupes...) (N = 482)	59,50 %	19,90 %	5,20 %	1,90 %	13,50 %
Le service des ressources humaines (N = 466)	42,50 %	11,80 %	3,40 %	0,90 %	41,40 %

Même lorsque la question leur est directement posée, les délégués syndicaux sont jugés comme « peu actifs sur le terrain » par les travailleurs. Notre hypothèse est que, si les délégations syndicales sont perçues comme « peu actives » par rapport à la gestion des risques, c'est parce qu'elles ne disposent pas toujours des ressources suffisantes pour agir sur cette question.

Toutefois, les principales lignes de force défendues par les délégations syndicales rencontrées dans le volet qualitatif concernent plusieurs actions :

- Soutenir les demandes de formation continue des éducateurs
- Défendre les caractéristiques propres du travail de l'éducateur en vue d'éviter une trop forte uniformisation du travail, qui réduirait la souplesse dans les tâches et la gestion des horaires
- Soutenir les conditions matérielles adéquates et l'achat de matériel adapté
- Respecter la législation sociale (heures supplémentaires, etc.)

II.3.B.1. Le rôle de la délégation syndicale

Les délégués syndicaux rencontrés ont défini leur rôle vis-à-vis des travailleurs de leurs institutions comme relevant avant tout de la transmission d'informations par rapport à la relation de travail et d'emploi. Les délégués syndicaux décrivent comment, en fonction de la problématique rencontrée, ils orientent les travailleurs vers d'autres personnes compétentes ou évoquent avec eux des options possibles. De plus, les délégués syndicaux évoquent également un rôle d'écoute des problèmes rencontrés par les collègues et de relais vers la direction lorsque c'est opportun. Un délégué syndical pointe la difficulté par rapport aux travailleurs de ne pas situer l'action de la délégation syndicale uniquement dans le registre « de la plainte », mais bien comme un relais vers d'autres instances de concertation sociale : « *On se plaint. On râle. Mais on ne cherche pas de solution. Le délégué syndical, ce n'est pas que pour se plaindre. Ils [les travailleurs] ne voient que le côté « je dis un truc et le délégué syndical transmet à la direction »* » (délégué syndical, SRA). De même, un autre délégué évoque le peu de soutien qu'il peut parfois percevoir dans l'attitude de ses collègues travailleurs, qui laissent le délégué « aller au front » seul face à la direction : « *Les travailleurs comptent sur nous pour aller au front [...] et demandent de ne pas être impactés. En réunion, c'est comme cela. [...] Le problème c'est que les travailleurs ne s'expriment pas. Ce sont les DS qui parlent [...] On nous interpelle et puis le jour J, il n'y a plus rien alors que la direction et la coordination sont là. [...] Alors que ce sont les premiers à râler* » (délégué syndical, MA).

II.3.B.2. Les difficultés rencontrées par les délégués syndicaux

La première difficulté concerne l'existence même de la délégation syndicale au sein de la structure. Si les délégués sont convaincus de l'importance d'avoir une délégation syndicale dans leur institution, il n'est pas toujours aisé de trouver des candidats pour les mandats disponibles : « *Avant, il y a eu des conflits syndicaux. J'ai repris la délégation syndicale, car personne ne voulait*

repandre, mais moi je trouvais que c'était important de garder un délégué syndical [...] Je suis seul délégué syndical. Il y a 4 sièges, mais 1 seul est occupé. Celui du syndicat X est parti. Il a donné son C4 suite au conflit sur les horaires [...] Il y a eu un appel à candidature, mais pas de réponse. Les travailleurs trouvent que le travail est déjà assez lourd comme ça. Et les questions syndicales sont lourdes » (délégué syndical, CHE).

Si être seul dans le processus de concertation sociale est compliqué face à la direction, trouver un consensus entre syndicats d'orientations différentes n'est pas plus simple. Ainsi, les délégués syndicaux rencontrés relèvent la difficulté de constituer une « coalition syndicale » autour d'un projet commun dans leurs institutions respectives, pour plusieurs raisons :

- Les positions des différents syndicats peuvent diverger sur des enjeux importants, tels que la gestion des horaires de travail ;
- Certaines délégations syndicales sont réparties sur plusieurs sites géographiques, chacun avec ses particularités (public, agréments voire secteurs différents dans certains cas) ;
- L'individualisation des pratiques de GRH (parfois couplée à l'individualisme de certains travailleurs) rend difficile la construction de revendications collectives.

De plus, les délégués syndicaux pointent également la difficulté de mobiliser les travailleurs autour du projet syndical lorsqu'il existe : « *C'est difficile de mobiliser les gens... que ce soit pour s'investir (comme délégué) ou pour manifester...* » (Délégué syndical, SAJA). Cette difficulté à créer une coalition peut déformer la position du délégué syndical dans les instances de concertation sociale au sein de l'institution : « *Moi je ne vais pas au CPPT, c'est trop de boulot et tout le monde dit « Amen » là » ; « Il y a un CPPT et d'après ce que j'entends, y a que la directrice qui parle. Les autres se taisent ».*

Ensuite, occuper une fonction de délégué syndical nécessite de prendre du recul par rapport à sa fonction de base dans l'institution, ce qui n'est pas toujours chose aisée pour le travailleur investi de ce mandat : « *Être déléguée syndicale ce n'est pas « juste » aller aux manif, c'est tout un travail, c'est apprendre à prendre du recul, apprendre à poser un problème. C'est une pression donc il faut vraiment faire un travail sur soi, prendre du recul et se dire qu'on a un mandat, on représente ses collègues »* (Délégué syndical, MA). Ainsi, la plupart des délégués syndicaux rencontrés dans le cadre de cette recherche ont d'abord investi l'entretien comme un espace personnel pour décrire les risques au travail vécus dans leur métier de base (éducateur ou autre). Ce n'est que dans un deuxième temps, lorsqu'ils y étaient invités par nos questions, qu'ils pouvaient reprendre une position plus générale, globale vis-à-vis du métier. Tout délégué syndical fraîchement désigné a donc besoin d'un temps d'adaptation et de formation, pour apprendre à se détacher de son premier métier et prendre une posture de défense de l'ensemble des travailleurs de l'institution.

Enfin, occuper un mandat de délégué syndical prend du temps, qui doit être dégagé sur le temps de travail classique ou sur le temps personnel : « *La difficulté c'est que ça (être délégué syndical) demande beaucoup d'énergie et de temps. Et du temps je n'en ai pas tellement, je dois prêter mes heures de puéricultrice. Vous savez dans certaines institutions, la déléguée syndicale, la déléguée au CPPT peut avoir 2 h/mois. Je pense qu'ici ce qu'on a obtenu c'est que quand on a un CPPT, on a droit à des réunions préparatoires avant chaque CPPT, c'est déjà une avancée.* » (Délégué syndical, MA). Il s'agit donc pour les travailleurs d'arbitrer entre les tâches de leur fonction première et les responsabilités du mandat de délégué syndical : « *Parfois la réunion syndicale tombe en même*

temps que la réunion d'équipe. Je fais la part des choses. Je ne fais pas passer la DS avant mon travail ici [...] Je suis délégué syndical, mais éducatif d'abord » (délégué syndical, SRA).

II.3.B.3. Les modalités de soutien des délégués syndicaux

Qu'il soit seul ou non, le délégué syndical peut s'appuyer sur plusieurs acteurs-clés au sein de l'institution : les travailleurs qu'il représente, la direction lorsqu'une relation constructive se met en place, les différentes instances de concertation sociale (CPPT principalement) en tant que lieux privilégiés pour soutenir la réduction des risques au travail et enfin le rôle de « personne de confiance » qui peut constituer un appui au travail du délégué syndical auprès des travailleurs de l'institution.

Le délégué syndical fait également appel à son réseau professionnel en cas de questionnement : le permanent syndical et les délégués syndicaux des autres institutions du secteur sont ainsi pointés comme des ressources importantes. À ce titre, les séances de formation et d'information organisées par le syndicat permettent de renforcer les liens entre délégués syndicaux d'institutions différentes, tout en favorisant l'actualisation de leurs connaissances en matière de législation sociale notamment. Les comités professionnels sont considérés comme des lieux privilégiés d'information et de réseautage pour les délégués syndicaux en fonction.

Au sein même des institutions, la valorisation des heures syndicales dans les heures de travail permet aux délégués de ne pas surcharger un temps de travail déjà pleinement investi. De plus, éviter les doubles casquettes (coordination et délégation syndicale par exemple) clarifie le positionnement du délégué au sein de la structure. Enfin, lorsqu'une coalition syndicale formelle (constituée de plusieurs délégués syndicaux) n'est pas possible, constituer un groupe de travailleurs proches de la délégation syndicale permet d'une part de transmettre rapidement les informations et d'autre part d'éviter l'isolement d'une fonction parfois mise à l'écart dans l'institution.

II.3.C. Personnels de direction

II.3.C.1. Les difficultés rencontrées par le personnel d'encadrement (chef-éducateur, chef de groupe, chef d'équipe, etc.)

Bien que les entretiens réalisés n'aient pas spécifiquement cherché à identifier les risques vécus par le personnel de direction, certaines fonctions d'encadrement de proximité apparaissent comme étant plus à risque par leur position particulière dans la structure organisationnelle ou du fait de la petite taille de l'institution. Les responsables dits « de proximité » (tels que les chefs d'équipe ou chefs de groupe) décrivent la place qu'ils occupent dans leurs institutions comme « compliquée ». En effet, ces cadres intermédiaires se sentent proches des équipes éducatives sur le terrain. Cette proximité est avant tout physique, puisqu'ils occupent les mêmes espaces, mais elle peut également recouvrir une proximité de pratiques et de métier, lorsqu'ils détiennent un diplôme similaire (éducateur, assistant social, etc.) à celui de leurs équipes²¹. Ces responsables auront parfois pu suivre l'une ou l'autre formation de gestion d'équipe, mais cela

²¹ Notons d'ailleurs que, pour cette raison, nous les avons également pris en compte dans l'axe 1, notamment dans les analyses statistiques. La position des fonctions d'encadrement (chef-éducateur, chef de groupe, etc.) étant proches, pour la plupart des indicateurs, de celle des fonctions éducatives.

reste bien souvent trop faible par rapport aux situations qu'ils doivent gérer au quotidien et les place, eux et leurs équipes, à risque.

Comme nous l'avons vu dans l'axe 1, le personnel ayant une fonction éducative est celui qui rencontre le plus de risques en situation de travail. Le personnel d'encadrement, à savoir les chefs de groupe ou les chefs-éducateurs, est confronté à la même intensité de risque que le personnel éducatif. À partir de l'indice permettant de mesurer l'intensité des risques rencontrés, on constate que la fonction éducative et la fonction d'encadrement sont en première et deuxième position. Sur certaines catégories de risques, la fonction d'encadrement est la plus exposée. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit d'un risque lié à la fonction de responsable plutôt qu'à la fonction éducative, comme par exemple devoir être disponible et joignable en permanence. Il semble donc que la place de cadre intermédiaire est particulièrement risquée dans la mesure où elle cumule les risques associés à deux types de fonctions : la fonction éducative et la fonction de responsable.

Par ailleurs, le personnel d'encadrement a plus fréquemment que les autres repris des études ou une formation durant leur parcours professionnel. Ils ont également connu plus souvent un changement de fonction. Ils craignent davantage de devoir à l'avenir prendre en charge des profils de bénéficiaires de plus en plus lourds, mais également de devoir travailler dans des conditions de plus en plus difficiles.

L'enquête suisse pointe également que les fonctions de cadres intermédiaires comme étant à risque dans l'univers du travail social : « ce sont des gens balancés entre les injonctions de la direction et les revendications des équipes » (Directeur, AJ et AH, Suisse). Pour minimiser cette tension, le rapport suisse propose à ce sujet de « considérer les cadres intermédiaires comme membres de la direction ».

Dans le secteur du handicap en Belgique, une responsable de l'équipe d'entretien dans le secteur du handicap explique qu'elle manque de formation à la gestion d'équipe, ce qu'elle trouverait pourtant fort utile. Elle dit même ne pas savoir qui sont les personnes en charge de la formation dans l'institution qui l'emploie : « Les seules formations qu'on a eues c'est sur la sécurité par rapport aux produits d'entretien, ergonomie aussi, pour le dos. Une formation à la gestion d'équipe, je n'ai jamais eu, j'ai appris sur le tas. Je pense que cela me serait très utile, pour les relations internes à l'équipe, pour savoir comment gérer des tensions. » (Responsable de l'équipe d'entretien, SAJA-SRJ-SRA).

Cette place particulière d'entre-deux nécessite de la part des responsables de proximité un travail pour « prendre de la hauteur » par rapport aux préoccupations du terrain, afin de les analyser. Alors que certaines directions disposent d'un réseau professionnel sur lequel elles peuvent s'appuyer, les responsables d'équipe de terrain n'ont que peu de ressources extérieures et sont bien souvent repliés sur leur propre institution, sans possibilité d'échanger avec d'autres professionnels extérieurs à leur organisation.

II.3.C.2. Les difficultés rencontrées par le personnel de direction ou de coordination

Au niveau de l'enquête en ligne auprès des travailleurs, les responsables des structures semblent moins exposés à la plupart des risques. Notons toutefois que le risque de « devoir être en permanence disponible, joignable, même en dehors des horaires de travail » est le plus élevé chez les responsables. Ils sont également plus nombreux à considérer qu'ils doivent prendre en charge des tâches pour lesquelles ils n'ont pas les compétences requises.

Concernant leur parcours professionnel, ils ont en moyenne connu plus souvent les événements suivants :

- Prendre en charge une nouvelle fonction
- Donner sa démission

Concernant l'avenir, ils présentent la proportion la plus importante concernant les craintes suivantes :

- Être épuisé professionnellement (58 % contre 48 % pour l'ensemble de l'échantillon)

Certaines directions des petites structures rencontrées décrivent la surcharge de travail administratif qu'elles rencontrent dans leur fonction comme écrasante : « *je suis complètement débordé et je n'ai pas le temps de regarder... mon problème c'est le temps : impression de toujours courir derrière le temps... Et... c'est pas pour rien que j'ai craqué... je reçois une cinquantaine de mails par jour, avec des choses qui ont vraiment l'air intéressantes, mais je fais quoi... je vais prendre ¼ h, mais ¼ h c'est... la course effrénée... plein de choses que j'aimerais et que je devrais faire...* » (Direction, CHE). La difficulté à gérer l'ensemble des tâches quotidiennes tout en développant une vision sur le long terme entraîne des risques particuliers pour le personnel de direction, en termes de burn-out notamment.

De plus, pour les petites structures, il est difficile de se tenir informé en continu des changements de législation (droit du travail, mais aussi vis-à-vis des règles issues du pouvoir subsidiant). Suivre toutes les exigences de la réglementation est très lourd pour les directions, ce qui amène du stress pour ces fonctions encadrantes. L'enquête en ligne auprès des responsables montre que l'évolution du cadre légal constitue leur première crainte et incertitude concernant l'avenir de leur structure (70 % des répondants). Certaines directions regrettent le manque de proactivité du pouvoir subsidiant par rapport à la formation des institutions (sur la législation en vigueur), et évoque l'aspect démotivant de son rôle strict de « contrôleur » : « *Si on ne fait pas bien, on se fait punir. C'est infantilisant.* » (Direction, CHE). De même, les directions des structures ne faisant pas appel aux actions du Fonds Isajh ont relevé la lourdeur administrative de la procédure de demande comme principal frein à leur participation.

À partir de l'enquête en ligne, les responsables estiment que le risque le plus fréquent auquel ils sont exposés concerne l'évolution des tâches de gestion administrative. Étant donné leurs responsabilités vis-à-vis de la gestion d'équipe, il semble peu surprenant de retrouver, en deuxième position, les risques liés à la dynamique d'équipe. En troisième position, on retrouve de façon assez évidente les risques liés à l'organisation du travail.

Risques de la fonction de responsable :

- *Risques liés à l'évolution des tâches de gestion administrative : 58,50 %*
- *Risques liés à la dynamique d'équipe : 57,00 %*
- *Risques liés à l'organisation du travail : 47,90 %*
- *Risques liés à l'évolution des publics et des pratiques éducatives : 47,20 %*
- *Risques psychologiques liés aux contacts avec les bénéficiaires : 21,10 %*
- *Risques liés aux conditions d'emploi : 15,50 %*
- *Risques de devoir accomplir des tâches non prévues par la fonction : 12,00 %*
- *Risques physiques liés aux contacts avec les bénéficiaires : 12,00 %*
- *Risques liés aux conditions de travail : 3,50 %*
- *Risques de travailler seul avec les bénéficiaires : 2,80 %*
- *Risques physiques liés à certaines tâches : 0,70 %*

II.3.C.3. Les modalités de soutien des personnels de direction

Au-delà des formations comme modalités particulières de soutien, le personnel de direction relève trois acteurs organisationnels sur qui ce personnel peut s'appuyer : le conseil d'administration, le service RH et la hiérarchie directe.

II.3.C.3.1. Le CA comme soutien et moteur de changement

Le CA constitue une ressource importante pour la direction, lorsqu'il propose une vision à long terme pour l'association et assume son rôle dans la prise de décision : *« le CA doit être soutenant. Il doit exercer son rôle de contrôle aussi, mais je le perçois plus comme une fonction de soutien que comme une fonction de contrôle. Si on a bien fait son travail et bien choisi la direction, pour moi c'est le soutien qui prime et pas le contrôle. »* (Membre du CA, COO)

Le soutien apporté par le CA à la direction concerne notamment la gestion d'équipe, ce qui permet alors à la direction de se sentir moins isolée dans sa fonction et, corolairement, de mieux soutenir le personnel : *« Je trouve que le fait de bien distinguer pour un CA quels sont les problèmes que la direction peut rencontrer et être ouvert aux solutions que la direction propose ou avoir une créativité propre pour proposer des solutions, je pense que ça peut diminuer les risques. Je pense qu'une direction stressée ne peut que stresser son personnel. »* (Membre du CA, COO)

Selon l'administrateur rencontré, le CA est aussi là pour rester attentif aux évolutions du secteur et guider la direction vers les changements adéquats : *« C'est important qu'un CA soit un minimum au courant de ce qu'il se passe dans le secteur, des changements qui arrivent, pour pouvoir donner des idées à la direction dans ce qui peut se faire »* (Membre du CA, COO).

Toutefois, pour que le CA soit un réel soutien, il est nécessaire que les administrateurs s'impliquent dans le projet de l'institution et le comprennent : *« ça c'est toujours la difficulté, c'est que lorsque l'on vient avec toutes ces idées, très vite ils font... ils balaient et ils ne comprennent pas ce qu'on fait. Ils ne comprennent pas, ils sont tellement déconnectés du contexte que...ils ne savent pas »* (Direction, CHE).

II.3.C.3.2. Le service RH comme tiers

Dans les problèmes de gestion d'équipe, le service RH (lorsqu'il existe) peut constituer une ressource pour le personnel de direction, notamment en termes de législation sociale, ainsi qu'un tiers médiateur en cas de conflit : *« La responsable des ressources humaines est toujours à l'écoute des difficultés et elle aide à régler les problèmes en allant voir les personnes et en parlant avec elles. Gérer un groupe, ce n'est pas toujours facile, quand il y a du mécontentement, on fait une petite réunion et je demande qu'elle vienne alors elle explique aux gens, ils sont apaisés, elle a su remettre confiance, elle arrive à débloquer les situations. Oui, c'est une ressource pour moi pour gérer l'équipe et régler les problèmes qui arrivent »* (Chef d'équipe d'entretien, SASPE).

II.3.C.3.3. La hiérarchie directe comme garante du cadre

Les responsables d'équipe, en tant que cadres intermédiaires, expliquent faire appel à la direction en cas de problème dans leur équipe. La direction joue alors un rôle de garant du cadre organisationnel : *« Comme je suis amenée à gérer le personnel, si j'ai un problème avec un membre du personnel, que j'en parle à la chef et que je n'ai pas satisfaction, je vais en parler avec le directeur et je vois comment je dois agir vis-à-vis de la personne. Il y a toujours des gens récalcitrants, une fois, deux fois, trois fois, ça passe, mais si cela continue là il faut agir donc je vais le trouver pour décider que faire »* (Chef d'équipe d'entretien, SASPE).

II.3.C.3.4. Des formations spécifiques pour les cadres

Enfin, des modalités de soutien à créer concernent plutôt des formations spécifiques pour le personnel d'encadrement.

D'une part, en termes de compétences managériales, plusieurs membres du personnel d'encadrement ont exprimé le souhait de disposer de formations adaptées concernant la gestion d'équipe (comment communiquer avec l'équipe ? comment favoriser la collaboration ? comment gérer les conflits ? etc.) afin de les outiller adéquatement au quotidien. Ce besoin semble particulièrement présent chez les cadres intermédiaires qui sont issus du terrain. Ce besoin de formation renvoie au constat relevé dans le rapport suisse, lorsque le responsable du service d'aide et de protection des mineurs souligne l'importance de renforcer la capacité de l'encadrement à mettre en œuvre *« un soutien éclairé des équipes, de manière utile et non instrumentalisée »*.

D'autre part, les directions des petites structures ont relevé l'intérêt de formation/information concernant les évolutions de la législation sociale. En effet, ces séances leur permettent d'obtenir rapidement les informations nécessaires et constituent un gain de temps dans leur travail quotidien.

III. Modalités de soutien, pistes d'action et défis

Dans cette troisième partie du rapport, nous allons explorer les pistes de solution permettant d'outiller les travailleurs, mais également les structures, afin de prévenir et/ou réduire les risques rencontrés au cours de la trajectoire professionnelle. Nous allons, dans un premier temps, rendre compte des modalités de soutien qui existent déjà sur le terrain ou qui sont souhaitées par les acteurs interrogés. Ensuite, nous aborderons les dispositifs de soutien mis en œuvre par le Fonds Isajh et en ferons une évaluation à partir des données récoltées. Dans un troisième temps, nous synthétiserons ce que nous considérons être les enjeux et défis majeurs du champ de la 319.02, et du Fonds Isajh. Enfin, nous terminerons par nos propositions de pistes d'actions pour le Fonds.

III.1. Les modalités de soutien repérées sur le terrain

III.1.A. Existence et utilisation des modalités de soutien sur lieu de travail

À travers l'enquête en ligne, nous avons mis en évidence quelles étaient les stratégies et les ressources des travailleurs pour faire face aux difficultés qu'ils rencontrent dans leur parcours professionnel. Le premier constat majeur que l'on peut faire, c'est que la majorité des répondants trouvent ou sont contraints de trouver des solutions par leurs propres moyens (46,30 %), à défaut d'autres sources de soutien extérieures à eux-mêmes.

Nous avons listé toute une série de mesures qui peuvent être mises en place dans les milieux professionnels pour limiter les risques ou offrir un soutien aux travailleurs en leur permettant de prévenir certains risques. Ci-dessous se trouve un tableau récapitulatif concernant l'existence de ces mesures dans les milieux de travail des répondants, et permettant de connaître la proportion de répondants qui ont déjà bénéficié de la mesure. Le classement proposé se fait sur base de la proportion de répondants qui affirment que la mesure existe sur leur lieu de travail (deuxième colonne du tableau). Pour la plupart des répondants, il existe, sur leur lieu de travail, des réunions d'équipe par fonction, la possibilité de suivre une formation individuelle ou des formations collectives sur site, un plan de formation, des descriptifs de fonction, etc. Notons quelques résultats interpellants : seuls 61 % des répondants sont dans une structure dans laquelle un temps de pause à distance des bénéficiaires est officiellement prévu ; à peine un peu plus de la moitié disposent d'un espace, d'un local à distance des bénéficiaires ; l'accueil et l'accompagnement des nouveaux travailleurs ne se font, selon la connaissance des répondants, que dans les structures d'un peu plus de la moitié des répondants et l'analyse de risques de façon participative n'a été réalisée que pour 40 % environ des répondants.

	La mesure existe sur mon lieu de travail	J'ai déjà bénéficié de cette mesure
Réunions d'équipes « organisationnelles » par fonction/métier (lieux d'échange sur les pratiques) (N = 491 ; N = 446)	83,90 %	83,20 %
Formation individuelle (N = 479 ; N = 451)	82,30 %	76,50 %
Formations collectives sur site pour un service (formation organisée sur votre lieu de travail) (N = 487 ; N = 444)	82,10 %	78,40 %

Plan de formation (N = 489 ; N = 451)	80,60 %	74,10 %
Descriptif de fonctions (N = 480 ; N = 415)	80,40 %	76,10 %
Entretiens de fonctionnement (entretien avec votre supérieur pour faire le point sur votre travail) (N = 490 ; N = 437)	77,60 %	74,80 %
Formations collectives interservices (avec des membres d'autres services que le vôtre) (N = 489 ; N = 429)	71,60 %	71,30 %
Temps de pauses à distance des bénéficiaires (N = 489 ; N = 423)	61,80 %	68,60 %
Management participatif (vous êtes consultés ou vous participez à la prise de décision) (N = 490 ; N = 411)	58,80 %	62,30 %
Adaptation des horaires de travail (pour réduire la fatigue, pour gérer les contraintes familiales-privées, etc.) (N = 487 ; N = 423)	58,50 %	54,60 %
Accueil, accompagnement et tutorat lors de l'arrivée de nouveaux travailleurs (N = 486 ; N = 401)	52,90 %	30,20 %
Mesures pour diminuer les risques psychosociaux (épuisement, stress, burnout...) comme un plan de prévention pour le bien-être au travail, un service de prévention des RPS... (N = 492 ; N = 421)	51,20 %	24,00 %
Lieu de respiration à distance des bénéficiaires (N = 488 ; N = 417)	51,00 %	56,60 %
Team building, activités pour favoriser l'esprit d'équipe (N = 484 ; N = 406)	44,80 %	48,50 %
Conditions particulières pour les 50 ans et + (aménagement du temps de travail) (N = 480 ; N = 380)	40,40 %	13,40 %
Dépistage participatif des risques (avec consultation des travailleurs concernant les risques qu'ils rencontrent au travail) (N = 488 ; N = 401)	40,00 %	36,40 %
Actions spécifiques pour les jeunes de moins de 26 ans peu formés (N = 479 ; N = 353)	13,80 %	94,60 %

Tableau : Existence des mesures de soutien sur le lieu de travail et proportion de travailleurs qui en bénéficient (Enquête T)

Certaines modalités de soutien sont moins présentes dans certains secteurs. Les répondants du secteur du handicap semblent bénéficier un peu moins souvent de certaines modalités de soutien : ils ont moins souvent bénéficié d'un lieu de respiration à distance des bénéficiaires (47 % contre 56,50 %²² au total), de team building ou d'activités pour favoriser l'esprit d'équipe (35,50 % contre 48,50 % au total), d'adaptation des horaires de travail (41 % contre 54,50 % en moyenne), de management participatif (56 % contre 62,50 % au total), etc. On remarque des tendances similaires pour les répondants travaillant dans des grosses structures (plus de 50 travailleurs) : moins de team building (34 % contre 59 % dans les petites), moins d'adaptation des horaires de travail (46 % contre 58 % dans les petites), moins de management participatif (49,50 % contre 68,50 % dans les petites). Enfin, il semble que le secteur de l'aide en milieu de vie donne plus facilement accès à certaines modalités de soutien : on y trouve plus souvent un lieu de

²² Les pourcentages cités dans le texte sont des arrondis à l'unité ou à la demi-unité (0,5) des pourcentages indiqués dans les tableaux. C'est pour cette raison qu'ils divergent légèrement.

respiration à distance des bénéficiaires (69,5 % contre 56,50 % au total), des temps de pause à distance des bénéficiaires (80 % contre 59 % dans le résidentiel), du team building (60 % contre 36 % dans le résidentiel), l'adaptation des horaires de travail (67 % contre 54,50 % au total). En revanche, on trouve plus souvent des entretiens de fonctionnement dans le secteur du handicap, dans le résidentiel et dans les grosses structures.

Il y a des différences importantes concernant l'accès aux modalités de soutien selon la fonction. La fonction éducative a moins souvent bénéficié d'une formation individuelle (70 % contre 76,50 % en moyenne), d'un lieu de respiration à distance des bénéficiaires (38,50 % contre 57 % en moyenne), de temps de pause à distance des bénéficiaires (44,50 % contre 68,50 % au total), de team building (29,50 % contre 48,50 % au total), d'adaptation des horaires de travail (42,50 % contre 54,50 % au total), etc. Bref, **on constate que la fonction éducative, en plus d'être la fonction la plus à risque, est aussi celle qui bénéficie le moins fréquemment de modalités de soutien pouvant réduire les risques**, ceci expliquant peut-être cela. La fonction administrative et d'accueil est également concernée. Les CESS MAX semblent également moins souvent bénéficier de certaines modalités de soutien.

III.1.B. Contribution des dispositifs de soutien dans la diminution des risques

Il est toujours difficile d'évaluer l'impact réel d'une mesure sur la situation des travailleurs. La première manière de faire est de demander tout simplement aux répondants si, selon eux, ces dispositifs permettent de réduire les risques. Voici ce que cela donne :

Les mesures de soutien et leur contribution à la réduction des risques	%
Formation individuelle (N = 498)	74,50 %
Plan de formation (N = 498)	67,30 %
Réunions d'équipe « organisationnelles » par fonction/métier (lieux d'échange sur les pratiques) (N = 498)	67,30 %
Adaptation des horaires de travail (pour réduire la fatigue, pour gérer les contraintes familiales-privées, etc.) (N = 498)	62,90 %
Entretiens de fonctionnement (entretien avec votre supérieur pour faire le point sur votre travail) (N = 498)	61,60 %
Formations collectives sur site pour un service (formation organisée sur votre lieu de travail) (N = 498)	54,40 %
Management participatif (vous êtes consultés ou vous participez à la prise de décision) (N = 498)	53,20 %
Descriptif de fonctions (N = 498)	52,80 %
Formations collectives interservices (avec des membres d'autres services que le vôtre) (N = 498)	51,60 %
Mesures pour diminuer les risques psychosociaux (épuisement, stress, burnout...) comme un plan de prévention pour le bien-être au travail, un service de prévention des RPS, etc. (N = 498)	50,20 %
Team building, activités pour favoriser l'esprit d'équipe (N = 498)	49,00 %
Accueil, accompagnement et tutorat lors de l'arrivée de nouveaux travailleurs (N = 498)	47,00 %
Temps de pauses à distance des bénéficiaires (N = 498)	46,00 %
Lieu de respiration à distance des bénéficiaires (N = 498)	43,40 %

Conditions particulières pour les 50 ans et + (aménagement du temps de travail) (N = 498)	41,20 %
Dépistage participatif des risques (avec consultation des travailleurs concernant les risques qu'ils rencontrent au travail) (N = 498)	34,90 %
Actions spécifiques pour les jeunes de moins de 26 ans peu formés (N = 498)	16,30 %

Tableau : Avis des travailleurs concernant la contribution des mesures de soutien à la réduction des risques (Enquête T)

Pour près de $\frac{3}{4}$ des répondants, la formation individuelle est une modalité de soutien efficace pour réduire les risques. Corrélativement, la mise en place d'un plan de formation dans la structure est plébiscitée d'un bon score également. Beaucoup d'autres mesures sont considérées par une grande partie des répondants comme des bonnes solutions pour réduire les risques.

Il y a quelques variations selon certaines caractéristiques des répondants. Il est important de les garder à l'esprit lorsqu'il s'agira de réfléchir aux pistes d'action. Les CESS MAX semblent souvent moins convaincus que les autres par la pertinence de certaines modalités de soutien pour réduire les risques : par exemple, ils sont 59,50 % à penser que la formation individuelle permet de réduire les risques, contre 76,50 % pour ceux qui ont un niveau de qualification supérieur, ils sont moins convaincus par l'intérêt du team building (33 % contre 52 %), par celui des entretiens de fonctionnement (45,50 % contre 63,50 %), ou par celui du management participatif (31,50 % contre 56,50 % de ceux qui ont un niveau de qualification qui dépasse le CESS). Les travailleurs plus âgés sont moins convaincus par la pertinence du team building pour réduire les risques (36 % des 45 – 55 ans contre 65,50 % des moins de 36 ans), par contre, ils le sont beaucoup plus par les réunions d'équipe organisationnelles par fonction (83,50 % des 55 ans et plus contre 67,50 % au total).

On a également demandé aux répondants de l'enquête « responsables » d'estimer quels étaient, selon eux, les dispositifs qui contribuaient le mieux à la réduction des risques. Les réponses des « responsables » sont assez proches de celles des travailleurs. Les dispositifs favorisant une meilleure communication et co-construction du travail en équipe sont les plus souvent considérés comme réduisant efficacement les risques. Les dispositifs de formation également. Les pratiques permettant d'adapter les horaires des travailleurs réduiraient également les risques pour une grande partie des répondants.

Une autre manière de vérifier cette hypothèse, c'est de comparer le degré d'exposition aux risques selon la disponibilité ou l'utilisation réelle de ces dispositifs. Les personnes qui trouvent un soutien au sein de leur lieu de travail sont significativement moins exposées aux risques que celles qui ne disposent pas de ce soutien. Le tableau ci-dessous nous montre que systématiquement, pour tous les dispositifs, le degré d'exposition aux risques est moindre lorsqu'ils existent²³. Les écarts sont particulièrement importants pour les dispositifs qui favorisent la collaboration et la construction collective du savoir en équipe : les réunions d'équipes organisationnelles par fonction, le management participatif, les formations collectives, etc.

²³ Nous avons créé un indicateur synthétique de l'exposition aux risques en additionnant les réponses des participants concernant tous les risques étudiés dans l'enquête. Pour chaque risque, l'absence d'exposition équivaut à « 1 » alors que l'exposition permanente équivaut à « 4 ». En additionnant tous les risques, on peut avoir une idée de l'intensité de l'exposition aux risques pour chaque travailleur. Il faut toutefois rester très prudent avec ce type d'indicateur dans la mesure où il traduit en données chiffrées des représentations subjectives des répondants. Il nous donne toutefois un indicateur qui, articulé à d'autres types de données de terrain, renforce la congruence et la validité scientifique de nos conclusions.

Le dispositif existe-t-il dans l'institution ?	Non	Oui
Plan de formation	65,29	62,28
Formation individuelle	62,89	62,35
Lieu de respiration à distance des bénéficiaires	67,88	59,31
Temps de pauses à distance des bénéficiaires	68,11	60,7
Team building, activités pour favoriser l'esprit d'équipe...	65,38	59,76
Adaptation des horaires de travail	68,62	60,31
Entretiens de fonctionnement	63,07	63,07
Analyse de risques	64,36	61,41
Réunions d'équipe « organisationnelles » par fonction/métier	70,92	61,48
Mesures pour diminuer les risques psychosociaux (épuisement, stress, burnout...)	67,30	60,44
Management participatif	69,87	60,16
Conditions particulières pour les 50 ans et +	65,87	59,92
Accueil, accompagnement et tutorat lors de l'arrivée de nouveaux travailleurs	67,44	59,41
Actions spécifiques pour les jeunes de moins de 26 ans peu formés	63,37	59,45
Descriptif de fonctions	67,33	62,37
Formations collectives interservices	68,21	61,92
Formations collectives sur site	69,14	62,43

Tableau : Moyenne du degré d'exposition aux risques selon l'existence de mesures de soutien (Enquête T) (N = 498)

Nous pouvons faire le même constat quand on compare ceux qui ont bénéficié de ces différents dispositifs avec ceux qui n'en ont pas bénéficié. Clairement, le niveau d'exposition aux risques est systématiquement plus faible pour les répondants qui ont bénéficié des dispositifs.

En avez-vous bénéficié ?	Non	Oui
Plan de formation	66,53	62,24
Formation individuelle	65,45	62,53
Lieu de respiration à distance des bénéficiaires	68,12	59,81
Temps de pauses à distance des bénéficiaires	70,24	60,67
Team building, activités pour favoriser l'esprit d'équipe, etc.	67,25	60,19
Adaptation des horaires de travail	67,5	60,03
Entretiens de fonctionnement	64,56	62,5
Analyse de risques	64,59	62,16
Réunions d'équipe « organisationnelles » par fonction/métier	68,17	61,89
Mesures pour diminuer les risques psychosociaux (épuisement, stress, burnout, etc.)	64,37	61,68
Management participatif	69,19	59,79
Conditions particulières pour les 50 ans et +	64,11	62,47
Accueil, accompagnement et tutorat lors de l'arrivée de nouveaux travailleurs	65,46	58,14
Actions spécifiques pour les jeunes de moins de 26 ans peu formés	64,38	58,84
Descriptif de fonctions	70,59	61,59
Formations collectives interservices	68,20	61,61
Formations collectives sur site	63,17	63,16

Tableau : Moyenne du degré d'exposition aux risques selon le fait d'avoir bénéficié ou non de mesures de soutien (Enquête T) (N = 498)

Nous listons et développons ci-dessous les modalités de soutien repérées sur le terrain et les groupes à risque pour lesquelles elles sont plus spécifiquement pertinentes.

III.1.C. Des modalités d'organisation du travail ajustées à la réalité

Ce point décrit des outils au service aussi bien des gestionnaires et de leurs équipes, que des délégations syndicales, afin de développer des modalités de soutien en interne. Plusieurs actions proposées s'insèrent dans un plan plus global de gestion des ressources humaines, adapté et ajusté par rapport aux besoins spécifiques des équipes de travail. À ce titre, la Boîte à outils pour le bien-être au travail (BOBET) développée par l'APEF reste un outil important à valoriser auprès des acteurs des différents secteurs rencontrés.

III.1.C.1. Une gestion flexible et prévisible du temps de travail

Pour faire face aux horaires difficiles, différentes modalités de gestion des horaires sont possibles. À titre d'exemple, les modalités suivantes étaient présentes dans les différentes institutions rencontrées :

- Donner une journée de break après avoir travaillé le week-end ;
- Réduire le nombre de nuits prestées d'affilée ;
- Viser la cohérence entre les horaires de soirée et du matin ;
- Proposer un système d'horaires annuel (défini une fois par an et pour toute l'année) ;
- Organiser une « garde » tournante pour les absences du week-end (en cas d'absence ou de malades dans l'équipe, le travailleur n'est rappelable que certains week-ends durant l'année) ;
- Mettre sur pied une équipe de travailleurs « volants » qui couvrent les absences ;
- Assumer une certaine souplesse pour les changements d'horaire entre collègues ;
- Permettre le télétravail occasionnel lorsque les tâches le permettent (notamment les tâches administratives) ;
- Constituer une « réserve » d'éducateurs volants qui seraient uniquement en charge du remplacement des travailleurs absents pour maladie.

Ces modalités ont pour but de reconnaître la difficulté des horaires flexibles et de favoriser l'équilibre vie privée – vie professionnelle. En effet, un horaire stable (fixe ou prévisible à moyen terme) favorise le bien-être au travail et la stabilité de l'équipe. Toutefois, il ne semble pas exister une « bonne recette » en matière de gestion du temps, qui pourrait être applicable à tous, dans toutes les situations. Au contraire, les aménagements d'horaire nécessitent de partir des besoins des travailleurs, de leurs contraintes personnelles, de leurs aspirations. Par exemple, certains participants ont évoqué préférer travailler de nuit, pour des raisons qui leur sont propres, alors que d'autres opteront pour un horaire de jour. C'est pourquoi la principale recommandation dans ce domaine vise la stabilité et/ou la prévisibilité plutôt que d'imposer un modèle identique pour tous, tout en s'assurant de la participation de tous à l'établissement des principes qui permettront de construire les horaires.

L'aménagement, l'adaptation et la flexibilité des horaires peuvent être intéressants pour différentes catégories de travailleurs. Les répondants à l'enquête en ligne soulignent toutefois l'intérêt de ces aménagements pour les **travailleurs de 50 ans et plus**. Les **travailleurs avec aptitudes réduites** peuvent également bénéficier avantageusement des possibilités d'aménagement des horaires.

III.1.C.2. S'appuyer sur les réunions d'équipe

Les réunions d'équipe constituent des lieux privilégiés de soutien, en favorisant le partage des difficultés entre collègues, la réflexion collective et la co-construction de solutions. Il s'agit d'un outil puissant de prise de recul et d'entraide au service des institutions.

Ces réunions peuvent être organisées de manière systématique (on parlera généralement de réunions générales d'équipe ou de réunions pédagogiques) ou plus ponctuellement, autour de l'une ou l'autre thématique particulière. Ces réunions doivent idéalement inclure le personnel de support, à condition que la thématique traitée le permette et toujours sur base d'un souhait exprimé par ce personnel d'être tenu au courant des problématiques des usagers. L'enquête suisse a mis en lumière l'importance d'associer le personnel administratif et de support à toute réflexion portant sur l'organisation du travail. La rencontre entre équipes pédagogiques et de support dans ces espaces permet à chacun de donner son point de vue sur les situations des bénéficiaires, d'entendre les besoins des autres collègues, et d'enrichir ses pratiques de la multiplicité des regards sur un même cas. Des réunions spécifiques de coordination entre l'équipe éducative et les fonctions de support (administratif, entretien, etc.) permettent également de clarifier la répartition des tâches entre les équipes et de mettre en lumière les besoins et attentes respectifs.

Toute l'équipe bénéficie évidemment des réunions de ce type. On souligne ici l'intérêt que cela peut avoir pour favoriser **l'intégration des personnels de support technique et administratif** et la dynamique collaborative entre les différentes catégories de personnel.

III.1.C.3. Soutenir et renforcer la communication interne

Le passage d'informations entre travailleurs est essentiel à une prise en charge de qualité des bénéficiaires. Cette communication interne concerne aussi bien la **transmission d'informations ciblées entre collègues** au sein d'une même équipe, que les échanges d'informations complètes **entre les différentes catégories de personnel** (éducatif et soignant, éducatif et personnel de support, etc.). Par exemple, le personnel de support détient des informations précieuses sur le quotidien des bénéficiaires, en-dehors de toute relation éducative et peut donc venir enrichir la compréhension des situations problématiques vécues par les usagers. De même, comprendre les besoins spécifiques des bénéficiaires amène le personnel de support à mieux comprendre les attitudes de l'équipe éducative tout en saisissant mieux comment il doit ajuster son propre comportement.

De plus, la communication passe le plus souvent par un support écrit (cahier ou un journal de bord). Ce passage essentiel par l'écrit, est parfois vécu comme lourd aussi bien dans la rédaction que dans la lecture ultérieure par les collègues. Cette lourdeur amène certains travailleurs à n'écrire que le minimum, au risque de perdre la complexité et la précision d'un message plus long, alors que d'autres remplissent de longues pages détaillées, au risque de ne plus être lus. Une institution rencontrée a développé un **outil informatique** permettant le passage d'informations de qualité, ciblées, et facilement traçables par la suite. Ce type d'initiative a un coût d'entrée

important, et pourrait de ce fait être soutenue comme un outil favorisant la communication au sein des équipes.

III.1.C.4. Rendre possible la réduction du temps de travail

Plusieurs modalités permettent la réduction du temps de travail : le plan tandem, le congé parental, le congé éducation, etc. Ces différents processus permettent aux travailleurs de disposer de « temps pour soi », pour souffler et investir d'autres sphères d'activités, qu'elles soient d'ordre privé ou professionnel. De plus, au-delà de la simple « autorisation » à réduire son temps de travail, il s'agit également de donner les moyens aux structures et aux personnes, tout autant que d'informer correctement les travailleurs concernés. L'esprit de ce type de mesure est de partir des besoins de tous les travailleurs. Ces dispositifs de réduction et d'aménagement du temps de travail sont particulièrement adaptés pour les **travailleurs de 50 ans et plus**.

III.1.D. Un processus RH cohérent et au service du travail des professionnels

Pour soutenir les travailleurs au quotidien, le processus de gestion des ressources humaines doit être pensé de manière globale et cohérente. Un principe transversal fréquemment avancé par les répondants à l'enquête en ligne est de favoriser une **dynamique participative** dans les prises de décisions. Certains proposent aux membres de leur équipe une formation collective sur la gouvernance partagée réunissant le CA, la direction, les responsables d'équipe, les éducateurs, etc.

III.1.D.1. Des descriptions de fonction (DF) claires

Les DF constituent des outils de GRH précieux afin de clarifier les rôles, responsabilités et spécificités de chaque fonction dans l'organisation. Ainsi, l'équipe éducative occupe un espace de travail dont les contours recouvrent parfois ceux des fonctions soignantes, du personnel de support et de l'équipe de deuxième ligne (assistants sociaux, etc.). Le risque d'un flou dans le partage des responsabilités entre les différentes fonctions peut être limité par l'utilisation de DF claires, qui précisent la **répartition du travail entre différentes catégories** de personnel, mais qui favorisent également une certaine **diversité dans les tâches** dévolues à une fonction (afin d'éviter la répétition et favoriser la motivation au travail). De plus, un partage clair de responsabilités entre les différentes équipes renforce dans un deuxième temps le travail collaboratif entre équipes et la prise d'autonomie dans sa fonction, tout en limitant les conflits entre équipes. Une prise en charge globale et interdisciplinaire des usagers nécessite non seulement de clarifier les zones de responsabilités de chacun, mais aussi d'être attentif aux zones de recouvrement potentiel, qui constituent une réelle richesse pour un service de qualité.

III.1.D.2. Aménager les tâches pour les travailleurs âgés

La lourdeur de certaines tâches, que ce soit pour les fonctions éducatives ou de support, nécessite une forme d'aménagement à partir d'un certain âge. Ainsi, dans certaines institutions, les tâches les plus lourdes sont prises en charge par les membres plus jeunes dans l'équipe. Bien que ce rééquilibrage s'organise sur base volontaire, il pose la question de l'équité au sein de l'équipe. Une piste actuellement envisagée par d'autres institutions serait de développer d'autres activités, proposant des tâches moins lourdes, afin d'offrir un aménagement raisonnable du travail pour les travailleurs en fin de carrière. En plus des travailleurs âgés, les répondants à l'enquête soulignent l'importance de ce genre d'aménagement pour les **travailleurs ayant une aptitude réduite**.

III.1.D.3. Accueillir les nouveaux engagés pour mieux les intégrer dans les équipes

Plusieurs modalités ont été pointées pour soutenir l'intégration des nouveaux engagés :

- Le **tutorat** (Kayaert, Laloy, Scots, 2017) permet d'accompagner, de soutenir et d'assurer la transmission au sein de l'institution ;
- La **brochure d'accueil** offre des repères organisationnels et donne sens aux pratiques (pourquoi les choses sont-elles faites de cette manière-là dans l'institution ?) ;
- Le **travail en doublure** assure l'apprentissage durant les premiers moments dans la fonction (une à deux semaines) ;
- Les **entretiens d'évaluation** permettent de faire le point sur les apprentissages, les réussites et les difficultés rencontrées par le nouvel engagé.

L'accueil et le tutorat sont bénéfiques pour tout type de travailleur. Les répondants à l'enquête soulignent la pertinence de ce dispositif pour les **jeunes** et les **moins qualifiés** (cf. expériences du Fonds MAE également), et aussi pour les travailleurs **avec moins d'un an d'ancienneté et inoccupés auparavant**. D'autres proposent un suivi spécifique pour le **personnel bénéficiant d'une aide à l'emploi** (APE, ACS, etc.) tout en les considérant comme les autres travailleurs (protection de leurs droits notamment). Certains répondants proposent, dans le cadre de cet accompagnement, d'encourager la formation qualifiante des jeunes travailleurs, de les soutenir et de les aider pour leurs travaux. Ils observent l'effet positif que cela a sur l'intégration durable du nouveau travailleur dans l'équipe. Soulignons également que l'activité de tuteur peut être proposée à un **travailleur plus âgé** et lui permettre ainsi d'alléger la charge physique et psychosociale liée à sa fonction principale, de valoriser leur savoir-faire et leur savoir-être en encadrant de nouveaux travailleurs.

III.1.D.4. Identifier les besoins au travers des entretiens de fonctionnement et d'évaluation

Les entretiens de fonctionnement et d'évaluation permettent, une à deux fois par an, de faire le point avec le travailleur sur la manière dont il vit sa fonction. L'enquête française relève également que le dispositif d'évaluation du personnel est une mesure de prévention des risques au travail. Il s'agit d'un moment de bilan, d'échanges et d'écoute permettant notamment de pointer les besoins en formation pour l'année à venir. Durant ces échanges, les délégués syndicaux peuvent jouer le rôle de « témoin syndical » à la demande des travailleurs.

III.1.D.5. Développer le plan de formation

Le plan de formation, démarche nécessaire pour obtenir le financement des actions de formation, permet de clarifier les besoins du personnel en matière de formation professionnelle, individuellement et collectivement. Il est décrit comme un outil prospectif de gestion du personnel, qui tient compte de l'évolution de l'organisation ainsi que de celle des travailleurs.

Le plan de formation peut être construit de plusieurs manières :

- Au travers de l'**entretien d'évaluation** : chaque travailleur s'exprime individuellement sur ses besoins en formation. Ces besoins sont ensuite rassemblés dans un plan collectif, et peuvent être complétés par les demandes des chefs d'équipe par rapport à l'un ou l'autre travailleur.

- Par un **comité formation** : qui définit de manière transversale les besoins individuels et collectifs. Ce groupe de travail est souvent composé par des représentants de chaque équipe et dirigé par un référent formation (cf. point III.1.E. Différentes modalités de formation).

La **démarche participative** de construction du plan de formation est intéressante en elle-même, car elle permet d'impliquer les travailleurs dans le processus de formation dès le départ et donc de donner du sens aux formations proposées. De plus, son caractère prospectif rend plus facile la planification des formations sur le moyen et le long terme.

Toutefois, le **temps** nécessaire à sa construction et aux différentes démarches administratives qui permettent de financer sa mise en œuvre peut constituer un frein, spécifiquement pour les plus petites équipes qui ne disposent pas de beaucoup de ressources en termes de personnel. De plus, un plan qui tient compte de tous les besoins du futur devient vite difficile à réaliser et à **financer**, ce qui peut amener l'institution à devoir mener des actions sur fonds propres.

III.1.D.6. Favoriser la mobilité professionnelle

Permettre aux travailleurs d'évoluer de manière verticale ou horizontale dans leur organisation constitue un outil de reconnaissance du travail et des compétences professionnelles, ce qui favorise la motivation au travail. Ceci est particulièrement vrai pour les travailleurs ayant une grande ancienneté dans l'institution. Toutefois, la mobilité interne est plus difficile à envisager dans les petites structures. Dans ce cas, la mobilité professionnelle dans et hors du secteur (telle que des échanges de travailleurs entre structures) constitue une alternative intéressante. Cette modalité de soutien pourrait être facilitée par des mesures spécifiques, notamment en facilitant la reconnaissance (légale et administrative) des compétences et des diplômes en-dehors du secteur, mais aussi en informant les structures sur les possibilités de groupements d'employeurs (permettant la mutualisation de travailleurs entre plusieurs associations).

L'enquête suisse propose également de repenser l'accès aux fonctions éducatives et sociales pour des personnes issues d'autres formations professionnelles ou disposant d'une expérience professionnelle dans un autre secteur, valorisable dans le secteur social.

Les répondants à l'enquête en ligne avancent que favoriser la mobilité professionnelle, la possibilité de changer de groupe, de section, de fonction, d'adapter le travail, de faire évoluer les tâches sont des mesures particulièrement intéressantes pour les **travailleurs ayant plus de 10 ans d'ancienneté dans la même fonction**.

III.1.D.7. Le bilan de compétences

Le bilan de compétence est pointé comme une opportunité de réfléchir à son positionnement de professionnel dans le travail, mais aussi par rapport à l'équipe. Il s'agit d'un moment d'arrêt dans la carrière du travailleur, qui lui permet de faire le point et d'envisager des possibilités d'évolution. Toutefois, la réussite de cette démarche se base sur son caractère volontaire, qui doit être conservé.

III.1.D.8. Favoriser une démarche participative grâce à l'analyse des risques psychosociaux

La démarche d'analyse des risques psychosociaux constitue un processus participatif qui est intéressant pour lui-même d'abord, car il crée une dynamique collective dans l'institution, et pour ses résultats ensuite qui favorisent des aménagements basés sur le vécu des travailleurs.

III.1.E. Différentes modalités de formation

Il ressort de l'enquête que la formation est profitable pour tout type de travailleurs. Les répondants soulignent d'ailleurs tous les effets positifs de la formation, qu'elle soit individuelle ou collective, sur la motivation, la confiance, et les compétences des travailleurs, et également sur la dynamique de collaboration et de cohésion de l'équipe. Certains avancent l'importance de proposer une formation rapidement aux **nouveaux/jeunes travailleurs**, par exemple au maximum **après un an de fonctionnement**.

La formation est notamment présentée par les travailleurs rencontrés comme un moyen de faire face à l'envahissement émotif. Des épisodes difficiles vécus au travail jouent parfois le rôle de déclencheur pour demander des heures de formation supplémentaires. Celles-ci, comme la supervision individuelle, deviennent centrales et les travailleurs rencontrés en parlent souvent comme d'un moment qui a marqué leur trajectoire. Les événements éprouvants au niveau des émotions (la mort, l'impuissance face à certaines dynamiques propres aux enfants ou aux jeunes par exemple) marquent souvent la trajectoire professionnelle et l'infléchissent notamment après avoir suivi des formations. **Cinq modalités de formation ont été relevées par les participants**. Il s'agit de la formation initiale (préalable à l'entrée en fonction), de la supervision collective ou individuelle, du travail en réseau comme modalité spécifique de supervision, et de la formation proprement dite (dans laquelle un contenu est transmis par un formateur externe).

III.1.E.1. *Améliorer la spécialisation de la formation initiale des éducateurs*

Si la formation initiale des éducateurs est le plus souvent relevée par les personnels de direction comme une ressource, permettant notamment d'adopter une posture professionnelle adaptée, le manque de spécificité de cette formation par rapport aux problématiques rencontrées sur le terrain semble parfois poser des problèmes. Ce constat a été particulièrement décrit dans le secteur du handicap, où la formation dite « généraliste » d'éducateur ne permet pas de saisir la complexité des différentes formes de handicap et les spécificités de leurs prises en charge.

III.1.E.2. *Offrir des supervisions d'équipes régulières et ouvertes à tous*

Les supervisions d'équipes sont l'occasion de prendre distance par rapport au rythme quotidien, et d'analyse des situations vécues avec l'aide d'une personne extérieure. Les thématiques traitées peuvent être multiples : des « cas cliniques », l'analyse de pratiques, l'amélioration de dimensions organisationnelles (DF, projet pédagogique, etc.), la construction d'une culture commune, l'adaptation à l'évolution du contexte institutionnel, etc. L'enquête suisse a également mis en évidence l'importance des supervisions collectives en vue de développer des moments d'échanges entre professionnels. De même, l'enquête française a montré que les moments de supervision collective constituent des espaces d'échange de pratiques qui offrent un soutien important pour les travailleurs, surtout dans le secteur du handicap.

Deux conditions semblent essentielles pour la réussite de ce type de dispositif. D'une part, la supervision a un coût que la structure ne peut pas toujours prendre en charge elle-même. Les modalités de financement de tels dispositifs restent essentielles pour les institutions. Toutefois, la supervision nécessite une certaine récurrence, qui n'est pas toujours permise par le mode de financement (pour lequel le nombre de séances est bien souvent limité).

D'autre part, les travailleurs comme la direction doivent pouvoir avoir confiance dans le dispositif, sous peine que le dispositif ne soit pas pleinement investi. De plus, l'ensemble des travailleurs peuvent bénéficier de ce type de dispositif et ce, y compris le personnel de support qui est en contact régulier avec les bénéficiaires et peut donc aussi avoir des choses à « déposer » lors de supervisions.

III.1.E.3. L'intérêt des supervisions individuelles

À côté des supervisions collectives, la modalité individuelle semble plutôt mobilisée pour des travailleurs qui rencontrent des problématiques particulières dans leur relation aux usagers. Ces problématiques peuvent être récurrentes ou ponctuelles et significatives (un décès). Il s'agit d'une forme de soutien dans certaines situations précises, car elle permet de ne pas épuiser les collègues en offrant un espace de réflexion personnel à un travailleur qui en éprouve le besoin.

III.1.E.4. Favoriser le travail en réseau

Le travail en réseau de professionnels offre une forme d'intervision permettant l'échange de pratiques entre pairs issus de différentes institutions. De plus, les professionnels ayant accès à ce type de réseau semblent également plus enclins à faire appel à de la formation plus « classique », sans doute parce qu'ils se trouvent déjà dans un mouvement vers l'extérieur de l'institution. Cette modalité de travail est intéressante pour les travailleurs qui, bien qu'ayant des responsabilités d'encadrement, sont très proches de travailleurs de terrain (encadrement de premier niveau, tel que les chefs éducateurs).

III.1.E.5. Offrir des modalités multiples de formation pour rencontrer les besoins

Ce point aborde uniquement le dispositif de formation par lequel un formateur externe à l'institution dispense une forme de « contenu » à des participants. Ces formations sont décrites par les professionnels comme un lieu pour souffler, pour prendre distance vis-à-vis du quotidien et poser un autre regard sur la pratique, mais aussi comme un lieu d'apprentissage et de perfectionnement qui permet d'anticiper le futur professionnel. Différentes modalités existent : individuelle ou collective, interne ou externe – chacune avec ses avantages et ses limites. Le plus souvent, une formation individuelle sera organisée en externe, alors qu'une formation collective sera organisée sur site.

Modalités de formation	Avantages	Limites
Formation individuelle	• Facile à planifier • Plus proche des besoins individuels (compétences spécifiques à développer)	Comment favoriser le transfert des acquis ?
Formation collective	• Permet de former un grand nombre de personnes en une fois, sur un sujet touchant le quotidien • Crée des liens dans l'équipe • Meilleur transfert des acquis • Souvent organisée en interne	Plus difficile à planifier (surtout quand la continuité du service doit être assurée)

Le caractère obligatoire ou non de la formation constitue une autre donnée importante. Alors que dans certaines institutions, les formations individuelles sont suggérées et les formations collectives

sont imposées, dans d'autres institutions le libre choix prime : le plus souvent parce que la direction n'a pas le temps de faire plus. Pour pallier cette difficulté d'organisation des formations, certaines institutions ont mis en place un rôle de **réfèrent formation** qui :

- Dépouille les offres de formation à la recherche de formations adaptées aux besoins du personnel et de l'institution ;
- Propose activement des formations à certains travailleurs, sur base de leurs demandes, des entretiens d'évaluation et/ou des besoins de l'organisation réunis dans le plan de formation ;
- Réalise les demandes de financement (décrites par les directions comme fort lourdes administrativement).

À défaut d'un réfèrent formation, certaines structures ont mis en place un « **comité formation** » qui définit le plan de formation et fait des propositions actives de formations aux travailleurs.

Il est à noter que les petites structures sont particulièrement impactées par la **lourdeur administrative** des demandes de financement des formations (notamment celles du Fonds Isajh). Plusieurs directions ont dit qu'elles étaient submergées de tâches multiples dans leur fonction et que cela ne leur permettait pas de disposer du temps nécessaire ni pour endosser un rôle incitatif vis-à-vis des formations, ni pour remplir les dossiers de demande de financement.

La question du financement des formations touche également les **thématiques non abordées par le catalogue Formapef** : comment financer ces formations importantes pour le personnel de l'institution, mais non prises en charge par le Fonds Isajh ?

Enfin, le transfert des apprentissages réalisés en formation nécessite une réflexion organisationnelle, qui peut prendre la forme d'une présentation en équipe au retour de la formation ou de temps de « refresh » organisés en réunion d'équipe et/ou lors des mises au vert annuelles.

Si la formation, dans ses diverses modalités, est reconnue comme un dispositif incontournable dans la prévention et la réduction des risques, l'organisation et l'accès à celle-ci sont freinés par toute une série d'obstacles. Des problèmes pratiques agissent comme un frein, aussi bien pour les directions (organiser le remplacement), que pour les travailleurs (ne pas mettre ses collègues en difficulté). Plus spécifiquement, dans le secteur de l'Accueil des adultes en difficultés, est pointée l'absence de dispositifs de formation soutenus par la tutelle comme il en existe dans les secteurs AH et AJ. Par ailleurs, dans ces derniers secteurs, les dispositifs sont plus difficiles à mettre en œuvre dans les petites structures en fonction du travail administratif qu'ils supposent ainsi que pour les catégories professionnelles les moins qualifiées qui peuvent craindre les situations de formation et/ou n'en perçoivent pas les bienfaits. Il y a également le problème du manque de moyens financiers pour remplacer les travailleurs en formation. Un autre obstacle à la participation à la formation tient à l'absence de valorisation des acquis de formation, sur le plan financier ou en termes de progression de carrière ; cet élément est surtout souligné par le personnel ouvrier. On reste donc dans un contexte où l'offre de formation ne suffit pas pour susciter l'engagement spontané des travailleurs dans un processus de formation. Il est nécessaire d'articuler à cette offre des incitants et un soutien à l'organisation du programme de formation à l'échelle des services.

III.1.F. Des activités spécifiques favorisant le bien-être au travail

L'ensemble des modalités de soutien exposées ci-dessus favorise, de façon indirecte ou plus directement, le bien-être au travail et réduit, selon les répondants, les risques auxquels sont exposés les travailleurs. Certains proposent aussi des activités qui ont l'objectif direct de favoriser le bien-être des travailleurs, comme des moments de détente, des ateliers bien-être, des ateliers de méditation pleine conscience, de sophrologie, des activités de « team building », des ateliers d'expression des émotions, etc.

Certaines institutions ont également choisi de réduire les risques physiques en se procurant du matériel de qualité pour la manutention des bénéficiaires, et proposant des formations continues en ergonomie. D'autres ont choisi de modifier l'architecture du bâtiment afin d'améliorer la mobilité des travailleurs et bénéficiaires.

III.2. L'évaluation des actions du Fonds Isajh

Parmi les nombreuses modalités de soutien mobilisées par les acteurs de terrain que nous avons interrogés, les dispositifs proposés par le Fonds Isajh sont spontanément cités comme des modalités de soutien pertinentes. Afin de faire évoluer les actions proposées par le Fonds, nous avons procédé à une évaluation de celles-ci. Nous vous en présentons les résultats principaux ci-dessous.

L'évaluation des actions du Fonds peut porter sur 3 niveaux :

- **Niveau de réalisation** : ce niveau permet de mesurer l'ampleur des actions qui ont été menées dans les institutions grâce au soutien du Fonds. C'est également à ce niveau qu'on évalue le taux de couverture des actions du Fonds dans les différents secteurs et types de services.
- **Niveau de satisfaction** : ce niveau permet de mesurer le degré de satisfaction des bénéficiaires par rapport à ces actions.
- **Niveau de l'impact** : ce niveau permet d'évaluer quel est l'impact positif de ces actions sur différents paramètres, tel que le bien-être des travailleurs, la gestion des risques, les conditions de travail, etc.

III.2.A. Réalisation : les actions et les secteurs touchés

À partir de la base de données du Fonds Isajh, nous pouvons mesurer la proportion d'employeurs touchés par les actions du Fonds et comparer les différents secteurs et types de services concernant le taux de couverture des actions du Fonds.

	Au total	AJ	AH RW	AH BX	MA RW	MA BX	ALE
BET 15-17	10 (1,20 %)	5 (1,80 %)	4 (1,10 %)	1 (1,40 %)	0	0	0
Interservices	7 (0,80 %)	2 (0,70 %)	0	1 (1,40 %)	2 (3,30 %)	2 (16,70 %)	0
Appel à projets 11-15	151 (17,80 %)	71 (25,60 %)	63 (17,30 %)	7 (10,00 %)	5 (8,30 %)	1 (8,30 %)	0
Appel à projets 15-17	74 (8,70 %)	35 (12,60 %)	29 (7,90 %)	1 (1,40 %)	4 (6,70 %)	2 (16,70 %)	1 (3,00 %)

Plan de formation	115 (13,60 %)	51 (18,40 %)	49 (13,40 %)	5 (7,10 %)	4 (6,70 %)	1 (8,30 %)	1 (3,00 %)
Remplacement trav. 10-13	42 (5,00 %)	14 (5,10 %)	24 (6,60 %)	2 (2,90 %)	1 (1,70 %)	0	0
Kit de démarrage	6 (0,70 %)	4 (1,40 %)	1 (0,30 %)	0	1 (1,70 %)	0	0
Formapef	418 (49,40 %)	148 (53,40 %)	182 (49,90 %)	48 (68,60 %)	20 (33,30 %)	6 (50,00 %)	8 (24,20 %)
Bilan de Compétences	87 (10,30 %)	35 (12,60 %)	35 (9,60 %)	10 (14,30 %)	2 (3,30 %)	3 (25,00 %)	0

Tableau : Nombre et proportion d'employeurs ayant utilisé les dispositifs du Fonds Isajh selon le secteur (BDD Isajh)

On voit très nettement que les actions du Fonds et de l'APEF touchent mieux les deux secteurs principaux, à savoir l'Aide à la jeunesse, et l'Aide aux personnes handicapées, que les deux autres secteurs. Le secteur du logement est systématiquement le moins touché par ces actions. Il y a également des différences à remarquer selon la région dans un même secteur. En effet, le taux de couverture des actions du Fonds est beaucoup plus faible dans le secteur du handicap bruxellois que dans le même secteur en Région Wallonne, à part pour Formapef et le bilan de compétences pour lesquels le taux de couverture est plus important à Bruxelles.

On peut analyser également l'utilisation des actions du Fonds et de l'APEF selon le type de service (à partir de l'agrément). Nous avons étudié la répartition de l'utilisation des formations Formapef, car c'est là que nous retrouvons un échantillon suffisant pour faire des comparaisons. Premier constat intéressant : la quasi-totalité des agréments sont touchés par Formapef. Ceux qui ne sont pas touchés ne concernent qu'un employeur (cf. cadastre).

Les types de services sous-représentés (c'est-à-dire moins touchés que la moyenne) sont les suivants : MA (44,80 %), AVJ (42,90 %), MVC (37,50 %), APL (33,30 %), APC (30,50 %), COO (25,00 %), SPF (25,00 %), AIS (23,30 %). Les types de services sur-représentés (c'est-à-dire particulièrement plus touchés que la moyenne) sont les suivants : SAI (93,30 %), CHE (83,30 %), CJA (83,30 %), SRNA (81,80 %), SAPS (80,00 %), CH (80,00 %), SLS (79,60 %), SRJ (75,00 %), CHA (72,70 %), SAIE (71,40 %), SRA (69,80 %), SAJA (68,10 %), SA (66,70 %), SAN (66,70 %), CAS (66,70 %), COE (65,00 %), SRPT (63,60 %), SARE (61,50 %), PPP (59,10 %), AMO (56,80 %).

Pour le plan de formation, les types de services sous-représentés sont : AMO (8,10 %), SARE (7,70 %), APC (6,70 %), AIS (0 %). Les types de services sur-représentés sont : COO (75,00 %), SAJJNS (62,50 %), SAI (53,30 %), SAIE (48,60 %), COE (40,00 %), SLS (30,60 %), SRNA (30,30 %), SAAE (30,10 %), SRA (26,00 %), SRJ (22,20 %).

Pour les appels à projets (2011 à 2017), les types de services sous-représentés sont : CHA (9,10 %), APC (8,60 %), AIS (0 %). Les types de services sur-représentés sont : COO (100,00 %), SAIE (54,30 %), SAI (53,30 %), SASPE (42,9 %), SAAE (37,60 %), SAJJNS (37,50 %), SRA (36,50 %), SRNA (36,40 %), SRJ (36,10 %), SAP (33,30 %), SAJA (31,90 %), PPP (31,80 %), CJ (31,60 %), SARE (30,80 %), SLS (30,60 %), COE (30,00 %).

À partir de l'enquête en ligne auprès des responsables, nous pouvons également estimer la proportion de services qui bénéficient de certaines actions du Fonds. Même s'il faut tenir compte du biais introduit par ce type d'enquête diffusée par le Fonds Isajh lui-même, on peut souligner

une notoriété assez importante du Fonds Isajh, puisque plus de 90 % des répondants le connaissent. Les actions du Fonds sont en revanche moins connues que le Fonds lui-même et ne sont pas nécessairement utilisées. C'est ce que nous voyons dans le tableau ci-dessous (le classement est établi sur base du pourcentage d'utilisation des mesures) :

	Connu	Utilisé	Écart
Formapef (catalogue de formation de l'APEF)	73,90 %	62,40 %	11,50 %
Remboursement des droits d'inscription à une formation	53,90 %	39,40 %	14,50 %
Formations collectives sur site	72,70 %	34,50 %	38,20 %
Financement du remplacement de travailleurs qui reprennent une formation CEP : Congé-éducation – payé	58,20 %	32,10 %	26,10 %
Bourse pour réaliser un premier plan de formation / pour évaluer son plan de formation	69,70 %	26,10 %	43,60 %
Kit de démarrage (pour mettre en place un plan de formation)	50,30 %	16,40 %	33,90 %
Formation collective interservices	47,30 %	16,40 %	30,90 %
Bilan de compétences	62,40 %	15,20 %	47,20 %
Competentia: visite du site internet	33,30 %	15,20 %	18,10 %
Competentia: participation à un atelier	20,00 %	12,70 %	7,30 %
Bourses pour faire une analyse de risques	32,70 %	12,10 %	20,70 %
Bourses Bien-être au travail	27,90 %	11,50 %	16,40 %
Competentia: service conseil	15,80 %	6,10 %	9,70 %

Tableau : Proportion de répondants qui connaissent et/ou utilisent les dispositifs du Fonds Isajh (Enquête R) (N = 165)

Les actions les plus connues et utilisées ont trait à la formation : Formapef à la première marche du podium, suivi des possibilités de remboursements de droits d'inscription à une formation, et des formations collectives sur site. Les bourses sont en revanche beaucoup moins connues et utilisées.

À quelques exceptions près, les dispositifs d'action du Fonds sont moins utilisés dans les petites structures de moins de 10 travailleurs. On voit également se dessiner une corrélation positive entre la taille de la structure et l'utilisation des dispositifs. Par exemple, plus la taille de la structure augmente, plus le dispositif de remboursement des droits d'inscription à une formation est utilisé (on passe de 29 % à 55,50 %). On observe la même chose pour les formations collectives sur site, pour le financement du remplacement de travailleurs qui reprennent une formation, pour les bourses pour faire une analyse de risques. Par ces résultats, et les données qualitatives que nous avons pu récolter, on peut confirmer l'hypothèse d'un moindre accès des petites structures aux dispositifs de soutien, ce qui les met de facto plus à risque, même si elles semblent au départ moins exposées à certains risques que les grosses structures (par exemple, le manque d'autonomie, ne pas avoir les ressources pour faire bien son travail, prendre en charge des tâches routinières, répétitives, le manque de reconnaissance par la hiérarchie, etc. cf. résultats de l'enquête en ligne).

Utilisation des actions du Fonds selon la taille (mesurée en nbre de travailleurs) des services	< 10	10 – 19	20 – 49	50 et +
Formapef (catalogue de formation de l'APEF)	54,20 %	66,70 %	75,60 %	62,20 %
Remboursement des droits d'inscription à une formation	29,20 %	33,30 %	35,60 %	55,60 %

Formations collectives sur site	20,80 %	30,80 %	37,80 %	40,00 %
Financement du remplacement de travailleurs qui reprennent une formation CEP : Congé-éducation – payé	16,70 %	28,20 %	33,30 %	46,70 %
Bourse pour réaliser un premier plan de formation / pour évaluer son plan de formation	12,50 %	20,50 %	37,80 %	26,70 %
Kit de démarrage (pour mettre en place un plan de formation)	12,50 %	12,80 %	28,90 %	8,90 %
Formation collective interservices	16,70 %	17,90 %	13,30 %	15,60 %
Bilan de compétences	4,20 %	7,70 %	22,20 %	20,00 %
Competentia: visite du site internet	12,50 %	10,30 %	20,00 %	17,80 %
Competentia: participation à un atelier	0,00 %	12,80 %	15,60 %	20,00 %
Bourses pour faire une analyse de risques	0,00 %	5,10 %	15,60 %	22,20 %
Bourses Bien-être au travail	8,30 %	5,10 %	17,80 %	15,60 %
Competentia: service conseil	0,00 %	10,30 %	2,20 %	11,1%

Tableau : Proportion de répondants qui utilisent les dispositifs du Fonds selon la taille des services (Enquête R) (N = 165)

III.2.B. Satisfaction des bénéficiaires des actions du Fonds

Pour ce niveau d'évaluation, nous nous appuyons, pour les deux premiers points, sur l'évaluation réalisée par la cellule administrative du Fonds Isajh que nous remercions par ailleurs.

III.2.B.1. Formations collectives (actions 2015-2017) (N = 242) et formations collectives interservices (N = 18)

En général, la satisfaction par rapport aux formations collectives est totale pour à peu près 1/3 des répondants, et partielle pour les deux autres tiers. Très peu estiment ne pas être du tout satisfaits (4,50 % estiment que la formation n'a pas permis du tout de rencontrer les situations problématiques, 5 % estiment que la formation n'a pas du tout atteint ses objectifs et 9 % considèrent que la durée de cette formation ainsi que ses horaires ne sont pas du tout satisfaisants). L'atteinte des objectifs de prise de recul, de la meilleure définition des rôles et fonctions de chacun de l'acquisition, de nouvelles compétences et de l'amélioration du bien-être au travail est, pour la majorité des répondants (autour de 2/3), présente, mais partielle. Comme exprimé dans le rapport d'évaluation du Fonds Isajh :

« Deux apports semblent particulièrement importants. À eux deux ils regroupent pratiquement l'entièreté des commentaires :

- 1. L'impact sur la cohésion d'équipe, sur l'amélioration du « travailler ensemble » arrive largement en tête ;*
- 2. Lorsqu'il y a développement de nouvelles pratiques / nouveaux outils, cela concerne surtout l'amélioration de la relation avec les bénéficiaires et les formations techniques ; comptabilité, gestion » (p. 3).*

L'évaluation des opérateurs de formations est quant à elle très positive. Les répondants estiment, pour la plupart, que les opérateurs ont répondu à leurs attentes, qu'ils ont une bonne connaissance du secteur, qu'ils proposent une bonne articulation entre apports théoriques et pratiques de terrain, qu'ils s'adaptent bien au groupe. L'évaluation est un peu moins bonne en ce qui concerne

les supports écrits : 32 % sont tout à fait satisfaits, et 27 % sont partiellement satisfaits. Certains se plaignent de ne pas avoir assez ou pas du tout de supports écrits.

Concernant les formations collectives interservices, environ $\frac{3}{4}$ des répondants estiment que cela a amené une amélioration des pratiques, concernant le renforcement des partenariats, une meilleure prise en compte des enjeux de chacun et concernant l'apport de nouvelles compétences. L'évaluation du contenu de la formation est un peu plus mitigée, celle-ci ayant permis, pour la majorité des répondants, de rencontrer partiellement certains objectifs. Notons que ces résultats sont peut-être dus aux possibilités de réponses proposées aux répondants, les modalités intermédiaires ayant souvent tendance à attirer un nombre élevé de réponses. Les opérateurs de formation sont évalués inégalement selon le critère. Ils sont globalement évalués positivement concernant leur bonne connaissance du secteur et leur adaptation au groupe. Cependant, ils le sont de façon plus mitigée concernant la rencontre des attentes des équipes, l'articulation entre théorie et pratique, et surtout l'accès à des supports écrits.

III.2.B.2. Bourses plan de formation (N = 18) et bourses bien-être (N = 12)

Le nombre de répondants est faible pour cette action, mais on peut constater les mêmes tendances que pour les formations collectives : la satisfaction est très présente, mais souvent partielle. Les commentaires sont globalement très positifs, sauf en ce qui concerne la charge administrative. Concernant les bourses bien-être, on a environ la moitié des répondants qui sont tout à fait satisfaits (concernant la résolution des problèmes, l'atteinte des objectifs, le timing), et l'autre moitié qui est partiellement satisfaite. S'il ne fallait relever qu'un commentaire concernant l'impact de ces dispositifs, c'est l'implication, la réflexion collective et la dynamique d'équipe qu'ils favorisent.

III.2.B.3. Les raisons de la non-utilisation de certaines actions

À partir de notre enquête en ligne auprès des « responsables », on a remarqué qu'il y avait un décalage parfois important entre la connaissance du dispositif et son utilisation. Par exemple, les bourses pour réaliser un premier plan de formation sont bien connues, mais elles sont beaucoup moins utilisées. On remarque la même chose pour les formations collectives sur site, pour le bilan de compétences... Ce n'est pas nécessairement la pertinence des actions qui est remise en cause et qui explique la plus faible utilisation de certaines d'entre elles, mais d'autres facteurs, comme nous pouvons le voir dans le tableau ci-dessous :

Raisons de la non-utilisation de certaines mesures	% concernés
Car nous manquons de temps pour développer ces actions	34,50 %
Car l'accès aux dispositifs génère trop de charges administratives	27,30 %
Car ce dispositif est difficile à organiser dans notre structure	17,00 %
Car nous finançons ce genre d'action sur fonds propres	12,10 %
Car les travailleurs ne sont pas intéressés	12,10 %
Car nous faisons appel à un autre opérateur pour ce type d'action	8,50 %
Car ce ou ces dispositif(s) ne nous intéresse(nt) pas, il(s) n'est/ne sont pas adapté(s) à notre situation	7,90 %
Car la hiérarchie est réticente	6,70 %
Car le personnel est suffisamment formé dans notre structure	3,60 %
Car nous avons un service de formation en interne	3,00 %

Car nous craignons une perte d'autonomie dans notre organisation	0,00 %
--	--------

Tableau : Avis des répondants concernant les raisons de la non-utilisation de certains dispositifs du Fonds Isajh (Enquête R)

Les deux explications les plus fréquentes pour justifier la non-utilisation des actions du Fonds, c'est d'abord le manque de temps, et puis corrélativement, la charge administrative que génère l'utilisation de ces dispositifs. Nous ne développons pas davantage la question de la satisfaction vis-à-vis de la gestion des procédures administratives par le Fonds. Celui-ci est bien conscient de la charge administrative que l'accès aux dispositifs occasionne pour les structures et de l'insatisfaction que cela génère parmi les bénéficiaires. Ces remarques concernant la charge administrative se retrouvent tant dans l'évaluation réalisée par la cellule administrative du Fonds, que dans notre enquête en ligne auprès des travailleurs et des responsables, et également dans les entretiens réalisés dans le cadre de cette recherche. Elles n'invalident toutefois pas la pertinence des actions en elles-mêmes qui font l'objet d'une évaluation globalement positive par les bénéficiaires.

III.2.C. Évaluation de la contribution des actions du Fonds à la réduction des risques

Évaluer l'impact d'une action sur la réduction des risques constitue l'étape la plus sensible et la plus difficile. Nous partirons essentiellement de la perception des répondants concernant la pertinence de ces actions pour contribuer à la réduction des risques et la manière dont elles réduisent les risques.

III.2.C.1. Quelles actions favorisent une réduction des risques ?

Voici quelles sont, selon les répondants à l'enquête destinée aux « responsables », les actions du Fonds qui sont les plus pertinentes pour diminuer les risques :

Contribution des actions du Fonds à la réduction des risques	% pertinence
Formations collectives sur site	60,00 %
Formapef (catalogue de formation de l'APEF)	52,10 %
Remboursement des droits d'inscription à une formation	52,10 %
Financement du remplacement de travailleurs qui reprennent une formation CEP : Congé – éducation – payé	50,30 %
Bilan de compétences	44,80 %
Bourses Bien-être au travail	43,00 %
Bourses pour réaliser un premier plan de formation / pour évaluer son plan de formation	41,80 %
Bourses pour faire une analyse de risques	39,40 %
Kit de démarrage (pour mettre en place un plan de formation)	23,00 %
Competentia: service conseil	10,90 %
Competentia: participation à un atelier	9,70 %
Competentia: visite du site internet	9,10 %

Tableau : Avis des répondants concernant la contribution des actions du Fonds à la réduction des risques (Enquête R) (N = 165)

Les formations collectives, en équipe, sur site, sont considérées par le plus grand nombre de répondants comme une bonne mesure pour réduire les risques. Formapef passe en seconde

position, alors qu'il était le dispositif le plus utilisé, ce qui témoigne du fait que la dimension collective de la formation, la possibilité d'échanger, de co-construire au sein d'une équipe est considérée comme plus pertinente que les formations individuelles, même si celles-ci apportent une respiration salvatrice pour les travailleurs. Les remboursements des droits d'inscription à une formation ou le financement du remplacement des travailleurs dans le cadre d'un CEP sont également considérés comme des mesures réduisant les risques. Constatons que le bilan de compétences, alors qu'il est relativement peu utilisé, est en cinquième position ici : 45 % considèrent qu'il s'agit d'une mesure pertinente pour réduire les risques. Les bourses sont appréciées, mais une plus faible proportion considère qu'il s'agit d'une mesure pertinente pour réduire les risques. Competentia est en bas du classement, mais il faut tenir compte aussi du plus faible pourcentage de répondants qui connaissent le dispositif.

III.2.C.2. *Comment les actions du Fonds réduisent-elles les risques ?*

Les répondants à l'enquête en ligne destinée aux responsables avaient la possibilité d'exprimer leur opinion concernant la contribution des actions du Fonds à la réduction des risques auxquels les travailleurs sont exposés. Les retours soulignent beaucoup d'impacts positifs qui permettent de prévenir les risques.

Tout d'abord, un nombre important de répondants soulignent les effets positifs des formations, qu'elles soient individuelles ou collectives. Au niveau des formations individuelles, les impacts positifs sont les suivants : elles permettent au travailleur de sortir des murs, d'aller à la rencontre de travailleurs d'autres services et de renforcer le sentiment d'appartenance à un secteur confronté à des enjeux communs. Elles permettent une actualisation des compétences et des savoirs et exercent un impact positif sur la motivation. Elles favorisent un regard réflexif sur la pratique et, quand cela est possible, se répercutent positivement auprès des collègues via un retour du travailleur concernant le contenu de la formation qu'il a suivie. Au niveau des formations collectives sur site, voici ce qui est souligné : elles resserrent les liens dans l'équipe et la redynamisent. Elles renforcent la cohérence, la communication et la cohésion d'équipe. Elles permettent à l'équipe de se préparer ensemble aux évolutions du métier et du public, à s'adapter à une éventuelle nouvelle population.

Ces dispositifs de formation ainsi que les autres dispositifs d'accompagnement d'équipe et de développement professionnel, favorisent une meilleure confiance en soi des travailleurs, leur donne un sentiment d'être reconnus dans leurs besoins, dans leurs souhaits d'évolution et d'être soutenus. Ils contribuent aussi à redonner du sens à la pratique professionnelle. Bref, ces actions amélioreraient le bien-être au travail, selon un certain nombre de répondants. Ces effets positifs sur les travailleurs bénéficieraient finalement aux bénéficiaires de l'action qui seraient mieux pris en charge.

III.2.D. *Attentes adressées au Fonds*

Dans l'enquête en ligne pour les responsables, une question ouverte permettait aux répondants de formuler leurs attentes au Fonds Isajh.

Une série de répondants demande au Fonds de simplifier les conditions d'accès et les procédures administratives pour bénéficier des actions. Ils suggèrent également d'améliorer la réactivité à la suite d'une demande. D'autres demandes concernent le contenu du catalogue Formapef qui

devrait s'adapter aux évolutions des secteurs, du cadre légal, des mutations des métiers, des nouveaux publics (autisme, cérébrolésés, maladies mentales, doubles diagnostics, etc.)

Une série de propositions touche à la communication des informations, à l'accompagnement pour orienter les services dans les différents dispositifs qui existent. Dans le même esprit, des répondants suggèrent au Fonds de s'adresser directement aux travailleurs et non de passer par la délégation syndicale ou la direction, afin de mieux diffuser l'information. Certains considèrent que le mieux est le contact personnalisé, avoir une personne ressource provenant du Fonds, rendant visite au service et l'accompagnant dans les diverses possibilités proposées. C'est particulièrement les petites structures qui auraient besoin de cet accompagnement personnalisé pour surmonter certaines difficultés, favoriser la réflexion en interne et répondre aux exigences légales.

Quelques remarques touchent aux conditions d'accès à certains dispositifs. Elles suggèrent de sortir de cette logique des groupes à risque en rappelant que tous les travailleurs sont touchés par ces risques.

III.3. Quels défis prioritaires et quelles pistes spécifiques pour le Fonds Isajh ?

III.3.A. Les éléments à prendre en considération dans la définition des défis et l'élaboration de pistes pour le Fonds Isajh

Trois éléments sont à prendre en compte :

- les trajectoires que l'on pourrait simplement définir ici comme organisées autour de moments importants du parcours professionnel ;
- les groupes à risque tel qu'ils sont définis légalement et sectoriellement (en dépit même des réserves à leur égard de la part du CG et de l'équipe de recherche, mais en vertu du « principe de réalité ») ;
- le niveau d'action.

III.3.A.1. Les parcours professionnels

Nous avons pu vérifier au cours de cette recherche que les groupes à risque tels qu'ils étaient définis légalement et sectoriellement étaient non seulement inopérants pratiquement et scientifiquement pour la compréhension et la détection des risques dans les secteurs considérés, mais aussi pour la priorisation des actions à mettre en place ou à soutenir. Nous avons fait l'hypothèse que pour les comprendre et les détecter il fallait prendre en compte la trajectoire des travailleurs. Au terme de ce travail, cette hypothèse est confortée. Deux éléments viennent préciser cette approche par la trajectoire : il convient en effet de porter une attention particulière d'une part aux charnières et d'autre part aux ruptures. Les charnières désignent ces moments particuliers qui marquent le passage d'un moment à un autre : de la vie étudiante à la vie professionnelle, d'une fonction à une autre, de la vie professionnelle à la retraite. Les ruptures qualifient ces moments où le cours de la vie semble ne plus aller de soi, où un événement vient ponctuer, positivement (naissance d'un enfant, promotion attendue, etc.), mais aussi souvent « négativement » (une séparation, un accident, un « problème » professionnel ou familial) le fil des jours et l'avenir escompté.

Ces moments charnières ou de rupture ne sont pas des instantanés même si chronologiquement ils sont marqués (« le 1^{er} jour où j'ai travaillé », « le jour de mon accident [de travail] »), ils s'étalent

dans le temps et ce temps est un espace qui peut être investi pour la prévention (on agit sur les « causes » possibles) et pour la réduction (on agit sur les « conséquences ») des risques. Ces moments structurent la carrière d'un individu ; sachant, on vient de le montrer, que cette structure peut être fragilisée par des moments de rupture que tout individu, tout travailleur traverse.

Il s'agit donc des défis et pistes :

- pour le début de carrière (généralement les 2 premières années d'entrée dans le service) ;
- pour le milieu de la vie professionnelle (quand « stabilisés » les travailleurs s'interrogent, voire sont interrogés, sur leurs perspectives) ;
- pour les fins de carrière (quand les travailleurs attendent, espèrent, redoutent, réfléchissent à la diminution ou à un aménagement de leur investissement professionnel).

Notons que cette prise en compte des trajectoires professionnelles s'inscrit dans un mouvement déjà opéré par le Fonds Isajh ces dernières années, comme en témoigne l'intitulé du fascicule présentant ses actions 2018 : « Développement des compétences collectives et soutien au parcours professionnel des travailleurs du secteur ».

III.3.A.1.1. Début de carrière (ou dans une fonction)

L'entrée des travailleurs (jeunes ou moins jeunes) dans la fonction est un moment important et souvent marquant sur le long terme : la manière dont les travailleurs ont été intégrés dès les premiers jours au sein de leur équipe a des effets positifs ou négatifs considérables dans la trajectoire professionnelle à l'intérieur ou non de la même institution. Le soutien et l'accompagnement des travailleurs dès leur entrée en fonction, la présentation des différentes modalités de l'accompagnement sur le court et moyen terme, tout comme les possibilités de stabiliser leur statut dans une qualification accrue apparaissent comme des modalités intéressantes facilitant sensiblement l'intégration du nouveau travailleur et impactant les divers types de risques. Toutes les formes de soutien à la formation et à l'emploi sont apparues comme des mesures qui participent activement à l'intégration des travailleurs. Concernant les directions, qu'elles soient issues du terrain ou non, leur soutien et leur accompagnement au début de la prise en charge de cette fonction, sont essentiels pour développer et/ou renforcer une attention aux enjeux institutionnels les plus déterminants (clarté des fonctions et des différents rôles éducatifs du personnel de support, gestion d'équipe, importance de la formation continue, vigilance soutenue à l'environnement institutionnel changeant).

III.3.A.1.2. Milieu de carrière (ou ancienneté de minimum 10 ans dans une fonction)

La recherche a révélé l'importance de s'intéresser, dans une logique préventive, aux travailleurs de la tranche d'âge 35 – 45 ans en poste depuis plus de 10 ans. Dans cette tranche d'âge, les travailleurs (principalement éducateurs et assistants sociaux) se trouvent confrontés à une diversité d'épreuves : des difficultés d'articulation travail/vie privée, un manque de perspective d'évolution professionnelle, des problèmes relationnels au travail, des problèmes de santé, de l'usure pouvant conduire au burn-out. Étant devenus, du fait de leur ancienneté, de véritables piliers de l'institution, garants de la continuité du service au public (tirailés entre les jeunes à accueillir et à former et les plus âgés à soutenir, voire remplacer, tiraillement qui va en s'accroissant dans un contexte de vieillissement de la pyramide des âges et de départ à la retraite d'un grand nombre de travailleurs), ces travailleurs très sollicités peuvent avoir le sentiment d'un manque de

reconnaissance et éprouver des difficultés à maintenir du sens dans le travail. L'enquête montre que ces travailleurs peuvent avoir tendance, pour se protéger, à mobiliser une série de dispositifs (pause carrière) pendant une période relativement longue. Mais du fait de la rapidité des mutations du contexte de travail, notamment les changements dans l'équipe, le retour au travail après une longue absence peut s'avérer problématique. C'est un groupe à risque à prendre en considération si l'on veut garder ces travailleurs expérimentés dans l'emploi. À titre préventif, il convient de veiller aux souhaits exprimés par les travailleurs en termes de mobilité professionnelle (horizontale et/ou verticale) afin de soutenir leur demande et d'en faciliter la réalisation par l'accès à des dispositifs de soutien adéquats (cf. pistes d'action dans la suite).

III.3.A.1.3. Fin de carrière

À partir de l'évaluation du bilan de compétences (CERSO), on a pu constater que les 45 ans et plus, sont souvent à un tournant important dans leur parcours professionnel, à un moment de réflexion : *« je suis à mi-chemin », « quelle est la place que j'occupe ? », « quel est le sens de mon parcours ? », « comment tenir jusqu'à la fin de ma carrière ? »*. Tirillés entre la volonté de valoriser leur expérience et de transmettre leur savoir et le souhait d'adoucir leur fin de carrière (notamment en raison du risque d'épuisement physique caractéristique de la nature du travail dans une grande partie des fonctions), voire de partir à la retraite plus tôt que prévu, les travailleurs en « fin de carrière » ne doivent pas être mis dans un même sac. On doit bien distinguer des sous-groupes dans cette catégorie : en effet, la situation ne se présente pas de la même façon à 45 ans et à 58 ans. A 45 ans, il y a cette idée du « mi-parcours » et *« qu'est-ce que je fais de la deuxième partie de ma carrière ? »*. À 58 ans, on sera plutôt dans une réflexion autour de la fin de la carrière, autour de son aménagement ou d'un projet particulier pour les dernières années d'engagement professionnel. Un des enjeux est notamment la prise en compte des diverses contraintes physiques liées à l'âge et qui limitent l'exercice du métier. Il s'agit alors de réfléchir la continuité de la carrière à des postes moins éprouvants physiquement. Si les risques psychosociaux sont là tout au long de la carrière, qu'ils soient associés aux contacts avec les usagers ou à la vie institutionnelle au sens large, la fatigue et l'usure liées aux dynamiques d'équipe nécessitent également une attention soutenue pour ce groupe cible dont la compétence et le savoir-faire semblent sous-estimés ou parfois remis en question, surtout dans un contexte d'engagement de plus en plus fréquent de nouveaux jeunes travailleurs dans l'équipe, alors qu'ils sont porteurs de la mémoire institutionnelle. Il s'agit également d'une étape de la carrière où les attentes vis-à-vis du développement professionnel peuvent évoluer : plus friands par rapport à la formation « classique » en début de carrière, les travailleurs plus âgés expriment une préférence pour les interventions et les dispositifs d'échange de pratiques et de transmission des savoirs.

III.3.A.2. Les groupes à risque

Par ailleurs, l'équipe de recherche est bien évidemment consciente de la demande du Fonds de donner des pistes en fonction des groupes à risque tels que définis légalement et sectoriellement. Même si la phase exploratoire, validée par le Comité de pilotage et le Comité de gestion, a montré leur peu de pertinence, ils sont une « clé » d'entrée – ne fut-ce que financièrement – pour rendre possible et faire reconnaître des pistes d'action ! Une première réflexion hâtive pourrait aboutir à montrer que les jeunes sont concernés par le début de carrière, les plus de 45 ou de 50 par la fin et qu'un ensemble de petits sous-groupes (ceux qui sont depuis 10 ans dans le même poste, ceux touchés par des restructurations, etc.) pourraient se retrouver dans le milieu de la carrière.

Cette mise en parallèle a cependant des limites. Ainsi, il peut ne pas y avoir de correspondance stricte entre ces périodes et l'appartenance à tel ou tel groupe à risque (ex. : le début dans la carrière ne correspond pas nécessairement avec le fait d'avoir moins de 26 ans) ou il peut y avoir plusieurs correspondances (avoir moins de 26 ans, être touché par une restructuration, ne pas avoir de CESS, travailler à temps partiel) : bref, ici encore, il faudra composer avec la complexité des situations.

III.3.A.2.1. [Partir d'un enjeu majeur des secteurs étudiés : le vieillissement de la pyramide des âges](#)

Cet élément de complexité qui accompagne une lecture à partir des groupes à risque tels qu'ils sont définis légalement et sectoriellement nous encourage à proposer au Fonds de partir d'un enjeu majeur identifié à travers les résultats de cette recherche. Par exemple, un défi bien connu auquel sont confrontés les secteurs étudiés concerne **le vieillissement** de la pyramide des âges des travailleurs. Nous l'avons vu, une partie des types de services étudiés va voir partir à la retraite à peu près un quart des travailleurs dans les 10 prochaines années. Plutôt que de partir des groupes à risque, le Fonds pourrait décider, par exemple, de tirer le fil de ce défi majeur, qui fragilise et met dans un contexte d'incertitude une grande partie des institutions du champ. Nous pensons que s'attaquer à cet enjeu permettrait de toucher une grande partie des groupes à risque tels que définis légalement et sectoriellement en favorisant une approche plus globale et articulée des risques rencontrés par les travailleurs, et en décloisonnant les catégories de groupes à risque. Certes, on pourrait croire que le vieillissement des travailleurs n'implique que des actions à destination des plus âgés (pour adoucir leur fin de carrière, les maintenir à l'emploi, etc.), or cet enjeu concerne tout autant les jeunes travailleurs qui sont engagés pour les remplacer, notamment ceux dont le niveau de qualification ne dépasse pas le CESS, ainsi que les travailleurs en milieu de carrière (et qui ont peut-être 10 ans d'ancienneté dans la même fonction) qui sont tiraillés entre les jeunes à accueillir et à former et les plus âgés à soutenir ou à remplacer. Dans ce contexte, les institutions du champ auront plus que jamais besoin de modalités de soutien favorisant le développement professionnel des travailleurs, la dynamique collaborative et la circulation des informations au sein des équipes afin de faire face à un contexte de mutation rapide (interne et externe). Elles auront également besoin de s'inspirer de ce qui se fait dans d'autres structures du même secteur confrontées à la même problématique.

III.3.A.2.2. [Partir des secteurs et/ou types d'organisations qui ont moins facilement accès aux modalités de soutien](#)

Un autre angle d'attaque qui permettrait de répondre aux enjeux des groupes à risque sans les cloisonner serait de cibler les secteurs, types de services ou types d'organisations qui sont moins touchés par les actions du Fonds. Nous pensons particulièrement aux petites structures qui, si elles ne semblent pas nécessairement plus exposées à des risques particuliers, sont cependant quasi systématiquement désavantagées dans l'accès aux modalités de soutien disponibles. En relevant le défi d'améliorer la couverture des actions sur les plus petites structures, le Fonds pourrait également toucher indirectement un grand nombre de groupes à risque présents dans ces structures.

III.3.A.3. [Le niveau d'action](#)

À la prise en compte de la trajectoire et des groupes à risque, nous ajoutons le niveau d'action. Celui-ci peut être individuel, organisationnel ou collectif. Ces trois niveaux désignent la cible de

l'action envisagée : s'agit-il du travailleur ? s'agit-il de l'organisation ? ou s'agit-il du collectif (au-delà de l'organisation, plusieurs structures d'un même secteur, plusieurs travailleurs de structures différentes, etc.) ? Ces trois niveaux sont interconnectés : le soutien proposé à un des niveaux bénéficie indirectement aux autres niveaux.

À partir des résultats de la recherche et compte tenu du contexte de limitation des ressources disponibles pour développer les actions du Fonds, il nous apparaît pertinent **de cibler prioritairement le niveau d'action organisationnel** pour deux raisons :

- Il permet potentiellement de toucher plus de travailleurs, ce qui est un argument à prendre en compte dans un contexte de limitation des moyens disponibles ;
- Soutenir uniquement l'individu ne change rien s'il retourne dans une organisation qui manque elle-même de ressources et de soutien pour fonctionner de façon optimale.

Nous y reviendrons plus loin.

III.3.B. Quelques points de vigilance dans l'utilisation de ces pistes

- **Les pistes proposées peuvent quelquefois, à première lecture, sortir des modes d'action habituels du Fonds Isajh.** Il ne nous revenait pas en tant qu'équipe de recherche de préjuger des limites et des frontières des actions du Fonds. Toutefois, il nous semble que les pistes proposées sont pour le moins du ressort – direct ou indirect – des différents acteurs du Fonds : représentants syndicaux, représentants patronaux, service administratif lié au Fonds.
- Il nous ne nous revenait pas plus d'évaluer les montants financiers nécessaires à la réalisation des pistes proposées. Nous avons cependant rappelé que le manque de moyens financier est un défi quotidien qui pèse sur les services, sur les travailleurs et sur les usagers. Par ailleurs, les moyens du Fonds sont limités. L'administration du Fonds a rappelé lors des CP que des moyens existaient pour certaines catégories de risques (par exemple, pour les moins de 26 ans). De plus, certaines pistes proposées supposent plus une volonté de sensibilisation et de diffusion d'informations qu'un investissement financier conséquent. Nous explorons aussi les possibilités de synergies qui permettraient de maximiser les ressources disponibles.
- Tout risque ne résulte jamais d'une cause isolée, l'origine du risque est toujours plurifactorielle (nous l'avons déjà indiqué à la fin de la recherche exploratoire). Néanmoins d'une part, il est possible de commencer par un ou plusieurs aspects et de prendre en compte que la résolution d'un problème particulier aura, au-delà de ce qui est spécifiquement visé, des conséquences plus globales (ex : gérer la répartition des tâches lourdes à accomplir en vue de ne pas mettre des travailleurs âgés en difficulté, aura aussi un effet bénéfique sur l'ensemble des travailleurs, car la prise en charge sera réfléchie collectivement et pas seulement assumée par les collègues proches). Cependant d'autre part, c'est dans leur articulation, leurs complémentarités et leurs adaptations aux secteurs et sous-secteurs que les pistes générales permettront de prévenir ou de diminuer les risques.
- De nombreuses pistes existent déjà au sein du Fonds ou dans d'autres Fonds. L'enquête montre que ces pistes sont adaptées pour les problématiques considérées. Cependant,

certaines restent encore peu connues ou mal connues et d'autres semblent un peu oubliées. Revivifier et « entretenir » les informations concernant ces pistes internes ou externes (autres Fonds, tutelles) semblent une voie indispensable pour que les dispositifs prévus puissent servir et produire leurs effets.

- Il importe aussi de revenir sur les nombreux propos relevés pendant l'enquête sur la lourdeur, notamment administrative, que représente pour les services (particulièrement les petites structures) la mise en œuvre des modalités proposées par le Fonds. Certes, le Fonds en est conscient et peut déplorer que la lourdeur administrative soit évoquée comme une ritournelle, mais il devrait être possible de trouver des modalités administratives plus souples et plus simples ou à tout le moins un accompagnement du Fonds lui-même pour cette gestion auprès des petites structures.
- Dans la même optique, comme indiqué dans la proposition de cadastre en annexe, il n'existe pas encore de cadastre unique et stable qui couvre l'ensemble du champ de la 319.02. Nous avons dû jongler entre des bases de données de différents types, de qualité variable et n'ayant pas le même objectif ni la même manière de mesurer l'emploi. Cela pose de grandes difficultés pour connaître le champ et les secteurs qui le constituent et pour cibler les travailleurs appartenant aux catégories à risque que nous avons utilisées dans cette étude. Nous saluons les efforts du Fonds Isajh qui permettent de progresser et d'affiner la qualité des bases de données. Il est évident que toute initiative de soutien permettant de récolter des informations plus fiables et plus systématiques en vue de l'établissement d'un cadastre complet est un préalable indispensable à la définition et la mise en œuvre d'actions ciblées et pertinentes.
- Enfin, il importe de rappeler que les métiers étudiés sont surmajoritairement féminins ; nous l'avons d'emblée signalé aussi bien dans notre offre que dans l'introduction de ce rapport. Les analyses qualitatives et quantitatives (les nôtres, mais aussi toutes celles qui s'attachent au travail social) montrent combien les femmes ont plus de difficultés que les hommes d'accéder à l'emploi (à compétence égale, on favorise très souvent l'emploi masculin pour favoriser la « mixité » des équipes), d'accéder aux fonctions à responsabilité, à certains dispositifs (comme les formations dans certains services qui ne sont accessibles qu'aux travailleurs à temps plein) et combien aussi elles sont plus touchées par la précarité des emplois, par les temps partiels, par les effets – souvent négatifs – des interruptions de carrière, par de la flexibilité imposée, etc. Dans la réflexion autour des pistes et dans leur mise en œuvre, il convient de toujours prendre en compte cet élément.

III.3.C. Les pistes d'action²⁴

III.3.C.1. *Le niveau individuel*

Même si nous postulons que le niveau organisationnel est un niveau prioritaire, nous relevons des pistes d'action qui ciblent directement les travailleurs (appartenant aux trois axes concernés par la

²⁴ Le projet de recherche avait été pensé, au départ, selon un processus de co-construction et une dynamique collaborative entre l'équipe de recherche, les membres du CG du Fonds Isajh et des acteurs externes au CG du Fonds Isajh ayant une expertise sur la question et une bonne connaissance du champ. Cette dynamique collaborative a notamment pris place lors des deux journées de travail organisées en novembre 2016 autour des résultats de la phase exploratoire et la co-construction des axes prioritaires pour la phase de recherche et en novembre 2017 autour

recherche, mais aussi aux groupes à risque définis légalement et sectoriellement) et qui sont des modalités de soutien qui s'adressent directement aux individus.

III.3.C.1.1. Les formations individuelles (soutenir la formation et l'orientation tout au long de la vie)

- **Formation initiale**

Le début de la carrière et de la socialisation professionnelles est marqué par la formation initiale. La recherche montre que la formation initiale est une ressource incontournable pour préparer le travailleur à faire face aux défis et risques auxquels il sera confronté. Toutefois, comme le précise le rapport d'évaluation de l'AEQES (2016) sur la formation initiale des éducateurs spécialisés, la formation initiale ne peut que difficilement préparer à la grande diversité d'emplois à forte responsabilité sociale, dans des domaines multiples, auxquels elle peut mener.

Pistes : Dans une perspective à long terme, il serait intéressant de démarcher et développer des partenariats, des réseaux avec les écoles de formation initiale d'éducateurs, y compris avec la promotion sociale. Soutenir un réseau entre les milieux professionnels et les écoles dans le but de favoriser des échanges portant sur les articulations entre les lieux de formation et les milieux professionnels et sur une réflexion commune concernant les objectifs de la formation initiale.

Groupes à risque :

- Les moins de 26 ans ;
- Fonction éducative.

- **Formation continue**

La formation continue peut avoir sa pertinence à n'importe quelle étape de la carrière :

- Au début de la carrière : Il est important de diagnostiquer les besoins, les éventuelles lacunes des nouveaux éducateurs, quel que soit leur parcours de formation préalable²⁵, et de proposer rapidement une formation aux **nouveaux/jeunes travailleurs**, par exemple au maximum **après un an de fonctionnement**. Le secteur de l'Aide à la jeunesse est déjà doté d'un Plan Global de Formation qui comprend notamment des formations de base

des résultats de la phase de recherche. Elle s'est également déployée lors des nombreuses réunions du comité de pilotage de la recherche, ainsi que lors des interventions de l'équipe de recherche lors de certaines réunions du CG. Il était prévu que la 3^{ème} phase de la recherche soit consacrée à un travail d'accompagnement et de co-construction des pistes d'action avec le Fonds et d'autres acteurs concernés, afin de les rendre davantage pertinentes et opérationnelles. Cette phase de co-construction des pistes d'action n'a pas pu avoir lieu. Les pistes proposées ici sont donc bien celles de l'équipe de recherche à partir de la connaissance qu'elle a du vécu, des enjeux et demandes des nombreux acteurs du champ interrogés dans le cadre de cette recherche. **Elles ne doivent donc pas être considérées comme des dispositifs clés sur porte qu'il suffirait d'appliquer. Elles doivent être absolument réappropriées, retravaillées et adaptées par les membres du CG.** Elles ont toutefois bénéficié de deux réunions de travail avec la cellule administrative du Fonds. Nous en profitons pour remercier Marie-Pierre Lobet, chargée de recherche et développement pour le Fonds Isajh, et Laurence Coulon, responsable administrative du Fonds, pour leur disponibilité et leur collaboration lors de ces deux réunions de travail. Nous remercions également Paul Lodewick, directeur de la catégorie sociale de la HELHa, qui nous a aidés dans la construction de ces pistes d'action.

²⁵ Selon le niveau et le type de qualification du nouvel éducateur, il s'agira, pour les uns, de repérer leurs besoins à partir de la mise en lumière de certaines compétences spécifiques qu'ils n'ont pas eu la possibilité d'acquérir dans le cadre de leur formation initiale et, pour les autres, d'encourager et de soutenir la formation qualifiante, comme le fait déjà le Fonds Isajh.

obligatoires²⁶ pour tout nouveau travailleur²⁷. Il pourrait inspirer des pistes d'action pour les autres secteurs ;

- Au milieu de la carrière : le travailleur peut exprimer des besoins de renforcer, affiner, actualiser certains savoirs, compétences, en lien avec les évolutions du secteur ou avec ses souhaits d'évolution professionnelle ;
- À la fin de la carrière : les travailleurs plus âgés expriment le besoin de transmettre ou d'échanger avec des pairs, la formation classique étant mise au second plan. Une préférence est exprimée pour les lieux de transmission des savoirs, comme les supervisions collectives ou les interventions en lien avec une ancienneté importante dans la fonction, les lieux d'échange des savoirs, des pratiques, etc.

Groupes à risque :

- Tous

Pistes :

- Adapter les contenus de formation continue afin qu'ils répondent mieux aux besoins des éducateurs, et afin de combler les lacunes des éducateurs nouvellement diplômés (par exemple, par rapport aux différentes formes de handicap).
- Plusieurs thématiques de formation ont été pointées comme importantes :
 - o Former le personnel de support aux problématiques spécifiques du public ;
 - o Formation aux évolutions technologiques dans la prise en charge du handicap ;
 - o Formation/information par rapport aux changements législatifs (voir partie I du rapport) (ce qui permet aux petites structures de gagner du temps, car elles reçoivent une information complète en un temps très court) ;
 - o Formation à la gestion d'équipe pour les cadres intermédiaires.
- Développer des espaces d'échange de pratiques pour les **travailleurs dits « âgés »**.
- Au niveau du **type de formation**, l'enquête montre qu'il est important de proposer des modalités de formation internes et externes, individuelles et collectives, car elles touchent différentes compétences professionnelles et répondent à différents besoins.

III.3.C.1.2. Continuer à soutenir le bilan de compétences

Le soutien au recours au bilan de compétences a pour objectif de « permettre aux personnes d'analyser leurs compétences tant professionnelles que personnelles, ainsi que leurs aptitudes et leurs motivations afin de (re)définir un projet professionnel et éventuellement un projet de formation ainsi qu'un (re)positionnement personnel et professionnel » (brochure APEF Bilan de Compétences 2015 – 2017). Le bilan de compétences est sans doute l'outil préventif adéquat pour les travailleurs ayant 10 ans d'ancienneté dans la même fonction ou service, car il offre une

²⁶ Le caractère obligatoire de ces formations peut être discuté dans la mesure où il peut y avoir une certaine réticence, de la part de nouveaux travailleurs, de retourner en formation, que ce soit parce que la formation initiale est fraîche et que le travailleur souhaite développer sa pratique, ou que ce soit parce qu'il n'a pas un bon souvenir de son parcours scolaire.

²⁷ Voir <http://ajformation.be/le-plan-global/presentation-2/>

opportunité pour évoluer, une occasion de redynamiser son parcours professionnel, de lui redonner du sens et de reprendre le pouvoir.

Groupes à risque :

- Les travailleurs ayant 10 ans d'ancienneté dans la même fonction et/ou dans le même service ;
- Les 45 ans et plus ;
- Les travailleurs appelés à remplir de nouvelles missions / à prendre en charge un nouveau type de public ;
- Les travailleurs menacés par un licenciement ;
- Les personnes ayant une aptitude réduite au travail.

III.3.C.1.3. Le tutorat

Si le tutorat est évidemment à réfléchir au niveau organisationnel, et s'il exerce potentiellement ses effets sur l'ensemble de l'équipe, nous le prenons ici comme une modalité d'action individuelle dans la mesure où il peut constituer une réponse à des risques rencontrés par un travailleur en particulier.

Piste : Inciter, via l'embauche compensatoire, la participation à des dispositifs de formation et de supervision, des travailleurs **depuis plus de 10 ans dans le même service ou la même fonction** à prendre en charge un rôle de tuteur afin de donner une nouvelle dynamique à leur carrière. L'exercice de cette fonction est susceptible d'apporter au tuteur une reconnaissance institutionnelle, via la mobilisation d'un capital symbolique incarné dans un contrat, une convention, une place dans l'organigramme, un temps de travail dédié au tutorat et reconnu comme tel. C'est un apport aussi en termes de confiance en soi, de valorisation, d'estime de soi ainsi que la possibilité d'acquisition de nouvelles compétences et d'un renouvellement du regard – remise en question, analyse du parcours. Par ailleurs, le tutorat permet un accueil des **nouveaux travailleurs**, notamment **les moins de 26 ans**, les **travailleurs faiblement qualifiés**, il offre une intégration précieuse pour les **fonctions éducatives**, mais aussi pour les **fonctions de support**.

Les groupes à risque :

L'**accueil et le tutorat** sont bénéfiques pour tout type de travailleur. Et plus spécifiquement pour :

- les **jeunes de moins de 26 ans** et notamment les **moins qualifiés**. Le tutorat peut favoriser la mise en lumière des besoins de formations de ces jeunes travailleurs qui peuvent être ensuite intégrés dans le plan de formation (cf. niveau organisationnel) ;
- pour le **personnel bénéficiant d'une aide à l'emploi** (APE, ACS...) ;
- Les **travailleurs plus âgés** lorsque la prise en charge de la fonction de tuteur leur permet d'alléger la charge physique et psychosociale liée à leur fonction principale ;
- les **personnes inoccupées ou qui travaillent depuis moins d'un an** et qui étaient inoccupées au moment de leur entrée en service, en particulier les demandeurs d'emploi qui possèdent au maximum un CESS ;

- Particulièrement pertinent pour les fonctions uniques²⁸ (les fonctions de support et les petites structures étant alors fort concernées) (Kayaert, Laloy & Schots, 2017) ;
- Le tutorat bénéficie également à **l'équipe dans son ensemble**. De nouveaux travailleurs rapidement opérationnels et informés contribueront à un meilleur fonctionnement organisationnel.

III.3.C.1.4. Mobilité professionnelle

Parallèlement à des actions à plus long terme visant à mieux reconnaître l'ancienneté des travailleurs qui passent d'un secteur à l'autre, le Fonds pourrait développer des modalités permettant de soutenir la **mobilité professionnelle des travailleurs de plus de 10 ans d'ancienneté dans la même fonction** au sein de la même structure ou dans une autre structure similaire. Cela consisterait à donner la possibilité à un travailleur qui le souhaite de découvrir une autre fonction, un autre service et/ou une autre structure, pour tout ou partie de son temps de travail, afin d'apporter des expériences variées aux travailleurs qui sont dans la même fonction depuis plus de 10 ans. Il s'agit d'un défi particulier **pour les petites structures** qui, comme on l'a vu, ont moins de possibilités en leur sein à proposer en termes de mobilité professionnelle.

Pistes : Une solution pourrait être de **mutualiser** (possibilités de groupements d'employeurs) et de soutenir/financer des **échanges de travailleurs** entre structures.

Groupes à risque :

- Les 45 ans et plus ;
- Les travailleurs qui sont depuis plus de 10 ans dans le même service et/ou la même fonction.

III.3.C.2. Le niveau organisationnel

La recherche montre qu'un grand nombre de difficultés doivent se réfléchir au niveau organisationnel, car elles sont directement connectées à des enjeux de gestion des ressources humaines. Pour rappel, il nous semble pertinent **de cibler prioritairement ce niveau d'action**. Les pistes ci-dessous s'adressent donc à une organisation/un service/une équipe dans son ensemble. Elles touchent à la dimension organisationnelle du travail. Nous faisons l'hypothèse qu'en favorisant une entrée par l'organisation, on peut répondre aux besoins individuels des travailleurs qui en font partie. Le principe commun de propositions ci-dessous, en cohérence avec les résultats de la recherche, est de favoriser une **dynamique participative** dans les prises de décision qui concernent les travailleurs et les bénéficiaires. Les retours des structures qui ont bénéficié des actions collectives du fonds, comme les bourses plan de formation ou les bourses bien-être, montrent le caractère précieux de cette dynamique participative et l'impact positif que cela a sur l'équipe et la dynamique collaborative.

III.3.C.2.1. Plan de formation

- Continuer à soutenir les équipes dans la mise en place d'une dynamique collective dans la construction du **plan de formation** (en prenant notamment appui sur les outils proposés sur le site de Competentia) ;
- Soutenir la création de postes de « **référént formation** » ;

²⁸ Pour rappel : les fonctions qui ne sont occupées que par une seule personne (ex. : le référent formation)

- Soutenir les **petites équipes** dans la réalisation de leur plan de formation (en termes de temps et de moyens, notamment par rapport aux démarches administratives) ;
- En articulation avec le tutorat de **jeunes travailleurs**, notamment **ceux dont le niveau de qualification ne dépasse pas le CESS**, le plan de formation peut cibler les besoins des nouveaux travailleurs. Ce ciblage permettrait de faire remonter les nouveaux besoins en matière de formation continue.

Groupes à risque :

La mise en place d'un plan de formation au niveau organisationnel bénéficiera à l'ensemble des travailleurs, à condition de tous les prendre en considération, notamment les fonctions de support. Le soutien à l'élaboration d'un plan de formation doit accorder une attention particulière aux besoins en formation continue de toutes les catégories de travailleurs, ce qui les incitera à participer activement à de la formation continue comme gage de réussite de leur mobilité professionnelle (horizontale et/ou verticale) dans le secteur.

III.3.C.2.2. Gestion des horaires / temps de travail

- Sensibiliser/Informer les directions et les délégations syndicales aux différentes modalités possibles pour l'aménagement d'un horaire de travail stable (partage de bonnes pratiques, de pratiques innovantes, par exemple via un atelier competentia ou des intervisions, cf. point III. 1.) ;
- Informer les travailleurs des dispositifs existants pour la réduction du temps de travail.

Groupes à risque :

L'aménagement, l'adaptation et la flexibilité des horaires peuvent être intéressants pour différentes catégories de travailleurs. Les répondants à l'enquête en ligne soulignent toutefois l'intérêt de ces aménagements pour les **travailleurs de 45 ans et plus**. Les **travailleurs avec aptitudes réduites** peuvent également bénéficier avantageusement des possibilités d'aménagement des horaires.

La pénibilité liée aux horaires se pose particulièrement pour la fonction éducative dans le secteur résidentiel (AH, AJ, MA) qui recouvre en général des plus grosses structures. Les difficultés sont également particulières dans les **petites structures** étant donné les difficultés de remplacement des travailleurs absents.

III.3.C.2.3. Dynamique d'équipe – intégration des différentes catégories de personnel

- Sensibiliser les institutions à l'importance de l'inclusion du personnel de support dans certaines parties des réunions d'équipe (via des bourses sur ce thème par exemple) ;
- Mettre en place des supervisions pour le personnel de support (ce qui permet une reconnaissance institutionnelle de leur rôle social).

Groupes à risque :

Toute l'équipe bénéficie évidemment des réunions de ce type. On souligne ici l'intérêt que cela peut avoir pour favoriser l'intégration des **personnels de support technique et administratif** et la dynamique collaborative entre les différentes catégories de personnel. C'est également une façon de toucher les travailleurs **dont le niveau de qualification ne dépasse pas le CESS**.

III.3.C.2.4. Soutenir la communication au sein de l'équipe

- Former le personnel à la transmission ciblée (observations objectives et objectivables) ;
- Bourses pour soutenir le développement d'outils de partage de l'information et de communication au sein de l'équipe.

Cette piste permet de répondre au **défi majeur du vieillissement de la pyramide des âges des travailleurs** : beaucoup de nouveaux travailleurs vont être engagés dans les équipes. Pour maintenir le cap, il est important de renforcer et d'intensifier la communication et l'échange d'informations au sein de l'équipe, notamment entre les nouveaux travailleurs et les plus anciens.

Groupes à risque :

À nouveau, toute l'équipe bénéficie d'une amélioration de la communication. Mais plus particulièrement les fonctions de support, souvent isolées, et les nouveaux travailleurs, notamment les **moins de 26 ans**, ceux qui ont **moins d'un an d'ancienneté** et qui étaient inoccupés au moment de leur entrée en service ainsi que les travailleurs appelés à **remplir de nouvelles missions** / à **prendre en charge un nouveau type de public**.

III.3.C.2.5. Clarification des fonctions et délimitation/répartition des tâches pour une meilleure collaboration

- Soutenir les directions dans la réalisation de définitions de fonction claires pour les différentes fonctions de l'organisation
- Favoriser l'implication des travailleurs pour la rédaction des définitions de fonction au sein de leur institution.

Groupes à risque :

C'est évidemment important pour tout travailleur, mais encore plus pour les nouveaux travailleurs (**jeunes de moins de 26 ans** ou autres) ou ceux qui doivent prendre en charge de nouvelles missions ou de nouveaux publics ou ceux qui **changent de fonction**.

Par rapport au **défi majeur du vieillissement** et au remplacement rapide d'un grand nombre de travailleurs, il peut être pertinent de soutenir les services dans leur réflexion face à ce défi, notamment par un accompagnement à la redéfinition de l'organigramme et des descriptifs de fonction.

Les **petites structures** sont davantage susceptibles d'avoir des fonctions larges, polyvalentes, impliquant de jongler avec plusieurs casquettes, et dont les frontières sont floues.

III.3.C.2.6. Bien-être au travail

Toutes les actions développées ci-dessus et dans la suite sont susceptibles de contribuer, d'une manière ou d'une autre, au bien-être des travailleurs, ce qui constitue un terreau favorable à la consolidation des trajectoires professionnelles. Il nous apparaît également opportun de continuer à soutenir et accompagner les organisations dans la mise en œuvre d'une politique de bien-être, à partir d'une analyse des risques ou d'une analyse des risques psychosociaux, qui permet ensuite de mettre en place un plan de prévention et de repérer les modalités de soutien nécessaires pour soutenir les travailleurs. Les services proposés par l'ABBET en Région de Bruxelles-Capitale constituent une ressource importante pour les structures qui souhaitent progresser sur ces

questions (cf. évaluation en cours). En Région wallonne, l'accès à ce type d'accompagnement repose sur l'existence d'opérateurs qui le proposent.

III.3.C.3. *Le niveau collectif*

Certains risques mis en lumière trouvent leur origine dans le manque d'interconnaissance entre les services et le manque de partage de « bonnes pratiques » pour des institutions qui appartiennent à un même secteur et sont confrontées à des enjeux similaires. Cela se cristallise par un sentiment de solitude souvent exprimé par certains responsables ou travailleurs face à des enjeux de grande importance, ou également le sentiment de devoir réinventer des modalités de soutien qui existent déjà ailleurs. Il s'agit ici d'imaginer des initiatives visant à encourager la construction d'un réseau au sein du champ ou d'un secteur spécifique, par rapport à des enjeux particuliers.²⁹

III.3.C.3.1. *Les interventions*

Les interventions constituent une modalité de formation spécifique qui s'appuie sur l'échange entre des travailleurs des différents services au sein d'une même catégorie de service, voire entre différents types de service. Au-delà de l'aspect formateur pour chaque participant, ce genre de rencontre favorise une meilleure interconnaissance et une ouverture à d'autres pratiques professionnelles. Ce sont particulièrement **les travailleurs plus âgés et plus anciens** qui peuvent y trouver un bénéfice majeur, dans la mesure où ils trouvent moins de satisfaction dans la formation « classique ». Le Fonds pourrait également envisager un soutien pour permettre à ces travailleurs de faire un retour au sein de leur structure, une transmission des nouveaux savoirs auprès de leurs collègues, ce qui bénéficiera particulièrement aux nouveaux et **jeunes travailleurs**. Cela pourrait s'intégrer aussi dans une fonction de **tuteur** qui comprendrait, entre autres, la participation à ces interventions.

L'évaluation des formations interservices proposées par le Fonds montre qu'elles permettent le renforcement des partenariats entre structures, la confrontation des points de vue et ont un effet bénéfique contre l'isolement. Étant donné la difficulté particulière **des petites structures** dans l'accès et/ou la mise en place de modalités de soutien des travailleurs, ces interventions pourraient leur être particulièrement bénéfiques.

III.3.C.3.2. *Mutualisation / groupements d'employeurs / échanges*

Au niveau individuel, nous proposons de soutenir la mobilité professionnelle des travailleurs plus âgés/anciens, notamment en soutenant les possibilités d'échanges entre plusieurs structures appartenant à la même catégorie de services. Ce genre d'initiative bénéficiera également à l'installation d'un sentiment d'appartenance à un collectif plus large. Cela peut être particulièrement bénéfique pour les **petites structures**.

Une autre piste permettant de soutenir cette dynamique collective serait de soutenir l'engagement d'un **travailleur ayant une fonction unique et transversale pour plusieurs petites**

²⁹ Il est en effet apparu, dans le cadre de cette recherche, que si les secteurs et les types de services ont leurs spécificités, ils partagent également des enjeux similaires. Cela est particulièrement apparu dans le cadre de la démarche photo : des groupes rassemblant des travailleurs des 3 axes de tous les secteurs Isajh ont été organisés. Tous les participants ont souligné l'apport de ces groupes en termes de partage d'expérience et de ressourcement. Cela renforce la pertinence des initiatives visant à soutenir la mise en réseau des acteurs du secteur.

structures dans le cadre d'un emploi Maribel (réfèrent formation, secrétariat, personnel technique...). Cela permettrait d'engager un **nouveau travailleur appartenant à un groupe à risque**, d'alléger la charge de travail des structures à moindre coût et de soutenir une meilleure interconnaissance entre les structures qui engagent ce travailleur.

III.3.C.3.3. [Poursuivre le travail de cadastre et diffuser la cartographie des secteurs concernés](#)

Comme indiqué dans les éléments de réflexion transversaux au début des pistes d'action, il nous semble que les efforts du Fonds afin de se doter d'un cadastre complet comprenant toutes les informations nécessaires pour favoriser le repérage et l'action en faveur des groupes à risque doivent être salués et poursuivis. Au-delà du fait qu'il s'agit d'un moteur incontournable pour l'action, il est également un outil d'information précieux pour les acteurs et institutions des secteurs afin de connaître la diversité des types de service qui les constituent et de repérer plus facilement les potentiels partenaires ou membres de futurs réseaux professionnels.

III.3.C.4. [Maximiser les ressources : les synergies](#)

Que faire pour mettre le plan d'action en route quand les moyens sont limités, voire diminuent ? Plusieurs possibilités sont envisageables :

- trouver d'autres ressources : augmenter par exemple le coefficient de cotisation (d'autres Fonds l'ont fait) ;
- fixer des priorités et donc faire des choix. La recherche met en lumière les enjeux majeurs auxquels sont confrontés les secteurs concernés ;
- essayer de combiner les ressources du Fonds avec d'autres moyens.

C'est cette dernière piste que nous explorerons ici. Cette recherche de synergie, le Fonds la pratique déjà depuis longtemps en proposant par exemple de s'adosser au CEP en aidant les efforts de formation qualifiante des travailleurs.

Deux types de ressources peuvent être envisagées ici dans l'exploration des possibles : les initiatives des tutelles ; les initiatives des autres Fonds ou de l'APEF (Competentia, ABBET, Bilan de compétences, etc.)

III.3.C.4.1. [Les initiatives des tutelles](#)

Dans les pistes d'action présentées ci-dessus, nous avons souligné l'importance de soutenir **l'entrée en fonction des jeunes travailleurs**. C'est aussi la philosophie du plan global de l'Aide à la jeunesse (formation obligatoire des nouveaux travailleurs). L'originalité du plan global tient aussi au fait que des programmes spécifiques sont développés pour les **fonctions de support**. Ce que nous soutenons également dans nos propositions.

Les services relevant de la COCOF disposent d'un budget annuel de formation continue équivalent à 1 % de la masse salariale. Cette subvention est conditionnée par l'établissement d'un plan annuel de formation tenant compte de tous les travailleurs subventionnés qui a reçu un avis favorable des représentants des travailleurs³⁰. Même si la définition du plan de formation ne correspond pas tout

³⁰ 18 octobre 2001. - Arrêté 2001/549 de la Commission communautaire française relatif à l'application du décret de la Commission communautaire française du 12 juillet 2001 modifiant diverses législations relatives aux subventions accordées dans le secteur de la politique de la santé et de l'aide aux personnes et relatif à la modification de divers

à fait à celle attendue par le Fonds³¹, c'est effectivement incontestablement une source de financement appréciable dont il pourrait être tenu compte dans l'établissement des BMA.

Du côté de l'AVIQ, l'obligation d'un plan de formation existe aussi³². Ici le modèle peut aussi faire penser à celui du Fonds, avec une ambition moindre – même si une méthodologie est proposée. Ne conviendrait-il pas de rapprocher ces modèles ? Ceci permettrait notamment, dans cet esprit de favoriser les synergies, de mieux faire accepter la culture du plan de formation.

III.3.C.4.2. Les initiatives des Fonds

Chaque Fonds est une entité juridique à part entière et qui jouit de sa pleine souveraineté. Pourtant, si on est dans une réflexion sur la recherche de synergies, il paraît assez évident de s'intéresser aux initiatives des autres Fonds actifs dans le même champ. Le titre du plan d'action du Fonds a retenu notre attention, il évoque le « soutien au parcours professionnel des travailleurs du secteur ». En définitive, c'est aussi ce que fait le **Fonds Old Timer** en aménageant les **fin de carrière** et en soutenant la mise en place d'un dispositif de tutorat pour l'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur. Le tutorat est aussi présent dans le plan d'action du Fonds, il est présent également dans nos propositions.

Par ailleurs, la proposition de mutualiser les ressources des **petites structures** afin de soutenir la création de postes de référent formation pourrait par exemple être soutenue par le **Fonds Maribel**.

Cela suppose de renforcer la concertation entre Fonds. Une fois le principe acquis à la suite de débats internes aux fédérations d'employeurs et dans chacun des syndicats, mission pourrait être donnée aux cellules administratives de se rencontrer, avec le soutien de l'APEF, en vue de chercher les convergences possibles, ce qui permettrait de créer ensuite des espaces de rencontre inter-Fonds.

arrêtés d'application concernant les secteurs de l'aide aux personnes, de la santé, des personnes handicapées et de l'insertion socioprofessionnelle. Article 89.

³¹ Le modèle s'apparente davantage à une liste de formations. Notons néanmoins que le plan doit viser tous les travailleurs et avoir l'aval des syndicats.

³² « Le plan de formation doit comporter les points suivants : Désignation d'une personne ressource formation ; Consultation de l'équipe ; élaboration d'un planning sur deux ans reprenant les formations à suivre, les personnes concernées, les opérateurs de formation, les dates prévues ; Prévision d'un retour à l'équipe des nouveaux savoirs, savoir-faire [sic], savoirs-être acquis ; Mise en place d'une évaluation quant à l'amélioration de la qualité du service rendu et de l'épanouissement des travailleurs. » Extrait du formulaire de candidature 2018 de l'appel à propositions.

Index

Cet index se concentre sur dix mots-clés de cette recherche. Volontairement nous avons établi une liste courte.

Certains termes et certaines expressions sont tellement présents qu'ils ne sont pas repris dans cet index : fonction éducative, les fonctions de support, groupe à risque, parcours professionnel, les représentants syndicaux et patronaux, etc.

Nous vous rappelons que le rapport se termine par une table des matières détaillée, reprenant tous les niveaux de titre ; nous avons particulièrement veillé à ce que les titres soient représentatifs des contenus abordés.

Nous vous rappelons aussi que si vous cherchez un terme, un agrément, la fonction « rechercher » est précieuse pour une lecture ciblée d'un document électronique.

Les pages indiquées en gras sont consacrées à un développement du point envisagé.

H

Hypothèse(s)**8, 10**, 49, 56, 64, 93, 99, 110, 123, **128, 137**

J

Jeunes travailleurs (moins de 26 ans).....11, 33, 39, 41, 42, 43, 48, **51**, 52, 55, 61, 75, 81
..... 107, 109, 110, 113, 114, 116, 127, 128, 129, 130, 132, 134, 136, 138, 139, 140

M

Mobilité professionnelle (verticale et horizontale) 31, 42, 43, 51, 66, 81, 86
..... **115**, 119, 128, **135**, 137, 139

P

Petites structures 25, 26, 79, 96, 98, 102, 105, 115, 118
..... 121, 126, **129, 313**, 133, 135, 137, 138, 139, 141
Plan de formation 106, 107, 108, 109, 110, **114**, 115, 110, 120
..... 121, 122, **123**, 124, 134, 135, 136, 137, 140, 141

S

Soin (travail de) : nursing..... 28, **39**, 42, 46, 62, 65, 70, 77, 78

T

Travail à temps partiel 12, **37**, 43, 46, 52, **54**, 55, 56, **73**, 129, 131
Travailleurs âgés / travailleurs de plus de 45 ou 50 ans 11, 12, 13, 14, 33, 35
..... 41, 43, 46, 48, **49**, 50, 51, 52, **63**, 81, 109
..... 110, 112, **113**, 127, 128, 129, 130, 133, 134, 135, 137, 139

V

Vieillesse des travailleurs (vieillesse des personnels)**41**, 46, 51, 127, **129**, 130
Vieillesse des usagers (vieillesse du public)**35**, 45, 69, 70, **71**

Principales références bibliographie

ABBOTT Andrew, 1988, *The system of Professions*, University of Chicago Press.

ABBOTT Andrew, 2016, « Les choses des frontières », in DEMAZIÈRE Didier, JOUVENET Morgan (dir.), *Andrew Abbott et l'héritage de Chicago*, Paris, Éd. EHESS, En temps & lieux, p. 119-144

BELLOT Céline, BRESSON Maryse, JETTÉ Christian (dir.), 2013, *Le travail social et la nouvelle gestion publique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Col. Problèmes sociaux et interventions sociales.

BERTAUX Daniel, 1997, *Les récits de vie. Perspective ethnosociologique*, Paris, Nathan, 128.

BLANCHET Alain, GOTMAN Anne, 2007, *L'entretien*, Paris, Armand Colin, 128.

COURTY Bénédicte, BOUISSON Jean & COMPAGNONE Philippe, 2004, « Risque d'épuisement professionnel chez les soignants en gériatrie : une approche centrée sur la personne », *Psychologie & NeuroPsychiatrie du vieillissement*, Vol. 2, n°3, p. 215-224.

HUGHES Everett C., 1996 (1971), *Le regard sociologique* (textes rassemblés et présentés par CHAPOULIE Jean-Michel), Paris, Éd. de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.

GASPAR Jean-François, 2012, *Tenir ! Les raisons d'être des travailleurs sociaux*, Paris, La Découverte, Enquêtes de terrain.

GASPAR Jean-François, 2013a, « Adhésion ou résistance des travailleurs sociaux aux nouvelles pratiques de gestion du social ? » in Céline BELLOT, Maryse BRESSON, Christian JETTÉ (dir.), *Le travail social et la nouvelle gestion publique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, Col. Problèmes sociaux et interventions sociales, p. 175-186.

GASPAR Jean-François, 2013b, « Les savoirs en ingénierie et action sociales : formations et détournements linguistiques » in Mihaï Dinu GHEORGHIU, Paul ARNAULT (dir.), *Les sciences sociales et leurs publics. Engagements et distanciations*, Éditions Universitaires "Alenxandru Ioan Cuza", Iasi, p. 183-199.

GROSSETTI Michel, 2006, « L'imprévisibilité dans les parcours sociaux », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°120, p. 5-28

LALOY David, 2014, « L'évaluation des services sociaux : une pratique empreinte de tensions », *L'Observatoire*, n°82, p. 5-9.

LALOY David, LODEWICK Paul, 2014, *Approches du bien-être au travail : Enquête sur le personnel technique dans le secteur ambulatoire social santé*, rapport de recherche, Fonds Social ASSS.

LIZE Laurence, PROKOVAS Nicolas, 2012, *Le risque d'occuper un emploi de mauvaise qualité à la sortie du chômage*, Documents de travail du Centre d'Economie de la Sorbonne, 2012.73.

LODEWICK Paul, DE BACKER Bernard, 2010, *Travailleurs peu qualifiés et travailleurs à temps partiel, Etat des lieux et accès à la formation dans le champ de la SCP 319.02*, Fonds Social ISAJH.

MARTIN Olivier, 2012, « Induction-déduction », in Paugam Serge (dir.), *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », p. 13-14

MOLINAT Yvette, 2016, « Les travailleurs sociaux, des groupes professionnels en transformation », *Études et documents*, Centre Maurice Halbwachs, 2-2016, n°7.

MORIAU Jacques, 2015, « Gouverner par l'urgence, oublier l'avenir », CBCS:

NEGRONI Catherine, 2005, « La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique », *Cahiers internationaux de sociologie*, n°119, p. 311-331

THOMAS David R., 2006, « A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data », *American Journal of Evaluation*, n°27(2), p. 237-246

VAN CAMPENHOUDT Luc, MARQUIS Nicolas, 2014, *Cours de sociologie*, Paris, Dunod.

Table des matières détaillées

GLOSSAIRE.....	4
INTRODUCTION UNE RECHERCHE DE LONGUE HALEINE : DIFFICULTES... ET RISQUES !.....	6
1. Cadre et méthodologie.....	7
1.A. Considérations déontologiques.....	7
1.B. Remarques sur l'écriture et sur le vocabulaire.....	7
2. Chronologie et méthodes de la recherche	8
2.A. Perspectives méthodologiques	8
2.A.1. Articulations et complémentarités entre approches inductives et déductives ainsi qu'entre approches qualitatives et quantitatives	8
2.A.2. De la représentativité, aux modes de classement, à la saturation	9
2.B. Bref retour sur la phase exploratoire (mars 2016 - novembre 2016)	10
2.B.1. Le 1 ^{er} temps de la recherche exploratoire (mars 2016 - mai 2016) : éventail des points de vue et hypothèses.....	10
2.B.2. Le 2 ^{ème} temps de la recherche exploratoire (juin 2016 - novembre 2016).....	11
2.B.3. La journée du 21 novembre 2016 : les 3 axes de la recherche.....	11
3. Construction de l'objet.....	11
3.A. La définition politique des « groupes à risque » : un outil de ciblage pertinent ?	11
3.B. D'une analyse verticale des groupes à risque	12
3.C. ... à une analyse horizontale des risques au prisme d'une entrée par les parcours professionnels	13
3.D. La prévisibilité des risques à l'épreuve des événements contingents.....	14
4. Qualité de l'échantillon couvert par la recherche	15
5. La co-construction : une nécessité enferrée dans des contraintes	16
5.A. Processus & dynamique de la recherche.....	16
5.B. Les difficultés d'accès aux terrains et aux données.....	17
I. UN SECTEUR EN EVOLUTION : L'ORIGINE DES RISQUES.....	19
I.1. Eléments de cadastre	19
I.1.A. Données générales sur l'ensemble du champ de la 319.02 (à partir des données ONSS)	19
I.1.B. Données sur les secteurs qui composent le champ de la 319.02	20
I.1.C. Cartographie actualisée des types de services dans chacun des secteurs	22
I.1.C.1. L'Aide aux personnes handicapées (Région wallonne).....	22
I.1.C.2. L'Aide aux personnes handicapées (Région Bruxelles-Capitale).....	23
I.1.C.3. L'Aide à la jeunesse.....	23
I.1.C.4. L'Aide aux adultes en difficulté (Région wallonne).....	24
I.1.C.5. L'Aide aux adultes en difficulté (Région Bruxelles-Capitale)	24
I.1.C.6. L'Aide au logement	24
I.2. Les principales mutations du secteur	25
I.2.A. Mutation au niveau politique et institutionnel	25
I.2.A.1. Insuffisance de moyens financiers	25
I.2.A.2. Un changement permanent qui va en s'accéléralant	26
I.2.A.3. La taille des lieux d'hébergement et la prise en compte des familles en AJ et en AH	26
I.2.A.4. L'impact de la 6ème réforme de l'État	28
I.2.A.4.1. La réforme des emplois subventionnés APE et ACS.....	28
I.2.A.4.2. Création de l'AVIQ et coexistence de PHARE et d'IRISCARE	30
I.2.A.4.3. La réforme du décret de l'Aide à la jeunesse	31
I.2.A.5. Réforme fédérale en matière d'âge de la retraite, de prépension et crédit-temps	33

I.2.B.	Mutation du public	34
I.2.B.1.	Le cumul, l'hétérogénéité et l'aggravation des problématiques dans le secteur de l'Aide aux adultes en difficultés	34
I.2.B.2.	Le cumul, l'hétérogénéité et l'aggravation des problématiques dans le secteur de l'Aide à la jeunesse	34
I.2.B.3.	Vieillesse du public, lourdeur du handicap, double diagnostic dans le secteur de l'Aide aux personnes handicapées.....	35
I.2.B.3.1.	Dichotomie du public dans le résidentiel	35
I.2.B.3.2.	Réalité des familles : précarité, multiculturalité	35
I.2.C.	Mutation au niveau organisationnel	36
I.2.C.1.	Composition des Conseils d'Administration et profil des directions	36
I.2.C.2.	Impact sur la qualité du service et sur les conditions de travail	37
I.2.C.2.1.	Flexibilité accrue et recours au travail à temps partiel	37
I.2.C.2.2.	La conduite du changement organisationnel	38
I.2.D.	Mutation des métiers	38
I.2.D.1.	Perte d'identité des métiers canoniques du social	38
I.2.D.2.	Crise identitaire du métier d'éducateur	39
I.2.D.3.	Travail éducatif versus travail de soin.....	39
I.2.D.4.	Diversification des profils de qualification.....	39
I.2.D.5.	Mise en concurrence des professionnels et dissolution du collectif de travail	40
I.2.D.6.	La non-intégration dans l'équipe du personnel ouvrier/technique.....	40
I.2.D.7.	Vieillesse des professionnels et tensions intergénérationnelles.....	41
I.2.D.8.	Formation initiale en décalage par rapport aux pratiques professionnelles réelles	42
I.3.	Peurs et craintes concernant l'avenir	43
I.3.A.	Les travailleurs à risques et les craintes pour l'avenir selon les responsables	43
I.3.A.1.	Craintes liées à l'évolution du cadre légal	44
I.3.A.2.	Craintes liées à l'évolution des bâtiments	45
I.3.A.3.	Craintes liées à l'évolution des publics	45
I.3.A.4.	Craintes liées à l'évolution des travailleurs	46
I.3.B.	Les craintes pour l'avenir selon les travailleurs.....	47
I.3.C.	Conception du changement : innovation ou déconstruction des acquis ?	48
I.4.	Identification des groupes à risque	48
I.4.A.	Les travailleurs âgés de plus de 45 ans qui travaillent dans le secteur	49
I.4.B.	Les jeunes qui n'ont pas encore 26 ans qui travaillent dans le secteur	51
I.4.C.	Les travailleurs qui sont depuis plus de 10 ans dans le même service ou la même fonction	53
I.4.D.	Le travail à temps partiel subi ou choisi	54
I.5.	Les trois axes de recherche	55
I.5.A.	Axe 1 : ceux dont la fonction éducative, sociale et/ou d'accompagnement implique d'être en contact direct et permanent avec les usagers	57
I.5.B.	Axe 2 : Le personnel de support en contact régulier avec le public	57
I.5.C.	Axe 3 : Fonctions d'encadrement et délégations syndicales.....	57
II.	LE VECU DES RISQUES	58
II.1.	Axe1. Les travailleurs en contact direct et permanent avec les usagers	58
II.1.A.	La fonction éducative : la fonction la plus à risque ?	58
II.1.A.1.	Quelques balises statistiques de la fonction éducative dans les secteurs étudiés	58
II.1.A.1.1.	Secteur Handicap – Région wallonne.....	58
II.1.A.1.2.	Secteur Handicap – Région Bruxelles-Capitale.....	59
II.1.A.1.3.	Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région Wallonne	59
II.1.A.1.4.	Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région Bruxelles-Capitale.....	60
II.1.A.1.5.	Secteur de l'Aide à la jeunesse et secteur de l'Aide au logement	60
II.1.A.2.	Une fonction au cœur du métier et la plus exposée aux risques	61

II.1.B.	Préambule : de l'importance de la prise en compte des trajectoires professionnelles	63
II.1.B.1.	Un exemple : les 45 ans et plus, une catégorie peu opérante pour repérer les éducateurs à risque	63
II.1.B.2.	Trajectoires professionnelles et exposition aux risques : entre ruptures brutales et accumulation de « petits événements »	64
II.1.C.	Les risques liés à la relation aux usagers	65
II.1.C.1.	La multitude des tâches du quotidien	65
II.1.C.2.	Accompagner individuellement et tenir le groupe	66
II.1.C.3.	L'envahissement corporel des travailleurs	66
II.1.C.3.1.	Le corps des usagers au cœur de la relation éducative	66
II.1.C.3.2.	La violence de certains usagers	67
II.1.C.4.	L'envahissement émotionnel des travailleurs	68
II.1.D.	L'évolution du public cible : un facteur de risque ?	70
II.1.D.1.	Des usagers qui arrivent de plus en plus tard dans les institutions	70
II.1.D.2.	Le vieillissement de la population accueillie	70
II.1.D.3.	L'augmentation des profils psychiatriques	71
II.1.D.4.	Des relations plus complexes avec les familles	71
II.1.E.	Les facteurs de risque organisationnels	72
II.1.E.1.	L'organisation du temps de travail	72
II.1.E.1.1.	Le travail de nuit	72
II.1.E.1.2.	La prévisibilité des horaires versus l'imprévisibilité des absences	72
II.1.E.1.3.	Le travail à temps partiel	73
II.1.E.2.	Le travail en sous-effectif	73
II.1.E.3.	Le travail « en solo »	74
II.1.E.4.	L'absence de lieu propre aux travailleurs	74
II.1.E.5.	Du matériel désuet	74
II.1.E.6.	La gestion publique	75
II.1.E.7.	Les risques liés à la dynamique d'équipe	75
II.1.E.7.1.	Des équipes pluridisciplinaires	75
II.1.E.7.2.	Des équipes de jour et de nuit	76
II.1.E.7.3.	Différentes manières de faire	76
II.1.E.8.	La médication : prise de risque par les institutions	76
II.1.F.	Les conséquences de ces risques sur l'« identité » des éducateurs	78
II.1.F.1.	Être « empêché » de faire son travail correctement	78
II.1.F.2.	Le manque de reconnaissance de l'expertise des éducateurs	79
II.1.G.	Les stratégies et modalités de soutien pour « tenir » dans la longue durée du parcours	80
II.1.G.1.	La formation initiale et continue comme outils de maintien et d'évolution professionnelle	80
II.1.G.1.1.	Un encouragement à poursuivre le cursus d'éducateur spécialisé	80
II.1.G.1.2.	Repenser les tâches des éducateurs tout au long de leur carrière	80
II.1.G.2.	Des temps d'arrêt dans la trajectoire professionnelle : le bilan de compétences et l'allègement du temps de travail	81
II.2.	Axe 2. Les personnels de support	81
II.2.A.	Les fonctions de support : Quelques balises statistiques dans les secteurs étudiés	82
II.2.A.1.	Secteur Handicap – Région wallonne	82
II.2.A.2.	Secteur Handicap – Région Bruxelles-Capitale	83
II.2.A.3.	Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région wallonne	83
II.2.A.4.	Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région Bruxelles-Capitale	84
II.2.A.5.	Secteur de l'Aide à la jeunesse et secteur de l'Aide au logement	84
II.2.B.	Les risques rencontrés par les fonctions de support technique et administratif : quelques données statistiques	84
II.2.B.1.	Les risques des fonctions de support technique	84
II.2.B.2.	Les risques des fonctions de support administratif	85
II.2.C.	Risques liés aux conditions de travail et aux tâches de support	86
II.2.D.	Une fonction de support aux frontières poreuses	87
II.2.D.1.	Être en contact avec les usagers sans être éducateur	87

II.2.D.2.	Une négociation des frontières entre éducatif et support logistique	90
II.2.D.3.	Parfois peu de considération de la part de l'équipe éducative	91
II.2.E.	La place attribuée aux fonctions de support au sein de la structure organisationnelle	93
II.2.E.1.	Place dans le projet institutionnel	93
II.2.E.2.	Place dans les réunions d'équipe.....	93
II.2.E.3.	Accès à la formation	94
II.3.	Axe 3. Les délégués syndicaux et les personnels de direction.....	95
II.3.A.	Quelques balises statistiques des fonctions d'encadrement et de direction dans les secteurs étudiés	95
II.3.A.1.	Secteur Handicap – Région wallonne	95
II.3.A.2.	Secteur Handicap – Région Bruxelles-Capitale	96
II.3.A.3.	Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région wallonne.....	96
II.3.A.4.	Secteur Accueil pour adultes en difficulté – Région Bruxelles-Capitale	96
II.3.A.5.	Secteur de l'Aide à la jeunesse et secteur de l'Aide au logement	96
II.3.B.	Les délégués syndicaux	97
II.3.B.1.	Le rôle de la délégation syndicale.....	98
II.3.B.2.	Les difficultés rencontrées par les délégués syndicaux	98
II.3.B.3.	Les modalités de soutien des délégués syndicaux.....	100
II.3.C.	Personnels de direction.....	100
II.3.C.1.	Les difficultés rencontrées par le personnel d'encadrement (chef-éducateur, chef de groupe, chef d'équipe, etc.).....	100
II.3.C.2.	Les difficultés rencontrées par le personnel de direction ou de coordination	101
II.3.C.3.	Les modalités de soutien des personnels de direction	103
II.3.C.3.1.	Le CA comme soutien et moteur de changement.....	103
II.3.C.3.2.	Le service RH comme tiers	104
II.3.C.3.3.	La hiérarchie directe comme garante du cadre	104
II.3.C.3.4.	Des formations spécifiques pour les cadres	104
III.	MODALITES DE SOUTIEN, PISTES D'ACTION ET DEFIS	105
III.1.	Les modalités de soutien repérées sur le terrain	105
III.1.A.	Existence et utilisation des modalités de soutien sur lieu de travail	105
III.1.B.	Contribution des dispositifs de soutien dans la diminution des risques	107
III.1.C.	Des modalités d'organisation du travail ajustées à la réalité	110
III.1.C.1.	Une gestion flexible et prévisible du temps de travail	110
III.1.C.2.	S'appuyer sur les réunions d'équipe	111
III.1.C.3.	Soutenir et renforcer la communication interne	111
III.1.C.4.	Rendre possible la réduction du temps de travail.....	112
III.1.D.	Un processus RH cohérent et au service du travail des professionnels.....	112
III.1.D.1.	Des descriptions de fonction (DF) claires	112
III.1.D.2.	Aménager les tâches pour les travailleurs âgés	112
III.1.D.3.	Accueillir les nouveaux engagés pour mieux les intégrer dans les équipes	113
III.1.D.4.	Identifier les besoins au travers des entretiens de fonctionnement et d'évaluation ..	113
III.1.D.5.	Développer le plan de formation	113
III.1.D.6.	Favoriser la mobilité professionnelle	114
III.1.D.7.	Le bilan de compétences.....	114
III.1.D.8.	Favoriser une démarche participative grâce à l'analyse des risques psychosociaux ..	114
III.1.E.	Différentes modalités de formation.....	115
III.1.E.1.	Améliorer la spécialisation de la formation initiale des éducateurs.....	115
III.1.E.2.	Offrir des supervisions d'équipes régulières et ouvertes à tous	115
III.1.E.3.	L'intérêt des supervisions individuelles	116
III.1.E.4.	Favoriser le travail en réseau.....	116
III.1.E.5.	Offrir des modalités multiples de formation pour rencontrer les besoins	116
III.1.F.	Des activités spécifiques favorisant le bien-être au travail	118

III.2. L'évaluation des actions du Fonds Isajh	118
III.2.A. Réalisation : les actions et les secteurs touchés	118
III.2.B. Satisfaction des bénéficiaires des actions du Fonds	121
III.2.B.1. Formations collectives (actions 2015-2017) (N = 242) et formations collectives interservices (N = 18)	121
III.2.B.2. Bourses plan de formation (N = 18) et bourses bien-être (N = 12)	122
III.2.B.3. Les raisons de la non-utilisation de certaines actions	122
III.2.C. Évaluation de la contribution des actions du Fonds à la réduction des risques	123
III.2.C.1. Quelles actions favorisent une réduction des risques ?	123
III.2.C.2. Comment les actions du Fonds réduisent-elles les risques ?	124
III.2.D. Attentes adressées au Fonds	124
III.3. Quels défis prioritaires et quelles pistes spécifiques pour le Fonds Isajh ?	125
III.3.A. Les éléments à prendre en considération dans la définition des défis et l'élaboration de pistes pour le Fonds Isajh	125
III.3.A.1. Les parcours professionnels	125
III.3.A.1.1. Début de carrière (ou dans une fonction)	126
III.3.A.1.2. Milieu de carrière (ou ancienneté de minimum 10 ans dans une fonction)	126
III.3.A.1.3. Fin de carrière	127
III.3.A.2. Les groupes à risque	127
III.3.A.2.1. Partir d'un enjeu majeur des secteurs étudiés : le vieillissement de la pyramide des âges	128
III.3.A.2.2. Partir des secteurs et/ou types d'organisations qui ont moins facilement accès aux modalités de soutien	128
III.3.A.3. Le niveau d'action	128
III.3.B. Quelques points de vigilance dans l'utilisation de ces pistes	129
III.3.C. Les pistes d'action	130
III.3.C.1. Le niveau individuel	130
III.3.C.1.1. Les formations individuelles (soutenir la formation et l'orientation tout au long de la vie)	131
III.3.C.1.2. Continuer à soutenir le bilan de compétences	132
III.3.C.1.3. Le tutorat	133
III.3.C.1.4. Mobilité professionnelle	134
III.3.C.2. Le niveau organisationnel	134
III.3.C.2.1. Plan de formation	134
III.3.C.2.2. Gestion des horaires / temps de travail	135
III.3.C.2.3. Dynamique d'équipe – intégration des différentes catégories de personnel	135
III.3.C.2.4. Soutenir la communication au sein de l'équipe	136
III.3.C.2.5. Clarification des fonctions et délimitation/répartition des tâches pour une meilleure collaboration	136
III.3.C.2.6. Bien-être au travail	136
III.3.C.3. Le niveau collectif	137
III.3.C.3.1. Les interventions	137
III.3.C.3.2. Mutualisation / groupements d'employeurs / échanges	137
III.3.C.3.3. Poursuivre le travail de cadastre et diffuser la cartographie des secteurs concernés	138
III.3.C.4. Maximiser les ressources : les synergies	138
III.3.C.4.1. Les initiatives des tutelles	138
III.3.C.4.2. Les initiatives des Fonds	139
INDEX.....	140
PRINCIPALES REFERENCES BIBLIOGRAPHIE	141
TABLE DES MATIERES DETAILLEES	143
ANNEXE	148

ANNEXE

- I. Cadastre complet du champ de la SCP 319.02
- II. Enquêtes en ligne « travailleurs » et « responsables : résultats complets