

---

*Barbarie douce :  
opportunité ou fléau  
du travail social*

**Siège social HEPL :**  
Quai des Carmes, 45  
4101 Jemeppe  
Belgique  
[www.hepl.be](http://www.hepl.be)

**Siège social HELMo :**  
Mont Saint-Martin, 45  
4000 Liège  
Belgique  
[www.helmo.be](http://www.helmo.be)

*Léa Poucet  
Master d'ingénierie et  
actions sociales  
2022-2023*

## *Abstract*

Notre société est régie par la Nouvelle Gestion Publique : les entreprises libérales, les organismes publics, ainsi que les associations. Ce travail n'a pour but de donner un avis favorable ou défavorable à cette idéologie. Il tend à énoncer le travail entrepris par le secteur préventif de l'Aide à la Jeunesse et principalement l'AMO Droit des Jeunes, lieu de stage. La mise en lumière de trois acteurs clés dans la prévention permet l'élaboration de nouvelles pistes de solution. Loin est l'idée de révolutionner le système, mais bien de faire émerger des pistes d'analyse et de réflexion, pour s'en saisir comme des leviers d'action.

NB : L'entièreté du travail est rédigée avec l'utilisation du masculin comme valeur neutre. Cette décision relève de ma piètre connaissance de l'orthographe inclusive. Je souhaite cependant que chacun des humains lisant ces quelques lignes puissent se sentir identifié.

## *La Barbarie douce<sup>1</sup>*

Dans les années 1970, la société belge s'ébranle suite aux crises financières. Pour sa survie, l'État se doit de se renouveler. Très vite, l'État prend exemple sur ses entreprises marchandes fructueuses. En effet, si les entreprises font preuve de pérennité, l'État, en adoptant la même stratégie, aurait des chances de demeurer. Les discours s'accordent : le culte de l'entreprise et le nouveau management permettraient la remise à flot de la société. L'État s'ancre petit à petit dans la Nouvelle Gestion Publique (NGP). (Le Goff)

La nouvelle gestion publique a pour but de standardiser les pratiques à des fins de contrôle financier et opératoire ou stratégique. Elle formalise des modèles d'actions supplémentés de conditions de réalisation ou de critères d'évaluation. La réalité du travail est alors reflétée par la mise en examen d'une pratique selon des catégories de descriptions et de statistiques prédéterminées. La pratique est catégorisée et hiérarchisée sans variabilité aucune, et définit des situations types. Le travail est en réalité séquencé et chaque séquence est mise en lien avec certaines compétences. (Ogien 1995)

## *L'apparition de la Nouvelle Gestion Publique dans le secteur public*

Les résultats concluants des entreprises marchandes permettent la légitimation de la NGP dans le secteur public. Celui-ci fait face à une crise à double facteur : le premier, la crise financière et le second, la crise sur la légitimité de l'action publique. (P. FYALKOWSKI, D. AUBIN)

Cette nouvelle réforme administrative tend à répondre aux pressions financières et est utilisée comme levier en vue de pousser les administrations à de nouvelles restructurations. De plus, face à la pression exercée par l'opinion publique sur les responsables politiques, elle tend également à apporter des prestations répondant aux exigences quantitatives et qualitatives des usagers. La réforme administrative n'est, dès lors, plus perçue comme une entreprise d'innovation technique, mais comme une nécessité. (P. FYALKOWSKI, D. AUBIN)

Derrière ces nouvelles idées managériales, se cachent des enjeux de pouvoir considérables. Appliquée au secteur public, la NGP permet de réaffirmer l'autorité de l'administration, de l'instrumentalisation et de la cantonner dans sa fonction de gestionnaire de services. (C.VISSCHER, F. VARONE)

---

<sup>1</sup> Titre du livre JP. Le Goff « *La barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et de l'école* », Editions La découverte, 2005.

Les fondements de la NGP sont appliqués secteur public : La séparation entre décision stratégique et gestion opérationnelle, la décentralisation et la subsidiarité, la définition d'objectifs quantitatifs pour l'exécution des politiques publiques, la focalisation sur les prestations fournies plutôt que sur la procédure à suivre, la réduction des coûts de production des services publics, la gestion d'une unité administrative par un manager allouant librement ses ressources, la motivation du personnel par des incitations pécuniaires, la garantie d'une liberté de choix aux usagers. Dès lors, les administrations publiques se doivent d'être performantes. Elles se fondent sur l'Économie, l'Efficacité et l'Efficiency. En assurant cette "qualité" de travail, l'État se voit conforté dans sa légitimation démocratique. (VISSCHER et al., 2004)<sup>2</sup>

Le mouvement le plus commun de cette idéologie réduit les dimensions et le poids de l'État. La NGP touche à la conception du service public et au rôle de l'État. Finalement, les organismes publics, initialement créés pour offrir aux usagers un ensemble de biens et de services, sont dissociés entre les prestations et les opérateurs chargés de les assurer. On assiste à une privatisation des services. La majorité des services est alors transférée au secteur privé. Les opérateurs chargés d'assurer les services deviennent publics et/ou privés. Ces nouveaux opérateurs privés ont un objectif plus indirect puisqu'il consiste à soumettre l'action de l'État à des exigences de plus grandes rentabilités : en allégeant les contraintes normatives ou par la mise en concurrence sur le marché du secteur public et privé. L'État se doit de définir les missions qui l'incombent. Autrement dit, les missions constituant l'intérêt général, ou non. Il doit veiller également à établir un cadre institutionnel capable de réguler les services libéralisés. Cette nouvelle définition de l'État pose question. L'État n'aurait plus à sa charge que la régulation des services libéraux et du marché. Dès lors, il ne serait pas en mesure de garantir l'accès aux droits et aux services pour chacun. Les rivalités dans le secteur de l'électricité, de la télécommunication, ou encore dans les chemins de fer, en sont des exemples percutants.

Notons, qu'en termes de droits sociaux, nous assistons au démantèlement de la Sécurité Sociale. Nous basculons dans une individualisation et une privatisation des droits sociaux. Dès lors, la Sécurité Sociale, mécanisme de solidarité, est décontenancée. Elle ne permet plus la mise à disposition de ressources communes. Elle devient initiatrice de nouvelles inégalités sociales et économiques exacerbées.

La séparation entre la conception et l'exécution des tâches pousse à revoir la configuration organisationnelle du secteur public. Issue d'une autorité hiérarchique, l'organisation tend vers un modèle de management contractualisé. En effet, la dissociation des tâches de conception et celles d'exécution amènent d'autres acteurs hiérarchiques. Dès lors un nouvel échelon apparaît : les agences. Ces agences, exécutant des tâches, deviennent davantage autonomes administrativement et financièrement. Cependant, les ministères possèdent toujours leur fonction de définition et d'élaboration des politiques. C'est semblable à une emprise importante sur les dossiers et les tâches exécutées.

---

<sup>2</sup> P. FYALKOWSKI, D. AUBIN, « *L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en Wallonie : une réponse propre à des influences externes* », dans *reflets et perspectives de la vie économique*, p.43 à 67, 2013.

Les agences sont responsables de la bonne exécution des tâches. Pour cela, un “contrat de performance” est créé et désigne le contenu de ses missions, les moyens à disposition, le suivi de la performance mais aussi les sanctions éventuelles. L’agence ou le fonctionnaire manager sont alors davantage responsabilisés. Ce nouveau contexte institutionnel induit une course poursuite non pas à la recherche des impacts provoqués par la mise en place d’une politique publique mais précisément sur la performance de l’institution. On assiste à la mise en place de l’agencification. (P. FYALKOWSKI, D. AUBIN)

Ces mouvements structurels impactent le travail territorial selon un double processus de décentralisation et de déconcentration. La décentralisation s’organise par l’autonomisation des collectivités territoriales qui possèdent davantage de libertés, de compétences et de moyens financiers. La déconcentration s’organise par le transfert de compétences fédérales à des administrations régionales ou locales. Il n’est dès lors plus rare, de voir de nombreuses compétences régionalisées et localisées.

La NGP met en avant les éléments nécessaires à toute politique publique. Parmi ces éléments, la mise en place de *procédures d’évaluation destinées à apprécier l’impact et l’efficacité des politiques publiques* semble être la plus importante. Ces procédures ont pour but d’augmenter le dialogue entre l’ensemble des acteurs concernés et de modifier l’image d’une administration publique perçue comme institution d’autorité et de commandement, supérieure et isolée de la société. L’évaluation au sein de la NGP possède une place ambivalente et oscille entre deux perspectives. La première considère que l’évaluation a un rôle central dans le cadre des innovations inspirées de la NGP puisque la course poursuite de la performance nécessite l’évaluation d’une série d’indicateurs et de résultats. Une fois implémentée, l’évaluation pourrait alors prendre du recul sur la gestion managériale et davantage mesurer les effets des politiques mises en place.

La deuxième perspective est plus pessimiste puisqu’elle considère que la NGP est un frein à la mise en place d’une évaluation des effets des politiques. En effet, elle « tend à se focaliser plutôt sur l’efficacité interne de l’administration, en rationalisant les coûts de la production des prestations administratives par un service administratif particulier, que sur la mesure et le jugement des effets propres des politiques conduites » (Jacob et al, 2004)

Dans cette optique la NGP conduit à instaurer des indicateurs « construits plus souvent pour mesurer l’effectivité de la mise en œuvre des décisions plutôt que pour évaluer l’impact de ces actions en matière de service rendu » (Dejean et al, 1998)

En Wallonie, bien que la NGP ne constitue pas l’unique principe directeur des plans politiques mis en place, l’évaluation des politiques publiques fait écho aux fondements de la NGP. L’évaluation s’insère dans cette deuxième perspective davantage pessimiste, mais pourtant, bien présente. Les réformes wallonnes ont une double contribution à l’institutionnalisation de l’évaluation des politiques publiques. D’une part, le processus d’agencification développe l’évaluation à travers les contrats de gestion. D’autre part, les plans stratégiques adoptés depuis les années 2000 utilisent l’évaluation comme instrument du développement wallon. L’ensemble des évaluations réalisées se limite à l’analyse de l’efficacité interne des services et à des enquêtes de satisfaction, et délaisse la mesure des réels effets des politiques menées. (P. FYALKOWSKI, D. AUBIN)

## *L'origine de la barbarie douce*

Le tableau partiel des impacts de la Nouvelle Gestion Publique dressé ci-dessus, est déconcertant. Aujourd'hui, il est difficile d'imaginer comment notre société s'est rendue si passive face à la mise en place de ces nouvelles logiques managériales destructrices de toute solidarité. Il est alors intéressant de pouvoir comprendre comment ces discours, bien qu'ahurissants, ont pris de la valeur au sein de notre société. Le GOFF<sup>3</sup> nomme ce processus : la barbarie douce.

Notre société connaît de nombreuses évolutions; le citoyen, l'individu, l'humain évoluent également. L'humain tend vers un plaisir instantané, il souhaite un renouvellement perpétuel. Dès lors, le changement, l'éphémère, la spontanéité, la réponse immédiate s'installent. La notion de sacrifice ou de long terme devient insupportable et est remplacée par la notion de tout, tout de suite. Les institutions, premier symbole de pérennité, y sont confrontées également. L'individu devient contemporain : « l'individu contemporain n'est pas organisé au plus profond de son être par la précedence du travail social et par l'englobement au sein d'une collectivité, avec ce qu'elle a voulu dire millénairement durant, de sentiment d'obligation et de sens de la dette ». (M. Gauchet)

Les nouvelles idéologies portées par les mouvements de Mai 68, et le nouvel individualisme contemporain se développent dans la société. En supplément, les crises financières et l'augmentation du chômage permettent un juste alliage capable de mettre à mal les idées de gauche : rupture avec le capitalisme, appropriation collective des moyens de production, ...

Dans les années 80, lorsque la gauche est élue, elle ne peut se permettre de repartir de ses fondations. Elle sera contrainte de se réinventer et de mêler le nouvel individualisme aux idéologies de Mai 68 pour l'unanimité. Elle développe de nouvelles réformes instrumentalisant les thèmes de Mai 68 pour une meilleure gestion économique et une modernisation de la société : autonomie, responsabilisation. À cela, s'ajoutent de nombreux outils d'évaluation de performance. C'est ainsi, par ce curieux mélange, qu'est née la barbarie douce. (Le Goff)

---

<sup>3</sup> JP. Le Goff « *La barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et de l'école* », Editions La découverte, 2005.

## *L'humain, impact élémentaire...*

Derrière les réformes, les politiques, les institutions, se trouvent les citoyens, les usagers : l'Humain. Nous allons le voir, les premiers impactés de cette ère néolibérale, ce sont les humains c'est-à-dire nous !

Les conséquences les plus désastreuses de la NGP s'articulent autour du facteur humain : élément essentiel dans le travail public.

La NGP s'empare du Taylorisme. Auparavant, Taylor appliquait sa méthode aux travaux impliquant la force musculaire et l'habileté manuelle notamment dans les usines. Aujourd'hui, le taylorisme est utilisé non plus dans la gestuelle, mais aussi dans la mobilisation de l'intelligence et du savoir-être. Ils sont tous deux considérés comme des facteurs clés d'augmentation de la production. L'intelligence est considérée comme un mécanisme de traitement de l'information qui peut être perfectionné par des spécialistes. Les savoirs-être de l'humain et ses états intérieurs sont assimilés à cette intelligence. Dès lors, l'humain utilisant son intelligence pourrait être sujet de maîtrise et de manipulation. Cette vision nie le sens donné aux phénomènes qui fait la spécificité de l'humain. Il ne s'agit pas d'ajouter à une activité fonctionnelle, dans ce cas-ci le travail, un supplément d'âme. Mais bien de comprendre l'activité qu'est le travail, ancrée dans ces phénomènes porteurs de sens. Paul Ricoeur écrit « Il n'y a pas un règne du travail et un empire de la parole qui se limiteraient du dehors, mais il y a une puissance de la parole qui traverse et pénètre tout l'humain, y compris la machine, l'outil et la main ». Le travail perd de son humanité et de sa familiarité lorsqu'il est considéré comme une mécanique d'outils et de compétences. L'expérience et l'identité professionnelle sont réduites à l'acquisition de savoirs et de savoir-faire. (Le Goff)

Cette déshumanisation du travail s'accompagne de nouveaux discours d'éthique, de valeurs et de culture d'entreprises. Largement amenée par les spécialistes, cela permet de donner du sens au travail, là où celui des travailleurs a été réduit. Le travail constitue pour l'être humain un autre monde dans lequel il sera soumis à des limites du possible, à de la coopération, des habitudes, des valeurs, un ensemble d'expériences lui permettant la création d'une identité individuelle et collective. La NGP met à mal cette expérience humaine.

La Nouvelle Gestion Publique considère le fonctionnaire comme un travailleur d'une rationalité instrumentale. Elle sous-entend que les travailleurs agissent avec pour seule motivation le financier. Les normes sociales, morales, l'altruisme ou le bien commun semblent ne pas avoir de portée sur le travailleur. Cela est évidemment réducteur. Chaque travailleur possède un référentiel de valeurs qui lui est propre. Il possède également des capacités cognitives différentes de ses collègues. Notons également, que le travail collectif témoigne d'une source d'incertitude inhérente à sa fonction.

David Giauque et Daniel J. Caron ajoutent également que la vision calculatrice de la NGP s'avère erronée et conduit à ses propres échecs. En effet, elle ignore les multiples tensions, portant sur les buts poursuivis, les modes de gestion ou la culture organisationnelle, qui traversent toute organisation et qui doivent absolument être prises en compte dans les stratégies de modernisation administrative.

Toujours dans un souci de performance, le travailleur est évalué régulièrement. Pour cela, des outils d'évaluation ont été créés en s'appuyant sur la dissociation du travail. Ils sont pensés pour analyser les tâches, objectifs et compétences des travailleurs. Bien qu'ils semblent rendre plus difficiles les appréciations subjectives, ils contribuent à la dégradation humaine. Les modes d'emploi et les procédures d'évaluation sont lourds et inapplicables. De plus, une appréciation d'un responsable sur un travailleur ne peut être séparée d'une appréciation globale en situation. Rien ne peut subsister aux discussions et à l'observation directe de la pratique d'un travailleur. Cela accentue davantage l'instrumentalisation du travailleur.

Les citoyens, en première ligne des réformes administratives, sont impactés. La privatisation de certains secteurs amène une augmentation des coûts financiers et diminue l'accès au droit. L'évaluation des réformes axées sur le rendement des institutions ne permet pas de faire entendre les besoins, demandes ou recommandations de la population. L'augmentation du rendement met la relation au client à rude épreuve. Quelques fois inexistante, souvent numérisée, elle pourrait disparaître. Là où le citoyen est impacté, le travailleur social et le travail social le sont également. Le travail social permet l'accompagnement des personnes dans leurs difficultés liées à leur environnement. Le service public étant mis à mal par la NGP, le citoyen se confronte à toute une série de difficultés supplémentaires liées à l'environnement. Le travail social se doit d'y répondre. Il serait pourtant naïf de croire que le travail social lui-même n'est pas impacté par les changements organisationnels du secteur public.

En effet, les ASBL, généralement pourvues d'une fonction sociale, sont liées au secteur public par la charte associative en trois points<sup>4</sup> :

- La complémentarité entre l'action associative et l'action publique ; qui implique que les pouvoirs publics s'appuient sur les associations pour réaliser des actions dans un souci de complémentarité et de non-concurrence.
- L'évaluation et le contrôle des missions d'intérêt général subsidiées ; qui implique que lorsque les pouvoirs publics subsidient une association avec une mission d'intérêt général, elle doit se soumettre à des critères objectifs d'évaluation ainsi qu'à des évaluations et des contrôles de ces mêmes critères.
- Par l'ensemble de ces 7 principes repris dans la charte associative, les associations bénéficient d'un contre-pouvoir face aux pouvoirs publics.

Dès lors, les ASBL ne peuvent être épargnées des nouvelles réformes administratives au vu de la conjoncture qui les unissent aux pouvoirs publics. Nous pouvons le constater au sein du secteur de l'Aide à la Jeunesse.

L'Aide à la Jeunesse est une compétence communautaire aux mains du cabinet ministériel de madame Valérie Glatigny. Entre les institutions de terrain issues de l'aide à la jeunesse et le cabinet ministériel, nous pouvons retrouver une série d'acteurs : l'administration de l'aide à la jeunesse, les différentes fédérations, les conseils prévention, ... En tant qu'organisme subsidié par un pouvoir politique, il est demandé aux

---

<sup>4</sup> Charte associative : projet de protocole d'accord entre la CF, la RW et la Cocof relatif aux engagements à l'égard des acteurs associatifs.



institutions de l'Aide à la Jeunesse de rendre compte des dépenses. Ces comptes rendus prennent la forme de données chiffrables quantitatives. Quand il s'agit de chiffres, d'argent, cela semble facile. A contrario, lorsqu'il est demandé de rendre compte du travail effectué, cela semble complexe. En effet, il est impossible de mesurer la qualité du travail réalisé avec des chiffres. Et plus particulièrement au sein des AMO. Le travail de prévention ne permet pas l'évaluation quantitative de sa réussite. La création d'indicateurs de réussite semble impossible. Pourtant, les pouvoirs publics semblent davantage intéressés par le nombre de jeunes suivis à l'année, que par la qualité du suivi mis à disposition de ce dernier. Dès lors, ce ne sont pas les effets de la réforme de l'aide à la jeunesse de 2018 qui sont évalués mais bien, la capacité des institutions, des associations et des travailleurs.

Le néolibéralisme complexifie le travail de prévention. En réalité, il ne s'agit même « plus » d'un travail préventif. Les situations interpellantes des jeunes, contraignent le professionnel à un travail d'accompagnement et de résolutions « d'urgences ». La nouvelle réalité des usagers complexifie le travail social. Les besoins de la population diffèrent. Pour cela, le travail social doit s'adapter. C'est une nouvelle ère. Vrancken<sup>5</sup> le nomme « l'agir prudentiel » : Une pratique prudentielle fait face à des situations ou à des problèmes singuliers et complexes qui livrent les professionnels à une irréductible incertitude, en particulier quand ces derniers sont renvoyés à la singularité du matériau humain. Cette même incertitude, pour être levée, appelle une délibération auprès de groupes de pairs.

En effet, bien que diplômé ou formé à de nombreux concepts théoriques, le travailleur social peut rarement faire appel à des savoirs théoriques sortis de lectures scientifiques. La qualité du travail repose davantage sur des savoirs et savoir-faire acquis grâce à l'expérience du terrain. Il est alors amené à procéder dans l'incertitude, créant son outil d'accompagnement par essais-erreurs. Ce laboratoire d'expérimentations relève d'un tas de décisions subjectives et d'appréciations faussées. Cette liberté décisionnelle laissée aux travailleurs sociaux rend impossible tout travail issu de protocole ou de chiffre. De nombreux facteurs renforcent l'état prudentiel du travail social. D'une part, les usagers, leur « matériau humain » mais également le côté singulier qu'on accorde à chacune des situations. D'autre part, l'évolution constante de notre société qui amène des problématiques autrement complexes. Cette complexité résulte d'une multiplication des problématiques. Le travailleur doit être sur plusieurs fronts à la fois, oscillant entre décision, subjectivité, responsabilité et bricolage. Cette lourde atmosphère touche l'ensemble des travailleurs sociaux, le burn-out est en augmentation perpétuelle. Néanmoins, l'agir prudentiel remet l'utilisateur au cœur des démarches et permet, à sa façon, de contrer plusieurs logiques néolibérales implantées au fur et à mesure dans le travail social.

La NGP soutient que les connaissances ou savoirs peuvent appréhender et déterminer l'action. Autrement dit, les livres et les théories auraient la capacité de donner réponse aux problématiques rencontrées par les usagers. De plus, il s'agirait de pouvoir prédire les actions afin de neutraliser le risque et l'incertitude. Or, le public rencontré dans les AMO est un public vulnérable à risques. Tout au long de leur parcours

---

<sup>5</sup> D. Vrancken, « *Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat* », Edition De Boeck supérieur, p.30-31 et 27 à 36, 2012.

institutionnel, ce « risque » est travaillé de manière à s'approcher du risque 0. Pourtant, il est démontré que ce risque 0 est une utopie. Neutraliser le risque et l'incertitude semble impossible dans le travail social. Construire des logiques managériales se basant sur ces indicateurs pourrait menacer les travailleurs et les institutions d'une responsabilité juridique. (S. MEZZENA, D. VRANCKEN)

Notons également, que l'ensemble des savoirs et savoir-faire des travailleurs sociaux émanent de l'expérience. Le laboratoire d'expérimentation permet de ressortir de l'expérience, une série d'indicateurs à faire valoir comme savoir ou savoir-faire. La NGP inverse ce processus, soutient que les connaissances proviennent de théories et que de ces mêmes théories, lorsqu'elles sont appliquées, peuvent faire ressortir de l'expérience. La construction même de ces théories qui sont axées sur des faits objectifs, neutres, extériorisés et en surplomb de l'expérience, ne peut aucunement répondre aux interventions sociales. L'expérience devient alors un lieu d'application d'idées surplombées et non un lieu d'expérimentation par essai-erreur. C'est dans cette mouvance que s'ancre les institutions mandatées de l'Aide à la Jeunesse. Elles sont régies par de nombreuses procédures standardisées, et non adaptées au besoin de l'individu rencontré. L'uniformisation des pratiques éloigne le travailleur social de l'agir prudentiel.

En AMO, le travail de prévention réalisé requiert davantage un « laboratoire expérimental ». Loin des repères théoriques, il s'articule autour d'un public plus ou moins large, (les jeunes de 0 à 22 ans, leurs familles et familles) selon un territoire plus ou moins vaste (la province de Liège) autour de problématiques très diversifiées.

En 2020, lors de la réalisation des diagnostics sociaux<sup>6</sup>, 15 problématiques quotidiennes des jeunes ont été recensées. Cinq d'entre elles possèdent une intensité plus forte : logement, précarité, scolarité, migration et santé mentale. Le terrain d'analyse des diagnostics sociaux est composé des trois divisions de la province de Liège : Huy, Verviers, Liège. Une même problématique, commune aux trois divisions, est abordée différemment selon la singularité du territoire.

Il est difficile pour un travailleur ou une équipe de se spécialiser dans l'ensemble de ces thématiques. Chaque service est amené à résoudre les difficultés des usagers en les accompagnant selon leurs possibilités d'intervention. L'augmentation des vulnérabilités sociales, de la détresse psychologique et bien d'autres, n'assurent en rien l'apaisement du travail social...

On se retrouve, dès lors, face à un décalage entre, d'une part les interventions de nature prudentielle qui caractérisent les besoins des jeunes et le travail social et d'autre part, les demandes des pouvoirs publics subsidiant en termes de procédure et de justification des subsides.

Associer des logiques néolibérales et le travail social est paradoxal dans leur fondement propre. Il serait présomptueux de ma part, de penser révolutionner cela à travers un mémoire. Cependant, il nous appartient

---

<sup>6</sup> Conseil de prévention de Liège, « *Diagnostic social* », éditions 2020.

d'appréhender ce contexte sociétal sous plusieurs angles. Les plus pessimistes d'entre nous, sont amenés à penser que le néolibéralisme finira par anéantir le travail social. D'autres, plus naïfs, prônent un changement unilatéral des politiques publiques et la fin du néolibéralisme. Ce changement ne verra sûrement pas le jour de sitôt. Et puis, les plus audacieux et bricoleurs, voient l'opportunité d'appréhender dans ce dysfonctionnement, une certaine marge de manœuvre.

C'est ce que j'ai tenté d'apporter dans ce travail. De cette volonté, est née la question suivante :

***Comment, en tant qu'ingénieure sociale, comprendre, analyser et décoder les logiques de la NGP au sein du secteur préventif de l'Aide à la Jeunesse, pour en faire un levier de l'action sociale ?***

# *Le changement organisationnel : méthodologie d'action*

La construction de ce mémoire a été réalisée selon la méthodologie IMRED. Ce choix a été fait pour plusieurs raisons, d'une part la facilité de travailler avec cette méthode déjà appréhendée en amont, et d'autre part, parce qu'elle parvient à mettre en exergue des paradoxes. Dès lors, il était souhaitable que les lecteurs puissent ressentir les frictions engendrées par cette thématique.

En supplément de la forme, une deuxième méthodologie est applicable à la récolte des données et au fond du travail. Cette méthodologie est laissée à l'appréciation de l'élève mais doit correspondre à une méthodologie de recherche, de réalisation d'un projet ou de changement organisationnel. Chacune de ces trois méthodologies aurait pu être employée pour la réalisation de ce travail. C'est la thématique qui m'a permis, me semble-t-il, d'adopter une méthodologie significative.

L'un des points paradoxaux qui différencie le travail social des idéologies de la Nouvelle Gestion Publique est la primauté de l'expérience sur les théories savantes. Par ce mémoire, il m'a paru essentiel, non pas de théoriser des concepts, mais bien d'extraire des savoirs des expériences de terrain. Dès lors, j'ai mis un point d'honneur à choisir une méthodologie d'action pour la création de ce mémoire.

En effet, le changement organisationnel se définit comme suit : processus conduisant à une transformation plus ou moins profonde, plus ou moins en adéquation avec les intentions des acteurs initiateurs, des règles formelles mais aussi des comportements individuels et/ou collectifs caractérisant le fonctionnement socio-organisationnel. Il permet de mettre en avant le caractère actif de la mise en place de celui-ci. (Michel Foudriat)<sup>7</sup>

De plus, il est apparu que je possédais une place d'actrice dans un nouveau processus en construction. En effet, le secteur de l'aide à la jeunesse, et particulièrement l'AMO Droit des Jeunes, lieu de stage, se mettent en réflexion sur ces questions de manière active, via plusieurs réunions auxquelles je participe.

L'ensemble des réunions touchent des thématiques et des services différents mais participent à ce changement. Elles s'articulent en trois niveaux :

**Le premier est la création et l'appropriation d'un outil de récolte de données quantitatives, afin d'en retirer une plus-value ;**

Les AMO sont contraintes d'encoder les données chiffrables des dossiers pour en rendre compte aux autorités compétentes. Ces données quantitatives ont peu de valeur aux yeux des professionnels tant qu'elles

---

<sup>7</sup> M. Foudriat, « *Le changement organisationnel, réflexions sur les conceptions méthodologiques* », dans les chefs de service à l'épreuve du changement, 2015.

n'apportent pas une plus-value au travail réalisé. De plus, l'utilisation à mauvais escient de ces chiffres pourrait influencer une logique de production et de résultats.

L'AMO Droit des jeunes ainsi que trois autres partenaires ont voulu, ensemble, construire et s'approprier un nouvel outil de récolte de données. Cet outil bénéficiera d'une double fonction. Il rendra compte aux autorités compétentes des chiffres nécessaires au maintien d'un service subsidié par les pouvoirs publics. Il permettra également de réaliser un diagnostic précis des besoins du public. Ce diagnostic sera utilisé pour créer et apporter une réponse structurelle aux besoins émergents. La réponse structurelle souhaitée ne doit pas être uniformisée à l'ensemble des usagers rencontrant cette problématique. Un cadre doit être établi, cadre dans lequel l'accompagnement peut prendre la forme souhaitée, selon la singularité de la personne rencontrée.

**Le second est la participation aux différents conseils de prévention de l'arrondissement Liège, Huy, Waremme ;**

Le conseil de prévention se tient une fois par mois, avec différents acteurs autour de la table : l'ONE, le CPAS, des avocats, le PCS, les maisons de jeunes et d'autres acteurs de l'Aide à la Jeunesse. Ces réunions mensuelles permettent de faire valoir l'intérêt de la prévention aux différents acteurs inter et intra sectoriels. Un diagnostic social est réalisé tous les triennats afin de planifier des actions concrètes en réponse aux problématiques émanant du terrain.

**Le dernier est la participation à la création d'un groupe de travail via les assises de la prévention, regroupant différents services de la région wallonne pour se questionner sur les possibilités d'évaluation des actions de prévention ;**

L'AMO Droit des Jeunes, au même titre que d'autres AMO, s'est investi dans plusieurs groupes de travail. Celui dans lequel j'interviens se positionne sur les possibilités d'évaluer les actions de prévention réalisées en AMO. D'une part, pour utiliser l'intelligence collective de tous les services et créer un bagage de savoir-faire à l'ensemble des travailleurs; d'autre part, pour anticiper les futures politiques publiques basées sur le NGP, et les logiques de contrôles bureaucratiques qui en découlent.

L'ensemble de ces réunions participe finalement à un changement organisationnel, puisqu'elles s'ancrent dans un processus de transformation. L'enjeu est d'influer une nouvelle vision de secteur.

Bien qu'il soit évident que ce travail sera alimenté par les échanges de ces réunions, le processus nécessaire à l'implémentation d'une nouvelle vision est bien trop fastidieux que pour être rendu compte dans ces pages. Dès lors, il m'est apparu intéressant de nourrir les échanges de ces réunions avec des réflexions d'autres profils. Il m'a semblé souhaitable de réaliser des entretiens exploratoires afin d'obtenir davantage de matière, non pas pour théoriser le contexte du travail social, mais dans le but de se nourrir d'autres actions et expériences réalisées.

Les trois personnes rencontrées sont issues de secteurs différents, toutes en lien avec la prévention. En effet, il me semblait primordial d'ancrer ces échanges sur la complexité du travail préventif dans un cadre organisationnel régi par des politiques publiques. Afin d'assurer une confidentialité concernant les personnes rencontrées, seuls leurs fonctions et lieux de travail seront notifiés dans ce travail.

Le premier intervenant rencontré est un doctorant en philo et lettres, travailleur de chez Réalisation, Téléformation Animation. RTA possède une place d'experts dans l'analyse institutionnelle. Le secteur de l'Aide à la Jeunesse a fait appel à de nombreuses reprises à RTA pour son expertise. Cela a permis de pérenniser leur collaboration via un agrément de formation. C'est le seul service ayant une pratique reconnue tant en Éducation permanente qu'en formation des acteurs de l'aide à la jeunesse.

Le deuxième intervenant rencontré est diplômé en tant qu'assistant social, doctorant en sociologie sur la question de l'engagement. Il a plusieurs fonctions de direction ou de chef de projet dans différents dispositifs de la ville de Liège. Il est également chef de projet du plan de cohésion sociale de la ville de Liège.

Le troisième intervenant rencontré est diplômé en tant qu'infirmier et possède un master en santé publique. Il possède plusieurs fonctions dans l'enseignement et est également en charge de la direction du CLPS (Centre Liégeois de Promotion de la Santé) de Liège.

La matière obtenue lors de ces rencontres permettra d'un part, de prendre connaissance des pratiques de différents secteurs préventifs plus ou moins âgés, en partenariat avec les administrations publiques et d'autre part, de croiser les regards pour en faire apparaître des convergences ou divergences.

La mise en perspective de l'ensemble de cette matière permettra d'établir de nouvelles pistes d'opportunités et de nouvelles pistes de leviers pour l'action sociale.

C'est ce qui sera tenté d'être mis en lumière dans la partie résultat.

### *Des pratiques aux expériences, la création de leviers pour le travailleur social*

Le secteur de l'Aide à la Jeunesse et plus particulièrement les AMO se montrent proactifs dans la création de ces leviers pour l'action sociale. Nous le verrons, les trois groupes de travail sont actifs dans cette quête. Dans un premier temps, nous rendrons compte des démarches effectuées par ceux-ci. Dans un second temps, nous nous pencherons sur l'éclairage des trois acteurs rencontrés afin d'en faire ressortir de nouvelles pistes d'action.

Bien que j'aie pu bénéficier d'une place d'actrice au sein de ces trois groupes de travail, il me semble important de relater les résultats avec recul. C'est la raison pour laquelle, je ne m'exprimerai que majoritairement à la troisième personne.

### \* *Les AMO*

L'AMO Droit des jeunes ainsi que trois autres partenaires ont voulu construire et s'approprier ensemble, un nouvel outil de récolte de données. Pour rappel, l'objectif final du groupe de travail était la mise en place d'un outil statistique afin, d'une part de rendre compte des chiffres imposés par le cadre légal et d'autre part, de pouvoir identifier les besoins et ressources de la population rencontrée par les différentes antennes. Les antennes se sont rencontrées mensuellement pendant près de deux années. Une lourde tâche a été d'obtenir l'unanimité sur la nature des statistiques à en extraire, ainsi que sur l'ensemble des possibilités de cases à cocher pour faire apparaître ces mêmes chiffres. Très vite, des tensions sont apparues dans le groupe de travail. Elles peuvent s'expliquer via trois niveaux de frictions :

- Le premier est fondamental. Le travail social préventif réalisé par les AMO est territorialisé. Selon le cadre légal, le territoire peut être plus ou moins vaste, passant d'un quartier à une ville, voire même à une province. La définition du territoire permet de cibler le public. Celui-ci, selon son territoire, possède des besoins et des ressources différents. Cela est visible lorsque l'on compare les besoins des citadins avec ceux des ruraux. A partir de ces besoins et ressources, le travailleur social va créer des actions, des projets, des interventions en lien avec sa réalité de terrain. Face à une mixité aussi importante des territoires, de la population, des missions et des projets, les travailleurs ont pris une posture « défensive » souhaitant faire apparaître la singularité de leur travail quotidien.
- Le second s'ancre dans la vision à plus ou moins long terme. Certaines AMO autour de la table voyaient comme opportunité, l'utilisation de ces données à des fins de revendications politiques. D'autres, par contre, semblaient intéressées par l'énonciation de ces chiffres uniquement via le rapport d'activité. La différence de finalité s'est faite alors ressentir dans les échanges.
- Enfin, la terminologie employée par l'ensemble des travailleurs apportait des notions différentes. Le terme "accompagnement" était utilisé tantôt pour signifier un accompagnement extérieur à l'AMO, tantôt comme une succession de plusieurs rendez-vous. Il a fallu s'accorder sur un lexique commun.

Ayant fini mon stage, je ne peux connaître l'état d'avancement actuel du processus. Dès lors, seule ma participation à cette phase d'élaboration sera utilisée comme matière d'analyse.

### \* *Le conseil de prévention*

Le conseil de prévention est une instance chapeauté par le chargé de prévention, mise en place dans chaque arrondissement ou division judiciaire de la communauté française. Le conseil de prévention exerce des missions à l'échelle de son territoire<sup>8</sup> :

- Établir un diagnostic social, sur base du projet du chargé de prévention.
- Élaborer, sur base du diagnostic social, une proposition de plan d'action triennale et d'affectation du budget disponible.
- Favoriser la concertation et la collaboration de l'ensemble des acteurs en matière de prévention.
- Informer et, le cas échéant, interpellier les autorités publiques de tous les niveaux de pouvoir au sujet de toute condition défavorable au développement personnel des jeunes et à leur insertion sociale.
- Dresser tous les trois ans un bilan des actions menées et procéder à une évaluation de la prévention.
- Communiquer le diagnostic social et l'évaluation triennale au Gouvernement, au Collège de Prévention, aux conseils provinciaux, aux conseils communaux et aux conseils de l'action sociale.

Mes quelques mois de stage ne m'ont permis d'assister qu'à une minorité des réunions prévues et localisées uniquement à Huy. J'ai pourtant assisté à l'une des réunions importantes de l'année : celle de l'évaluation du dispositif de conseil de prévention de Huy. Les recommandations tiennent en trois points :

- Ils soulignent la collaboration intersectorielle, mais ne parviennent pas toujours à en extraire la richesse ;
- Ils se rejoignent tous sur l'importance d'avoir une vision via le diagnostic social, mais ne sont pas en accord avec la distribution des budgets qui mettent les associations en concurrence ;
- Ils émettent le souhait d'interpeller davantage les politiques, pouvoirs publics et pouvoirs locaux en se mobilisant via l'instance même du conseil de prévention.

#### \* *Les assises de la prévention*<sup>9</sup>

Les assises de la prévention ont vu le jour avant le décret de 2018. Depuis, il semblait essentiel de les remettre au goût du jour et de les ancrer dans la nouvelle réalité législative impliquée par le nouveau décret de l'Aide à la Jeunesse. En 2021-2022, les institutions, acteurs de la prévention, ont eu la possibilité d'identifier, problématiser et de transmettre l'ensemble de ces thématiques au comité de pilotage des assises de la prévention. Chacune des thématiques amenées par les AMO de la FWB ont été regroupées en 8 chantiers.

---

<sup>8</sup> Site internet de l'aide à la jeunesse : <https://www.aidealajeunesse.cfwb.be/index.php?id=8805>, consulté le 21/05/2023

<sup>9</sup> Assises de la prévention : Recommandation du chantier 8, PV disponible sur le site : [https://www.assisesdelaprevention.be/wp-content/uploads/2023/02/Recommandations\\_chantier\\_8.pdf](https://www.assisesdelaprevention.be/wp-content/uploads/2023/02/Recommandations_chantier_8.pdf)



Le chantier 8, auquel j'ai pu participer nommé « **Comment évaluer les actions de prévention ?** », reprend les points de tensions amenés ci-dessus. Bien que d'autres chantiers puissent aborder de manière transversale la thématique des impacts de la NGP, n'ayant pas assisté aux échanges, il ne me paraît pas possible d'en saisir tous les tenants et aboutissants.

### *3.1 Contextualisation du chantier 8*

Le décor est planté, la question de la justification des moyens aux politiques et aux administrations est régulièrement abordée. Pour cela, deux options s'offrent : répondre dans l'urgence ou anticiper et donner des indicateurs et des signaux sur l'orientation de la réforme. Il semble essentiel que le jeune, sa famille et ses familiers restent au centre des nouveaux dispositifs structurels et administratifs. Dès lors, il faut anticiper les séparations et une régionalisation possible amenée par les nouvelles réformes. La transmission de ces recommandations ne peut se faire sans l'alimentation et l'argumentation d'éléments d'évaluation des politiques publiques. L'administration rappelle qu'actuellement, elle travaille avec un budget de base 0. Cette technique budgétaire l'oblige à questionner chaque dépense en demandant une justification de chacune d'entre elles. Cette logique s'appliquera bientôt de manière individuelle à chaque structure. Dès lors, l'objectif est de définir intelligemment des indicateurs de mesure des effets des actions menées par les AMO. Il ne s'agit pas de donner le nombre de jeunes suivis, mais de démontrer un effet sur le territoire d'actions en mettant en évidence des corrélations, et non des causalités. (Pedro FERREIRA)

Jean Blairon exprime que le chantier est de défendre notre autonomie en matière d'évaluation, de rester sur le sens des actions, et de ne pas se voir imposer des cultures d'évaluation qui ne nous conviennent pas et pour cela, il faut produire.

Les travailleurs sont soumis à une certaine ambivalence : celle de démontrer la production d'actions de prévention en lien avec leurs objectifs énoncés par le décret et celle de prendre la mesure de l'intérêt des effets produits au bénéfice des jeunes, des familles et des familiers.

Le groupe de travail s'est réuni à 5 reprises. L'objectif final de ces rencontres était de pouvoir émettre une série de recommandations aux pouvoirs politiques. Bien que très intéressants, les échanges dans ces groupes nécessiteraient, à eux tous, un mémoire entier. Nous nous pencherons donc essentiellement sur l'évolution des recommandations.

François Jullien, philosophe français, distingue deux modèles de prévention. Le premier est la prévention dite instrumentale qui part sur une modélisation de l'action avec des objectifs et des stades programmés. Le second est la prévention dite de propension qui s'appuie sur des configurations existantes et qui évolue par des actions appropriées de manière non programmée. Pour lui, ces modèles s'opposent et induisent des logiques d'évaluation très différentes, pour lesquelles il faut poser un choix.

Ce choix fut unanime: La complexité du travail social et le facteur humain privilégient le modèle dit de propension. Ce modèle s'écarte de la logique programmatique « objectifs, moyens, résultats ». Il ne fait pas

recours aux indicateurs définis en amont de l'action et capitalisés par les concepteurs comme amené par les idées de la NGP.

Bien qu'il ait été décidé de s'appuyer sur le modèle de propension, les participants du groupe de travail n'ont pas refusé l'intérêt de rendre compte de leurs actions avec des données quantitatives et qualitatives à condition qu'elles soient cohérentes avec leurs pratiques et y donnent du sens.

Pour cela, le groupe de travail a scindé la question générale de l'évaluation des actions de prévention en 4 sous-thèmes :

- La prévention éducative individuelle ;
- L'accessibilité des services de prévention ;
- Les actions collectives ;
- La prévention sociale.

Pour chaque thème, il était demandé de s'interroger sur : les effets à produire, les données quantitatives à donner, les exigences qualitatives à s'imposer et à manifester.

Notons également que certains éléments transversaux ont été relevés. D'une part, le travail d'une AMO est diversifié et n'est pas comparable à celui des autres AMO. Le type d'agrément, les projets éducatifs, le territoire d'action sont autant d'éléments qui singularisent le travail de l'AMO. Il est primordial de réaliser des points de repère transversaux, sans pour autant harmoniser l'ensemble des pratiques des AMO de la fédération Wallonie-Bruxelles.

D'autre part, il s'agit d'adresser les évaluations des AMO aux instances qui gravitent autour ainsi qu'aux commanditaires que représentent les jeunes et les familles.

Et enfin, les notions d'évaluation et de contrôle sont à distinguer tout au long du processus.

### *3.2 Les recommandations<sup>10</sup>*

#### A. La prévention éducative individuelle ;

Les effets recherchés sont la récolte de données qualitatives et quantitatives, pour d'une part refléter la nature des demandes adressées par les jeunes et les familles, ce qui peut être mis en lien avec les besoins de cette même population. Et d'autre part, rendre compte de la diversité des réponses d'aide proposées aux jeunes et aux familles. Cet outil reflèterait l'évolution sociologique des jeunes et des familles sans orienter

---

<sup>10</sup> Assises de la prévention : Recommandation du chantier 8, PV disponible sur le site :

[https://www.assisesdelaprevention.be/wp-content/uploads/2023/02/Recommandations\\_chantier\\_8.pdf](https://www.assisesdelaprevention.be/wp-content/uploads/2023/02/Recommandations_chantier_8.pdf)

l'action de prévention à partir d'un recueil de données prédéfinies. Sinon, le fondement des AMO serait mis à mal puisqu'il consiste à « l'ensemble des actions de prévention éducative individuelle, élaborées en réponse aux demandes adressées aux AMO et en fonction de l'évolution d'une société à un moment donné par la population ».

L'évaluation aurait un double objectif : celui de réaliser un « diagnostic » de l'action de prévention et ce lui de nourrir la « programmation » structurelle des actions de prévention à mener en FWB.

L'évaluation prendrait la forme d'un outil informatisé. Il serait composé de deux parties. La première, réalisée avec des items de base, serait obligatoire et représentative de l'action de l'ensemble des AMO. Cette partie permettrait à l'administration d'en extraire des chiffres globaux et représentatifs à minima de l'ensemble des demandes adressées. Elle serait accompagnée d'une note de consignes d'ordre qualitatif afin d'avoir une certaine homogénéité dans le remplissage des données. Ces consignes qualitatives pourraient prendre la forme de questions adressées aux professionnels, aux jeunes et à leurs familles. Ce canevas de référentiel commun n'est pas encore créé. Il devrait l'être en concertation avec l'ensemble des institutions de prévention de l'Aide à la Jeunesse en FWB.

Une deuxième partie serait réalisée par chaque service. Elle serait l'occasion d'intégrer un recueil de données spécifiques pour rendre compte de la diversité des demandes distinctes du tronc commun abordées dans la partie 1, et de la diversité des actions menées. Cette partie laisserait l'occasion aux travailleurs d'exprimer de manière qualitative la richesse du travail effectué.

#### B. L'accessibilité des services de prévention ;

Les effets recherchés par l'accessibilité des services de prévention sont l'effet de proactivité, la capacité des services à établir des relations de confiance, le principe d'équité, le principe de liberté de la demande, la reconnaissance des autres professionnels qui gravitent autour du jeune, et enfin, l'effet de précocité.

Conscient que ces effets ne sont pas facilement évaluables quantitativement ou même qualitativement, un point d'attention est notifié : il faut éviter de concentrer l'évaluation sur l'impact, mais bien s'ancrer dans l'évaluation des moyens mis en œuvre au regard des effets poursuivis.

L'ensemble de ces effets prendraient davantage la forme d'une évaluation qualitative. Le groupe ne s'est pourtant pas arrêté sur une forme précise : si ce n'est l'idée d'un canevas, plus ou moins libre, de rapport d'activité, co-construit avec plusieurs acteurs de l'Aide à la Jeunesse.

#### C. Les actions collectives ;

Les effets recherchés sont ouvrir les possibles pour ceux qui en sont privés, lever les obstacles pour ceux qui les subissent et favoriser la prise de responsabilité pour ceux qui en ont le désir; par cela, multiplier les actions de favorisation de l'émancipation collective des jeunes vulnérables.

Les données qualitatives prendraient la forme d'un référentiel pédagogique reprenant quelques questions : Que fait-on ? D'où vient l'idée ? Pourquoi le fait-on ? Quels effets cherche-t-on à produire ? Qui veut-on atteindre ? Quels moyens va-t-on utiliser ?

Les données quantitatives pourraient rendre compte du nombre de jeunes :

- rencontrés par le service et auprès desquels on s'est mis à disposition ;
- avec lesquels nous avons fait une ou des actions ;
- engagés avec récurrence au côté du service dans le cadre d'un processus ou d'aboutir à une production.

#### D. La prévention sociale.

Les effets poursuivis par la prévention sociale tendent à s'inscrire dans un changement sociétal. Les évaluations doivent se faire via des questions « ouvertes », conceptualisées par les protagonistes et doivent permettre la diversité des AMO. Un point d'attention est relevé sur la participation des usagers à ces évaluations. Au vu de la complexité et de la lenteur qu'un changement de cette envergure demande, il est recommandé de laisser le temps au temps. Dès lors, cesserait la temporalité qui guiderait l'évaluation.

Toutes les recommandations portées par le groupe de travail du chantier numéro 8 doivent être approfondies davantage . Pour cela, les participants soumettent l'idée à l'administration ou aux politiques de mettre en place un groupe de travail représentatif des acteurs de terrain, afin d'affiner les résultats.

### *Éclairage des intervenants*

Les trois intervenants interrogés expriment des pistes de solutions, voire des leviers d'actions à différents niveaux du travail social.

Le premier constitue le **niveau politique**. Tous les trois s'accordent sur le décalage qui existe entre la vision des pouvoirs politiques et celle dite de terrain, rencontrée par les travailleurs sociaux. Deux des intervenants, le chef de projet du plan de cohésion social de Liège et la direction du CLPS de Liège, s'accordent sur l'opportunité que représente le travail en collaboration avec les pouvoirs publics. En effet, la collaboration permet une certaine reconnaissance et une légitimité dans le travail. Néanmoins, l'un deux souligne la tendance à percevoir les ASBL comme des prestataires de service. Cela dénote avec la fonction première de celles-ci. La revalorisation d'une politique citoyenne est soutenue par le chef de projet du PCS de Liège afin d'asseoir un dialogue entre les citoyens, la société civile, et le politique. Il maintient également un avis favorable quant aux financements des instances publiques et des associations qui constituent notre société, et se réjouit de ne pas s'implémenter dans un autre modèle semblable à celui des USA. Il exprime qu'il ne voit pas comment changer les choses autrement que par le politique, souligne qu'il n'y a pas beaucoup d'autres solutions que celles-ci. Il encourage à interpeller le pouvoir public.

La direction du CLPS se sent entendue et écoutée dans ses recommandations. En effet, lors de la création du nouveau décret de janvier 2023, les acteurs principaux de la promotion de la santé ont eu une place de co-constructeur. Cependant, le plaidoyer consiste en un outil majeur pour faire valoir la parole du terrain. Leur fédération apolitique créée par les associations est le premier acteur de plaidoirie face aux politiques. Dans le secteur de l'Aide à la Jeunesse, il existe plusieurs fédérations. En comparaison avec celles-ci, la direction du CLPS souligne l'importance d'avoir une et une seule fédération représentative de tous les services du secteur et qu'elle ne soit pas politisée pour éviter des prises de positions pouvant être dictées selon des idéologies, des valeurs ou attrait pécuniers.

Les trois intervenants s'accordent également sur l'importance du travail intersectoriel. La prévention, caractéristique généralement transversale, doit s'allier d'autres organismes et institutions défendant son intérêt.

Le second est **le pouvoir que constitue les ASBL**. Les associations possèdent une liberté importante dans notre paysage institutionnel. Elles possèdent une souplesse dans le travail régi par la charte associative. Le chef de projet du PCS, souligne que les associations ont une flexibilité pour répondre aux nouveaux besoins et inventer de nouvelles solutions qui pourront être reprises par les pouvoirs publics et pérennisées de manière structurelle.

Le travailleur de RTA souligne la créativité dont font preuve les travailleurs sociaux face aux nouvelles demandes des usagers. Cependant, pour lui, les associations ont le pouvoir d'une prise d'autonomie et d'une révolution certaine. Il se justifie via l'exemple des mouvements industriels que nous avons connu en Belgique. À l'époque, personne n'aurait pu imaginer une forme de solidarité entre un travailleur âgé et un jeune travailleur, indifférents l'un de l'autre. Pourtant, tout deux se sont serrés les coudes pour défendre leurs droits de travailleur. Nous avons connu l'une des plus grandes mobilisations de notre histoire. Pour lui, les associations doivent s'inscrire dans un mouvement de solidarité et de mobilisation comparable à la révolution industrielle afin de se révolter, de faire entendre la réalité de terrain, les besoins des usagers et la vision des protagonistes. Pour lui, le secteur de l'Aide à la Jeunesse n'en est pas démunie, mais n'est pas encore dans la création d'un mouvement. Cela permettrait de pouvoir nous définir nous-mêmes dans un cadre propice. Il tient également à mettre en avant, que la responsabilité ne peut se reposer sur le travailleur seul. Dès lors, il maintient la responsabilité à un niveau davantage collectif : un secteur, un sous-secteur. Il est impératif pour ces collectifs d'affirmer leurs réussites.

Le dernier est **l'opportunité que représente le travail/travailleur social**. Les trois intervenants s'accordent sur le caractère primordial de la compréhension par le travailleur social du contexte institutionnel et sociétal dans lequel sa pratique s'ancre. Ils ajoutent qu'il est impératif que le travailleur social se questionne, s'informe et soit pro-actif. Cela lui permet de s'en saisir. Le chef de projet du PCS ainsi que la direction du CLPS se rejoignent sur l'importance de professionnaliser le travailleur social notamment par le Master d'ingénierie et d'actions sociales. Pour eux, le master permet de former le travailleur social à sortir de sa

posture d'exécution, et de se placer en tant que travailleur social pilote. Cela permet aux travailleurs d'augmenter leur contrôle sur le social. La direction du CLPS souligne l'importance de la professionnalisation notamment pour répondre aux logiques bureaucratiques qui lui sont imposées. L'engagement d'une sous-direction diplômée en tant que MIAS lui a permis de sortir la tête de l'eau.

Le travailleur de RTA a un avis plus nuancé concernant la professionnalisation du travailleur social. Pour lui, le master d'ingénierie et actions sociales s'inscrit dans une certaine forme de participation à la NGP. L'utilisation des terminologies qui constitue l'intitulé de ce master est déjà un indice. Mais pas que, il insiste en effet, sur la terminologie employée. Les travailleurs sociaux ont tendance à posséder un vocabulaire significatif de la NGP : indicateurs, résultats, objectifs, contrôles, évaluations. Il se montre en alerte. Bien que le sens apporté ne soit pas toujours le même, rendre ce discours commun, peut être dangereux. Il souligne l'importance de s'informer, de comprendre. Il cite « Augmenter sa capacité et donc augmenter sa capacité d'action ».

Tous les intervenants se rejoignent sur l'importance de faire évoluer et corréler ces trois niveaux d'actions ensemble. C'est un subtil équilibre de ces trois niveaux qui permettra une réelle avancée. Ils doivent être interdépendants

## *Discussion*

L'Aide à la Jeunesse témoigne d'une prise de conscience et d'une certaine pro-activité face aux logiques administratives imposées par le pouvoir public. La présence de nombreux acteurs dans l'ensemble des groupes étudiés, ne peut individualiser les opportunités saisies par l'AMO Droit des Jeunes. Néanmoins, l'AMO Droit des Jeunes ayant constitué mon lieu de stage et mon objet de recherche, il serait présomptueux de ma part, d'en faire des généralités ou de me positionner, sans connaissance de cause, sur la réalité d'autres AMO.

De plus, les différentes recommandations réalisées ci-dessous, ne dépendent ni des travailleurs, ni de la structure en tant que telle. C'est une multitude de causalités qui ne permettent pas, ou peu, à l'AMO Droit des Jeunes de se saisir de l'ampleur des opportunités qu'elle possède.

Comme repris par les intervenants, l'AMO Droit des Jeunes peut augmenter sa capacité d'action sur trois niveaux : la collaboration politique et intersectorielle, la prise de conscience du pouvoir des associations et enfin, la professionnalisation et l'implication individuelle du travailleur social.

Il y a une prise de conscience par l'AMO quant à la nécessité de disposer de données quantitatives et qualitatives pour rendre visible le travail réalisé. Suivant ce même but, elle a pu se montrer proactive, notamment dans la création d'un groupe de travail sur un outil statistique. L'équipe peut se montrer réticente quant aux discours chiffrables d'une pratique sociale. La sensibilisation à la différenciation entre évaluation et contrôle doit se faire continuellement. Et ce, pour que l'appropriation du nouvel outil se fasse sans accroche. Le recensement du travail qualitatif de l'AMO est réalisé régulièrement : le diagnostic social, le rapport d'activité, les formations, la sensibilisation. Ce sont autant de forme possible que pour rendre compte du travail qualitatif réalisé.

La mise en place de plusieurs collaborations permet à l'AMO d'unifier ses forces et de viser un projet commun. Bien souvent, ce sont les partenaires voisins qui sont interpellés. Il y a d'autres ponts à lier. Les Assises de la Prévention en sont un exemple. Le regroupement de l'ensemble des AMO de la Fédération Wallonie Bruxelles, a permis un travail colossal en l'espace de quelques séances. Le Conseil de Prévention, est également une entité qui permet la création de nouveaux leviers. Il est primordial de s'en saisir avec ferveur. D'autres instances inter et intra sectorielles peuvent être imaginées. La création d'une fédération commune apolitique est une première piste. Une seconde est la communication entre les associations du territoire liégeois. En effet, la ville est composée d'une multitude d'associations effectuant un travail remarquable, pourtant elles sont rarement perçues comme des tremplins permettant une mobilisation de taille sur le territoire. Notons également, que bien trop souvent, le travail de prévention n'est pas ou peu reconnu au sein

du secteur de l'Aide à la Jeunesse. Lors de la publication des chiffres annuels, seul ceux émanant de la protection de l'enfant sont exposés. Il est primordial pour le travail en AMO de faire valoir l'importance du travail de prévention. La présence et la participation à des réunions intersectorielles pourraient sur le long terme, modifier les discours pour qu'ils s'accordent sur le bien-fondé du travail préventif. Le contexte incertain, à la veille d'une régionalisation, doit accélérer ces processus de collaboration et de partenariat.

Encore trop souvent, le travailleur social se maintient dans une posture d'exécution. Il est important qu'il soit sensibilisé et formé, afin de se questionner sur les enjeux de son travail. Cette tâche est habituellement confiée aux postes à responsabilités. Ainsi, il est de leur devoir d'appréhender le contexte institutionnel et d'y répondre selon les valeurs véhiculées dans l'institution. Ce travail, essentiel, doit venir des travailleurs et des postes à responsabilités. En effet, si les travailleurs sociaux sortent de cette posture passive et se rendent acteurs de changements sociétaux, alors, ils pourraient être porteur du contre- pouvoir. Une judicieuse opportunité capable d'augmenter la reconnaissance des protagonistes, et surtout, l'occasion de faire entendre « ceux que l'on n'entend pas » .

Les pistes d'actions sont encore nombreuses et diversifiées. En tant qu'actrice de terrain, souvent les discours entendus se rejoignent sur l'inutilité de cette mobilisation face à des politiques sourdes de toute revendication. Une démobilitation se nourrissait dans les rangs, alimentée par la pensée que le changement est unilatéral et doit provenir de nos politiques. C'est plaisant de constater, que malgré certains discours défavorables, les travailleurs sociaux et associations, s'assemblent aux organismes publics pour faire valoir leur voix.

Il est réjouissant de constater que le secteur de l'Aide à la Jeunesse possède des ressources et les mets en œuvre. J'ai le sentiment qu'une nouvelle vision de secteur se crée. De nombreux points d'incertitudes persistent quant à la future régionalisation du secteur de l'Aide à la Jeunesse. Le travail actuel, réalisé en amont, sera-t-il assez porteur que pour guider cette nouvelle réforme ? Le travail entrepris par les travailleurs constituera la matière de réflexion de nos politiques ? Les conséquences administratives de cette réforme, ne vont-elles pas amener de nouveaux enjeux auxquels le travailleur social se devra d'y répondre de manière créative ?

Ce riche travail m'a rassuré quant à la liberté d'action que les travailleurs sociaux possèdent encore. Bien qu'il n'apporte pas des réponses certaines et pérennes, il permet de sortir de cette atmosphère fataliste synonyme de l'extinction de tout changement.



Cette vision plutôt positive est assombrie par la position que l'usager, le citoyen et l'humain prend au sein de ce processus. Bien qu'il eût fallu donner un certain angle d'approche à ce travail, avec du recul, il me semble aberrant d'avoir pu réaliser ce travail sans le recueil des premiers concernés. Les travailleurs, en se questionnant, défendent la collectivité, le bien commun, mais également leur individu de toute contrainte qu'il ne souhaiterait se voir imposer. L'usager, le citoyen, l'humain, ne possède que d'une infime possibilité d'action dans l'engrange de notre société. Certains d'entre vous penseront aux élections, d'autres à l'investissement dans des collectifs, ou encore à dédier sa carrière professionnelle à ces enjeux. Pourtant, l'ensemble de ce travail nous a démontré l'importance d'agir en collectif, de faire valoir nos ressources en commun afin d'obtenir davantage de légitimité et de poids dans nos revendications. Pour avoir connaissance que l'on possède un pouvoir d'action, il faut qu'on le découvre. Les inégalités bien trop présentes dans notre société, ne permettent pas de prétendre que chaque jeune, usager, citoyen, humain, a pris connaissance de ce pouvoir d'action. Il faut alors s'en remettre aux instances dites « d'éducation ». Pour rappel, la finalité de l'école est d'amener chaque humain à devenir un CRAC : étant l'acronyme de Citoyen Responsable Actif Critique Solidaire. Ainsi, l'école semble être l'endroit idéal pour prendre conscience du pouvoir d'action que dispose chaque individu. Pourtant, le système éducatif reproduit avec exactitude les enjeux, qu'en tant qu'adulte, on souhaite combattre : évaluation, objectifs, résultats, ces terminologies sont employées dans le langage courant des élèves. Les outils fonctionnels et rationnels proposés par l'école développent un modèle auquel l'enfant est censé correspondre. Des compétences, des objectifs sont définis au préalable et doivent être acquis par l'ensemble des élèves. L'enfant est soumis à ce modèle, à la pression que cela engendre, et évidemment aux notes qui y sont liées. De plus, les parents sont également pointés du doigt en étant responsables des « incompétences » de leurs enfants. Dès lors, l'école ne semble plus être un lieu d'apprentissage des CRACS, mais bien un moule dans lequel l'enfant doit se plonger. Dès son plus jeune âge l'enfant est évalué et inséré dans un système similaire à celui sociale régit par des normes néolibérales. Il ne faut pas s'insurger de se retrouver face à un public insensible à ce fonctionnement puisqu'il émane de l'un de leur premier lieu de socialisation. Il est cependant déplorable de remarquer qu'aucune autre instance légitime, puisse rendre le pouvoir d'action aux citoyens.

Cette analyse me renvoie à ma posture d'étudiante en ingénierie et actions sociales. J'ai soumis la question de la finalité du MIAS aux différents intervenants que j'ai rencontré. Deux d'entre eux sont pour, et soulagé de cette professionnalisation. Le troisième se montre davantage réfractaire. À l'heure actuelle, je ne parviens pas à me positionner sur le contexte dans lequel s'inscrit ce master. Il peut être une réponse à la Nouvelle Gestion Publique, afin de créer des leviers d'action. Nous

l'avons vu, connaître son environnement permet d'y être acteur. Il pourrait également relever d'une idéologie selon laquelle le travailleur social doit d'avantage s'ancrer dans la continuité de la NGP, notamment via l'utilisation du langage scientifique. Le système scolaire, supplémenté de cours de management, de gestion des ressources humaines, de gestion des finances, avec bien souvent l'imposition des logiques marchandes, me poussent à croire que ce master s'ancre finalement dans notre ère néolibérale. À l'inverse, lorsque l'on m'enseigne la sociologie des organisations, l'évolution des pratiques sociales, il me semble, nourrir un savoir critique capable de m'armer de créativité pour contourner les injonctions administratives.

Ce qui me rassure, ce n'est pas le cursus auquel j'ai pu prendre part, mais l'expérience accumulée du travailleur. Ce subtil mélange de connaissance, et d'expérience permet de créer une identité. C'est en ça, que je trouve l'opportunité de développer des actions sociales significatives. Le cursus de master d'ingénierie social est bien souvent conseillé aux travailleurs possédant une expérience dans le domaine. Je suis fière d'avoir réalisé ce cursus étant fraîchement diplômée de mon bachelier. Il m'a permis l'ajustement de mon identité professionnelle. Dès lors, je ne souhaite pas devenir une assistante sociale ancrée dans ses tâches d'exécution, mais bien de prendre de la hauteur afin d'être sujette au pouvoir d'action.

## *Bibliographie :*

- ◇ A.Fabry, « Associations et pouvoirs publics locaux : le paradoxe du pouvoir et de la liberté », pyramides 6, 2002.
- ◇ C. De Visscher « Autorités politiques et haute administration : une dichotomie repensée par la NGP ? », dans Revue internationale de politique comparée, 204.
- ◇ C. VISSCHER, F. VARONE, « *La nouvelle gestion publique en « action »* », dans revue internationale de politique comparée, p177 à 185, 2004
- ◇ Charte associative : projet de protocole d'accord entre la CF, la RW et la Cocof relatif aux engagements à l'égard des acteurs associatifs.
- ◇ D.Giauque, D.J.Caron, « Réformes administratives et gestion des ressources humaines : comparaison de la suisse et du canada », dans revue internationale de politique comparée, 2004.
- ◇ F. Varone, S. Jacob, « Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique : un état des lieux comparatif », dans revue internationale de politique comparée, 2004.
- ◇ G.Timsit, « Critique de la gestion pure : la gestion du changement dans le secteur public des pays d'Europe occidentale », dans revue internationale de politique comparée, 2004.
- ◇ J.Foucart, « Le travail social en Belgique francophone : histoire et tendances actuelles », dans le travail social en Europe, 2022.
- ◇ JP. Le Goff « *La barbarie douce : la modernisation aveugle des entreprises et de l'école* », Editions La découverte, 2005.
- ◇ M.Parazelli, « L'autorité du « marché » de la santé et des services sociaux », dans la Revue Nouvelles pratiques sociales, 2010.
- ◇ P. FYALKOWSKI, D. AUBIN, « *L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en Wallonie : une réponse propre à des influences externes* », dans reflets et perspectives de la vie économique, p.43 à 67, 2013.
- ◇ P. FYALKOWSKI, D. AUBIN, « *L'institutionnalisation de l'évaluation des politiques publiques en Wallonie : une réponse propre à des influences externes* », dans reflets et perspectives de la vie économique, p.43 à 67, 2013.
- ◇ S. MEZZENA, D. VRANCKEN, « *De l'évidence à la prudence dans l'intervention sociale : Quand la connaissance pratique résiste à la nouvelle gouvernance managériale* ».
- ◇ Y.Couturier, D. Gagnon, L. Belzile, « La nouvelle gestion publique en santé et services sociaux et l'émergence de la gestion de cas », dans l'éducation et sociétés, 2013.

- ◇ Assises de la prévention : Recommandation du chantier 8, PV disponible sur le site : [https://www.assisesdelaprevention.be/wp-content/uploads/2023/02/Recommandations\\_chantier\\_8.pdf](https://www.assisesdelaprevention.be/wp-content/uploads/2023/02/Recommandations_chantier_8.pdf)
- ◇ Conseil de prévention de Liège, « *Diagnostic social* », éditions 2020.
- ◇ D. Vrancken, « *Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat* », Edition De Boeck supérieur, p.30-31 et 27 à 36, 2012.
- ◇ M. Foudriat, « *Le changement organisationnel, réflexions sur les conceptions méthodologiques* », dans les chefs de service à l'épreuve du changement, 2015.
- ◇ Site internet de l'aide à la jeunesse : <https://www.aidealajeunesse.cfwb.be/index.php?id=8805>, consulté le 21/05/2023