



Haute Ecole de la Province de Liège



La professionnalité subjective des travailleurs sociaux de l'Aide à la jeunesse, exerçant dans la province de Luxembourg

DEFAYS Mimi (Salomé)

Siège social HEPL :

Quai des Carmes, 45
4101 Jemeppe
Belgique
www.hepl.be

Siège social HELMo :

Mont Saint-Martin, 45
4000 Liège
Belgique
www.helmo.be

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Ingénierie et Action Sociales.

Année académique : 2023 - 2024

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

D'emblée, je remercie chaleureusement mon superviseur, Monsieur Ouled El Bey, pour son orientation et ses retours constructifs, qui ont grandement enrichi mon mémoire. Son expertise et sa disponibilité ont été déterminantes pour la qualité de celui-ci.

Je souhaite également remercier l'équipe de « Li Mohon » pour m'avoir accueillie au sein de leur structure. Leur soutien et leur encadrement ont été essentiels tout au long de cette aventure. Un merci tout particulier à Madame Timmermans, ma maîtresse de stage, dont les conseils avisés et l'accompagnement bienveillant m'ont été d'une aide précieuse.

J'exprime une reconnaissance particulière à Madame Discry, notre professeure de « Pratiquer et utiliser la recherche », qui a dispensé son cours avec cœur et passion. Son enseignement m'a profondément inspirée et guidée tout au long de ce travail.

Enfin, un immense merci aux relecteurs pour leur intérêt. Une mention spéciale à mon compagnon, dont le soutien inconditionnel, la patience et les encouragements constants ont été une réelle source de motivation.

À vous tous, merci infiniment.

Résumé

Au fil des mutations sociétales, les travailleurs sociaux de l'Aide à la jeunesse (AAJ) sont confrontés à des défis considérables. Dans ce contexte exigeant, il apparaît crucial de s'ajuster perpétuellement en cultivant des connaissances approfondies, des compétences pratiques solides et une conscience éthique aigüe. Ces éléments constituent les fondements de la professionnalité dans le domaine du travail social (Dubéchet, 2006).

L'objectif central de ce mémoire est d'explorer la professionnalité des intervenants de l'AAJ, dans le contexte spécifique de la province de Luxembourg, en mettant en relief les obstacles rencontrés. Ce travail de recherche vise également à proposer des pistes d'action concrètes pour soutenir cette professionnalité, avec pour ambition ultime l'amélioration de la qualité des interventions sociales.

Pour appréhender cette problématique, **la méthodologie** de la recherche qualitative a été privilégiée. Celle-ci se focalise sur l'analyse des interprétations, des expériences ainsi que sur leur signification.

Les résultats révèlent un climat de tension, où plusieurs épreuves inhérentes à la professionnalité sont identifiées, telles qu'un sentiment de sous-formation ainsi qu'un manque de reconnaissance. De plus, les stratégies adoptées par les professionnels pour surmonter les divers écueils se sont avérées être un élément majeur de l'analyse.

Les conclusions de ce mémoire mettent particulièrement en lumière l'importance d'un soutien interpersonnel ainsi qu'une délibération collective axée sur l'analyse des pratiques. En outre, sur base des résultats, des recommandations pratiques sont proposées afin de soutenir la professionnalité des intervenants sociaux.

Mots clés

- Changements sociétaux
- Professionnalité
- Epreuves
- Dilemmes éthiques

Table des matières

Remerciements	2
Résumé	3
1. ACRONYMES	5
2. INTRODUCTION	6
2.1 Choix du sujet et justification	7
2.2 Le cadre théorique	9
2.2.1 Le travail social : quelques points de repère	9
2.2.2 Le travail social comme profession ?	12
2.2.3 La professionnalité subjective : un concept complexe	13
2.3 Contextualisation : l'Aide à la jeunesse, un secteur en crise ?	14
2.4 Problématisation : focale sur la professionnalité dans le contexte de l'Aide à la jeunesse	16
3. METHODOLOGIE	17
3.1 Récolte des données	18
3.2 Traitement des données	18
4. RESULTAT	19
4.1 Analyse horizontale	19
4.1.1 Un contexte sociétal changeant	19
4.1.2 Face aux défis inhérents au système de l'Aide à la jeunesse, une réponse adaptative	21
4.1.3 L'équipe, un support indispensable	23
4.1.4 La nécessité de se former pour faire face aux difficultés	24
4.1.5 Le besoin criant de reconnaissance	26
4.2 Analyse verticale	27
5. DISCUSSION	29
Limites de la recherche	34
6. CONCLUSION	35
Recommandations	37
7. BIBLIOGRAPHIE	44
8. ANNEXES	48
Annexe 1 : Méthodologie de la recherche	48
Annexe 2 : Schéma de problématisation	49
Annexe 3 : Schéma de conceptualisation	50
Annexe 4 : Construction de l'échantillon	51
Annexe 5 : Plan d'entretien	52
Annexe 6 : Entretien significatif intégralement retranscrit	54

1. ACRONYMES

- AAJ : Aide à la Jeunesse
- AGAJ : Administration Générale de l'Aide à la Jeunesse
- AMO : Aide en Milieu Ouvert
- ASBL : Association Sans But Lucratif
- AVIQ : Agence pour une Vie de Qualité
- CPAS : Centre Public d'Action Sociale
- CPMS : Centre Psycho-Médico-Social
- ONE : Office de la Naissance et de l'Enfance
- PEP : Projet Educatif Particulier
- PEP'S : Partenaire Enfants-Parents
- PSE : Service de Promotion de la Santé à l'Ecole
- SAAF : Service d'Accompagnement en Accueil Familial
- SAJ : Service d'Aide à la Jeunesse
- SAMI : Service d'Accompagnement Mission Intensive
- SAPSE : Service d'Accompagnement Psycho-Socio-Educatif
- SASPE : Service d'Accueil Spécialisé de la Petite Enfance
- SASE : Service d'Accompagnement Socio-Educatif
- SPJ : Service de Protection de la Jeunesse
- SRG : Service Résidentiel Général
- SRU : Service Résidentiel d'Urgence

2. INTRODUCTION

« Je n'en peux plus, c'est impossible de continuer ainsi, je suis à bout, je me sens totalement dépassée et si peu soutenue. Chaque jour, l'idée de venir travailler me terrifie, je souffre d'insomnies, d'angoisses constantes. Je suis au bord du gouffre... J'ai l'impression de ne plus bien faire mon boulot... Pourtant, je l'aime ce travail et j'ai envie d'accompagner au mieux les bénéficiaires, mais je n'en peux plus... »

Ce discours, pour le moins alarmant, est exprimé par l'une de mes collègues, une éducatrice spécialisée ayant cinq années d'expérience dans un service résidentiel subventionné par l'AVIQ. Ces paroles poignantes révèlent une détresse profonde, une souffrance manifeste qui témoigne des défis complexes et exigeants rencontrés dans le domaine social. Au travers de ces mots, il est possible d'entrevoir une réalité trop souvent occultée, où le stress, la pression et l'épuisement peuvent avoir un impact dévastateur sur la santé mentale des professionnels et in fine, sur la qualité de leur intervention (Salembier-Trichard, 2019).

Personnellement, en tant qu'éducatrice spécialisée, je suis également fréquemment confrontée à une série d'épreuves inhérentes à ma profession. Ces difficultés sont non seulement liées à mes responsabilités professionnelles et aux attentes éthiques, mais aussi aux cadres organisationnels et légaux. Cette complexité m'expose à de multiples dilemmes qui alimentent constamment mes réflexions et influencent mes actions.

De manière plus large, ces écueils s'inscrivent dans un contexte sociétal mouvant où les professionnels font face à une diversité croissante de besoins sociaux, à des évolutions économiques et à des changements culturels. Cette réalité dynamique requiert une adaptation constante, mettant en évidence l'importance cruciale d'une expertise réflexive, qui combine l'expérience et la théorie, pour faire face aux enjeux contemporains (Dubéchet, 2006). Cette aptitude à fusionner les connaissances, les compétences pratiques et une conscience éthique aiguisée pour s'adapter illustre la notion de professionnalité dans le domaine du travail social. C'est dans cette perspective que ce concept sera employé tout au long de cette étude. Ce dernier sera davantage développé ultérieurement, avec des explications supplémentaires pour étayer ses fondements.

Au-delà de me mon vécu personnel, mon attrait pour la professionnalité a été renforcé par de nombreux cours suivis lors de ce cursus ainsi que par diverses interactions vécues pendant mon stage. Ces expériences ont grandement contribué à l'essor de ma réflexion.

Au sein de cet écrit, tout d'abord, je vais approfondir les motivations qui sous-tendent mon intérêt pour la thématique abordée, en mettant en exergue les éléments qui m'ont permis d'entreprendre un cheminement analytique.

Ensuite, je vais établir un cadre théorique qui permettra de définir les contours de la professionnalité. En m'appuyant sur une variété de sources scientifiques, je vais explorer les différentes dimensions de ce concept, en mettant en évidence sa nature. Par ailleurs, je vais contextualiser ce dernier dans le domaine de l'AAJ, offrant ainsi une perspective globale sur les principaux défis auxquels font face les travailleurs sociaux. Cette analyse contribuera à construire la problématique centrale de ce mémoire.

Par la suite, je vais détailler la méthodologie adoptée, en mettant en lumière les différentes étapes du processus de recherche. De plus, je vais fournir une analyse des résultats de l'enquête qui souligne les tendances, les récurrences et les divergences, en effectuant à la fois une analyse horizontale et verticale. Enfin, sur la base d'une discussion argumentée, je conclurai ce travail de recherche en formulant des recommandations qui visent à éclairer la pratique professionnelle, en proposant des pistes d'action concrètes.

2.1 Choix du sujet et justification

Comme explicité précédemment, divers facteurs m'ont amené à m'intéresser à la professionnalité, notamment, le stage réalisé durant ces deux dernières années. Mon choix de stage, à lui, été guidé par ma sensibilité pour le secteur de l'AAJ. J'ai ainsi décidé d'effectuer ce stage au sein de l'ASBL « Li Mohon », une institution qui s'inscrit pleinement dans ce système. Dès lors, j'ai été interpellée par les épreuves quotidiennes que surmontent les professionnels. Ces difficultés m'ont très fortement heurtée, peut-être parce qu'elles résonnent avec celles que je rencontre dans l'exercice de ma profession d'éducatrice spécialisée.

Dans le but de cerner de manière approfondie le contexte qui sous-tend mon mémoire, il me paraît essentiel de présenter, de manière succincte mon lieu de stage ainsi que la mission qui m'a été confiée. L'ASBL « Li Mohon » est un service d'accompagnement socio-éducatif (SASE) implanté à Marche-en-Famenne. Cette ASBL intervient sous mandat du SAJ ou du SPJ afin d'apporter une aide aux enfants et aux jeunes de 0 à 20 ans lorsqu'ils rencontrent des difficultés dans leur milieu de vie. Ainsi, l'ASBL a développé et mis en place deux missions complémentaires d'accompagnement en famille.

D'une part, une mission d'accompagnement socio-éducatif nommée « Li Mohon », s'opérant à travers un accompagnement en famille ou une supervision dans le cadre d'une mise en autonomie. D'autre part, une mission [Service d'Accompagnement Mission Intensive (SAMI)] nommée « l'Entre-là » qui a été inaugurée en 2021. La spécificité de cette dernière mission est d'intervenir en famille de manière soutenue et régulière. Effectivement, cette intervention est principalement réalisée au domicile de la famille, à raison de 5 heures/par semaine. Elle cible les enfants âgés de 0 à 6 ans victimes de situations de négligence voire de maltraitance potentielle ou avérée.

A présent, dans l'exécution de ses missions, l'association constate à nouveau des manquements au niveau de la prise en charge des jeunes en danger. Plus précisément, son pouvoir mandant (l'AAJ) peine à trouver des places d'hébergement dans la province de Luxembourg pour les enfants de 0 à 6 ans vivant des situations de maltraitance. Dès lors, fidèle à ses aspirations humanistes et proactives, « Li Mohon » souhaiterait ouvrir son propre service résidentiel dans le but de répondre au mieux aux besoins du secteur.

Dans ce cadre, mes commanditaires m'ont missionné pour investiguer la problématique à laquelle ils se heurtent pour dégager des pistes d'action. Afin de répondre à la commande reçue, j'ai choisi d'opter pour la méthodologie de la recherche. L'objectif de cette dernière était non seulement d'investiguer et d'objectiver les dispositifs existants au sein de la province de Luxembourg, mais également de faire émerger les constats, les tendances et les potentiels manquements. C'est la raison pour laquelle je m'étais tournée vers la méthodologie de l'enquête qualitative.

La question de départ qui a orienté la recherche est la suivante : « *En province de Luxembourg, quels dispositifs existent-ils pour prendre en charge les enfants âgés de 0 à 6 ans lorsqu'ils sont en situation de négligence et/ou de maltraitance ? Dans quelles mesures ces moyens répondent-ils aux besoins spécifiques de ce jeune public exposé à la problématique de maltraitance infantile ?* »

Mon stage au sein de « Li Mohon » a été une expérience significative qui a profondément influencé ma vision du travail social et m'a amenée à m'intéresser de près à la notion de professionnalité. En effet, en menant l'exploration théorique et pratique de la recherche, j'ai relevé que les travailleurs sociaux rencontrent une diversité de situations complexes où les défis

humains sont omniprésents. Dans ce contexte, je me demande comment ces travailleurs éprouvent-ils leur professionnalité ? Quels en sont les fondements ?

Face aux enjeux majeurs, comment gèrent-ils les situations de crise qui peuvent surgir ? S'appuient-ils principalement sur des protocoles établis ou font-ils preuve d'une plus grande flexibilité sur base d'un jugement professionnel ?

Comment réagissent-ils lorsque leurs valeurs personnelles entrent en conflit avec les exigences professionnelles et/ou les directives institutionnelles ? Comment réduisent-ils cette dissonance ?

En ce qui concerne leur bien-être professionnel, se sentent-ils soutenus dans leur travail ? Quels sont leurs besoins ? Ont-ils des préoccupations, des revendications concernant les évolutions futures du secteur de l'AAJ ?

En tant que future ingénieure du social, comment pourrais-je soutenir ces travailleurs ? Quelles sont les actions envisageables afin de porter une équipe faisant face à de nombreux conflits tant internes qu'externes ?

L'objectif principal de ce mémoire est d'explorer en profondeur la professionnalité des intervenants sociaux de l'AAJ. Il s'agit de comprendre les dynamiques, les pratiques et les facteurs qui les influencent. Pour ce faire, un cadre conceptuel va être posé, explorant le travail social et décryptant le concept de professionnalité. Au travers d'une recherche épistémologique, j'aspire à fournir des contributions tangibles basées sur les besoins du terrain. Le but est de proposer des recommandations visant à soutenir la professionnalité, renforçant ainsi la capacité des travailleurs sociaux à répondre efficacement aux besoins des personnes vulnérables. In fine, l'ambition est d'améliorer les politiques et les interventions dans ce domaine crucial qu'est le travail social.

2.2 Le cadre théorique

2.2.1 Le travail social : quelques points de repère

Afin de s'interroger sur le sens des expériences professionnelles, il me semble essentiel de disposer de certaines balises historiques concernant l'évolution de la notion du travail social. Dans un second temps, je vais contextualiser ce concept en comparant les perspectives françaises et belges, offrant ainsi un aperçu des nuances existantes.

Pour comprendre les débuts du travail social en Belgique, il est nécessaire de le replacer dans une optique plus large, remontant à la fin du 19^e siècle. C'est à cette époque que les premiers pas vers une assistance sociale professionnalisée ont été réalisés, influencés par le traitement de la question sociale, le développement du secteur ouvrier et l'émergence du mouvement féministe. C'est après la première guerre mondiale que la profession et sa formation ont commencé à se structurer. La reconnaissance officielle du secteur social est marquée par la création du diplôme d'État « d'auxiliaire sociale » en octobre 1920, avec l'instauration des écoles de service social (Zélis, 2017).

Aujourd'hui, le terme travailleur social englobe une multitude de professions aux compétences variées, avec des fonctions souvent peu définies et difficiles à cerner, semblant être influencées par l'institution dans laquelle elles s'exercent (Imbert, 2010).

Lors d'un séminaire professionnel à Reims auquel j'ai eu l'opportunité de participer, j'ai pris part à plusieurs « focus group », en présence de travailleurs sociaux français. Nos discussions étaient axées sur la question fondamentale de la définition du travail social. Au cœur de nos échanges, il est clairement apparu que cette notion ne se limite pas à une simple interprétation subjective ou à des actions empiriques, mais qu'elle est ancrée dans un cadre légal établi. Les personnes avec lesquelles j'ai interagi ont souligné l'importance cruciale des lois, des réglementations et des normes professionnelles qui encadrent leur pratique quotidienne. Ces textes juridiques définissent les responsabilités, les droits et les obligations des travailleurs sociaux, et fournissent ainsi une assise solide pour leur professionnalité.

La définition du travail social en France est inscrite dans le Code de l'Action Sociale et des familles. Selon le décret du 6 mai 2017 : « *le travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté... Il s'appuie sur des principes éthiques et déontologiques, sur des savoirs universitaires en sciences sociales et humaines, sur les savoirs pratiques et théoriques des professionnels du travail social et les savoirs issus de l'expérience* » (Association Nationale des Assistants de Service Social, 2017).

A la lecture de cette définition, je remarque que le décret met en avant l'importance et la complexité du travail social dans la société contemporaine. De plus, il accorde une grande attention à la nécessité d'une approche professionnelle, éthique et fondée sur les connaissances pratiques et théoriques pour répondre aux besoins des individus.

A la suite de multiples conversations avec les professionnels français, il a été mis en relief que l'une des pierres angulaires du travail social est d'apporter une aide, un soutien aux individus et aux familles confrontés à des difficultés diverses et variées. Cette assistance englobe plusieurs aspects tels que l'accès aux aides sociales, au logement et à d'autres services essentiels.

Pour saisir les tenants et les aboutissants de cette aide, il est particulièrement intéressant d'examiner l'évolution du rôle de l'État en Belgique, glissant d'un « État providence » vers un « État social actif », et d'explorer les répercussions de ce changement de paradigme sur les pratiques socio-politiques (Franssen, 2005).

Autrefois, l'accent était principalement mis sur un modèle d'« État providence », où l'État assumait un rôle prépondérant dans la fourniture de services sociaux et dans la protection des citoyens contre les risques sociaux. Aujourd'hui, nous assistons à une transition vers ce qu'on appelle un « État social actif ». Dans ce modèle, l'État souhaite rendre les individus acteurs et responsables. Cela se traduit au travers des politiques et des programmes qui visent à autonomiser les individus et les communautés, à favoriser l'emploi, l'éducation, la santé et à renforcer les liens sociaux (Cassiers 2005).

Outre la mutation du secteur, une préoccupation demeure au cœur des débats : celle de la reconnaissance du travail social en tant que profession à part entière. Cette question est profondément ancrée dans l'histoire du travail social et continue de susciter des débats contemporains.

Par exemple, la loi belge sur le statut de l'éducateur spécialisé de 1994 stipule qu'un diplôme d'éducateur de l'enseignement supérieur confère le titre d'éducateur-accompagnateur spécialisé. Cependant, l'article 4 de cette loi précise que, en l'absence du diplôme mentionné à l'article 3, un autre titre relevant de l'enseignement supérieur social ou pédagogique peut être assimilé moyennant un complément de formation spécifique ou une expérience d'au moins cinq ans. Dans ce cas, les individus concernés peuvent également porter le titre d'éducateur-accompagnateur spécialisé. Ainsi, une personne avec un diplôme dans le social ou le pédagogique mais sans formation d'éducateur spécialisé peut postuler dans ce domaine avec expérience ou formation supplémentaire. De plus, en Belgique, une personne sans le diplôme requis peut être recrutée en raison d'une pénurie de personnel qualifié (Justel, 2024).

En tout état de cause, en abordant la question de la reconnaissance, il est possible de mieux comprendre les défis auxquels la profession est confrontée et d'identifier les moyens de renforcer sa légitimité.

2.2.2 Le travail social comme profession ?

Cette question est un sujet d'actualité alimentant des réflexions depuis de nombreuses décennies. En 1915, Flexner remettait en cause le statut des travailleurs sociaux en affirmant qu'il ne constituait pas une profession à part entière (Vrancken, 2012). Force est de constater que ce débat continue de soulever des préoccupations dans le domaine du travail social, mettant en évidence des questions complexes liées à l'identité professionnelle et à la légitimité de la profession.

Plusieurs facteurs peuvent influencer la reconnaissance du travail social en tant que profession, notamment les politiques gouvernementales, les structures organisationnelles, les perceptions sociales et les valeurs culturelles. Par exemple, des pays comme l'Islande ou la Suède, investissant davantage dans la formation professionnelle des travailleurs sociaux, sont plus enclins à reconnaître pleinement le travail social comme une profession (Jovelin, 2014).

Toutefois, même dans les pays où le travail social est reconnu académiquement (tels que la France ou encore les Pays-Bas), il peut encore y avoir des obstacles persistants en termes de perception et de valorisation de la profession. La stigmatisation associée aux populations marginalisées (souvent accompagnées par les intervenants sociaux), ainsi que les préjugés liés au genre et à la féminisation de la profession, peuvent contribuer à une sous-estimation de l'intérêt et de la valeur du travail social (Bessin, 2008).

En Belgique, bien que le travail social soit largement pratiqué et valorisé dans le pays, il reste des écueils majeurs quant à la reconnaissance académique. Dans « Le travail social ou L' "Art de l'Ordinaire" », David Puaud (2012), éducateur spécialisé et Docteur en anthropologie sociale et ethnologie, aborde le travail social en mettant en exergue son importance souvent négligée dans la société. Il perçoit ce domaine comme une manifestation concrète de l'attention portée aux détails et aux banalités de la vie quotidienne. Pour cet auteur, les travailleurs sociaux sont des artisans de l'ordinaire, s'occupant des aspects les plus fondamentaux de la vie des individus et des communautés.

Néanmoins, il observe que le travail social est à l'accoutumée peu reconnu et sous-estimé dans la société contemporaine, en raison de sa nature discrète et de son manque de visibilité par rapport à d'autres professions plus médiatisées.

Puaud (2012) souligne l'ironie de cette situation, où ceux qui s'occupent des besoins essentiels des individus, tels que le logement, la santé mentale, ou le soutien familial, sont souvent relégués aux marges de la valorisation sociale.

Cette situation peut être exacerbée par des facteurs comme les politiques gouvernementales et les priorités en matière de dépenses publiques pouvant également influencer la reconnaissance et le soutien accordés au travail social en Belgique.

Malgré ces obstacles, de nombreux travailleurs sociaux continuent de plaider en faveur d'une reconnaissance accrue de leur profession et de son importance pour le bien-être de la société. Ces professionnels luttent pour rendre visible l'impact du travail social sur les individus, les familles et les communautés, ainsi que son rôle essentiel dans la promotion de la justice sociale et de l'inclusion (Serré & Vleminckx, 2016).

2.2.3 La professionnalité subjective : un concept complexe

Au sein de ce mémoire, je conçois la professionnalité comme étant une capacité d'adaptation émanant de la maîtrise des compétences techniques et théoriques ainsi que du respect des valeurs éthiques. Elle représente bien plus qu'une simple norme professionnelle ; c'est un principe directeur qui guide la conduite dans le milieu du travail. Ravon (2023) explicite cette notion comme étant : « *L'ensemble des capacités professionnelles à un moment T. Elle apparaît dans l'acte même de travail. C'est elle qui permet de s'adapter face à de nouvelles situations inattendues. C'est une compétence issue de l'expérience, qui permet à la fois de respecter les règles du métier (les professionnels ont été formés dans cette perspective) et de les « transgresser » afin de s'adapter aux situations* ».

La professionnalité recouvre également la dimension subjective de chaque individu, influencée par ses expériences personnelles, ses valeurs et ses motivations. Cette notion de subjectivité, selon Foucault, désigne le processus par lequel les individus se construisent en tant que sujets à travers les normes, les discours et les pratiques sociales qui les entourent (Lemoine, 2019).

Dans le contexte professionnel, cela se traduit par la manière dont l'individu s'approprié les valeurs, les normes et les attentes pour définir sa propre identité professionnelle.

Parallèlement, le concept d'autonomie dans l'hétéronomie illustre la capacité des individus à exercer une forme de liberté au sein des structures et des contraintes qui les entourent.

Les épreuves de la professionnalité, selon Ravon (2018), sont conceptualisées comme des situations critiques rencontrées par les professionnels dans leur exercice quotidien. Parmi ces épreuves, on peut identifier :

- Les épreuves émotionnelles : Dans le travail social, ces défis se traduisent par des situations où les émotions débordent, entraînant parfois une mise à distance des usagers ou une proximité excessive sur le plan émotionnel. Trouver la « bonne distance » implique un équilibre entre empathie et professionnalisme, impliquant un travail émotionnel constant. Cette juste distance n'est pas figée, mais évolue plutôt selon les interactions avec les bénéficiaires. En fin de compte, elle nécessite une adaptation constante face aux besoins et aux dynamiques relationnelles spécifiques à chaque situation.
- Les épreuves politico-éthiques : Elles surviennent, quant à elles, lorsque les professionnels sont confrontés à des dilemmes moraux ou encore à des conflits de valeurs. Ces dualités créent des situations « insolubles » où les professionnels doivent jongler entre des normes sociales, des impératifs politiques et des convictions éthiques personnelles.
- Les épreuves organisationnelles : Ces dernières sont liées aux contraintes structurelles, aux politiques institutionnelles ou aux limitations de ressources qui peuvent entraver les interventions des professionnels. Cela inclut par exemple la bureaucratie, les contraintes budgétaires voire les changements organisationnels.

2.3 Contextualisation : l'Aide à la jeunesse, un secteur en crise ?

Pour appréhender pleinement le contexte de ce mémoire, il me semble essentiel d'examiner l'état actuel du secteur social, en se concentrant spécifiquement sur l'AAJ. Anciennement déterminé par le décret du 4 mars 1991, le cadre légal du secteur de l'aide et de la protection de la jeunesse est aujourd'hui défini par le décret portant sur le code de la prévention, du 18 janvier 2018 (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.).

Les services d'aide et de protection de la jeunesse interviennent auprès des mineurs en difficulté âgés de 0 à 18 ans. Cette intervention peut néanmoins s'étendre jusqu'à l'âge 20 ans lorsque ces jeunes ont été signalés aux services agréés avant leur majorité.

Leur mission est également d'apporter un soutien aux personnes confrontées à des obstacles majeurs dans l'accomplissement de leurs devoirs éducatifs. De plus, ces services sont destinés à tout enfant dont la santé ou la sécurité est menacée, ou dont les conditions d'éducation sont compromises par le comportement du mineur, celui de sa famille ou de ses proches. Les intervenants de ces services s'engagent à fournir une assistance adaptée à la situation individuelle de chaque jeune, qu'il s'agisse de problèmes éducatifs, de sécurité ou de santé. Leur objectif principal est de garantir la protection et le bien-être des jeunes en difficulté, en leur offrant un environnement sûr et des ressources pour surmonter les épreuves de leur vie quotidienne (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.).

L'AAJ gère les compétences de la Fédération Wallonie-Bruxelles en matière d'aide et de protection de la jeunesse. Les conseillers et directeurs de l'AAJ, ainsi que leurs services (respectivement le SAJ et le SPJ) apportent une aide personnalisée aux jeunes en difficulté ou en danger ainsi qu'à leurs familles. Ces services sont présents dans chaque division judiciaire (anciennement arrondissement judiciaire). Cette aide peut se manifester sous forme d'une réorientation vers des services de première ligne, d'un accompagnement à domicile ou encore d'un accueil dans des services résidentiels. Les dispositifs agréés, assumant une partie de ces missions d'aide, sont contrôlés et subventionnés par l'Administration générale de l'Aide à la jeunesse (AGAJ) (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.).

A côté de ces services qui organisent l'aide à la suite d'un mandat, l'AGAJ subventionne également des AMO, qui interviennent, hors de tout mandat, à la demande express du jeune. Ces dernières apportent une aide individuelle ou développent une action communautaire dans son milieu de vie (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.).

Par ailleurs, il convient de noter que l'AAJ est une aide spécialisée. Elle doit donc s'entendre comme complémentaire et supplétive aux autres formes d'aide sociale générale dite de première ligne (CPAS, CPMS, PSE, ONE). Ces spécificités démontrent la nécessité d'une bonne coordination et d'un travail de réseau avec l'ensemble des acteurs de l'aide sociale générale (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.).

Actuellement, la prise en charge des enfants vivant des situations de maltraitance est une priorité pour les pouvoirs politiques belges. Des avancées telles que celles dans le domaine de l'aide et du soin spécifique à la petite enfance attestent de ces évolutions. Plus particulièrement, l'AAJ et l'ONE mettent en place de nombreuses mesures afin de répondre à cette problématique (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.).

En Fédération Wallonie-Bruxelles, la réforme des milieux d'accueil de la petite enfance de l'ONE (nommée « Grandir Ensemble ») est entrée en vigueur depuis 2019. Elle vise notamment à améliorer la qualité et l'accessibilité des milieux d'accueil (Office de la Naissance et de l'Enfance, s.d.). Quant à l'AAJ, chaque année, elle accompagne plus de 42000 enfants, sans compter les actions de prévention des services non mandatés. Elle est un acteur clé chargé de faire le point sur la situation du mineur dans le but de définir des mesures pour lui venir en aide (Fédération Wallonie-Bruxelles, s.d.).

Cependant, le secteur de l'AAJ est confronté à diverses épreuves qui impactent sa capacité à fournir un soutien efficace aux jeunes et à leurs familles. Parmi ces difficultés, le manque de ressources financières se distingue, entraînant des contraintes budgétaires et des limitations dans la qualité des interventions. Les changements fréquents dans les lois et politiques liées à la protection de l'enfance posent également des défis d'adaptation pour les organisations d'aide à la jeunesse.

En 2023, à Bruxelles, **513** enfants en danger n'ont pas eu accès à une place au sein d'un service résidentiel. Cette problématique a fait l'actualité lorsque les Juges de l'AAJ indignés, ont décidé de réagir en rédigeant une « Carte Blanche ». Ces derniers se sont adressés à la Ministre en charge de ce secteur et aux responsables politiques comme suit :

« Nous refusons de porter la responsabilité de la maltraitance institutionnelle que ces enfants subissent en raison de solutions bricolées découlant du manque de places mises à leur disposition » (Questions-Justices, 2022).

2.4 Problématisation : focale sur la professionnalité dans le contexte de l'Aide à la jeunesse

Le contexte de travail des intervenants sociaux est complexe par sa nature. En effet, ces derniers sont légalement mandatés pour aider et protéger des enfants qui se trouvent dans des familles affectées par une diversité de problématiques. Parmi celles-ci, on peut citer la consommation de substances psychoactives, les troubles de santé mentale, la violence domestique, l'incarcération des parents, la précarité économique...

Par conséquent, les différentes interventions entraînent généralement des émotions intenses et du stress. Les professionnels du secteur doivent évaluer les risques, prendre des décisions qui impactent la vie des enfants et des familles. Il s'agit d'un contexte angoissant d'un point de vue légal, éthique et moral.

A ces facteurs de stress, s'ajoutent les expositions répétées à des événements potentiellement traumatisants, comportant un risque de traumatisme vicariant, de burnout et de désistement (Bouvier & Dellucci, 2017).

3. METHODOLOGIE

Pour traiter mon sujet de mémoire, j'ai utilisé la **méthodologie de l'enquête qualitative** (cfr Annexe 1 : Méthodologie de la recherche). Il s'agit d'un procédé efficace pour analyser et comprendre des phénomènes, des comportements, des faits ou des sujets. En outre, il se concentre sur des interprétations, des expériences et leurs significations. Ce protocole d'enquête permet de recueillir l'opinion de plusieurs personnes dans un environnement social spécifique (Discry, 2020).

La question de recherche qui a guidé mon travail est la suivante :

« Comment les travailleurs sociaux de l'AAJ, travaillant au sein de la province de Luxembourg, éprouvent-ils leur professionnalité subjective ? »

Par le biais de mes différentes explorations théoriques et pratiques, j'ai entrepris une réflexion sur la distance qu'il peut exister entre les missions imposées par l'AAJ et les actions posées par les travailleurs sociaux ? Quelles sont les conséquences de cet écart ? Cette bribe de questionnement a nourri les deux hypothèses rédigées ci-dessous.

Hypothèse 1 : Les intervenants sociaux vivent des épreuves politico-éthiques (Ravon, 2005) qui mettent en péril l'accomplissement des missions d'aide et de protection de l'AAJ.

Hypothèse 2 : Face à la saturation du secteur, les intervenants sociaux pratiquent l'auto-mandat pour prendre au mieux en charge leurs bénéficiaires.

Afin de répondre à ces deux hypothèses, **un échantillon diversifié par choix raisonné¹**, se composant de 15 personnes, a été constitué. Les personnes interrogées étaient soit des travailleurs sociaux ou bien des cadres hiérarchiques, exerçant au sein de dispositifs subventionnés par l'AAJ.

¹ « Dans une enquête qualitative, pour assurer la validité interne des résultats et atteindre un phénomène de saturation de l'information, le chercheur doit veiller à diversifier un maximum les profils sociologiques des personnes interrogées. Pour ce faire, il construit un échantillon diversifié par choix raisonné contrasté, à partir de quelques variables d'identification classiques et stratégiques. » (Discry, 2020)

Plus particulièrement, ces professionnels travaillent au sein de services qui accompagnent et/ou hébergent des jeunes en danger sur le territoire de la province de Luxembourg (cfr Annexe 4 : Construction de l'échantillon).

3.1 Récolte des données

Pour recueillir les informations nécessaires à la recherche, j'ai réalisé des entretiens semi-directifs, guidée par un plan d'entretien établi au préalable (cfr Annexe 5 : Plan d'entretien). Ces entretiens ont permis de récolter différentes données débouchant sur l'analyse et l'interprétation de résultats.

La période de passation s'est étalée sur 8 mois ; d'octobre 2023 à mai 2024. Parmi les 15 personnes constituant l'échantillon, 13 sujets ont accepté de répondre à l'enquête. Par conséquent, le taux de réponses est de 86,67%. Les raisons de ces deux abstentions seront explicitées ultérieurement, lors de la présentation des limites de la recherche. Une fois les entretiens clôturés, j'ai transcrit les enregistrements et structuré les données pour les interpréter.

3.2 Traitement des données

Pour ce qui est du codage, une approche mixte a été privilégiée dans le but d'explorer les données sous deux angles complémentaires. Cette approche comporte :

- Une analyse horizontale, impliquant le recensement de chaque thème abordé en offrant l'opportunité d'examiner en détail toutes les variations présentes dans le corpus de données et les tendances qui peuvent s'en dégager.
- Une analyse verticale axée sur la typologie des acteurs. Elle contribue à une compréhension des perspectives individuelles et des expériences spécifiques de chaque participant, regroupées sous forme d'« idéal type » (Discry, 2020).

En combinant ces deux principaux types d'analyse, j'ai pu obtenir une vision globale et approfondie de mon sujet de recherche, en tenant compte à la fois des particularités individuelles et des tendances générales. Cette manière de procéder m'a ainsi permis de réaliser une analyse nuancée et complète des données empiriques.

4. RESULTAT

L'objectif principal de cette étape est de présenter les résultats de manière descriptive, sans entamer immédiatement une analyse approfondie. Cette opération sera menée dans la partie discussion.

4.1 Analyse horizontale

4.1.1 Un contexte sociétal changeant

Les différents remaniements de l'« Etat social » confrontent les professionnels du secteur à des bouleversements tant organisationnels que structurels. Cet élément apparaît fondamental et central dans les discours des personnes interrogées, particulièrement chez les professionnels ayant plus de 10 ans d'ancienneté. En effet, les termes suivants sont apparus de manière récurrente : « *Avant, c'était pas comme ça, on ne travaillait pas de la sorte* » ; « *Ça change* » ; « *C'est différent* » ; « *Notre travail s'est vu évoluer* ».

D'après les témoignages recueillis, je relève plusieurs transformations majeures. Ces métamorphoses englobent divers aspects du travail social et reflètent les écueils ainsi que les changements auxquels les professionnels font face.

Tout d'abord, les professionnels se sentent souvent pris au piège dans des logiques managériales qui mettent l'accent sur le rendement des services fournis. Cette pression pour atteindre des objectifs quantitatifs peut provenir de diverses sources : des exigences institutionnelles, des politiques gouvernementales ou encore des impératifs de gestion. Les travailleurs sont alors confrontés à la nécessité de produire des résultats mesurables dans un laps de temps donné, ce qui peut parfois compromettre les interventions. Plusieurs personnes expriment cette difficulté en expliquant que les délais serrés et les injonctions limitent leur capacité à établir des liens significatifs avec les jeunes ou encore à répondre pleinement à leurs besoins.

« Je me sens contraint de devoir me concentrer davantage sur le nombre de jeunes pris en charge plutôt que sur la qualité et l'impact réel de mon travail sur leur bien-être et leur progression ».

Ensuite, les travailleurs sociaux relatent un grand sentiment de frustration et de découragement face à la lourdeur des procédures ainsi qu'à la standardisation croissante de leur pratique. Certains soulignent que ces exigences administratives rigides entravent leur façon d'opérer, notamment lorsqu'il s'agit de répondre de manière flexible aux besoins individuels des jeunes qu'ils accompagnent.

Un professionnel affirme : « *Nous passons beaucoup de temps à remplir des formulaires et à suivre des protocoles, au détriment de notre relation avec les jeunes. Cela enlève toute la spontanéité et la créativité de notre travail.* »

De plus, la majorité des sondés sont inquiets quant à l'impact de la standardisation sur la qualité de l'accompagnement. « *On doit prouver qu'on fait des activités, que le jeune s'implique dans son projet individuel, qu'on l'aide à devenir un acteur de sa vie... Chaque jeune doit avoir son projet individualisé et on doit s'y tenir* » ; « *Il arrive parfois que les demandes émanant des autorités mandantes ne correspondent pas exactement aux besoins réels des jeunes. Malgré cela, nous sommes contraints de démontrer que nous agissons conformément à notre mandat initial...* »

Les différents professionnels expliquent également que la focalisation sur les processus et les procédures peut parfois conduire à une approche centrée sur les obligations plutôt que sur les personnes. Un professionnel mentionne : « *Nous sommes devenus des exécutants de tâches plutôt que des travailleurs sociaux. Nous nous sentons parfois déconnectés des réalités et des besoins concrets des jeunes et de leur famille.* »

En parallèle, les témoignages mettent en évidence une réalité sociale continûment en changement, où les contours et les normes de la société se confondent sous diverses influences, impactant fatalement les actions mises en œuvre. A partir des discours recueillis, je distingue trois catégories d'évolutions :

- I. Évolutions démographiques :** Parmi les professionnels interrogés, 70% soulèvent l'impact de cette thématique sur leur modus operandi. Ces changements comprennent notamment l'augmentation de la diversité ethnique et culturelle dans la population. Cette tendance conduit à l'exploration et à la découverte de nouvelles normes culturelles, croyances et valeurs familiales. « *Nous constatons une augmentation de la diversité ethnique parmi les familles que nous soutenons, ce qui nécessite une approche plus inclusive et culturellement sensible dans nos interventions.* »

- II. Évolutions économiques :** L'ensemble des participants affirment que la précarité a toujours été au centre de leurs préoccupations. Toutefois, cette dernière semble se faire ressentir de manière plus prégnante à l'heure actuelle, comme l'évoque un professionnel : « *Nous voyons de plus en plus de familles lutter financièrement, ce qui peut avoir un*

impact sur la qualité de vie des enfants et leur accès aux services de garde et de soutien. »

III. Évolutions technologiques : Les intervenants des services d'accompagnement abordent l'impact des transformations technologiques sur les bénéficiaires. Un exemple pertinent est l'utilisation accrue des écrans et des appareils électroniques chez les jeunes enfants, comme l'atteste un intervenant social : *« Nous sommes confrontés à de nouveaux défis liés à la surexposition aux écrans chez les tout-petits, ce qui peut avoir des implications sur leur développement cognitif et socio-émotionnel. Nous, on ne sait pas toujours comment sensibiliser aux effets néfastes. »*

Aussi, de manière générale, les travailleurs signalent l'émergence d'un nouveau profil d'enfant en danger, caractérisé par des troubles liés à la santé mentale. Ces imbroglios de problématiques, touchant les enfants et leurs parents, complexifient davantage les prises en charge des intervenants sociaux. Particulièrement, ceux qui opèrent dans des services d'hébergement, qui ne se sentent pas suffisamment outillés pour répondre à ces situations, ce qui peut mettre en péril le bien-être du jeune. Comme le souligne un travailleur social : *« On nous demande de soigner, alors que notre mission est d'accompagner les enfants. Souvent, je ne sais pas comment intervenir pour accompagner ce jeune public, tant le profil des jeunes est multidimensionnel. »*

La surcharge de travail des professionnels apparaît conséquente, tant pour les travailleurs sociaux que les membres de la ligne hiérarchique. Certains d'entre eux ont le sentiment d'être contraints de travailler de manière précipitée et dans l'urgence ce qui peut affecter la qualité des services : *« Il faut toujours aller vite, enchaîner les prises en charge, on est toujours sous pression ! »*

Pour affronter les difficultés rencontrées, plusieurs professionnels tentent d'agir, avec les ressources dont ils disposent, pour satisfaire les besoins des enfants, même si cela va parfois au-delà de leurs missions.

4.1.2 Face aux défis inhérents au système de l'Aide à la jeunesse, une réponse adaptative

Dans ce secteur où les entraves semblent être monnaie courante, les propos des travailleurs convergent vers une thématique spécifique et commune. En effet, la hausse des demandes de prise en charge recensées, particulièrement dans le nord de la province, entraîne des retards

dans les interventions et qui plus est, génère une saturation des services. Selon les dires des sondés, ce manque crucial de moyens, en termes de capacité de prise en charge et de place en institution, expose les enfants concernés à des dangers accrus et à une instabilité patente, car ils sont souvent ballotés d'un endroit à un autre. *« Ce qui me dérange le plus, c'est que mes propositions d'intervention ne sont pas mises en œuvre ; faute de places disponibles. En conséquence, l'enfant reste dans sa famille alors qu'il devrait être en sécurité, et nous devons mettre en place un suivi pour limiter les risques... Parfois, l'enfant est déplacé d'une institution à une autre sans trouver de solution stable. »*

Dans ce cadre, les professionnels estiment que les ressources dont ils disposent sont insuffisantes pour pallier la demande du secteur, notamment en termes de personnels et de perspectives, altérant la qualité et l'efficacité des interventions. *« Je suis confronté au quotidien à une réalité alarmante : le manque criant de places d'hébergement adaptées et de personnels suffisants pour répondre aux besoins croissants des enfants et des familles. Chaque jour, nous sommes confrontés à faire des choix déchirants, où nous devons faire des choix difficiles, faute de moyen. »*

Les différents discours des travailleurs sociaux du secteur tendent vers le même constat problématique. Plus spécifiquement, les pouvoirs mandants (SAJ/SPJ) expriment de grandes difficultés au travers du manque de places d'hébergement. De plus, lorsqu'une solution est trouvée, cette dernière ne répond pas nécessairement aux besoins des enfants. De nombreuses situations révélatrices ont été relatées lors des entretiens. Par exemple, celle d'un enfant de 2 ans placé au sein d'un SRG, majoritairement occupé par des adolescents violents. Ce service était visiblement inadapté pour cet enfant, cependant, c'était la seule place disponible.

Ainsi, les intervenants sont confrontés à des dilemmes, obligés de choisir le moindre mal afin de gérer ces situations complexes. Plus largement, par manque de moyens, de ressources, les travailleurs se sentent souvent impuissants et parfois maltraitants. *« C'est comme si nous étions condamnés à être des témoins désarmés de leur souffrance et parfois même, à en être les complices involontaires. »*

Dans cette conjoncture, l'adaptabilité des travailleurs sociaux devient un impératif absolu. Ils doivent être en mesure de repenser constamment leurs pratiques et leurs approches pour maximiser l'efficacité et ce, malgré les contraintes. Cela peut impliquer l'exploration de nouvelles méthodes d'intervention, la promotion de la collaboration intersectorielle ou encore la mise en place de stratégies de gestion de la charge de travail.

« On doit tout le temps s'adapter, parfois, c'est usant...mais si on ne le fait pas on ne trouve pas de solutions pour les enfants...On essaie de trouver des alternatives innovantes et on fait appel au réseau. »

De nombreux travailleurs sociaux investissent du temps et des efforts au-delà de ce qui est strictement requis pour résoudre des situations enchevêtrées, faire progresser des dossiers et, de manière plus générale, favoriser l'autonomie des personnes qu'ils accompagnent. Ils peuvent ainsi emporter des dossiers chez eux, être joignables sur leur téléphone portable pendant les week-ends pour rassurer des usagers anxieux. Plusieurs sondés interrompent leurs congés pour assister à des réunions importantes, prolongent leurs heures de travail pour rester à jour, ou encore chercher en urgence un hébergement pour une famille. Ils tentent d'assurer une certaine disponibilité au risque de voir leur vie professionnelle empiéter sur leur temps personnel.

4.1.3 L'équipe, un support indispensable

À la suite de l'analyse des entretiens, plusieurs aspects clés ont émergés quant à la collaboration interprofessionnelle et son lien avec la professionnalité. Les réponses des participants mettent en lumière des points déterminants illustrant l'importance de cette collaboration dans leur pratique.

Tout d'abord, la communication efficace apparaît comme un élément élémentaire. Les intervenants insistent sur l'importance de pouvoir échanger des informations de manière claire et transparente avec les autres membres de l'équipe. Selon eux, une communication ouverte et respectueuse favorise la compréhension mutuelle et permet de mieux coordonner les actions pour répondre aux besoins des jeunes et de leur famille.

« Dans ces moments difficiles, la solidarité au sein de notre équipe est essentielle. Nous nous soutenons mutuellement et nous prenons le temps de nous écouter et de partager nos expériences. La présence d'une équipe solide et bienveillante nous permet de prendre du recul et de trouver des solutions ensemble. De plus, nous accordons de l'importance à la communication ouverte et honnête, ce qui nous permet de travailler efficacement ensemble, même dans les situations les plus difficiles. »

Ensuite, le partage des expertises a été largement mis en avant. Les participants expriment la nécessité de reconnaître et de valoriser les compétences spécifiques de chaque professionnel impliqué dans la prise en charge des jeunes.

Ils soutiennent que la diversité des expertises au sein de l'équipe permet de proposer des interventions complètes et adaptées, en prenant en compte les différentes dimensions des problématiques rencontrées.

Les intervenants portent aussi une attention particulière à travailler en étroite collaboration pour assurer une prise en charge cohérente et harmonisée des jeunes et de leur famille. Cela implique notamment de planifier conjointement les actions et de s'assurer que les interventions proposées sont complémentaires et non contradictoires.

Toutefois, 3 personnes laissent entendre que cette ressource n'est pas toujours mobilisée. Un professionnel révèle : *« Je me sens isolé dans mes interventions. C'est du chacun pour soi. Je sais que je ne peux pas en discuter avec mes collègues, car ils n'ont ni le temps ni la motivation pour se plonger dans de nouvelles situations. Parfois, j'ai l'impression de tourner en rond et de ne pas pouvoir trouver d'approche pour aider un jeune que j'accompagne. »*

De manière plus large, le partenariat entre services peut s'avérer compliqué sur la province de Luxembourg. En raison de sa vastitude, cette province rurale et peu desservie en moyen de locomotion présente des entraves particulières en termes d'accessibilité, de mobilité et de disponibilité des services, ce qui peut freiner la coopération entre les services.

Certains professionnels font part de leurs préoccupations quant aux difficultés propres aux déplacements entre les différentes localités de la province. Par exemple, un travailleur déclare : *« Les déplacements entre les villages peuvent être très longs, ce qui rend difficile pour les familles d'accéder aux services lorsque cela est nécessaire. »*

4.1.4 La nécessité de se former pour faire face aux difficultés

Dans chacun des entretiens, les compétences professionnelles sont constamment mises en avant : *« Les savoirs sont notre atout majeur dans la compréhension approfondie des situations individuelles, dans la création de solutions adaptées et dans la mise en place d'interventions efficaces. Elles nous permettent d'évaluer de manière critique les différentes approches disponibles, nous aidant ainsi à choisir celles qui correspondent le mieux à chaque situation. »*

Les réponses des participants dévoilent plusieurs aspects fondamentaux démontrant l'impact de la formation sur leur professionnalité, tout comme sur la qualité des services offerts aux jeunes et à leur famille.

Premièrement, les intervenants accordent une grande importance à une formation initiale solide pour acquérir les compétences de base nécessaires à leur travail. Ils identifient des dimensions

spécifiques comme : la communication, l'évaluation des besoins ainsi que la connaissance des politiques sociales et législatives. Ces domaines sont, aux yeux des travailleurs, essentiels pour exercer efficacement dans le secteur de l'AAJ.

Deuxièmement, les participants indiquent que la formation continue est primordiale pour maintenir et améliorer leurs compétences professionnelles tout au long de leur carrière. Ils rapportent le besoin d'accéder à des opportunités de formations régulières, regroupant des séminaires, des ateliers, des conférences et des programmes de développement professionnel.

« Cette mentalité d'ouverture et d'apprentissage continu est essentielle pour maintenir un haut niveau de qualité dans notre travail. En étant ouverts aux idées nouvelles et aux différentes approches, nous sommes en mesure d'innover et de trouver des solutions adaptées aux besoins spécifiques des enfants et des familles que nous accompagnons. Cela nous permet également de remettre en question nos pratiques et de les améliorer constamment, ce qui est crucial dans un domaine en constante évolution comme le travail social. En fin de compte, cette mentalité nous aide à rester dynamiques et à répondre de manière efficace et pertinente aux défis auxquels nous sommes confrontés. »

Il est important de mettre en évidence qu'une proportion significative de travailleurs sociaux exprime un sentiment de sous-formation. Certains signalent des préoccupations quant à la distance qui peut se creuser entre leur formation initiale et les réalités du terrain. Malgré une formation académique solide, ils se sentent insuffisamment préparés pour faire face aux obstacles de leur pratique et aux situations contemporaines qui peuvent se révéler laborieuses.

« Moi, je me sens souvent impuissant, je ne sais plus trop comment m'y prendre, je n'ai pas les outils... ». Cette difficulté a non seulement un impact sur la qualité de leur intervention mais également sur leur image professionnelle. *« Parfois, je me sens inutile, j'ai l'impression d'être médiocre, d'être un mauvais professionnel. »*

Les sondés précisent que la qualité de la formation dépend souvent de l'accès à des ressources adéquates : des formateurs qualifiés, du matériel pédagogique actualisé et des environnements d'apprentissage favorables. Ils décrivent que les politiques de financement, tout comme les priorités organisationnelles peuvent avoir un impact sur la disponibilité et la qualité de la formation offerte aux intervenants sociaux.

« Ma demande de formation a été refusée, car mon responsable juge que les formations ne sont pas sa priorité actuelle. Il n'a pas le temps d'examiner les demandes car il doit d'abord s'occuper des remplacements, des horaires... ».

4.1.5 Le besoin criant de reconnaissance

Les différents entretiens mettent en lumière un constat troublant : un manque cruel de reconnaissance semble affecter les travailleurs sociaux et ce, à divers niveaux. Cette observation démontre une problématique profonde au sein de la profession, ayant des implications importantes sur le bien-être et la satisfaction au travail des professionnels. *« Je donne tout ce que j'ai dans mon travail, mais je ne sens pas que cela soit vraiment apprécié. On ne reconnaît pas à sa juste valeur l'importance de notre contribution, ça me rend malade. »* ; *« J'aimerais tellement qu'on écoute mes suggestions, que ma hiérarchie m'entende. De manière plus large, j'aimerais que mon vécu, mes propositions soit considérés par les pouvoirs organisationnels et les politiques. »* ; *« C'est difficile de rester motivé lorsque l'on se sent constamment ignoré ou dévalorisé. Ça mine vraiment le moral et ça affecte même ma santé mentale. »*

De nombreux travailleurs sociaux attestent que ce manque de reconnaissance découle principalement de leurs employeurs et plus largement, ce dernier est alimenté par les pouvoirs politiques (manque de financement, de ressources humaines...). *« Moi, je ne comprends pas comment on investit si peu dans le travail social. On compte si peu ? Nous ne sommes pas importants ? C'est tellement triste de voir qu'on ne se préoccupe pas des personnes en difficultés et des personnes qui les accompagnent... »* ; *« Je me bats pour qu'on se fasse entendre auprès de la Fédération Wallonie-Bruxelles, j'ai envoyé de nombreux courriels. Il m'est arrivé d'avoir une réponse, ce qui m'a permis de trouver une solution pour un jeune. Pour moi c'est un pas, une petite réussite. Le combat doit continuer. »*

De plus, certains mentionnent un manque de considération de la part de la société dans son ensemble. Pour les sondés, le travail social est souvent méconnu ou sous-estimé par le grand public. Par conséquent, ces lacunes peuvent conduire d'une part, à une perception erronée de la profession et d'autre part, à un manque de valorisation de son importance et de sa contribution au sein de la société.

4.2 Analyse verticale

Dans le vaste paysage de l'AAJ, une diversité de praticiens émerge, chacun portant en lui une perspective façonnée par son expérience et sa vision. J'ai choisi de classer ces professionnels en catégories distinctes, en les décrivant sous forme d'« idéaux-types ». Il convient d'aborder cette classification avec prudence, car elle simplifie inévitablement la complexité de la réalité professionnelle. Chaque individu est unique, et ces catégories servent davantage de repères théoriques que de caractérisations rigides. Elles aident à mieux comprendre les tendances et les dynamiques qui animent les travailleurs, mais elles ne capturent pas la totalité de la diversité et de la nuance des pratiques professionnelles. En d'autres termes, ces catégories ne sont pas exhaustives.

Les novices bienveillants, aux prémices de leur carrière, ils incarnent un dynamisme et un désir ardent d'apprentissage, portant en eux l'enthousiasme vibrant de la jeunesse. Leur énergie est contagieuse, leur ouverture à la formation continue et à l'acquisition de nouvelles compétences les propulse vers de nouveaux sommets.

A leurs côtés se tiennent les **sages chevronnés**, des vétérans dans le domaine, dont la sagesse est forgée par des décennies d'expérience. Dotés d'un bagage riche en savoir-faire, ils offrent un mentorat précieux, guidant la prochaine génération avec patience et perspicacité. Leur disposition à intégrer de nouvelles approches atteste de leur engagement perpétuel envers l'amélioration continue.

Contrastant avec ces figures, se dressent **les expérimentés résignés**, dont l'expertise est indéniable, mais dont l'élan peut être obstrué par l'épuisement professionnel.

Ces professionnels, peuvent parfois se retrouver découragés, cherchant une lueur d'espoir dans un horizon parfois obscur.

Enfin, **les innovateurs progressistes** incarnent l'avant-garde de la professionnalité, constamment en quête de nouvelles voies et de nouvelles technologies pour transformer les pratiques traditionnelles. Leur approche audacieuse et novatrice éclaire le chemin vers un avenir où les épreuves ne sont plus des obstacles, mais des opportunités de croissance et de développement.

Les profils présentés ci-dessous ont été construits en se basant sur trois variables : les années d'expérience, l'âge et la réaction face à l'adversité.

	<i>Les novices bienveillants</i>	<i>Les sages chevronnés</i>	<i>Les expérimentés résignés</i>	<i>Les innovateurs progressistes</i>
Caractéristiques	Jeunes professionnels récemment entrés dans le domaine de l'AAJ, souvent dans la vingtaine ou la trentaine.	Des professionnels plus âgés, souvent dans la quarantaine ou la cinquantaine, avec plusieurs années d'expérience.	Des professionnels expérimentés, généralement dans la cinquantaine ou au-delà.	Des professionnels de divers âges qui se démarquent par leur approche novatrice et progressiste.
Expérience	Moins de 5 ans d'expérience.	Entre 10 et 20 ans d'expérience.	Plus de 20 ans d'expérience.	Variable, mais souvent avec une expérience moyenne à élevée.
Etat d'esprit	Ils sont enthousiastes et motivés à apprendre. Ils sont généralement ouverts à la formation continue et à l'acquisition de nouvelles compétences pour surmonter les épreuves de la professionnalité.	Ils ont acquis une solide expérience au fil des ans et ont développé des compétences de mentorat. Ils sont souvent ouverts à l'idée d'incorporer de nouvelles approches pour relever les défis actuels.	Ils ont une grande expérience et une expertise dans le domaine, mais peuvent être confrontés à l'épuisement professionnel. Ils sont souvent découragés par les épreuves auxquelles ils se heurtent.	Ils sont ouverts au changement et à l'innovation, cherchant constamment à améliorer leur pratique professionnelle. Ils voient les épreuves de la professionnalité comme des opportunités d'amélioration. Ces derniers sont souvent à la pointe de l'adaptation en recherchant sans cesse de nouvelles méthodes.

5. DISCUSSION

Pour analyser les résultats susmentionnés, il est intéressant de mettre en corrélation les discours des travailleurs sociaux, avec des repères théoriques contextuels et historiques. D'emblée, un constat se dégage indéniablement : l'évolution du secteur social. Les travaux de Didier Vranken (2012) mettent d'ailleurs en évidence la mutation de l'« Etat providence » vers un « Etat social actif ». Cette vision est partagée par Abraham Franssen (2005) qui explicite cette transformation au travers de différentes dimensions qui s'imposent au secteur de l'action sociale et éducative. L'individualisation du traitement est notamment mise en exergue par cet auteur belge ; celle-ci repose sur la mise en place d'un projet pour lequel l'individu est mobilisé et désigné comme acteur ainsi que responsable. De plus, la singularité du sujet est développée dans le but de personnaliser la prise en charge. Ces deux dimensions ont été illustrées par les sondés lorsqu'ils ont évoqué les contraintes propres aux exigences de suivis imposées par les pouvoirs mandants.

Une autre transformation, en lien avec l'individualisation, est la soumission de l'accompagnement à une logique de projet contractualisé à travers la mise en place de dispositifs ou encore, via l'adoption de méthodes managériales. Ces propos sont étayés par Franssen (2005), lorsqu'il évoque le concept de « case-management individualisé ». Cette modification a été rapportée de manière récurrente par les différents intervenants. Elle peut s'apparenter aux épreuves organisationnelles présentées précédemment dans ce mémoire. En effet, ces différents remaniements de l'« Etat social » confrontent les professionnels du secteur à des cataclysmes structurels.

Ces intervenants sociaux, qui par essence ont comme fonction de travailler avec et surtout, pour l'humain, voient leurs pratiques chamboulées et sont plongés dans l'effroi de l'incertitude. Ces éléments d'analyse sont développés par Franssen (2005) comme tels :

« Les normes, les valeurs collectives, les modèles culturels qui légitimaient les pratiques du travail social connaissent des bouleversements importants. Les attentes et les besoins des publics de ces différents métiers se transforment, ainsi que le cadre et les conditions de travail de leurs travailleurs. (...) Les professionnels des métiers de l'intégration sont à la fois témoins, acteurs et parfois victimes des mutations du mode d'exercice de la solidarité et du contrôle social de nos sociétés ».

Ces changements sont synonymes d'instabilité et peuvent induire de nombreuses tensions chez les professionnels. Ravon (2015) atteste de ces nombreux tourments : « *La professionnalité des intervenants sociaux est mise à rude épreuve, le sens, le contenu et la portée de leur travail leur échappant de plus en plus.* »

Par ailleurs, il est de plus en plus évident que ce contexte est également influencé par le concept de « la société de la connaissance » défini par Webb (Breton, 2005). Cette théorie repose sur l'idée que la pratique devrait essentiellement s'appuyer sur des données validées par des recherches antérieures. Toutefois, il semble s'agir d'une chimère ; un projet séduisant mais peu réalisable dans le secteur social. En outre, cette méthode entre en conflit avec la nature même du travail social, qui tend à valoriser une pluralité de connaissances, notamment à travers les savoirs expérientiels.

Pour répondre à la **première hypothèse** de ce mémoire, il est pertinent d'éplucher en détail son contenu. Cette hypothèse aborde notamment les missions imposées par l'AAJ. Comme expliqué précédemment dans le cadre théorique, les missions élémentaires des dispositifs consistent à fournir une aide, une protection aux jeunes en danger et/ou en difficulté. Ces principes semblent être remis en cause par ce que l'on pourrait qualifier de « mission insidieuse » : garantir des résultats et des performances répondant aux attentes fixées par l'AAJ.

L'introduction d'un nouveau mode de gestion dans les institutions du secteur social perturbe profondément les pratiques des travailleurs sociaux. Cette évolution donne naissance à un sentiment de malaise parmi certains professionnels, qui perçoivent les contraintes imposées par ce système comme étant en contradiction avec leurs aspirations les plus fondamentales. Ce malaise peut être désigné sous le terme de « souffrance éthique » (Melchior, 2011). De plus, force est de constater que cette logique compromet également la qualité des interventions. Dans certaines situations, elle peut même obstruer la possibilité d'offrir un soutien bienveillant.

En parallèle, à la lecture des différents récits, il est indéniable que le fonctionnement de l'AAJ présente des lacunes, notamment en raison de la saturation des services, du manque de places dans les établissements résidentiels et du déficit en ressources humaines.

Compte tenu des multiples carences du système, ce (dys)fonctionnement peut être assimilé à de la maltraitance institutionnelle (De Becker, 2021). Cette dernière affecte non seulement les enfants, premières victimes de cette situation, mais également les professionnels, qui se sentent impuissants et coupables.

Au regard des éléments d'analyse, la première hypothèse est confirmée étant donné que les professionnels font face à des défis éthiques complexes qui les tourmentent et compromettent la qualité de leur intervention. Leur professionnalité se voit donc ébranlée.

Une perspective diachronique permet d'examiner comment les travailleurs sociaux naviguent au quotidien entre ces différentes injonctions et les missions qui leur sont confiées. Malgré les pressions institutionnelles, de nombreux professionnels, particulièrement « les innovateurs progressistes », s'efforcent de maintenir une approche centrée sur la personne, en adaptant leur pratique aux besoins spécifiques de chaque individu.

Face aux situations inextricables, certains travailleurs sociaux résistent en adoptant des réponses individuelles ou collectives, cherchant ainsi à continuer d'exercer leur métier en accord avec leur conscience professionnelle. Lors de mes entretiens, j'ai repéré que les professionnels « bricolent », mettent des « rustines » dans le but de pouvoir répondre de manière appropriée aux besoins du service et ce, avec les moyens mis à leur disposition. Ces acteurs de terrain rusent avec une prudence avisée afin de remplir leur mission.

Bien souvent, les professionnels posent des actions en dehors des cadres établis pour répondre de manière adaptée aux besoins complexes et évolutifs de leurs bénéficiaires. Cela peut prendre différentes formes, comme l'exploration de nouvelles approches d'intervention, l'adaptation des protocoles existants pour mieux correspondre à la réalité des personnes accompagnées, ou encore la création de partenariats innovants avec d'autres acteurs du secteur social. Cette flexibilité et cette capacité à penser (et à agir) en dehors des sentiers battus apparaissent essentielles pour offrir un soutien efficace et personnalisé aux bénéficiaires. En prenant des initiatives audacieuses et créatives, ces professionnels démontrent également leur engagement envers le bien-être des personnes qu'ils accompagnent.

Ce constat confirme ainsi **la seconde hypothèse**, portant sur l'utilisation de l'auto-mandat. Une notion d'ailleurs décrite par Ravon (2018) : « *les professionnels sont amenés à faire des paris, à agir de façon probabiliste, à expérimenter différentes issues possibles, à avancer par approximations successives, en tâtonnant et en jouant sur tous les tableaux, bien souvent en payant de leur personne. Dans ces conditions, le cadrage de leurs pratiques est internalisé et adossé au mandat qu'ils se donnent dans la situation.* »

Cependant, il est important de préciser que cet agir prudentiel découlant de l'auto-mandat n'est pas une tâche aisée. Ce dernier peut en effet être source de conflit (tant interne qu'externe) car l'agir prudentiel se nourrit d'incertitudes, de risques et de fragilités propres aux situations traitées. L'évaluation de situations jugées insolubles n'est exempte de risque de subjectivité, la rendant ainsi sujette à débat et à contestation. Cette manière de fonctionner peut enliser les professionnels dans une position de porte-à-faux vis-à-vis de leur équipe, des bénéficiaires, de ses partenaires et surtout de leur conscience professionnelle. Les propos de Ravon et Vidal-Naquet (2018) sont révélateurs de ces situations complexes (qualifiées comme des épreuves) auxquelles sont confrontés les travailleurs sociaux :

« Quels que soient les domaines d'activité, quels que soient leurs métiers, les professionnels nous semblent confrontés à des épreuves qui questionnent à nouveau leur professionnalité. (...) Les épreuves dont il est question n'ont pas seulement comme conséquence d'éprouver les aidants ou les soignants. Elles ont aussi pour effet de bousculer leur professionnalité, aussi bien négativement que positivement. »

Dans l'interprétation des résultats, il est important de noter qu'une minorité des personnes interrogées éprouve une grande difficulté à faire face aux défis éthiques et semble abdiquer. Ces personnes renoncent à faire face à un immense désarroi. Le sentiment d'impuissance et de découragement peut être si accablant qu'il devient difficile pour ces individus de continuer à lutter. Cette souffrance émotionnelle plurielle peut s'accompagner d'une perte de motivation, d'une baisse de l'estime de soi et d'une sensation d'épuisement généralisé, contribuant ainsi à augmenter les risques de burnout. « Les expérimentés résignés » qui adoptent une attitude de résignation, illustrent vraisemblablement ce positionnement.

De plus, il est important d'accorder une attention particulière à la dimension de la cohésion d'équipe et du soutien interpersonnel. En effet, ces éléments jouent un rôle fondamental dans les représentations et la manière d'opérer des sondés. Le soutien interpersonnel au sein de l'équipe recouvre plusieurs aspects. Il peut s'agir de l'écoute active et empathique entre collègues ou encore de la disponibilité pour offrir son aide. « Les sages chevronnées » ont éminemment mis en avant que cette aide peut prendre la forme d'un partage et d'un échange d'expérience. Un processus où les plus expérimentés guident et conseillent ceux qui le sont moins, favorisant le développement professionnel et l'enrichissement des connaissances. Ainsi, les professionnels examinent et discutent de questions pertinentes dans le but de prendre des décisions éclairées et/ou de résoudre des problèmes. Ce climat semble être propice à la délibération professionnelle.

En outre, la littérature scientifique insiste sur la cohésion d'équipe, se manifestant par un sentiment d'unité, de solidarité et de collaboration entre les membres d'une équipe. Lorsque les travailleurs sociaux se sentent soutenus et épaulés par leurs collègues, cela peut favoriser un environnement de travail positif où chacun se sent reconnu et valorisé (Stimec & Benitah, 2019).

Au cours de mes entretiens, j'ai réussi à entrevoir la profondeur de la question de la reconnaissance et de l'engagement dans le travail social. Il est particulièrement intéressant de mettre en parallèle le vécu des travailleurs sociaux et la théorie de Puaud (2018) exposée précédemment. Les récits partagés lors de ces entretiens ont mis en lumière les défis et les réussites rencontrés par les travailleurs sociaux dans leur quête de reconnaissance. Inscrits dans une lutte pour une meilleure visibilité et une certaine valorisation de leurs pratiques, les professionnels se montrent déterminés à défendre les droits des plus vulnérables. Indubitablement, les témoignages récoltés ont permis d'appréhender la vitalité ainsi que la résilience de la profession.

De manière plus large, lorsque le travail social n'est pas correctement valorisé au sein de la société ou des institutions, cela peut également affecter la perception qu'ont les travailleurs sociaux d'eux-mêmes et de leur profession. Ils peuvent se sentir sous-estimés ou incompris, ce qui peut nuire à leur estime de soi, comme relaté supra, et à leur sentiment d'appartenance à la profession.

De plus, le manque de reconnaissance peut entraîner des répercussions sur la manière dont les travailleurs sociaux interagissent avec leurs bénéficiaires et s'approprient leur environnement professionnel (Le Goff, 2016).

En résumé, la professionnalité des travailleurs sociaux peut être illustrée par l'image d'un équilibriste sur une corde raide, jonglant avec habileté et agilité pour maintenir son équilibre au milieu d'une série de défis dynamiques. L'équilibriste évolue sur une corde tendue au-dessus d'un paysage en perpétuel changement. De même, les travailleurs sociaux naviguent dans un contexte sociétal en constante évolution, où les besoins des individus et des communautés changent (eux aussi) constamment.

Limites de la recherche

Il apparaît fondamental d'évoquer les différentes limites de cette recherche. Effectivement, les résultats obtenus se doivent d'être interprétés avec prudence. D'emblée, la petite taille de l'échantillon doit être prise en considération. Par conséquent, l'échantillonnage peut présenter un biais de représentativité par rapport à la population cible.

En outre, certaines personnes ont choisi de ne pas participer à l'enquête. Il est intéressant de remarquer que les personnes ont refusé de participer en raison d'un manque de temps. Je considère que cette justification reflète, une fois de plus, la pression et l'accélération (recensées et analysées supra) qui caractérisent le secteur social.

Il est essentiel de préciser que le taux de saturation a été atteint au terme des 13 entretiens. Ce phénomène désigne le moment où la collecte de nouvelles données ne fournit plus d'informations supplémentaires ou significativement nouvelles (Discry, 2020). En d'autres termes, les données commencent à se répéter et n'apportent plus de perspectives ou d'éléments nouveaux, indiquant que l'échantillon est suffisamment large et diversifié pour représenter de manière adéquate le sujet étudié. Cela marque une étape importante dans le processus de recherche, assurant que les conclusions tirées sont bien fondées et reflètent une compréhension exhaustive du phénomène investigué.

Néanmoins, les informations récoltées peuvent présenter un biais de désirabilité sociale. En effet, étant donné que ce mémoire est susceptible de faire l'objet d'un examen critique par des lecteurs externes, les participants ont pu se montrer enclins à donner des réponses socialement acceptables et/ou à embellir la réalité afin de présenter une image plus favorable d'eux-mêmes.

Parallèlement, il est également envisageable que certains participants aient ressenti le besoin de développer une image idéalisée de leurs pratiques devant une étudiante, alors qu'eux-mêmes sont des professionnels établis, tandis que je suis encore en phase d'apprentissage.

Cette tendance s'est davantage ressentie chez les membres de la hiérarchie. Il est possible que certains aient perçu ma présence comme une forme d'évaluation, les incitant ainsi à enjoliver leurs activités et leurs performances.

De plus, une certaine méfiance a pu parfois se faire ressentir, ce qui peut avoir influencé la manière dont les participants ont choisi de présenter leurs réponses et leurs expériences. Dans certains cas, j'ai dû réaffirmer le cadre de la recherche (en insistant par exemple sur l'anonymat) pour rassurer les participants et encourager une participation la plus ouverte et authentique possible.

Il convient également de mettre en avant que les ressources limitées, en termes de temps et de personnel, ont restreints la possibilité de mener une recherche exhaustive. Dans l'optique de renforcer la qualité et la portée de la recherche, l'obtention de ressources humaines supplémentaires aurait constitué un atout majeur. En effet, cela aurait permis d'accroître le nombre d'entretiens réalisés, élargissant ainsi la diversité des perspectives recueillies. Cette démarche aurait enrichi l'analyse en offrant un éventail plus large de points de vue et d'expériences à explorer. En outre, un échantillon plus étendu aurait renforcé la représentativité de ce travail de recherche, garantissant ainsi des conclusions plus robustes et généralisables.

Dans l'idéal, j'aurais également aimé mener une enquête similaire dans une autre province pour comparer les pratiques et les expériences des acteurs du secteur social dans des environnements différents. Cela aurait permis d'identifier les similarités, les différences et les spécificités propres à chaque contexte, offrant ainsi une compréhension plus nuancée des enjeux étudiés.

6. CONCLUSION

Après avoir exploré en profondeur les différentes dimensions de la professionnalité des intervenants sociaux dans le contexte de l'AAJ de la province de Luxembourg, il est temps de tirer quelques conclusions essentielles.

Dans un paysage vallonné, afin d'éviter le naufrage, les intervenants sociaux doivent garder la tête hors de l'eau pour maintenir le cap et ce, malgré les tempêtes qui les assaillent.

En acquérant de nouvelles pratiques, méthodes et en mobilisant leurs capacités de résilience, les professionnels s'outillent pour faire face à l'adversité.

Ainsi, pour affronter les abysses tourmentés, ils développent notamment l'agir prudentiel pour accomplir leurs missions dans ce contexte en perpétuelle mutation.

Compte tenu des éléments d'analyse dressés ci-dessus, il apparaît que l'une des missions fondamentales s'imposant incontestablement aux différents professionnels du secteur social est d'adopter une posture empreinte de réflexions et de flexibilité.

Une autre conclusion importante de cette étude est la nécessité impérieuse d'une formation continue et spécialisée pour les intervenants sociaux. Face à des situations souvent complexes, il est crucial que ces professionnels disposent des compétences et des connaissances nécessaires pour intervenir de manière qualitative et éthique.

Ensuite, la professionnalité des intervenants sociaux nécessite un soutien interpersonnel constant pour éviter l'isolement et prévenir l'épuisement. En parallèle, la délibération collective est essentielle pour maintenir cette professionnalité. En favorisant un environnement de travail basé sur le partage, l'écoute et le soutien, ainsi qu'en permettant aux travailleurs de participer activement aux processus décisionnels, les intervenants sont mieux équipés pour faire face aux défis de leur métier.

En outre, la reconnaissance institutionnelle et sociétale des travailleurs sociaux est indispensable pour valoriser leur travail et renforcer leur engagement. Cette reconnaissance passe par des politiques organisationnelles et par des actions concrètes visant à améliorer leurs conditions de travail. Il est important que les travailleurs sociaux se sentent valorisés et respectés dans leurs rôles pour maintenir leur motivation et leur engagement.

En conclusion, pour affronter les défis du secteur de l'AAJ, il est impératif de soutenir la professionnalité des travailleurs sociaux par des moyens adaptés et des politiques cohérentes. Cela permettra non seulement de renforcer la qualité des interventions mais aussi de garantir un avenir plus serein pour tous les acteurs impliqués. En tant que future ingénieure du sociale, les enseignements tirés de cette recherche m'ont permis de formuler des recommandations concrètes visant à soutenir la professionnalité des travailleurs sociaux.

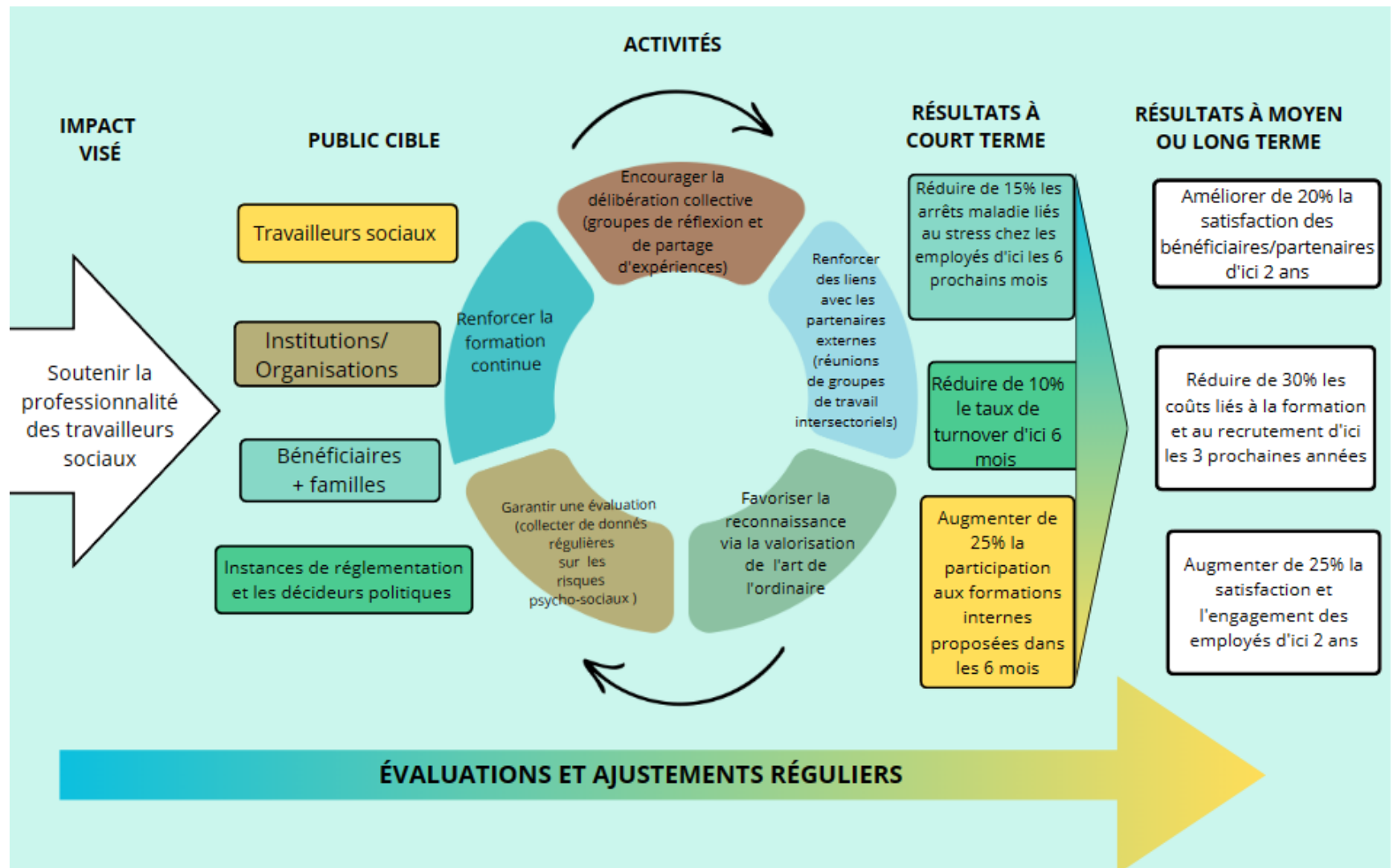
Recommandations

Ces recommandations visent à fournir aux responsables des dispositifs de l'AAJ, en charge de la gestion d'équipe, des outils pour renforcer et soutenir la professionnalité des travailleurs sociaux. Dans cette perspective, l'adoption de la **théorie du changement** se révèle pertinente et précieuse pour plusieurs raisons.

En décomposant méthodiquement les étapes nécessaires pour réaliser un changement désiré, cette théorie fournit un cadre solide pour orienter les actions et clarifier les voies vers le succès.

L'un des atouts majeurs de la théorie du changement est sa capacité à définir des objectifs clairs et mesurables. En établissant des jalons tangibles, elle facilite l'évaluation de la progression vers l'objectif final, permettant ainsi de suivre de près les avancées et d'ajuster les stratégies si nécessaire. Cette clarté aide également à mobiliser les parties prenantes en leur offrant une vision concrète et réaliste des résultats visés.

Un autre avantage crucial de cette approche est sa capacité à mettre en lumière les liens de cause à effet entre les actions entreprises et les résultats obtenus. En identifiant les facteurs influant sur le processus de changement, elle permet une meilleure compréhension de l'impact de chaque intervention. Cette analyse favorise une prise de décision éclairée et une allocation judicieuse des ressources, en concentrant les efforts là où ils auront le plus grand effet (Salathé-Beaulieu & Léonard, 2018). La théorie du changement est initialement exposée de manière visuelle, à travers une représentation graphique, avant d'être ensuite détaillée de façon narrative dans un second temps.



1. **Impact visé :**

Créer un environnement où les intervenants sociaux, œuvrant dans le secteur de l'AAJ, sont pleinement soutenus dans leur professionnalité afin d'offrir des services de qualité et de favoriser un impact positif ainsi que significatif sur la vie des bénéficiaires et de leurs communautés.

2. **Public cible :**

- Les travailleurs sociaux : ce groupe englobe les professionnels directement impliqués dans la prestation des services de l'AAJ, tels que les éducateurs spécialisés, les psychologues, les thérapeutes familiaux, les conseillers... Ceux-ci sont au cœur des interactions des jeunes et de leurs familles. Ils peuvent donc être considérés comme les destinataires principaux des initiatives visant à renforcer leur professionnalité.
- Les institutions et organisations employant les travailleurs sociaux : cela inclut les agences gouvernementales, les ONG, les organismes communautaires, les établissements scolaires, les centres de santé mentale... Ces entités emploient des travailleurs sociaux et sont responsables de la prestation des services de l'AAJ. Elles jouent un rôle essentiel dans la création d'un environnement de travail favorable à la professionnalité et au bien-être des travailleurs sociaux.
- Les bénéficiaires et leurs familles : bien que le public cible principal soit composé de travailleurs de l'AAJ, les bénéficiaires directs des différents services sont eux-aussi, concernés. Les recommandations visent à améliorer la qualité des services offerts aux jeunes et à leurs familles, favorisant ainsi leur épanouissement et leur développement sur un mode socialement positif.
- Les instances de réglementation et les décideurs politiques : ils jouent un rôle central dans la création ainsi que dans la mise en œuvre de politiques ou de réglementations qui influencent le travail social et l'AAJ. En tant que tels, ils peuvent être vus comme des parties prenantes indirectes de cette théorie du changement.

Effectivement, leur pouvoir décisionnel peut avoir un impact significatif sur les conditions de travail et la professionnalité des travailleurs sociaux.

3. Les activités :

J'ai choisi de classer les activités par thème afin de faciliter leur compréhension. Bien que chaque activité soit regroupée sous un thème spécifique, il est important de noter qu'elles peuvent être interconnectées et exercer des influences mutuelles. Inévitablement, une activité peut avoir un impact sur une autre, renforçant ainsi l'efficacité globale.

Renforcer la formation

- Offrir des opportunités de formation et de développement professionnel tout au long de la carrière des travailleurs sociaux. Cela peut inclure des ateliers, des séminaires, des programmes de mentorat et des formations en ligne pour mettre à jour les compétences ainsi que les connaissances nécessaires. Dans le but de garantir leur efficacité, il serait intéressant de réaliser un plan de formation en fonction des besoins du secteur et des aspirations personnelles des travailleurs.

Favoriser la reconnaissance :

- Organiser des campagnes de sensibilisation pour mettre en lumière le rôle fondamental des travailleurs sociaux dans la vie des jeunes et de leurs familles. Impliquer les médias, les leaders d'opinion et les décideurs politiques pour promouvoir une meilleure compréhension de la valeur du travail social.
- Solliciter la communauté locale dans la reconnaissance du travail social en mettant en place des événements, des forums ou des programmes de bénévolat qui mettent en évidence l'impact positif du travail social sur la vie des jeunes et de leurs familles.
- Intégrer la reconnaissance de l'art de l'ordinaire dans les processus de gestion, tels que les évaluations de performance et les programmes de développement professionnel.

Identifier et valoriser les compétences ainsi que les qualités personnelles qui contribuent à la professionnalité des travailleurs, même lorsqu'elles sont liées à des aspects apparemment ordinaires de leur travail quotidien.

Encourager la délibération collective

- Favoriser l'émergence d'espaces de parole où les individus peuvent partager leurs expériences et leurs réflexions. Ces espaces visent à transcender l'expérience individuelle en lui donnant un sens collectif. En partant des difficultés et des dilemmes rencontrés, l'objectif est d'explorer différents points de vue en utilisant diverses approches comme : la controverse (chercher un consensus malgré les désaccords), le dialogue (progresser étape par étape), l'enquête (telle que l'exploration ethnographique de l'activité), et les recherches collaboratives (comme les recherches-actions).

Renforcement des liens avec les partenaires externes :

- Collaborer avec d'autres acteurs du secteur social, tels que les organisations communautaires, les institutions éducatives et les services de santé pour offrir des dispositifs complets et coordonnés aux bénéficiaires. Établir des partenariats stratégiques pour maximiser les ressources disponibles et améliorer l'efficacité des interventions.
- Organiser des réunions régulières avec les organisations communautaires, les établissements scolaires ainsi que les services de santé pour discuter des besoins des bénéficiaires et des possibilités de collaboration.
- Mettre en place des groupes de travail intersectoriels pour élaborer des protocoles d'intervention communs et des plans de partage des ressources.
- Organiser des événements de réseautage et des formations conjointes pour renforcer les relations entre les différents acteurs du secteur social.

Garantir une évaluation :

- Mettre en place des mécanismes d'évaluation et de suivi réguliers pour mesurer l'impact des interventions mais aussi, pour identifier les domaines d'amélioration. Impliquer les travailleurs sociaux dans le processus d'évaluation pour favoriser la responsabilisation et la participation à l'amélioration continue de la qualité des services.
- Développer des outils d'évaluation spécifiques pour chaque type d'intervention sociale, en tenant compte des objectifs, des résultats attendus et des indicateurs de performance pertinents. Impliquer les travailleurs sociaux dans la collecte et l'analyse des données d'évaluation, en leur fournissant une formation sur les méthodes d'évaluation ainsi que sur les outils statistiques nécessaires.
- Organiser des séances de rétroaction régulières avec les équipes de travail social pour discuter des résultats de l'évaluation, identifier les domaines d'amélioration et élaborer des plans d'action concrets.

Objectif à court terme

En fournissant un soutien à la professionnalité, les travailleurs sociaux pourraient éprouver moins de stress au travail, ce qui pourrait entraîner une amélioration du bien-être (physique, mental et social) à court terme. De plus, cela pourrait se traduire par une augmentation du taux de participation aux formations proposées. En parallèle, il serait possible de réduire le turnover du personnel en favorisant un environnement de travail favorable, en offrant des opportunités de développement professionnel et en reconnaissant les contributions des intervenants sociaux.

Objectif à moyen et à long terme

En investissant dans la professionnalité des travailleurs sociaux, le but est d'augmenter la satisfaction et l'engagement des employés. Les intervenants qui se sentent soutenus dans leur professionnalisme sont plus susceptibles d'être satisfaits de leur travail et engagés envers l'organisation. En outre, cette dynamique pourrait contribuer à instaurer une meilleure ambiance

de travail, à réduire le taux de rotation du personnel et à accroître la productivité globale de l'équipe.

Cette démarche peut non seulement améliorer l'attractivité auprès des partenaires et des bailleurs de fonds potentiels, mais également favoriser la rétention des travailleurs sociaux qualifiés. En soutenant le développement professionnel, les coûts associés au recrutement et à la formation de nouveaux employés peuvent être réduits, tout en assurant une plus grande continuité dans la prestation des services.

Enfin, en offrant des opportunités de développement professionnel et en promouvant la professionnalité, les travailleurs sociaux seront probablement mieux outillés pour relever les défis futurs et pour s'adapter aux évolutions du secteur social. Cette préparation les rend plus compétents et pertinents dans un environnement en constante évolution, renforçant ainsi leur capacité à répondre aux besoins sociaux changeants.

7. BIBLIOGRAPHIE

Association Nationale des Assistants de Service Social. 2017. « La définition du TRAVAIL SOCIAL inscrite dans le Code de l'Action Sociale et des familles ». Consulté le 25 mars 2024. La définition du TRAVAIL SOCIAL inscrite dans le Code de l'Action Sociale et des familles (anas.fr).

Bessin, Marc. 2008. « Les hommes dans le travail social : le déni du genre ». Guichard-Claudic Y., Kergoat D. & Vilbrod A. (dir.), *L'inversion du genre. Quand les métiers masculins se conjuguent au féminin... et réciproquement*, PUR, pp. 357-370., 2008. hal-03007731

Bouvier, Gabrielle et Dellucci, Hélène. 2017. « Chapitre 25. Les traumatismes vicariants ». *Pratique de la psychothérapie EMDR*. Dunod, pp. 269-278.

Breton, Philippe. 2005. « La “société de la connaissance” : généalogie d’une double réduction », *Éducation et Sociétés*, vol. no 15, no. 1, pp. 45-57.

Cassiers, Isabelle. 2015. « De l'Etat providence à l'Etat social actif : quelles mutations sous-jacentes ? ». In: *Regards économiques* », no. 36, p. 1-13.

De Becker, Emmanuel. 2021. « La maltraitance institutionnelle en temps de crise ». Yapaka

Discry, Anne. 2020. « Méthodologie de l’enquête quantitative et qualitative ». Edipro.

Dominelli, Lena. 2018. « Chapitre 3. Le travail social vert : une approche épistémologique, éthique et méthodologique face aux défis des catastrophes dites « naturelles » du XXIe siècle », Stéphane Rullac éd., *La fabrique du doctorat en travail social. Controverses et enjeux*. Presses de l’EHESP, pp. 35-43.

Dubéchet, Patrick. 2006. « Entre sociologie et intervention sociale : Pour la coproduction d'un savoir ». *Informations sociales*, 135, 24-31. <https://doi.org/10.3917/inso.135.0024>

Ecrire sur le travail social. 2023. « Quand le sociologue Bertrand Ravon nous parle des épreuves que traversent les travailleurs sociaux ». Consulté le 24 avril 2024. Quand le sociologue Bertrand Ravon nous parle des épreuves que traversent les travailleurs sociaux | Didier Dubasque.

Fédération Wallonie-Bruxelles. s.d. « L'Administration générale de l'Aide à la jeunesse en bref ». Aide à la Jeunesse. Consulté le 17 mai 2023, sur <https://www.aidealajeunesse.cfwb.be/index.php?id=8610>

Fédération Wallonie-Bruxelles. s.d « L'AGAJ en quelques chiffres. Aide à la Jeunesse ». Consulté le 26 avril 2023, sur <https://www.aidealajeunesse.cfwb.be/index.php?id=3469>

Franssen, Abraham. 2005. « État social actif et métamorphoses des identités professionnelles. Essai de typologie des logiques de reconstruction identitaire des travailleurs sociaux », Pensée plurielle, vol. no 10, no. 2, pp. 137-147.

Fray, Anne-Marie et Sterenn Picouveau. 2010. « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail », Management & Avenir, vol. 38, no. 8, pp. 72-88.

Imbert, Fabienne. 2010. « Qui sont les travailleurs sociaux ? Sociologie des professions », Les Cahiers Dynamiques, vol. 48, no. 3, pp. 128-136.

Jorro, Anne. 2022. « Comprendre, penser, agir dans le champ de la professionnalisation », éd., Dictionnaire des concepts de la professionnalisation. De Boeck Supérieur, pp. 13-20.

Jovelin, Emmanuel. 2014. « Le travail social en Europe. Quelles formations, quelles pratiques, quels modèles ? », VST - Vie sociale et traitements, vol. 122, no. 2, pp. 26-32.

Justel. 2024. « 6 JUIN 1994. - Décret fixant le statut des membres du personnel subsidiés de l'enseignement officiel subventionné ». Consulté le 13 avril 2024. 1994029323_F.pdf (fgov.be)

Le Goff, Jacques. 2015. « Le retour en grâce du travail. Du déni à la redécouverte d'une valeur », Paris-Namur, Éditions jésuites Lessius – CERAS, 127 p.

Lemoine, Simon. 2019. « La subjectivation chez Foucault, autonomie dans l'hétéronomie ? Dispositif et subjectivation ». https://www.academia.edu/7218049/La_subjectivation_chez_Foucault_autonomie_dans_lh%C3%A9t%C3%A9ronomie_Dispositif_et_subjectivation.

Melchior, Jean-Philippe. 2011. « De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux », Informations sociales, vol. 167, no. 5, pp. 123-130.

Office de la Naissance et de l'Enfance. s.d. « Grandir ensemble : la transition de l'accueil petite enfance commence... ». Consulté le 15 mars 2024. Détail Article Pro - Professionnel - Office de la naissance et de l'enfance (one.be)

Puaud, David. 2012. « Le travail social ou l' "art de l'ordinaire". Yapaka

Questions-Justices. 2022. « Il n'y a pas assez de place d'accueil pour les enfants en danger ! » Consulté 16 février 2024. <https://questions-justice.be/spip.php?article613>

Ravon, Bertrand et Pierre Vidal-Naquet. 2018. « Les épreuves de professionnalité, entre auto-mandat et délibération collective. L'exemple du travail social », Rhizome, vol. 67, no, pp. 74-81.

Salathé-Beaulieu, Gabriel et Léonard, Maude. 2018. « La Théorie du Changement (ToC) ». 10.13140/RG.2.2.14205.79846.

Salembier-Trichard, Alexandra. 2019. « Épuisement professionnel, burn out », L'information psychiatrique, vol. 95, no. 5, pp. 311-315.

Serré, Alexia, et Justine Vleminckx. 2016. « Contexte de crise en Belgique francophone : quelles marges de manoeuvre aux marges du social ? », Le Sociographe, vol. 55, no. 3, pp. 19-32.

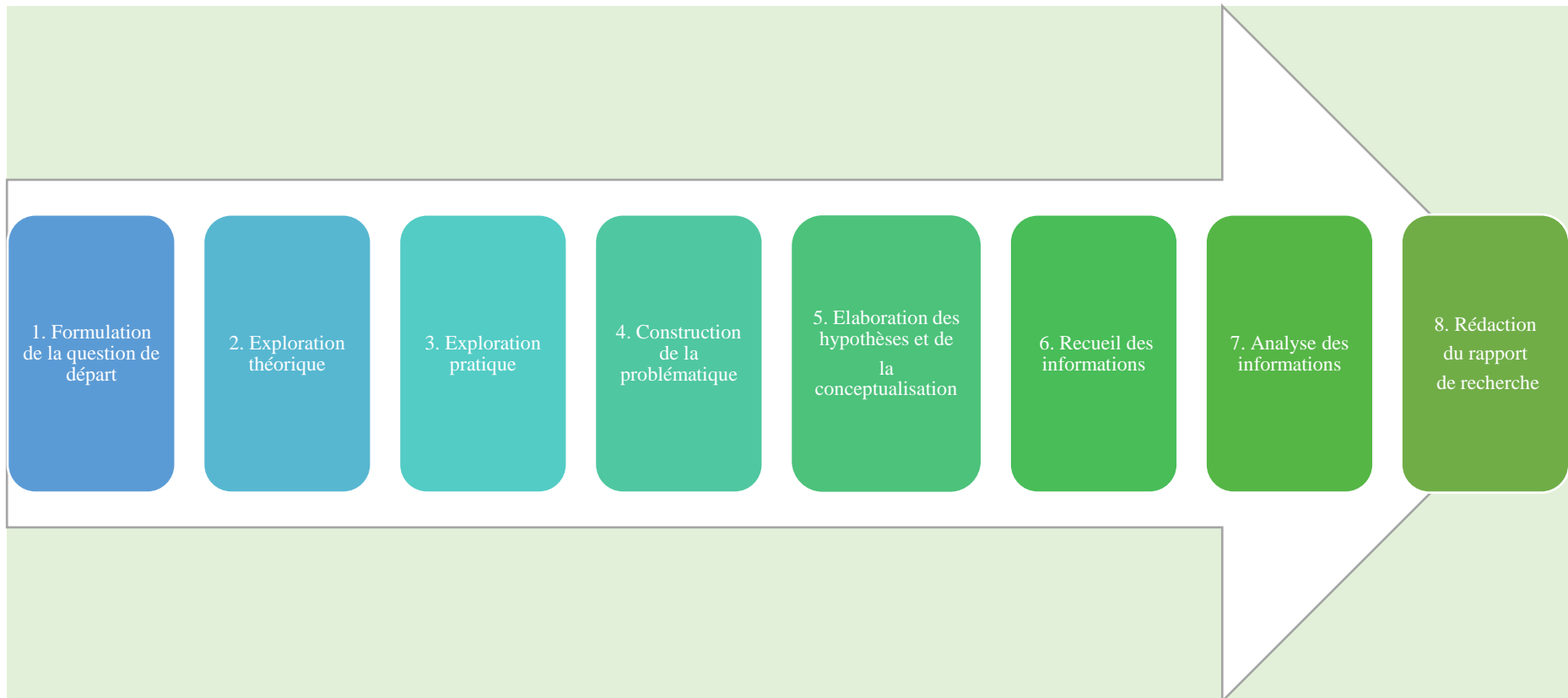
Stimec, Arnaud, et Benitah, Arnaud. 2019. « Outil 8. Favoriser la cohésion », La boîte à outils du dialogue en entreprise. sous la direction de Stimec Arnaud, Benitah Arnaud. Dunod, pp. 36-37.

Vrancken, Didier. 2012. « Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat ». *Pensée plurielle*, 30-31, 27-36. <https://doi.org/10.3917/pp.030.0025>

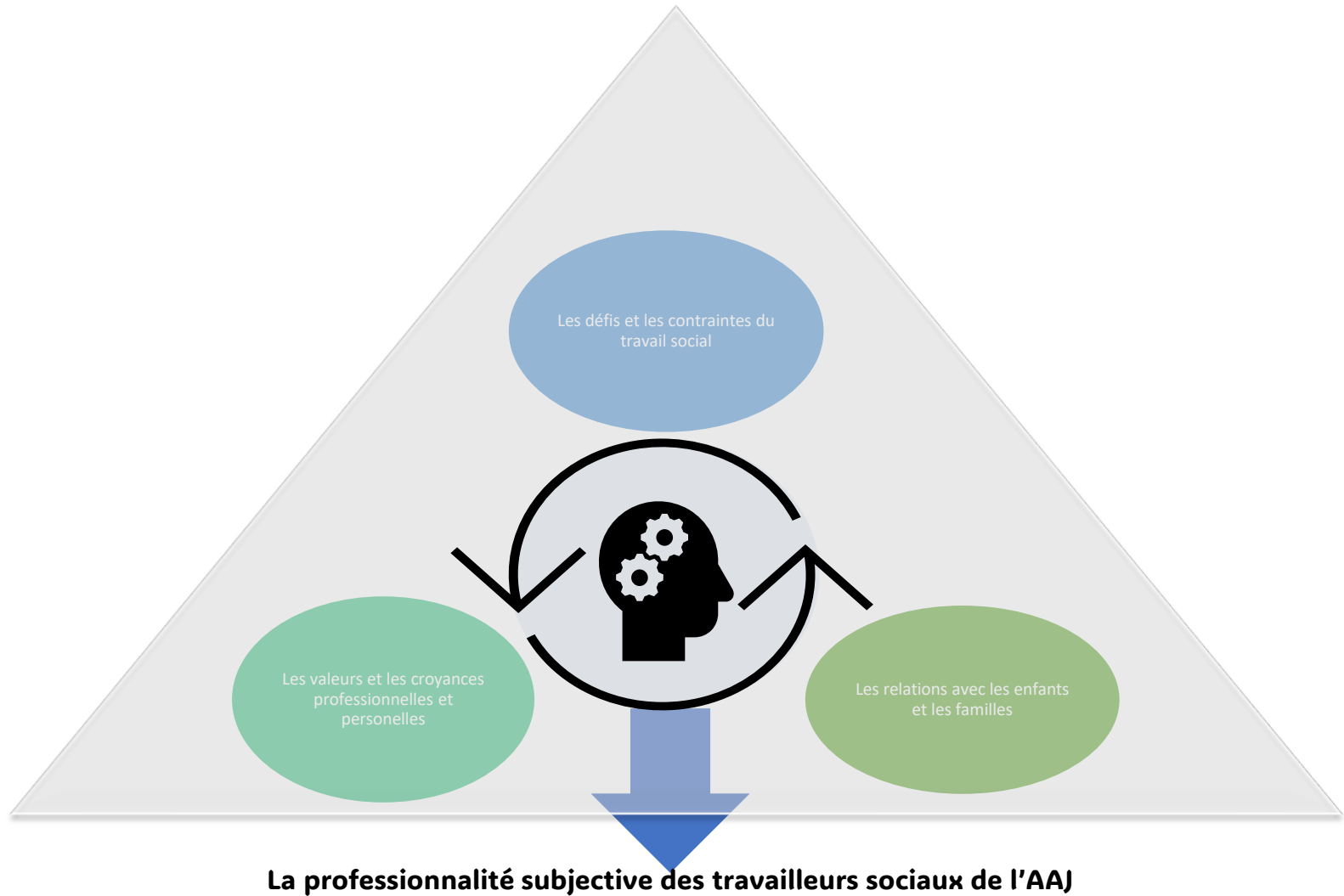
Zélis, Guy. 2017. « Le travail social en mutation : repères historiques. Travail social : (r)évolution ? Journée d'études de la FeBISP ». *SecretProEtControlCombo.pdf* (fdss.be)

8. ANNEXES

Annexe 1 : Méthodologie de la recherche



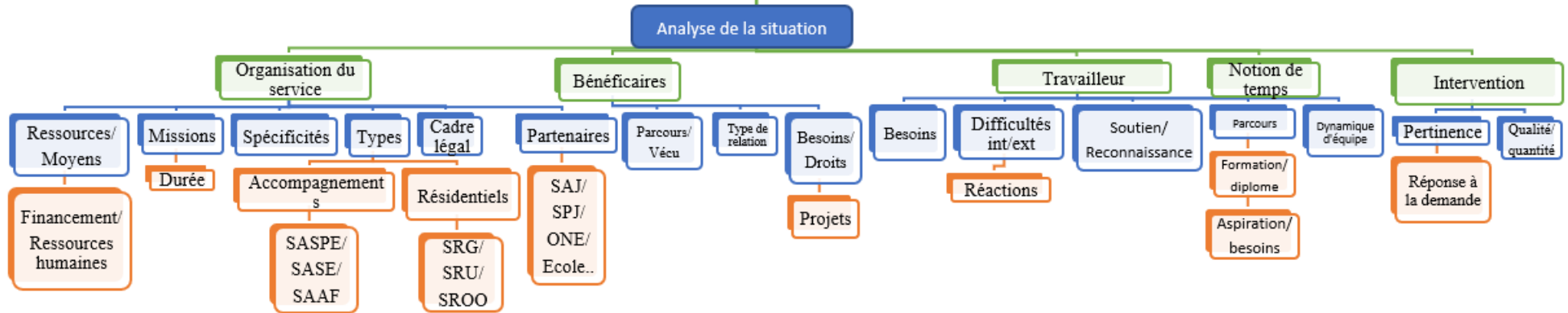
Annexe 2 : Schéma de problématisation



Annexe 3 : Schéma de conceptualisation

L'âge / Le sexe / L'expérience / La localisation

La professionnalité subjective éprouvée par les travailleurs sociaux de l'Aide à la jeunesse, exerçant sur la province de Luxembourg



Annexe 4 : Construction de l'échantillon

L'échantillon a été constitué en tenant compte des variables suivantes : le sexe, la fonction, la localisation dans la province de Luxembourg (Marche, Arlon et Neufchâteau), et le type d'aide fournie (accompagnement ou hébergement). Afin de garantir l'anonymat des participants, certaines variables ne sont pas divulguées.

1. Un travailleur social d'un SRG
2. Un membre de la ligne hiérarchique d'un SAAF
3. Un membre de la ligne hiérarchique d'un SASPE
4. Un travailleur d'un SASE
5. Un membre de la ligne hiérarchique du SPJ
6. Un membre de la ligne hiérarchique de l'Équipe SOS Enfants
7. Un travailleur social de SAP
8. Un travailleur social du SAJ
9. Un travailleur social du SAMI
10. Un travailleur social du SPJ
11. Un référent maltraitance PEP'S
12. Un travailleur social d'une AMO
13. Un membre de la ligne hiérarchique SRG

Annexe 5 : Plan d'entretien

Plan d'entretien

Question de recherche : « *Comment les travailleurs sociaux de l'AAJ, travaillant au sein de la province de Luxembourg, éprouvent-ils leur professionnalité subjective ?* » »

- *Nom et prénom de la personne interrogée :*
- *Age :*
- *Année d'ancienneté :*
- *Sexe :*
- *Service :*
- *Localisation :*

Introduction

- Présentation du chercheur et de l'objectif de l'entretien
- Consentement éclairé du participant pour enregistrer l'entretien

Contextualisation/ Problématisation

- Parcours professionnel
- Description de fonction, du rôle et de l'expérience
- Explorer les principaux défis et (in) satisfactions rencontrés dans le travail
- Comportements, attitudes et compétences
- Partage d'une situation complexe et comment elle a été gérée

Perspectives et recommandations

- Evolution de la professionnalité dans le domaine de l'Aide à la jeunesse à l'avenir ?
- Recommandations pour renforcer la professionnalité et améliorer les services d'aide à la jeunesse

Conclusion

- Résumé des points clés discutés pendant l'entretien.
- Remerciements au participant pour sa contribution.

Clôture

- Confirmation de l'enregistrement de l'entretien et des modalités de suivi si nécessaire.
- Salutations et fin de l'entretien.

Annexe 6 : Entretien significatif intégralement retranscrit

Afin de rendre compte des entretiens menés sans alourdir le contenu de ce mémoire, j'ai choisi de présenter une retranscription significative. Cet entretien a été mené auprès d'une Directrice d'un Service Résidentiel Général (SRG). L'échange a eu lieu dans le bureau de cette dernière.

Etudiante : « Bonjour Madame, tout d'abord, je tiens à vous remercier d'avoir accepté de me rencontrer. Comme je vous l'expliquais dans mon mail, je réalise cet entretien dans le cadre de mon Master en Ingénierie et Action Sociales. Le thème de mon travail est la professionnalité des travailleurs sociaux de l'Aide à la jeunesse et plus précisément, comment ils font face aux défis liés à leur pratique professionnelle. »

.

Directrice : « D'accord, je vois. Donc, vous vous intéressez à notre perspective ? »

Etudiante : « Oui, tout à fait, l'objectif est de récolter votre vécu, vos expériences pour pouvoir ensuite analyser les récurrences ou les divergences et proposer des pistes de solution. Il est important de dire que l'entretien est anonyme et que votre identité ne sera pas dévoilée. Dans ce cadre ci, serait-il possible d'enregistrer nos échanges ? »

Directrice : « Sans problème. Cela ne me pose aucun souci. »

Etudiante : « Donc, dans un premier temps, je souhaiterais que nous parlions de ce que vous faites au quotidien dans le cadre de votre fonction ? »

Directrice : « J'ai déjà toute la gestion administrative et la gestion du personnel, les remplacements et les engagements. J'anime aussi les réunions d'équipe. »

Etudiante : « Je vois, ces différentes gestions s'expriment au travers de quelles actions sur une journée type ? »

Directrice : « Au quotidien, c'est lire les journaliers, les cahiers de liaisons, les mails... L'éducateur qui a fait la nuit, le matin, moi je le vois. On débriefe un peu, même si on a un cahier où l'on note le principal, c'est important de pouvoir faire un petit retour de vive voix pour le suivant qui arrive faire sa journée. Je fais l'agent de liaison entre les éducateurs. J'essaie

de passer un maximum de temps avec le groupe d'enfants. Je les vois autour du goûter, il y en a que je vais voir le soir en fonction des situations. Et puis, il y a tout ce qui est réunion extérieure, j'essaie de me rendre disponible pour m'y rendre. Quand il y a des aménagements dans les horaires, je revois l'horaire. Je suis là pour valider l'horaire que les éducateurs construisent. Je pars du principe que s'ils arrivent à s'arranger entre eux, je supervise.

Après, dans notre projet de maison, on a différents postes : des coordinateurs, un assistant social et les éducateurs référents. Je rencontre ces trois personnes pour évaluer les différents projets de service. Je me présente aussi auprès des pouvoirs mandants dans les situations les plus délicates. Sinon, je délègue à l'AS et aux coordinateurs. »

Etudiante : « J'entends que vous parlez de situations délicates. Pourriez-vous m'en dire davantage ? »

Directrice : « Par exemple, il y a quelques mois, il a été envisagé de programmer des retours familles pour un petit garçon que nous accueillons. La situation était délicate car l'enfant n'était pas vraiment preneur. Il a donc fallu expliquer aux pouvoirs mandants et aux parents la difficulté de l'enfant. Les parents n'ont pas compris ce refus. Après, des visites en famille ont été mises en place. Cela signifie qu'un éducateur accompagne le jeune en famille et réalise un travail en dehors de l'institution. En plus, nous avons donc proposé à l'enfant de s'exprimer lors d'un suivi extérieur. C'est quelque chose que nous proposons souvent maintenant. Avant, on ne fonctionnait pas comme ça... »

Etudiante : « Vous me parlez d'anciennes pratiques, de comment ça se passait avant, je me demande donc comment les pratiques ont évoluées ? »

Directrice : « Lorsque j'ai été engagée en 85, à la sortie de l'école, comme assistante sociale, au niveau de la prise en charge, on n'avait pas des situations aussi complexes, des prises en charge qui sont multidimensionnelles. Maintenant, on a de plus en plus de jeunes à la frontière de la psychiatrie, avec des traitements. Des jeunes qui doivent être réorientés. On travaille de plus en plus avec des équipes mobiles qui font des suivis psychiatriques. On travaille avec des institutions comme « Chastre », « Le Creuset ». Voilà, ça c'est l'évolution de la société. On vient d'avoir trois jeunes hospitalisés pour des suivis psy dans des unités pédopsychiatriques. Je n'ai jamais eu ça ! Voilà, donc c'est des jeunes qui sont dans des situations très délicates. »

Etudiante : « Hum, je comprends... Vous me dites avoir été engagée comme assistante sociale, à présent vous êtes directrice de service. Comment ce changement s'est-il passé ? »

Directrice : « Quand l'ancienne directrice a réduit ses anciennes prestations, j'ai déjà repris le mi-temps, tout le côté pédagogique. A son départ à la pension, j'ai pris tout le poste de direction. Ce n'était pas un choix, ça s'est fait dans la foulée. »

Etudiante : « Vous dites que ce n'était pas un choix et que ça s'est fait dans la foulée, comment avez-vous vécu cette transition ? »

Directrice : « Voilà, je ne me suis pas dit : « Un jour, je deviendrai Directrice ». Ça s'est fait dans une continuité étant donné que j'occupais déjà la fonction de coordinatrice pédagogique depuis 5 ans, vu que l'ancienne Directrice ne faisait plus que l'administratif. Donc, ça s'est fait petit à petit et cela m'a beaucoup aidée. Donc voilà, c'est un gros changement au niveau de tout ce qui est gestion de l'équipe. Là, c'était tout nouveau pour moi. Moi, je venais de l'équipe, donc je devenais Directrice de mes collègues. C'était là, la vraie difficulté. Mais bon, voilà, avec cette difficulté, il y a aussi une certaine facilité puisque moi, je les connaissais bien. C'était une équipe très très stable, dont la majorité avait plus de 20 ans d'ancienneté dans la maison. Ce n'est qu'au fur et à mesure que je me retrouve avec une équipe plus jeune... Et où, il ne me reste que deux éducatrices plus anciennes. »

Etudiante : « D'accord, cette évolution au sein de l'équipe a-t-elle modifié votre façon de travailler ? »

Directrice : « C'est différent. Les méthodes ont changé, le travail se réorganise... Disons que quand on a 25, 30 ans d'ancienneté, on s'installe peut-être plus dans une certaine routine. Des travailleurs plus jeunes viennent un peu bousculer avec d'autres manières de faire. Maintenant, on parle beaucoup plus de management d'équipe, de prise en charge individuelle du jeune, de mise en projet. Donc, notre travail s'est vu évoluer au fil des années. Mais tout ça, c'est à mettre en corrélation avec un changement aussi dans la population. Les jeunes qu'on accueille aujourd'hui ne sont pas les jeunes qu'on accueillait il y a 30 ans... On a quand même une population de jeunes beaucoup, beaucoup plus abîmés avec des parcours de vie très chaotiques. »

Etudiante : « Quand vous dites une population de jeunes beaucoup plus abîmés, vous entendez quoi par-là ? »

Directrice : « Même quand ils arrivent jeunes, ils ont déjà connu plein de bouleversements successifs, que ce soient des abandons, de la maltraitance. C'est lourd comme passé, comme vécu, beaucoup plus lourd que les jeunes qu'on accueillait il y a 30 ans. »

Etudiante : « Comment cela change-t-il votre façon de fonctionner ? »

Directrice : « Ça change la manière de les accompagner, ça change au niveau du vécu, de la dynamique de groupe, ça change énormément. Parce que si je compare avec des situations d'il y a 30 ans, il y a beaucoup plus de violence à présent. Les enfants ne supportent pas la frustration. Vivre en groupe, c'est compliqué. Ces enfants demandent beaucoup, beaucoup plus d'exclusivité. S'il y avait plus de personnel, je mettrais trois éducateurs en soirée, mais ça, je ne peux pas me le permettre. Ce n'est pas possible... Nous essayons de mettre en place un maximum d'encadrement afin d'accompagner nos jeunes mais cela est très compliqué. En plus, on essaie de se former un maximum, mais parfois le temps joue en notre défaveur. »

Etudiante : « Vous parlez de mettre un maximum de moyens pour accompagner un maximum vos jeunes ? »

Directrice : « Oui, donc les jeunes font énormément d'activités extrascolaires et de suivis (hippothérapie, kiné, pédopsy, psychomotricienne, logopède...). Ça s'inscrit dans leur projet individuel, il faut les mettre en mouvement. Cela signifie qu'il faut à chaque fois détacher un éducateur pour les accompagner. Il arrive donc qu'un éducateur se retrouve seul avec le groupe d'enfants pendant que l'autre éducateur est en déplacement. Ce n'est pas ce que demande l'Aide à la Jeunesse mais je dois faire en fonction des besoins des enfants. On avait moins ce problème avant, il y avait moins d'activités. On essaie de mettre en place un cocon autour de ces jeunes abîmés mais c'est très compliqué. Je ne sais pas nécessairement proposer un encadrement suffisant. J'essaie de faire au mieux avec les ressources dont je dispose. »

Etudiante : « Hum, d'accord. »

Directrice : « J'ai le cas d'un enfant qui ressent un grand besoin qu'on s'occupe de lui. Il démonte tout ce qui peut s'organiser autour de lui. Donc l'hippothérapie, lui fait un bien fou. Il va en psychomot' relationnel pour travailler la notion de cadre, l'approche à l'autre, la confiance en l'adulte. C'est un petit garçon qui est le bouc émissaire à l'école. Mais il fait tout ce qu'il faut pour l'être. Il se met dans cette position, il faut décortiquer tout ça... Nous avons donc besoin d'avoir des avis extérieurs, de trouver des leviers pour l'aider au mieux. Malheureusement, la semaine dernière, nous n'avons pas pu l'accompagner à deux suivis par manque de personnel. C'est triste, mais c'est comme ça, c'est la réalité de terrain. Moi, je ne suis pas partisane de mettre plusieurs activités en place pour un enfant. Par contre, au niveau du suivi, il y a des enfants qui ont besoin de plusieurs choses, comme ce petit garçon mais nous ne sommes pas en mesure de répondre à tous ses besoins. Et si on les met en place ces suivis, c'est aussi parce que dans les bilans, il nous est demandé de les mettre en place. Il y a des enfants pour qui on ne le ferait pas spontanément. »

Etudiante : « Comment ça, vous ne le feriez pas spontanément ? »

Directrice : « Lorsqu'on reçoit des bilans, c'est comme des contrats, on doit les suivre, c'est comme ça... Mais bon, dans les faits, on tente, on teste et on voit ce qu'il se passe. Moi, je négocie toujours avec le jeune. Je lui dis : « Ecoute, tu vas 2 ou 3 fois, tu vas voir ce que ça donne... Et puis, on en reparle ». Il faut tout de même que le jeune se montre acteur de son projet et que cela puisse se voir dans les rapports que l'on transmet. Parfois, ils sont d'emblée d'accord d'y aller. Et puis, ils n'accrochent pas. Un dossier n'est pas l'autre, on s'adapte... Maintenant, il y a des choses avec lesquelles on n'est pas nécessairement d'accord dans les bilans. Quand il n'y a aucune piste de travail, que des constatations. Des constatations, c'est ce que nous faisons déjà au quotidien. Mais bon, on essaie de faire ce qui est le mieux, c'est notre priorité ! C'est notre raison d'être ! C'est ça qui fait notre boulot, le contact avec les jeunes. »

Etudiante : « J'entends que vous placez les jeunes au centre de vos priorités et que le contact avec eux est très important pour vous ? »

Directrice : « Oui, c'est la raison pour laquelle je fais ce boulot. C'est le côté pédagogique que je préfère dans mon boulot. Tout ce qui est administratif me plaît moins. D'ailleurs, la comptabilité, c'est quelqu'un qui la fait pour moi. Il paye les salaires pour moi, ça a toujours été comme ça. L'encodage et tout ça ce n'est pas mon « kif ». Je fais partie d'un groupe de service.

On est chapeauté par la société loyale protectrice de l'enfance, qui gère tous nos bâtiments et qui font le lien social.

Ce qui me plaît le plus, c'est de travailler avec mon équipe. C'est ce qui m'anime. Mon équipe sait qu'elle peut m'appeler et que je serai là. Ça c'est moi ! »

Etudiante : « L'un de vos principes est donc de vous rendre disponible pour votre équipe ? »

Directrice : « Oui, pour l'équipe, pour les jeunes, je suis là. J'ai toujours mis l'accent là-dessus. Je sais que je peux laisser mon équipe être autonome car je sais que j'ai une équipe qui travaille très bien, mais bon, parfois, il faut trancher parce qu'ils n'ont pas tous les mêmes idées. Donc, on regarde le règlement de vie intérieur, ce qu'on appelle nous le memento de la vie pour les jeunes parce qu'il faut bien avoir un cadre. Maintenant, on a tous une manière différente de travailler. On a tous des approches différentes et j'essaie de créer un canevas, sinon ça laisse la porte ouverte. De toute manière, on est obligé de s'adapter aussi en fonction de la population du moment et des difficultés soulevées par cette population. »

Etudiante : « Des difficultés ? Vous pouvez m'en donner un exemple ? »

Directrice : « Par exemple, pour le moment, on a beaucoup d'enfants à la maison. Tous les lits sont complets. Je suis même en surcapacité, le travail s'organise tout à fait différemment. On doit donc s'adapter aux besoins du service. Et lorsqu'on est confronté à de nouvelles demandes, nous sommes obligés de les refuser. Cela signifie qu'un enfant en danger devra trouver un autre service. Et je sais que cela est très difficile et que donc peut-être que cet enfant devra rester en famille. Dans cette même famille où il vit des choses compliquées... C'est très difficile, on se sent coincé, impuissant mais c'est le système qui est ainsi. »

Etudiante : « Vous parlez d'un sentiment d'impuissance face au manque de places, pouvez-vous identifier d'autres situations dans lesquelles vous pouvez rencontrer des difficultés ? »

Directrice : « Il y en a plusieurs ! Des enfants qui, au niveau comportemental, ne cadrent pas avec le pourquoi on existe. Ce sont souvent des enfants qui ont de gros troubles du comportement et qui génèrent beaucoup de violence. Donc, ce sont ces jeunes qui, à un moment donné dans leur évolution, développent des comportements qui mettent les autres à mal et qui mettent l'équipe à mal. Quand il faut gérer un jeune qui est violent dans un groupe, les plus

petits peuvent avoir peur. C'est très difficile parce qu'il y a des coups qui s'échangent et parce qu'il y a des petits en danger. Donc, les pouvoirs mandants me demandent d'accueillir un jeune violent pour l'accompagner. Toutefois, ils me demandent aussi de protéger les autres, qui sont d'ailleurs ici car ils ont reçu des coups en famille. On est toujours en train de se dire : « Jusqu'où peut-on aller ? » ; « Jusqu'où peut-on tenir ? ». L'équipe me dit qu'elle se sent à bout et qu'il va arriver quelque chose de grave. A ce moment-là, je me sens face à des dilemmes, obligée de choisir le moindre mal. Il arrive que je sois obligée de faire un rapport à l'autorité mandante, pour dire qu'on ne va pas plus loin avec le jeune violent. Malheureusement, la réalité fait qu'il y a très peu de places pour ces jeunes-là. Les mandants, ils poussent, ils poussent, ils poussent, ils poussent... car il n'y a pas d'autre place. Et ça me met vraiment en difficulté. C'est pas bien. Parfois, il n'existe pas de structure adaptée pour ces jeunes et on est contraint de les garder alors que notre service n'est pas adéquat. Ça met en danger l'équilibre de nos autres jeunes, ça les expose de nouveau à des violences. Et nous, on a l'impression d'être abandonné par les pouvoirs mandants et de ne pas faire du bon travail. Pour certains jeunes, moi j'appelle ça de la maltraitance institutionnelle. »

Etudiante : « Hum... »

Directrice : « C'est le système qui dysfonctionne parce qu'il manque quelque chose : un service entre l'Aide à la Jeunesse et la psychiatrie. Il y a des jeunes qui n'ont pas tout à fait leur place dans l'Aide à la Jeunesse ni en psychiatrie. Ils devraient peut-être relever de l'AVIQ mais il n'y a pas de place non plus. On en arrive à les mettre dehors. Nous on le vit comme un échec, comme un abandon. Dans certaines situations cela fait trois, quatre ans qu'on les accompagne. Ces situations m'embêtent, me mettent en colère. Je me sens maltraitante !

On a un jeune qui balance les chaises, toutes les tables dans une crise de colère. Il claque les portes, il lance tout au travers de la pièce. Parfois, on est obligé de faire une contention parce qu'il faut protéger les autres mais ce n'est pas notre boulot, ce n'est pas notre boulot. Donc, voilà, quand je fais une contention, je ne suis pas à l'aise, ça ne rentre pas dans mes valeurs mais je dois protéger. Ce n'est pas les méthodes qui sont recommandées par notre service mandant mais moi, je l'autorise. C'est une méthode qui peut sembler hors du commun avec le public que nous accueillons, mais je me permets cette façon de fonctionner pour m'adapter aux situations auxquelles on est confronté. Il arrive qu'on doive appeler l'ambulance car nous ne sommes plus capables de gérer une crise et qu'il y a trop de mises en danger. Je pense à l'histoire

d'un enfant qui était ingérable et mon équipe m'appelle afin de savoir quoi faire. J'ai pris la décision d'appeler l'ambulance, les parents et de me rendre sur place afin de soutenir mon équipe. Par cette action, je pouvais ainsi être soutenante et prendre la responsabilité de l'action qui avait été posée. Heureusement, ce ne sont pas des situations qu'on vit au quotidien. Cela reste encore exceptionnel, même si cela arrive de plus en plus souvent. »

Etudiante : « Dans des situations compliquées comme vous venez d'expliquer, vous avez l'occasion d'en parler en équipe ? »

Directrice : « Oui, mais bon bien souvent, on n'a pas vraiment le temps alors on rédige des écrits pour garder une trace. »

Etudiante : « Et que faites-vous de ces écrits ? »

Directrice : « On les envoie au pouvoir mandant, c'est tout ... »

Etudiante : « Donc vous n'avez pas l'occasion de l'analyser par la suite ? »

Directrice : « Non, en réunion d'équipe, on est débordé par des tracas organisationnels. Je sais bien que certains des travailleurs aimeraient qu'on travaille davantage certaines situations problématiques mais c'est vraiment difficile. »

Etudiante : « Ces travailleurs sont venus vous en parler directement ? »

Directrice : « Oui, certains sont venus me dire qu'ils voulaient que certaines situations soient traitées en équipe car ils se questionnaient sur leur pratique. D'autres, me disent se sentir mal face à certaines décisions prises. »

Etudiante : « Vous avez abordé le contact avec les parents dans des situations de crise, quelle relation entretenez-vous avec eux généralement ? »

Directrice : « Ce qui est difficile pour moi, avec les parents, c'est d'être toujours dans la bienveillance. Les parents ne sont pas toujours partenaires et n'agissent pas toujours dans l'intérêt de leur enfant. Moi, j'essaie toujours de mobiliser leurs capacités à se remettre en

question. J'essaie de ne pas émettre de jugement mais de les mettre en questionnement par rapport à leurs agissements. Par exemple, j'ai un petit bout, son papa le reprenait en week-end, une semaine sur deux. Un jour, la nouvelle compagne du papa tombe enceinte de jumeaux. Par la suite, le papa ne souhaitera plus reprendre son fils qui réside ici. Il dira vouloir se consacrer totalement à ses "nouveaux" enfants. On a quelques situations comme celle-ci. C'est très compliqué pour les enfants de comprendre pourquoi ils n'ont pas le droit de rentrer en famille. Ils sont très déçus et cela peut engendrer un grand mal-être. Souvent, ce sont des dossiers SAJ. Ça aussi, c'est une grande incompréhension car l'aide n'est pas toujours faite sur un accord. Les parents ne collaborent pas. Ce ne sont pas de vrais partenaires. Alors, pourquoi ça ne bascule pas vers le SPJ ?

Au contraire, on a des dossiers SPJ, avec des parents qui sont présents et qui suivent les recommandations et à qui on ne laisse aucune chance. Cela me met dans des situations d'ambivalence face à nos bénéficiaires. En tant que travailleur, on ne sait plus comment être en congruence avec certaines décisions prises. Mais bon, c'est ainsi et on ne peut rien y changer. C'est ainsi que fonctionne le système... »

Etudiante : « D'accord, votre discours semble mettre en lumière que chaque situation est unique et peut apporter son lot de difficultés. De plus, j'ai le sentiment que derrière certaines prises en charge, certaines failles propres au système de l'Aide à la jeunesse peuvent être dévoilées. Cela peut alors vous mettre dans des situations inconfortables. »

Directrice : « Oui, en effet, c'est tout à fait cela... »

Etudiante : « Sur ces dernières analyses, je vous propose de conclure cet entretien. Je vous remercie encore pour le temps que vous m'avez consacré et pour tous ces précieux renseignements. »

Directrice : « C'était avec plaisir, j'espère avoir pu vous aider. Je vous souhaite une bonne continuation dans vos études. Si vous avez encore d'autres questions, je reste disponible. »

Etudiante : « Oui, votre discours était très riche. Merci. Je vous souhaite une excellente journée. »