
DESSMS

Promotion : **2020-2021**

Date du Jury : **Novembre 2021**

**Le management des travailleurs
sociaux en établissement de
protection de l'enfance face à une
identité professionnelle en crise**

Maxime CLERET

Remerciements

Je tiens à remercier Madame Claire HUGENSCHMITT, Directrice du Centre Départemental de l'Enfance de la Moselle, pour son accompagnement sans faille tout au long de mon stage de professionnalisation, et pour son soutien dans la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également Madame Sophie JASKULA pour le temps qu'elle m'a accordé dans le cadre des entretiens que nous avons menés ensemble.

Un grand merci à Monsieur Carl ALLEMAND, Madame Pascale PETIT-SENECHAL et Monsieur Hervé HEINRY pour m'avoir guidé dans la construction de ce travail lors de nos temps d'échange à l'EHESP.

Merci à mes collègues de la promotion 2020-2021 « Gisèle HALIMI » de l'EHESP, pour leur soutien et leurs retours réguliers, et pour tous les moments que nous auront passé ensemble durant cette période.

Je tiens à remercier, pour finir, ma famille pour m'avoir compris et soutenu tout au long de cette rédaction. Un immense merci à ma mère pour sa relecture attentive, indispensable et particulièrement efficace de ce travail.

Un merci tout particulier à Axel, pour son soutien de tous les jours, et son regard tout aussi discret que précieux sur ce travail.

Sommaire

Introduction	1
1 Le travailleur social en protection de l'enfance : construction historique d'une identité professionnelle spécifique en proie aux mutations de l'intervention sociale	9
1.1 Une professionnalisation récente, discontinue et segmentée de l'intervention sociale en France	9
1.1.1 Une communauté de professionnels unie autour de valeurs identiques, d'une mission et d'un savoir-être spécifiques	9
1.1.2 La reconnaissance des compétences par la qualification comme outil de construction d'une catégorie professionnelle spécifique	11
1.1.3 Crise du travail social : en quête d'une nouvelle identité professionnelle....	14
1.2 L'Etat : entre dessaisissement et réappropriation de la mise en œuvre des politiques sociales par les travailleurs sociaux	16
1.2.1 Le rôle tardif joué par l'Etat en termes de protection de l'enfance en danger	16
1.2.2 Implications et limites de la Nouvelle Gestion Publique dans le travail social	17
1.3 Un corps d'agents publics en quête d'une nouvelle identité professionnelle	20
1.3.1 De nouvelles trajectoires professionnelles qui mettent en cause l'attachement à l'établissement et au groupe professionnel	20
1.3.2 L'évolution du public accompagné et accueilli, source de nouvelles souffrances chez les agents	21
1.3.3 De l'importance de la formation en travail social : l'exemple de la protection de l'enfance.....	23
2 Des évolutions réglementaires et des exigences du travail social en France : quels outils à la disposition du manager ?.....	27
2.1 La formalisation et l'individuation de l'intervention sociale : rendre compte de l'activité des travailleurs sociaux	27
2.1.1 Outils et finalités d'une formalisation croissante de l'intervention sociale en protection de l'enfance	27

2.1.2	L'individuation du travail social en protection de l'enfance : un point de repère pour mieux prendre en compte l'évolution du public et du contexte d'intervention	30
2.1.3	L'évaluation de l'action des travailleurs sociaux : outils éducatifs et de gestion des ressources humaines	32
2.2	Une prise en compte progressive de la santé mentale des travailleurs sociaux au sein des établissements	34
2.2.1	La confrontation à un public en souffrance comme source de risques psychosociaux	34
2.2.2	La démarche d'évaluation des risques psychosociaux : obligation de l'employeur et outil indispensable de la Direction.....	36
2.2.3	Prévention des risques psychosociaux et intégration au Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels	39
	Conclusion	41
	Bibliographie	43
	Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

DGAFP : Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique

DUERP : Document Unique d'Evaluation des risques professionnels

ESSMS : Etablissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux

HAS : Haute Autorité de Santé

INRS : Institut National de Recherche et de Sécurité

IRTS : Institut Régional du Travail Social

MECS : Maison d'Education à Caractère Social

MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées

TISF : Technicien d'Intervention Sociale et Familiale

VAE : Validation d'Acquis d'Expérience

Introduction

La loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019¹ vise notamment à « fluidifier le dialogue social »² au sein des établissements publics, tout en donnant le signe d'une plus grande confiance, par une autonomie élargie, aux employeurs publics. Appliquée aux établissements sanitaires, sociaux, et médico-sociaux (ESSMS), cette loi – dont toutes les dimensions devront être mises en œuvre d'ici le 1^{er} janvier 2022 – vient profondément faire évoluer les rapports de force qui se jouent au sein de ces établissements entre la Direction et les agents qui y exercent leur activité. Si un tel mouvement modifiera nécessairement l'action quotidienne des établissements relevant de la fonction publique hospitalière, l'ensemble de la nouvelle réglementation s'inscrit dans un contexte particulier qui lui préexiste, et qui lui survivra au moins partiellement. Il semble donc opportun de s'interroger quant à l'application de ces nouveaux outils managériaux aux champs spécifiques du travail social.

Le travail social se définit, selon le Haut Conseil en Travail Social, comme « [visant] à *permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté. Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, le changement social, le développement social et la cohésion de la société. Il participe au développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes et dans leur environnement* ».³

En effet, la catégorie professionnelle des travailleurs sociaux est bien spécifique et distincte des autres professions au sein du champ sanitaire, social et médico-social en ce qu'elle s'est d'abord construite autour de valeurs communes qui sont, en premier lieu, le reflet des besoins et des volontés de la population, avant que d'obéir à des normes scientifiques et prescrites de manière formelles.

Aussi, les résultats de l'action quotidienne et progressive des travailleurs sociaux ne sont-ils visibles que par l'observation de long terme des capacités des personnes en situation de fragilité à « *agir pour elles-mêmes dans leur environnement* ». Dans le cadre spécifique de la protection de l'enfance, il s'agit notamment d'évaluer la capacité des parents à accompagner leurs enfants dans l'éducation et dans l'acquisition progressive d'une certaine autonomie.

¹ Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique

² *L'essentiel de la loi de #transformation de la fonction publique*, ministère de l'Action et des Comptes Publics, 2019

³ Article D. 142-1-1, CASF ; Décret n°2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social

Enfin, il s'agit de prendre en compte l'histoire longue, discontinue et segmentée dans le management des travailleurs sociaux. En effet, si nous pouvons entendre cette catégorie professionnelle en tant que telle par les valeurs qui la constituent, celle-ci est bien composée de métiers – et donc de tâches et d'environnements de travail – très différents les uns des autres. Il s'agira donc de ne pas omettre le caractère multidimensionnel des travailleurs sociaux dans l'application des outils de management qui sont à la disposition de la Direction.

Pour toutes ces raisons, l'évaluation de l'action quotidienne des travailleurs sociaux révèle une part évolutive, qui doit être prise en compte dans la direction d'un établissement social d'accueil d'urgence en protection de l'enfance, tout en prenant en considération les revendications de reconnaissance et de valorisation du travail effectué, dans la limite des pouvoirs qui sont ceux de la Direction.

L'intervention sociale fait aujourd'hui face à une crise sans précédent. Une crise de recrutement, tout d'abord : si la formalisation des différentes qualifications qui constituent aujourd'hui le travail social a permis de favoriser l'émergence de compétences communes, nombreux sont les travailleurs sociaux qui sont recrutés sans être diplômés. De plus, parmi les agents diplômés, certains ne connaissent pas, ou très peu, le champ dans lequel ils vont évoluer.

S'il est de plus en plus difficile pour les directions de recruter des agents diplômés et formés aux spécificités de leur champ d'action, il est d'autant plus compliqué de fidéliser ces agents aux postes pour lesquels ils ont été recrutés. De nouvelles trajectoires de carrière, moins linéaires et moins ancrées sur le territoire, favorisent le départ de nombreux agents vers d'autres établissements, aux conditions de travail ou de traitement estimées plus favorables. La Direction doit donc utiliser un certain nombre d'outils, proposés par la réglementation et évolutifs, pour mieux convaincre les agents dont l'action est évaluée positivement, de continuer à exercer au sein de l'établissement.

En pratique, le dialogue social constitue ici le premier outil dont dispose la Direction d'un établissement pour promouvoir un modèle de management positif, qui prenne en compte les spécificités du travail social. En effet, c'est bien au sein des instances, qui jouent aujourd'hui un rôle prédominant dans la construction de la politique de l'établissement, que se décident les modalités pratiques de mise en œuvre des différents outils proposés par le législateur. Toutefois, ce dialogue social peut parfois souffrir d'un déficit de pédagogie et de transparence, qui empêchent la mise en place d'outils nouveaux qui, à leur tour, subissent les conséquences d'une suspicion systématique de toutes les propositions qui peuvent émaner de l'équipe de Direction. Ce facteur ne doit pas être négligé dans

l'accompagnement des travailleurs sociaux au sein d'un établissement, quelle que soit son activité.

Il semble donc pertinent de se demander dans quelle mesure les outils managériaux proposés par le législateur, ainsi que leur évolution, permettent de prendre en compte les spécificités du travail social tout en accompagnant les équipes au long des différents paradigmes qui en constituent les fondements.

Dans un premier temps, il conviendra d'aborder la construction historique de la catégorie professionnelle du travailleur social en protection de l'enfance (I).

Cette catégorie dite des « travailleurs sociaux » a récemment dû se conformer aux exigences de professionnalisation, renvoyant à la « *démarche qui consiste, pour un groupe professionnel, à obtenir le statut de profession* »⁴. Ce mouvement est récent : il commence au XX^{ème} siècle, en conséquence de la « *crise du travail social* »⁵, et se poursuit aujourd'hui dans un mouvement qui semble davantage imposé aux travailleurs sociaux plus qu'il ne les implique. Ainsi, si la communauté professionnelle des travailleurs sociaux semble originellement unie autour de valeurs identiques, d'une mission et d'un savoir être spécifiques, la reconnaissance formalisée des compétences par la qualification des professionnels a constitué un premier outil de construction de cette catégorie bien spécifique. Toutefois, depuis la crise du travail social, dans les années 1980, cette classification telle qu'elle a été souhaitée par les pouvoirs publics semble montrer ses limites et ouvrir la voie à de nouveaux paradigmes.

Si l'action des travailleurs sociaux reflète l'état d'une société, inscrite dans un contexte social particulier, c'est bien l'Etat législateur qui, en se dessaisissant de prime abord du travail social, n'est pas intervenu dans la construction d'une catégorie professionnelle homogène et formalisée. Ce n'est qu'avec l'évaluation des politiques publiques et de l'action publique, dans un contexte de difficultés sociales croissantes et diversifiées et de contraintes budgétaires prégnantes, que les pouvoirs publics se sont interrogés quant à l'efficacité de l'action des travailleurs sociaux. En effet, le Nouveau Management Public introduit deux évolutions majeures dans l'organisation du travail social en France : des outils de formalisation et d'évaluation des pratiques professionnelles d'une part, ainsi que la réorganisation des institutions sociales d'autre part⁶. Cette nouvelle manière de penser et d'organiser le travail social est perçue, de la part des travailleurs sociaux, comme une nouvelle étape dans le contrôle de leur action quotidienne par les pouvoirs publics et par

⁴ Artois, P. (2019). 100 ans de professionnalisation du travail social. *Les Politiques Sociales*, 34(2), 4-10.

⁵ Imbert, F. (2010). Qui sont les travailleurs sociaux ? *Sociologie des professions. Les Cahiers Dynamiques*, 48(3), 128-136.

⁶ Molina, Y. (2014). Nouvelle gestion publique et recomposition professionnelle dans le secteur social. *Pensée plurielle*, 36(2), 55-66.

les équipes de Direction. Ce mouvement, en conséquence, a encore creusé davantage le fossé entre les travailleurs sociaux, qui se reconnaissent historiquement et du fait de leurs compétences, comme seuls légitimes pour juger de l'efficacité de leur action, et les équipes de Direction, qui doivent donner un sens à cette action sociale au sein des établissements, et donc contrôler que l'action de ces professionnels est bien conforme aux recommandations. De la logique de mandat (IMBERT, 2010) qui définit a priori l'action sociale, celle-ci est passée à une logique de contrôle a posteriori de son efficacité non par les pairs, mais par les équipes de direction et les pouvoirs publics, renforçant encore la suspicion de l'accompagnement des équipes de professionnels par les managers. Ainsi, si le rôle des associations est historiquement essentiel dans la mise en œuvre des politiques sociales, et notamment en protection de l'enfance, le passage de l'assistance à l'aide sociale ainsi que la mise en œuvre de la Nouvelle Gestion Publique ont profondément marqué le travail de ces professionnels, de la même manière que leur accompagnement par les équipes de Direction.

Au-delà des évolutions qu'engendre l'implication des pouvoirs publics dans la refonte du travail social, le corps des travailleurs sociaux est en proie à une crise endémique, qui correspond à la quête d'une nouvelle identité professionnelle, toujours fondée sur la reconnaissance du travail effectué et sur la prise en compte de leurs contraintes. En effet, les trajectoires professionnelles des travailleurs sociaux ont largement évolué ces dernières années, et s'inscrivent moins dans un parcours linéaire de carrière que dans une volonté d'explorer des champs variés de l'intervention sociale au sein des établissements. Aussi, les agents exercent à la fois au sein du secteur public et du secteur privé de l'action sociale, favorisant les échanges de pratiques et l'harmonisation de ces dernières au sein des établissements. Toutefois, les conditions de travail et salariales, bien qu'elles se rapprochent l'une de l'autre à mesure des diverses réglementations ayant trait à la fonction publique hospitalière, sont bien spécifiques dans chacun des secteurs, et peuvent être déterminantes dans le choix d'un agent d'exercer au sein d'une association, ou d'un établissement public. De plus, il convient de noter la diversification des profils des personnes accueillies et accompagnées au sein des services. Ce mouvement entraîne une prise en charge parfois plus difficile, et donc une plus grande souffrance des agents. Ainsi, l'impression de ne pas avoir la capacité d'effectuer un travail de bonne qualité est-elle de plus en plus prégnante chez ces agents. Si la formalisation de la reconnaissance des compétences par la qualification croissante des travailleurs sociaux a permis d'organiser le socle de compétences nécessaires à l'intervention sociale, il n'en demeure pas moins que la diversité des publics accueillis ne peut, à ce jour, être abordée qu'en surface par les équipes de formation des Instituts Régionaux du Travail Social (IRTS). Il s'agira donc de montrer comment les nouvelles trajectoires professionnelles des travailleurs sociaux mettent en cause l'attachement à l'environnement de travail au sein duquel ils interviennent.

De plus, de nouvelles contraintes liées aux profils des personnes accueillies et accompagnées, présentant des fragilités diverses qui encouragent la coopération des professionnels entre eux, participent à la construction d'une nouvelle identité professionnelle des travailleurs sociaux.

Confrontée à ces difficultés du contexte d'intervention des travailleurs sociaux en protection de l'enfance, qu'elles soient historiques et endémiques du travail social, ou plus récentes et liées à d'autres facteurs d'explication, la Direction a dû faire face à de nouvelles contraintes. Ce sont celles du recrutement des agents, mais aussi de leur fidélisation au sein de structures publiques. Aussi, il s'agit pour la Direction d'établissements sociaux de protection de l'enfance, de réduire ce fossé entre les agents formés à la protection de l'enfance, et d'autres agents qui, bien qu'ils interviennent au sein de tels établissements, n'ont pas connaissances des divers courants de pensée qui influencent le travail des intervenants sociaux. Pour ce faire, le législateur a dû intervenir, afin de redonner à la Direction de ces établissements une plus grande latitude d'intervention, favorisant le travail collaboratif avec les travailleurs sociaux, tout en cherchant toujours à montrer l'efficacité de leur travail par l'évaluation (II).

Si certains de ces outils sont applicables à tout l'éventail de la fonction publique, leur application aux établissements sociaux de protection de l'enfance est cependant tout à fait spécifique. D'autres outils, davantage centrés sur l'intervention sociale et la protection de l'enfance, ont également été déployés afin de pallier les divers écueils qui subsistaient au sein du travail social et de la protection de l'enfance, relatifs à la prise en compte du contexte d'intervention, ainsi que des nouveaux rapports qu'ont les agents au travail.

Dans la droite ligne de l'intrication de la Nouvelle Gestion Publique dans le travail social, c'est d'abord la formalisation et l'individuation du travail social⁷ en protection de l'enfance qui a permis de mieux rendre compte de l'efficacité des actions éducatives menées par les agents auprès des personnes accueillies et accompagnées. En effet, l'évolution des différents référentiels participe à une plus grande coopération des acteurs entre eux. De plus, s'ils sont proposés par les diverses autorités administratives comme la Haute Autorité de Santé (HAS), leur format n'est en rien imposé : une grande marge de manœuvre est laissée à la Direction de l'établissement quant aux éléments que doivent contenir ces rapports. Enfin, si l'évaluation des travailleurs sociaux a posteriori reste le paradigme, il s'agit que ces évaluations ne restent plus vaines, mais qu'elles soient davantage à l'origine de nouvelles initiatives innovantes, qu'elles émanent de la Direction ou des agents eux-mêmes

De plus, si le Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) rend compte depuis 2001 des risques physiques auxquels peuvent être exposés les

⁷ Ion, J. (2010). La professionnalité éducative à l'épreuve de l'individuation. *VST - Vie sociale et traitements*, 105, 74-81.

travailleurs sociaux en protection de l'enfance, les risques psychosociaux doivent davantage être pris en compte par la Direction, évalués et prévenus, afin de promouvoir une culture de réduction des risques entendus largement au sein de l'établissement. En effet, la vigilance et l'attention requise en protection de l'enfance, ainsi que la confrontation constante à un public en difficultés psychiques et sociales sont à l'origine de troubles croissants parmi les travailleurs sociaux. Si depuis 2014, tout employeur – qu'il soit public ou privé – se doit d'évaluer les risques psychosociaux de ses agents ou salariés, le référentiel d'évaluation des risques psychosociaux, différents « kits » d'accompagnement ont été proposés par la Direction Générale de l'Administration et de l'Action Publique (DGAFP) afin de guider la Direction de l'établissement dans l'évaluation et la prévention de ces risques. Ces guides ne sont pas non plus imposés, et guident la Direction dans cette démarche sans toutefois l'empêcher de puiser d'autres sources d'information, comme l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS), spécialiste en la matière. Enfin, cette démarche ne doit pas rester lettre morte : tout comme les risques physiques, elle doit être à l'origine d'un plan de prévention élaboré en collaboration étroite entre la Direction et les agents.

L'une des difficultés pouvant empêcher la construction d'un lien de confiance avec les équipes de travailleurs sociaux qui composent l'établissement réside dans la démarche de contractualisation avec le Conseil Départemental, autorité de tutelle. En effet, de nombreux agents semblent avoir le sentiment que certains éléments se négocient ou se décident sans qu'ils ne soient impliqués. Ceci peut en effet venir renforcer le sentiment de défiance des agents envers la Direction de l'établissement. Il s'agira donc de relever le défi d'une logique de contractualisation croissante avec l'autorité de tutelle, qui soit coconstruite et préparée en amont, en prenant en compte l'expression des agents. Toutefois, certains éléments budgétaires sont si complexes, qu'ils peuvent faire apparaître le sentiment d'une opacité des négociations chez certains agents. L'outil de l'analyse financière pourra permettre de montrer aux agents une évolution pluriannuelle de la situation de l'établissement, ainsi que de justifier certaines décisions. Aussi, les représentants du personnel jouant un rôle prépondérant chez les travailleurs sociaux, il s'agira de relever l'importance d'un dialogue social constructif et régulier. Dans le cas contraire, les représentants du personnel peuvent accéder à l'autorité de tutelle pour transmettre les inquiétudes des agents : la Direction de l'établissement peut alors se trouver dans des difficultés particulières.

Enfin, si ces outils visent à faciliter l'évaluation du travail social, ainsi qu'à renforcer la participation des agents à la vie de l'établissement, ils peuvent toutefois être confrontés à certains freins, mettant en danger leur mise en application concrète et empêchant donc l'apparition des effets désirables souhaités (III).

Il s'agira donc pour la Direction d'accompagner agents et représentants du personnel à l'appropriation de ces outils et aux changements qu'ils impliquent et de les rassurer autant que faire se peut. En effet, les outils de formalisation du travail social doivent être acceptés par les agents, afin qu'ils se les approprient et produisent ainsi les effets escomptés. Il s'agit donc de présenter ces outils aux agents, d'entendre leurs inquiétudes et d'en échanger avec eux, dans une politique d'accompagnement au changement croissante : la temporalité de mise en œuvre de ces outils demeure une donnée importante qu'il ne faudra pas ignorer ici, et la co-construction de ces outils dans la mesure du possible constitue le levier principal de la Direction dans leur application.

Dans l'évaluation des risques psychosociaux, c'est davantage la méthode et la finalité de ces outils d'évaluation qui vont permettre de prévenir et de lutter efficacement contre l'apparition et le développement de tels risques. Il s'agira donc d'impliquer les représentants du personnel, demandeurs en la matière et partenaires indispensables dans cette démarche en vue de sa légitimation. Aussi, les agents peuvent être inquiets de s'exprimer auprès d'un représentant de la Direction sur son mal-être au travail : il semble donc important de rassurer quant à la neutralité, à la transparence et à la bienveillance de chacun des acteurs impliqués dans la démarche, afin de s'assurer d'une participation satisfaisante des agents dans celle-ci. Aussi, l'étape de présentation des résultats et d'élaboration du plan de prévention transversal constituent-elles un point clé de la réussite de la démarche : l'implication des agents à celle-ci renforce le sentiment d'un dialogue franc et respectueux entre chacun des acteurs, et favorise ainsi la diffusion d'un discours positif et constructif quant au rôle joué par la Direction en la matière.

S'il semble évident que l'intégralité des agents ne peut prendre part à la négociation avec l'autorité de tutelle dans le cadre d'une contractualisation à venir, ceux-ci ne doivent pour autant pas être mis à l'écart des discussions et décisions. Il peut donc être utile dans un premier temps de rappeler aux agents qu'ils interviennent dans un contexte territorial spécifique, lui-même inscrit dans un cadre national évolutif. Le fonctionnement en réseau des travailleurs sociaux doit permettre de rompre le fonctionnement en silos de ces derniers, rendant inefficace la mise en œuvre de la protection de l'enfance. Aussi, il s'agit pour l'établissement de prendre part à la formation de ses agents sur ce cadre et les contraintes qu'il implique, au-delà des bases de formations requises au niveau national. Plusieurs outils le permettent. Enfin, si les agents ne peuvent participer directement à la démarche de contractualisation avec l'autorité de tutelle, ils doivent cependant être intégrés à des groupes de travail et de réflexion autour des différents projets nés de cette démarche : ce n'est qu'en prenant en compte le cadre d'exercice concret des travailleurs sociaux que la Direction parviendra à l'appropriation, et donc à l'efficacité, de ces différents moyens d'action.

Méthodologie

Le présent mémoire s'appuie sur divers dispositifs, qu'ils soient d'ordre théorique ou qu'ils émanent d'une observation *in situ*, au sein d'un établissement de protection de l'enfance. Ainsi, de nombreux éléments d'observation pratiques viendront compléter et illustrer les apports théoriques qui serviront de fondement au développement proposé.

L'établissement qui servira de terrain d'observation est un établissement public d'accueil d'urgence en protection de l'enfance, situé dans la région Grand Est. Cet établissement est autonome de son autorité de tutelle, le Conseil Départemental dont il relève.

Il est composé de près de 413 ETP rémunérés en 2019, répartis en personnel administratif, éducatif, médical, soignant et technique. L'établissement dispose de près de 400 places d'internat, pour un budget de près de 21 millions d'euros.

Un entretien a été réalisés afin de venir appuyer les éléments théoriques et d'observations décrits tout au long du présent mémoire, avec la Responsable des Ressources Humaines de l'établissement d'observation. Il semble intéressant en ce que l'agent interrogé a à la fois exercé dans un établissement sanitaire, mais aussi dans un établissement social, et peut mettre en évidence les éléments spécifiques relatifs aux travailleurs sociaux.

Divers éléments, intégrés en annexe au présent travail, permettront d'apporter des éléments pratiques précisant les observations effectuées et les apports théoriques étudiés.

1 Le travailleur social en protection de l'enfance : construction historique d'une identité professionnelle spécifique en proie aux mutations de l'intervention sociale

Si les travailleurs sociaux en protection de l'enfance constituent une catégorie professionnelle en tant que telle, c'est principalement par le prisme des valeurs autour desquels les agents se retrouvent et s'attachent pour définir leur action au quotidien. Toutefois, ce processus de professionnalisation des travailleurs sociaux en protection n'est que très récente : elle date des années 1980 en France. Elle a suivi un parcours discontinu, marqué de retours à une plus grande autonomie sur certaines tâches. Ce processus est segmenté et ne s'applique pas à tous les métiers de la protection de l'enfance de la même manière, impliquant une diversité de profils de plus en plus visible. Cette professionnalisation progressive de l'intervention sociale en France a été encouragée par les pouvoirs publics qui, après avoir laissé la main aux travailleurs sociaux, ont progressivement repris le contrôle de l'action sociale et de sa mise en œuvre au sein des établissements, posant la question de son efficacité. Pour faire face à ce processus de « contrôle » de l'autorité hiérarchique et des pouvoirs publics, les travailleurs sociaux se saisissent de nouveaux éléments conjoncturels de leur intervention, afin de promouvoir l'émergence d'une nouvelle identité professionnelle.

1.1 Une professionnalisation récente, discontinue et segmentée de l'intervention sociale en France

1.1.1 Une communauté de professionnels unie autour de valeurs identiques, d'une mission et d'un savoir-être spécifiques

Il semble convenable d'évoquer le « travailleur social » en tant que catégorie professionnelle et de métiers lorsqu'il est fait référence aux valeurs professionnelles qui régissent l'action quotidienne des agents. En effet, cette communauté professionnelle se reconnaît dans un ensemble de « savoir-être » qui qualifie particulièrement leur action au quotidien. La notion d'aide, d'accompagnement et d'assistance à la personne en situation de fragilité ou en risque de l'être recouvre les valeurs qui, en premier lieu, unissent les travailleurs sociaux et forment le « socle de leur identité » (MELCHIOR, 2011). Il s'agit d'objectifs communs, sur lesquels chacun des professionnels ne peut qu'être en accord, au risque de ne pas s'intégrer au corps des professionnels de l'action sociale, spécifiquement en protection de l'enfance.

Ces valeurs, en premier lieu, sont celles d'un investissement quasi militant dans la cause pour laquelle les agents s'engagent – ici, la protection de l'enfance (MELCHIOR,

2011). En effet, du fait que l'Etat ait d'abord laissé la main de la mise en œuvre de l'action sociale aux organisations associatives privées, les personnes qui se sont dans un premier temps engagées dans cette démarche sont des personnes volontaires, qui conçoivent l'utilité de leur travail au-delà de la rémunération qu'elle produit ou de la reconnaissance que peut transmettre la Direction aux employés du travail social.

Ces postures d'investissement quasi militant sont encore parfois visibles chez certains agents aujourd'hui. En effet, lorsque la démarche d'évaluation des risques psychosociaux a été menée au sein de l'établissement observé, un éducateur spécialisé (ES) d'un service d'accueil d'adolescents précise :

« C'est davantage la reconnaissance des enfants qui importe que celle de l'établissement. (...) »

De la même manière, les travailleurs sociaux se définissent eux-mêmes comme étant les « pompiers de la société » (RAVON, ION, 2012). Il semble donc bien y avoir un sens du devoir qui dépasse le simple cadre de l'activité professionnelle, mais qui investit également le spectre des valeurs personnelles des travailleurs sociaux qui interviennent au titre de la protection de l'enfance. Ainsi, le risque est régulier chez ces agents de voir s'atténuer la frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle de ces agents : le temps n'est plus compté, et les tâches supplémentaires plus aisément acceptées si la Direction ne veille pas à faciliter la coordination entre la vie personnelle et la vie professionnelle des agents de l'établissement : c'est par ailleurs l'un des risques psychosociaux les plus présents au sein de ce type d'établissement, sur lequel il conviendra de revenir ultérieurement.

Si la logique d'investissement dans son activité quotidienne est si forte chez les travailleurs sociaux, et particulièrement en protection de l'enfance, c'est bien qu'une logique de don et de contre-don (MAUSS, 1968) subsiste au sein de cette profession et de des métiers. Selon Marcel MAUSS, il s'agit d'une forme de contrat social, dont l'équilibre repose sur la réciprocité des termes. Le travailleur social peut ici être perçu comme le donneur, qui tire sa légitimité et son honneur au travail en tant que tel parce qu'il « sait donner », par l'implication qui a été décrite précédemment. L'usager, qu'il s'agisse de l'enfant ou de sa famille, est ici perçu comme le « receveur » : il sait recevoir le don du travailleur social en lui donnant sa confiance, et en tirant bénéfice de ce don. Toutefois, le mécanisme d'interaction ne s'arrête pas ici : selon la logique de contre-don, le travailleur social va également tirer profit de ce don par un « contre-don » de l'usager, en retirant une fierté, un certain prestige à voir la situation de l'enfant s'améliorer par son travail. C'est bien cette logique de don et de contre-don qui, historiquement, régit le travail social en protection de l'enfance tout particulièrement.

L'importance de cette logique de fonctionnement est encore renforcée par le premier système de valeurs qui fait des travailleurs sociaux en protection de l'enfance une communauté professionnelle unie autour de valeurs identiques. En effet, si l'investissement fourni par les intervenants sociaux ne peut se mesurer d'une manière aussi objective et précise que pour d'autres catégories de professionnels, ce contre-don que vont recevoir les agents contrebalance l'investissement fourni pour obtenir un résultat auprès de l'enfance.

La responsable des ressources humaines de l'établissement d'observation livrera, au cours de l'entretien : *« Je sais à quel point la tâche des travailleurs sociaux est compliquée, notamment en protection de l'enfance, mais tout dépend de la sensibilité de chacun. C'est un accompagnement bien spécifique des usagers en protection de l'enfance, il faut être capable de faire la part des choses. Même s'il y a une identité professionnelle particulière, il y aura toujours différents types d'éducateurs. Mais dans tous les cas, il faut être dans l'accompagnement au quotidien. Il faut aussi être dans la répétition constante. »*

Ce premier développement a permis de montrer l'importance des valeurs, qu'elles soient professionnelles ou personnelles, dans la construction de l'identité des professionnels du travail social en protection de l'enfance. Ces dernières, notamment d'assistance, d'accompagnement et d'aide à autrui, permettent aux travailleurs sociaux de trouver un sens à leur activité professionnelle, au-delà de celui qui est impulsé par le collectif et par l'établissement. La logique de don et de contre-don, développée par Marcel MAUSS et tout à fait applicable au travail social, montre comment, à partir des valeurs qui ont été présentées dans le cadre de la mission de protection de l'enfance, le travailleur social est davantage valorisé par la confiance que l'utilisateur place en lui et par les progrès de ces derniers, que par une simple reconnaissance par les pairs ou par la hiérarchie de la qualité du travail effectué. Toutefois, au-delà de ce « socle » qui définit en premier lieu les travailleurs sociaux en tant que catégorie professionnelle, c'est bien la reconnaissance progressive des compétences des agents par la qualification et la formation, qui a permis l'émergence d'une véritable catégorie socio-professionnelle en tant que telle.

1.1.2 La reconnaissance des compétences par la qualification comme outil de construction d'une catégorie professionnelle spécifique

Si historiquement, les travailleurs sociaux choisissent généralement cette voie professionnelle par militantisme pour des valeurs personnelles qu'ils défendent, les postures des agents sont peu à peu devenues plus pragmatiques (MELCHIOR, 2011). En effet, au-delà d'un idéal défendu et souhaité par chacun dans un modèle social porté par la communauté professionnelle des travailleurs sociaux, ces derniers ont progressivement intériorisé les contraintes d'accueil et d'accompagnement des usagers en protection de

l'enfance, qu'elles soient d'ordre budgétaire, législative ou psychologique. Ainsi, les formations dispensées en travail social ont permis de présenter un cadre davantage harmonisé d'intervention des travailleurs sociaux.

La formation en travail social permet de résoudre plusieurs écueils qui, historiquement, pouvaient atteindre au caractère adapté et harmonisé des interventions en travail social, et particulièrement en protection de l'enfance. En effet, le rapport du 2 septembre 2015 « Reconnaître et valoriser le travail social » met en évidence la nécessaire revalorisation du travail social afin de faire correspondre les capacités et compétences requises aux attentes des employeurs en la matière. Ainsi, ce constat est issu de plusieurs éléments. D'abord, il s'agit de faire correspondre les valeurs et l'éthique personnelle des agents, qui ont été évoquées ci-dessus et sont la première source de motivation pour faire du travail social sa profession, avec les valeurs professionnelles attendues par les employeurs et le cadre légal d'intervention. En effet, il peut y avoir un décalage entre les valeurs personnelles et professionnelles, qu'il s'agit de réduire au minimum. Ainsi, la formation aura-t-elle pour objectif premier de compléter, ou si besoin, de modifier les valeurs personnelles des nouveaux agents, afin qu'ils s'inscrivent complètement dans le cadre d'intervention qui sera le leur (BARATA, 2018). Cette démarche doit être menée avec pédagogie, afin qu'elle ne soit pas la source d'une méfiance ou d'une frustration trop importante de la part des agents. Aussi, ce processus de jonction entre les valeurs personnelles et professionnelles ne doit pas occulter le regard critique des agents quant au cadre d'intervention qui est le leur. En effet, la capacité à pouvoir se conformer aux exigences de l'intervention sociale en protection de l'enfance doit pouvoir aller de pair avec un questionnement constructif sur celui-ci. Si ce questionnement n'est pas accepté par l'institution dans le cadre de la formation et même de l'activité professionnelle, les employeurs publics risqueraient de se priver d'une source d'innovation majeure dans la pratique quotidienne des éducateurs et autres intervenants sociaux. Serge GARCIA développe ainsi l'idée que la formation doit permettre de « *disposer de nouvelles compétences pluridisciplinaires et de techniques éducatives qui complètent ou modifient les valeurs personnelles* » des agents⁸.

La formation permet à la fois d'acquérir des connaissances et compétences, mais aussi une légitimité dans le champ de l'intervention sociale en protection de l'enfance. En premier lieu, c'est bien par la formation dispensée par les IRTS que les professionnels de la protection de l'enfance acquièrent des connaissances théoriques, indispensables à une prise en charge et à un accompagnement adapté et individuel des usagers. Ces

⁸ Garcia, S. (2018). Professionnalisation, formation et identité professionnelle. Le cas des éducateurs de jeunes enfants. *Empan*, 109(1), 68-73.

connaissances théoriques sont couplées à des outils méthodologiques qui permettent d'une part, de formaliser le travail des éducateurs en protection de l'enfance afin d'en évaluer l'efficacité, et d'autre part, d'harmoniser l'action quotidienne par la mise en œuvre d'objectifs communs définis et proposés par la Direction et par les agents selon des recommandations bien spécifiques ayant trait à la protection de l'enfance. Ces objectifs doivent être présentés dès la formation des agents et l'accueil des nouveaux agents afin de poser le cadre de l'intervention, ainsi que de présenter la finalité de ces outils.

Aussi, la formation doit être, finalement, l'occasion d'acquérir trois types de compétences qui sont essentielles à l'efficacité du travail social en protection de l'enfance. Il s'agit tout d'abord d'un savoir professionnel, ou savoir-faire. Le savoir professionnel, s'il n'admet pas de définition unanime, répond cependant à quatre caractéristiques bien spécifiques⁹ :

- Il s'agit d'un énoncé mettant en relation une catégorie de situations professionnelles, d'actions qui correspondent à cette catégorie de situations, et de résultats attendus dans ces catégories d'actions et de situations ;
- La relation entre les catégories de situations et d'actions est exprimée par un « jugement de pertinence » ;
- La relation entre catégories d'actions et de résultats est exprimée par un « jugement prédictif d'efficacité » ;
- L'ensemble de cet énoncé, porté par une personne, est partagé au sein d'un groupe professionnel.

Ainsi, dans le champ étudié, les savoirs professionnels permettent de mettre en relation le cadre d'intervention en protection de l'enfance, les actions définies et formalisées à mettre en œuvre dans chacune des situations rencontrées – les outils méthodologiques évoqués ci-dessus – ainsi que les résultats attendus pour chacun des types d'action, permettant d'en juger l'efficacité lors de leur évaluation. Chaque action doit être pertinente au regard de la situation professionnelle rencontrée, et efficace selon les critères de résultats prédéfinis.

La formation en travail social doit également permettre d'acquérir un « savoir-être » adéquat, que l'on peut définir dans tout milieu professionnel comme « *un ensemble de qualités professionnelles, qui reflète la manière dont [l'agent se] comporte dans un environnement professionnel* ». En protection de l'enfance, ce savoir-être est spécifique en ce qu'il doit permettre d'entrer dans une relation de confiance et d'accompagnement avec les enfants, principaux usagers du secteur, et leur entourage.

⁹ Leplay, É. (2008). La formalisation des savoirs professionnels dans le champ du travail social: Définition, énonciation, références, validations. *Pensée plurielle*, 19, 63-73.

Enfin, la formation en travail social doit permettre d'acquérir des compétences théoriques, essentielles à la bonne compréhension de la problématique de l'utilisateur, afin de mettre en œuvre les savoirs professionnels requis dans chaque situation professionnelle rencontrée.

En conséquence, la « nouvelle architecture » (GARCIA, 2018) du travail social, résultat du rapport de 2015, propose une nouvelle construction de la formation et formalise les différentes compétences requises par deux éléments : le référentiel de formation, socle commun à chacun des IRTS, et le référentiel métier, cadre national des savoirs professionnels, savoir-être et compétences théoriques requises par les agents. On peut ainsi parler d'une conception « *fonctionnaliste* » du travail social (IMBERT, 2010)

La formation est également l'un des éléments majeurs de légitimation des professionnels dans leur activité quotidienne. En effet, au-delà des éléments d'observation qui permettent d'évaluer le travail des intervenants sociaux en protection de l'enfance, l'acquisition d'une formation permet à la Direction de disposer, a priori, d'éléments confortant la capacité du professionnel à faire face à chacune des situations qu'il sera amené à rencontrer dans son environnement. De plus, la formation permet une légitimation par les pairs : chacun reconnaît les compétences de l'autre par la formation qu'il a acquise. C'est par ailleurs l'une des limites de la qualification professionnelle par la validation d'acquis d'expériences (VAE) : les travailleurs sociaux ayant obtenu une qualification par ce biais n'ont pas suivi de formation « traditionnelle », et peuvent donc être perçus, en pratique, comme moins légitimes par les collègues qui ont suivi cette formation. Cette situation a été évoquée en instances dans l'établissement observé. Il s'agira donc de mieux faire reconnaître la VAE et ses avantages pour mieux intégrer les agents nouvellement diplômés par ce parcours.

1.1.3 Crise du travail social : en quête d'une nouvelle identité professionnelle

Si l'identité professionnelle des travailleurs sociaux se définit d'une part, par l'éthique et les valeurs communes défendues, qu'elles soient professionnelles ou personnelles, et d'autre part par l'acquisition d'une qualification, la crise du travail social met en déroute ce socle commun et pousse les acteurs de la protection de l'enfance à tenter de se construire une nouvelle identité professionnelle, prenant en considération l'évolution du contexte d'intervention.

Si dans un premier temps, les travailleurs sociaux définissent leur activité comme intervenant dans le cadre d'un « mandat », c'est-à-dire d'une « *autorité déléguée au travailleur social* » par la Direction aux agents, ce sens du devoir d'assistance tend à s'atténuer progressivement. Si ce sens de la déresponsabilisation des agents peut être

perçu comme un signe d'un désengagement chez eux, c'est-à-dire comme une perte de sens du métier notamment en conséquence de contraintes toujours plus nombreuses, il doit être rappelé ici que cette atténuation du sens de l'obligation a été pensée comme une protection des travailleurs sociaux dans ce secteur. En effet, comme cela a été montré précédemment, l'attachement des professionnels à leur activité et aux usagers imprègne fortement leur travail quotidien. Il peut donc être difficile, pour certains d'entre eux, de mettre une réelle distance entre l'implication professionnelle et personnelle des agents. Ainsi, par un processus de distanciation et d'encadrement de l'activité professionnelle par une limite des responsabilités, il s'agit de protéger les agents contre une trop forte intrication de leur vie professionnelle dans leur état de santé personnel (IMBERT, 2010).

De plus, si les référentiels métiers ont permis de formaliser l'activité de chacun des professionnels, et des compétences requises, ce sont davantage des fiches faisant état des professions que des métiers, et qui ne tiennent pas forcément compte de la diversité des tâches de chacun. Par exemple, le référentiel métier proposé par le ministère des Solidarités et de la Santé ne mentionne pas les veilleurs de nuit, ou les maîtresses de maison. Il est possible de rapprocher leurs fonctions, selon les établissements, d'autres fiches-métiers, mais cela occulterait une partie des tâches qui leur incombent, ce qui ne permettrait pas de prendre en compte l'ensemble du spectre des activités de chacun des intervenants. Aussi, cela nuit encore davantage à la construction d'une identité professionnelle des travailleurs sociaux en protection de l'enfance qui, s'ils ont la même profession, n'ont pas tous le même métier : chacun dispose d'une reconnaissance statutaire et d'une qualification spécifique, mais ne dispose pas des mêmes savoir-faire, des mêmes pratiques professionnelles et des mêmes missions selon les responsabilités qui sont les leurs.

Pour aller plus loin, on peut même penser que le processus de professionnalisation des intervenants en protection de l'enfance a lieu de manière segmentée : ce processus ne permet pas l'émergence d'une « *identité communautaire* »¹⁰, mais confronte au contraire des segments de métiers, parfois en coopération, mais d'autres fois en compétition aussi, selon les situations professionnelles rencontrées.

Ainsi, au-delà des valeurs personnelles des agents, et du sens du devoir qui, historiquement, a été la première source de motivation des agents, la formalisation de valeurs professionnelles et d'un socle de connaissances communes a permis, d'une part, de définir les attendus de l'intervention sociale en protection de l'enfance, et d'autre part,

¹⁰ A. Strauss, R. Bucher, « La dynamique des professions », dans La trame de la négociation (textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger), Paris, L'Harmattan, 1991, p. 68.

de montrer l'efficacité du travail effectué. Cependant, cette formalisation des activités a porté atteinte au fondement-même de l'identité professionnelle des travailleurs sociaux, en ce qu'elle ne permet pas de prendre en compte la diversité des missions de chacun, et déresponsabilise les agents dans leurs fonctions. Les travailleurs sociaux en protection de l'enfance sont donc en quête d'une nouvelle identité professionnelle pour faire face à ces changements dans leur contexte d'intervention. Il convient toutefois d'étudier une autre source de déstabilisation de l'intervention sociale en protection de l'enfance, qui est celle de l'Etat, qui construit les politiques sociales et impose aux établissements de nouvelles méthodes de gestion, dans un contexte de contrôle des moyens utilisés de plus en plus prégnant au quotidien.

1.2 L'Etat : entre dessaisissement et réappropriation de la mise en œuvre des politiques sociales par les travailleurs sociaux

1.2.1 Le rôle tardif joué par l'Etat en termes de protection de l'enfance en danger

Il convient de revenir sur l'évolution du rôle qu'a pu jouer l'Etat en termes de protection de l'enfance, parallèlement à l'évolution du profil des travailleurs sociaux. En effet, il s'agira ici de montrer comment le rôle historiquement limité de l'Etat dans la protection de l'enfance a permis l'émergence d'une identité professionnelle spécifique, telle qu'elle a été décrite ci-dessus.

C'est d'abord, comme plusieurs champs d'intervention sanitaire, sociale et médico-sociale, l'Eglise qui intervient pour éviter que les enfants non pris en charge par leur cellule familiale rapprochée, ne soient pas accompagnés ou le soient, à défaut, par leur famille élargie. C'est bien le concept de « charité », qui précède celui d'assistance, qui conduit la communauté catholique à prendre en charge la protection de l'enfance. Toutefois, l'Eglise n'intervient auprès des enfants que lorsqu'ils sont livrés à eux-mêmes. Les cas de maltraitances ou d'atteinte à l'intégrité de l'enfant ne sont pas encore à l'origine d'une séparation de l'enfant et de sa famille, ou même d'un accompagnement éducatif : la cellule familiale reste sacrée, et le rôle du *pater familias* ne peut alors être remis en cause par qui que ce soit d'extérieur. Les enfants sont alors accueillis au même titre que les plus démunis ou les patients¹¹.

Si, au cours du XV^{ème} siècle, l'Etat prend en charge les enfants, c'est davantage dans un objectif d'ordre public que de protection de l'enfance en tant que telle. En effet, le contexte de crise favorise l'émergence d'un besoin de répondre à l'apparition d'une enfance « délinquante » et donc un besoin sécuritaire au sein de la population. L'Etat ne

¹¹ Dir. Fabienne QUIRIAU, Claude ROMERO, *Le Guide « Protection de l'enfance »*, ESF Editeur

prend pas en charge les enfants subissant les sévices de leurs parents. Nous voyons bien ici comment la politique publique en matière de protection de l'enfance est le reflet d'un état de la société à un moment donné : lorsque les pouvoirs publics définissent la cellule familiale comme de la sphère privée, il n'est pas envisageable que l'Etat s'y intègre ou propose un accompagnement des parents dans l'éducation de l'enfant.

Ce n'est qu'au cours du XIX^{ème} siècle, lorsqu'émergent les premières théories éducatives et pédagogiques, qu'apparaît la nécessité pour l'Etat de prioriser l'éducation de tous les enfants, quelle que soit leur origine sociale. Ainsi, les lois Jules Ferry participent grandement au développement du rôle de l'Etat en protection de l'enfance, dans le domaine éducatif et scolaire. Ces premiers éléments législatifs vont alors permettre l'émergence d'un dispositif d'assistance. Ainsi, si les enfants ne sont plus tous accueillis au même titre que les plus démunis selon les difficultés qui sont les leurs, c'est bien la loi Roussel du 24 juillet 1889 qui va permettre, pour la toute première fois, à l'Etat de s'intriquer dans la cellule familiale : cette loi est relative à la protection des « enfants maltraités ou moralement abandonnés ». On assiste alors à un renversement du modèle social : si auparavant, les enfants avaient des devoirs envers leurs parents – et particulièrement leur père –, les parents ont désormais des devoirs éducatifs et moraux auprès de leurs enfants. Le pouvoir de l'Etat en matière de protection de l'enfance s'élargit, au détriment de celui de la cellule familiale rapprochée.

Tout au long du XX^{ème} siècle, s'en suivront divers textes législatifs majeurs (Code de l'Action Sociale et des Familles en 1956, ordonnance du 22 décembre 1958 relative aux juridictions pour enfants, loi du 4 juin 1970 réformant l'autorité parentale) qui vont renforcer le rôle de l'Etat en termes de protection de l'enfance.

1.2.2 Implications et limites de la Nouvelle Gestion Publique dans le travail social

La Nouvelle Gestion Publique (ou *New Public Management*) apparaît dans un contexte spécifique de crise économique majeure en Europe, que ce soit dans le secteur public ou privé. Dans l'administration publique, il s'agit de mieux contrôler et manager l'efficacité, c'est-à-dire la cohérence des moyens avec le résultat attendu de l'action déployée, des moyens mis en œuvre dans toute politique publique. Pour mieux réguler ces dépenses et contrebalancer l'inertie présumée de la bureaucratie administrative française. La gestion est ainsi davantage fondée sur le résultat que sur les moyens.

Appliquée au travail social, la Nouvelle Gestion Publique va profondément enrayer la professionnalisation, lente et récente mais quasi achevée dans les années 1980, du travail social. Dans le contexte d'une demande d'intervention plus massive et complexe en protection de l'enfance, de nouveaux outils visant à réduire l'inertie et l'automatisation du

travail social vont peu à peu apparaître, notamment de contrôle a priori comme a posteriori de l'utilisation des moyens attribués par les autorités de tutelle – ici, le Conseil Départemental –, et des résultats obtenus par l'utilisation de ceux-ci. Sur le plan financier, cela implique pour les établissements de devoir justifier l'utilisation du budget, notamment dans une démarche de contractualisation avec l'autorité de tutelle, qui sera abordée plus loin (MOLINA, 2014). Ainsi, de la même manière, la Direction de l'établissement va demander aux professionnels de justifier de la bonne utilisation des budgets éducatifs qui leur sont attribués à leur échelle.

C'est un changement de paradigme total pour les intervenants sociaux en protection de l'enfance : avant ce mouvement, ce sont les équipes qui formulaient la demande de moyens en fonction des actions nécessaires pour répondre à la demande, et la Direction de l'établissement évaluait sa demande de subvention en fonction de ces demandes pour la transmettre à l'autorité de tutelle. Désormais, c'est cette même autorité qui va chercher à évaluer au plus près de la réalité le coût des actions nécessaires pour répondre au Schéma Départemental de l'Enfance et de la Famille, et évaluer et mettre en relation les résultats obtenus par l'établissement pour estimer le montant nécessaire à leur mise en œuvre. Ainsi, les travailleurs sociaux devront composer avec une certaine somme, et adapter leurs actions quotidiennes en fonction du budget qui leur est respectivement alloué dans cet objectif.

Si cette démarche a effectivement permis de mettre sur un pied d'égalité les différents établissements du Département, et de mieux coordonner les actions pour une plus grande efficacité, elle a également renforcé le sentiment de limitation des professionnels dans leur action. En effet, si ces derniers n'ont pas connaissance du budget éducatif qui leur est alloué, il peut leur être difficile d'organiser et de planifier sur une période les activités à mettre en œuvre. Il leur est demandé, en conséquence, de davantage anticiper leurs actions. Mais ceci peut difficilement être mis en œuvre dans le cadre de l'accueil d'urgence, soumis aux fluctuations d'admissions très fortes et souvent même au sureffectif. Aussi, cela implique que les professionnels de l'intervention sociale en protection développent leurs notions budgétaires, pour mieux comprendre les nouveaux mécanismes d'attribution des moyens.

La Nouvelle Gestion Publique n'a pas seulement des conséquences en termes budgétaires, mais aussi sur l'activité des professionnels telle qu'elle est organisée au quotidien. En effet, les pratiques divergent historiquement en protection de l'enfance, en fonction de la formation de chacun, mais aussi des appétences et capacités des professionnels. La Nouvelle Gestion Publique, en protection de l'enfance, émane également d'une volonté d'harmonisation des pratiques des professionnels, dans l'objectif que chaque usager dans une situation identique puisse avoir la capacité d'attendre le même type de réponse adaptée, quel que soit le professionnel qui l'accompagne. Cependant, les

professionnels de l'intervention sociale en particulier en protection de l'enfance, défendent historiquement leur indépendance d'action, et se mobilisent régulièrement contre ces préconisations, qui pourtant émanent bien souvent de leurs pairs.

Au sein de l'établissement observé, l'exemple a été flagrant lorsqu'il s'est agi d'élaborer le projet de service des psychologues, notamment à la suite de différentes observations révélant une forte hétérogénéité des pratiques parmi les professionnels concernés. En préparant ce dossier, il m'a semblé pertinent de partir, d'une part, de leurs pratiques, pour ensuite mieux introduire les recommandations de bonnes pratiques afin de les intégrer au projet de service. En réunion, les premières divergences qui ont émergé parmi les professionnels ont toutes été justifiées pour deux raisons : d'abord, par le fait qu'ils intervenaient auprès de publics différents, nécessitant donc des réponses différentes ; ensuite, par le fait que les psychologues devaient rester les seuls juges de l'école à laquelle ils répondaient, et des méthodes mises en œuvre. Si la première justification pouvait parfaitement être entendue et prise en compte dans la démarche d'harmonisation des pratiques, la seconde en revanche ne pouvait justifier une réponse totalement différente pour les usagers qui étaient dans des situations similaires. Les professionnels qui montraient les signes d'une trop forte divergence de pratiques avaient d'ailleurs tenté de limiter l'expression des autres, lors de réunions dont je n'avais pas connaissance. « *Il faut se limiter au minimum dans la description de ce projet de service, pour ne pas trop limiter nos marges d'actions* » avait par ailleurs ajouté un professionnel lors d'une réunion.

A l'opposé, d'autres travailleurs sociaux, semble-t-il d'une nouvelle génération, se sont non seulement appropriés de tels outils dans leur activité, mais en ont également compris les rouages pour mieux tirer profit de ces nouvelles logiques (*Ibid*). En effet, plusieurs professionnels tendent à justifier leurs actions en faisant référence à ces recommandations de nouvelles pratiques, faisant fi de leur marge d'action qui est pourtant prise en compte au sein de l'établissement. Sur le plan budgétaire, certains représentants syndicaux ont orienté l'organisation et la planification des activités en début d'année plus que ce n'était le cas auparavant, pour montrer rapidement l'insuffisance des moyens alloués par l'autorité de tutelle.

Il s'agit donc pour la Direction de prendre en compte l'évolution d'une identité professionnelle récente et fragilisée, dans un contexte d'intervention plus complexe et d'une demande plus massive.

1.3 Un corps d'agents publics en quête d'une nouvelle identité professionnelle

1.3.1 De nouvelles trajectoires professionnelles qui mettent en cause l'attachement à l'établissement et au groupe professionnel

Au sein de l'établissement d'observation, un sentiment partagé au sein de la Direction établissait le constat d'un attachement progressivement amoindri des équipes éducatives à l'établissement, au territoire d'exercice et au type de public accompagné et accueilli. En effet, le bilan social de l'année 2019 (voir annexe) de l'établissement montre un taux de turnover du personnel toujours croissant depuis trois années au moins :

- 16,90% en 2017
- 23,97% en 2018
- 28,49% en 2019

Les sorties de personnel de l'établissement, de la même manière, sont toujours plus nombreuses :

- 95 en 2017, dont 49 concernaient des postes éducatifs ;
- 109 en 2018, dont 65 concernaient des postes éducatifs ;
- 136 en 2019, dont 75 concernaient des postes éducatifs.

Toutefois, ces chiffres ne peuvent être à eux seuls le signe d'une fragilisation du lien d'attachement à la profession et à l'environnement de travail au sein de l'établissement : il convient donc d'analyser plus en détail l'origine et les raisons de ces départs. Or, il peut être constaté que ces mouvements de sorties correspondent à 19 démissions, 81 fins de contrats, 9 fins de périodes d'essai, 2 licenciements, 5 disponibilités, 5 détachements, 12 retraites et 3 décès. De la même manière, il convient d'analyser plus finement certains de ces motifs, dont certains peuvent être à la demande de l'agent, et d'autres à la demande de l'employeur. Sur les fins de contrat, seulement 7 sont à la demande de l'agent. 5 fins de période d'essai sont également à la demande de l'agent en 2019, et les licenciements sont tous dus à des abandons de postes de l'agent qui n'a pas souhaité réintégrer l'établissement. Ainsi, nous constatons au total qu'en 2019, 43 sorties de l'établissement sur 136, soit 31,6% des sorties, sont à la demande de l'agent. S'il n'est pas majoritaire, ce taux semble remarquable et peut être expliqué par plusieurs facteurs au regard des différents échanges qui ont pu être menés avec les agents.

En effet, les agents titulaires conservent un attachement au public, au travail effectué sur le fondement des valeurs décrites précédemment, et à l'établissement. D'ailleurs, ces agents sont majoritairement impliqués dans les sections syndicales de celui-ci, de manière plus ou moins intensive. Si ces agents protestent régulièrement contre les profondes évolutions qu'a connu le travail social auprès de la Direction, en menaçant par

exemple de quitter l'établissement, ce discours ne se rapproche que très rarement de la réalité.

En revanche, pour les agents contractuels, et plus jeunes, il est plus compliqué pour la Direction de les fidéliser à l'établissement. Ces agents ont rarement une attache territoriale à laquelle ils sont contraints, et peuvent facilement quitter le territoire pour exercer dans une région plus attractive. Cet établissement étant situé en Lorraine, dans le Grand Est, à quelques kilomètres de la frontière luxembourgeoise, il peut sembler plus attractif pour eux d'aller exercer, une fois leur diplôme obtenu et un stage ou une première expérience professionnelle au sein de l'établissement, au Luxembourg où les conditions salariales participent au départ de nombreux agents. De plus, le fait que ces agents ne soient pas immédiatement titularisés participe à faciliter le départ des agents vers d'autres établissements, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'accueil d'urgence peut ne pas convenir à tous les agents : certains partent donc pour un établissement d'accueil plus pérenne, comme les Maisons d'Education à Caractère Social (MECS). Aussi, les agents arrivés plus récemment dans la profession, et a fortiori dans l'établissement, ne prévoient plus nécessairement de « faire carrière » : certains préfèrent changer d'établissement ou de public plus régulièrement, notamment pour développer leurs compétences. En effet, si en 1996, François ABALLEA montrait que « *les travailleurs sociaux (...) se sont inscrits dans des logiques de carrière* » suivant une « *logique de la réussite de la vie professionnelle centrée sur la reconnaissance sociale et la promotion* »¹², cette logique semble peu à peu s'amoinrir pour laisser place à une plus grande mobilité externe des travailleurs sociaux en protection de l'enfance.

Il relève donc de la responsabilité de l'établissement de mener une politique de fidélisation attractive envers ces agents, par la mobilité interne, les promotions, une titularisation plus efficace, et un plan de formation riche et adapté. Toutefois, la politique de ressources humaines de l'établissement, sa localisation géographique et le parcours professionnel des agents ne sont pas la seule raison de la fragilisation de l'identité professionnelle des travailleurs sociaux telle qu'elle s'est historiquement construite.

1.3.2 L'évolution du public accompagné et accueilli, source de nouvelles souffrances chez les agents

Si à l'origine, les établissements d'accueil d'urgence en protection de l'enfance sont voués à accueillir et accompagner les enfants et leurs familles dans le processus éducatif en cas de carences, de maltraitances ou de violences, l'évolution du public de ces

¹² Aballéa François. Crise du travail social, malaise des travailleurs sociaux. In: Recherches et Prévisions, n°44, juin 1996. Travail social, trois points de vue. pp. 11-22

établissements montre aujourd'hui une évolution majeure, à l'origine de nouvelles souffrances chez les agents.

En effet, de nombreux enfants accueillis présentent aujourd'hui des troubles physiques et/ou psychiques, rendant l'accompagnement au quotidien plus délicat. Au sein de l'établissement observé, en 2020, 70 enfants accueillis bénéficient ou devraient bénéficier à l'avenir d'une notification de la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH). Toutefois, cette donnée n'ayant pas été évaluée auparavant, il est difficile d'objectiver une réelle évolution de cette donnée. En 2015, en France, ce sont environ 70 000 enfants confiés à l'Aide Sociale à l'Enfance qui sont concernés par un handicap reconnu par la MDPH¹³, soit environ 23,7% des enfants accueillis et accompagnés en protection de l'enfance. On peut imaginer qu'en réalité, ce nombre est bien plus important, tant il est difficile d'obtenir une notification MDPH pour ces enfants. Cette évolution du profil des enfants accueillis en établissement d'accueil d'urgence, qui sont bien souvent dans l'attente d'une place en établissement spécialisé (ITEP ou IME) requiert une attention toute particulière de la part des professionnels du travail social en protection de l'enfance, qui ne sont pas nécessairement formés à la prise en charge d'enfants multipliant les handicaps physiques et psychiques.

L'évaluation des risques psychosociaux menée au sein de l'établissement montre bien la souffrance dans laquelle se trouvent certains agents face à ce genre de situations. *« Le veilleur revêt beaucoup de casquettes (psychologue, soignant...) : je n'ai pas toujours les compétences pour répondre à des problématiques de santé »* livrera un agent. Sur un autre site, un éducateur déclare : *« Les problématiques des enfants sont beaucoup plus importantes : les enfants sont plus fragiles (plus de traitements). Le groupe entier peut être mis à mal par un enfant qui présente des problématiques particulières. »* Enfin, sur le Jardin d'Enfants, le mal-être est perceptible : *« Il y a 3/4 ans en arrière, on avait un public miséreux, aujourd'hui le boulot est plus compliqué car le public accueilli est de plus en plus difficile : les troubles du comportement sont omniprésents, alors que les enfants qui ne présentent aucun trouble de comportement sont orientés plus facilement. Les maîtresses de maison ne sont pas formées à cela mais on est face à des situations très difficiles »*.

De plus, chez les adolescents, les problématiques de prostitution des mineurs sont de plus en plus prégnantes, alors qu'elles avaient considérablement diminué ces dernières années. Sur le service d'accueil des adolescents, les agents font le constat d'une prostitution facilitée des mineurs par les réseaux sociaux. Nombreux sont les véhicules

¹³ *Handicap et protection de l'enfance : des droits pour des enfants invisibles*, Rapport du Défenseur des Droits, 2015.

qui stationnent devant le site, en bord de route, et attendent le coucher pour que les adolescentes puissent sortir de leur chambre plus facilement. Un travail a été mené par ce service pour identifier les raisons et les sources de cette prostitution des mineurs, afin de dégager des pistes de prévention et d'action plus efficaces. Toutefois, tous les agents n'ont pas nécessairement été formés à ce genre de problématique : les véhicules ne sont pas identifiés, et aucune démarche ne peut être mise en œuvre tant que les personnes n'ont pas été identifiées. Cette problématique est d'envergure nationale, comme le montre le Rapport de l'ONPE rendu public le 15 avril 2021 « *Protéger les enfants et les adolescents de la prostitution* ».

1.3.3 De l'importance de la formation en travail social : l'exemple de la protection de l'enfance

Si le développement précédent a permis de montrer que la formation est le premier lieu de légitimation des professionnels du travail social, elle est avant tout le premier lieu d'acquisition des connaissances et compétences des intervenants sociaux. Cependant, les formations dispensées en Institut Régional du Travail Social ne sont pas neutres politiquement : il s'agit de « professionnaliser » le travail social dans une direction bien précise, qui est celle de la mise en œuvre de la politique de protection de l'enfance telle qu'elle est appréhendée par les pouvoirs publics. Les formations dispensées poursuivent ainsi un double objectif : d'une part, il s'agit de faire correspondre les connaissances et compétences acquises aux attentes des usagers et à leurs besoins ; d'autre part, elles visent à remédier au manque d'attractivité du travail social que nous connaissons à ce jour.

La formation des travailleurs sociaux n'est donc jamais figée, mais en constante évolution. Elle subit des changements qui, s'ils sont nécessaires à l'appréhension d'un public présentant des difficultés nouvelles, déstabilisent encore davantage les travailleurs sociaux lorsqu'ils sont intégrés à un terrain d'exercice bien précis : si la légitimation reste la même du fait de l'école et des diplômes qui y sont délivrés, elle peut toutefois être questionnée lorsque des professionnels de générations différentes collaborent. En effet, la formation s'adapte au rythme des différentes connaissances scientifiques, notamment des neurosciences. Il peut donc arriver qu'une solution à un problème qui semblait la plus appropriée auparavant, ne soit plus du tout recommandée par les référentiels de bonnes pratiques professionnelles d'aujourd'hui. C'est également en ce sens que les référentiels peuvent poser difficulté au sein d'un établissement : elles ne sont pas appréhendées de la même manière selon la formation qu'aura acquise un professionnel ou un autre.

Selon la responsable des ressources humaines interrogée, « *les programmes de formation proposés par l'IRTS contiennent trop de théorie, malgré les terrains de stage : il*

faut exemplifier davantage et donner des règles à l'échelle de l'établissement. Les apports nouveaux, par exemple en neurosciences, sont difficiles à faire comprendre aux agents. Et puis, on reste toujours sur des profils de moniteurs-éducateurs ou d'éducateurs spécialisés, qui sont dans une dynamique plus « cool », mais moins cadrée. »

Quant aux différents changements qu'ont pu connaître les formations en travail social, elles sont au titre de quatre selon Marcel JAEGER ¹⁴ :

- « L'institution de référentiels » qui permettent de lier directement les connaissances acquises aux situations de travail rencontrées, et qui ont constitué le fondement de la mise en place de la VAE ;
- « L'individualisation du parcours de formation » ayant pour conséquence la multiplication des parcours de formation, mais également le passage plus facile d'un secteur à l'autre selon les modules de formation choisis par le professionnel ;
- « Une nouvelle conception de l'alternance » qui a permis de mener une véritable politique de contractualisation entre les centres de formations et les établissements terrains de stage, selon les compétences qu'ils peuvent transmettre aux travailleurs sociaux ;
- « La recherche de décroisements » visant à répondre aux parcours multiples et plus complexes des salariés, par une intervention de professionnels polyvalents et pluridisciplinaires

Il convient d'ajouter que, si les formations dispensées en IRTS permettent d'acquérir un socle de connaissances plus ou moins commun chez l'ensemble des professionnels, l'individualisation des formations ayant facilité le passage d'un secteur à l'autre, il devient de plus en plus difficile pour les établissements de recruter des professionnels qui soient réellement et solidement formés aux spécificités du public accueilli et accompagné. En effet, la Direction de l'établissement d'observation établissait le constat régulier d'un manque de connaissances quant aux mécanismes juridiques qui régissent aujourd'hui la protection de l'enfance, et qui constituent les fondements de l'accueil d'urgence en protection de l'enfance aujourd'hui ; mais aussi celui d'un manque d'adaptation des agents au public accueilli, pouvant entraîner parfois un fort décalage entre les attentes de l'établissement et l'activité du professionnel. Or, nous savons que c'est ce décalage qui renforce le sentiment du travail « mal fait » chez les professionnels, et qui est la source d'une insatisfaction majeure pouvant entraîner le départ de l'agent. Il convient donc pour les établissements, de prendre en compte cette donnée et de transmettre, en interne si

¹⁴ Jaeger, M. (2009). La formation des travailleurs sociaux : nouvelles configurations, nouveaux questionnements. *Informations sociales*, 152, 74-81.

nécessaire et possible, les compétences qui permettront d'améliorer la qualité de l'accompagnement des usagers.

Ce premier développement a permis de mettre en évidence que, si le processus de construction récent de l'identité des professionnels du travail social en protection de l'enfance est fondé sur une logique de don et un socle de valeurs communes, elle ne peut être généralisée à l'ensemble des métiers et demeure aujourd'hui segmentée selon les terrains d'activité. De plus, l'Etat a participé à la fragilisation de cette identité professionnelle, à mesure de ses immiscions plus ou moins importantes dans la mise en œuvre des politiques sociales. Aujourd'hui, la catégorie professionnelle des travailleurs sociaux, si elle est davantage le reflet de professions construites socialement que celle des métiers effectivement exercés, est en quête d'une nouvelle identité professionnelle qui prendrait en compte cette donnée. Si la formation permet d'acquérir les bases de cette identité par une légitimation auprès des pairs, il relève bien du rôle de l'établissement que de construire une harmonisation des accompagnements, par une politique de formation globale et interne. Pour ce faire, l'Etat a récemment mis à la disposition des Directions plusieurs outils, dans une volonté de réformer l'intervention sociale en France. Il convient désormais d'étudier quels sont ces outils à la disposition du manager, avant d'en étudier les freins et leviers de mise en œuvre.

2 Des évolutions réglementaires et des exigences du travail social en France : quels outils à la disposition du manager ?

Depuis les années 2000, diverses évolutions législatives et réglementaires ont permis de faire face à l'évolution du contexte d'intervention des travailleurs sociaux en protection de l'enfance. Si de tels outils constituent un véritable outil pour la Direction, dans la mesure où ils permettent de mieux prendre en compte les spécificités du travail social au sein de la fonction publique hospitalière, ils doivent cependant être adaptés à l'environnement de travail au sein desquels les travailleurs sociaux exercent leur activité. Dans un premier temps, c'est la formalisation et l'individuation de l'intervention sociale qui, progressivement, a permis de mieux rendre compte de l'activité réelle des travailleurs sociaux. En revanche, il s'agit pour la Direction de montrer l'enjeu pédagogique et d'accompagnement que revêtent de tels outils, afin qu'ils ne soient pas perçus que comme un outil de contrôle a posteriori de l'action menée. Par la suite, si l'évolution et la complexification des profils des personnes accueillies et accompagnées a entraîné l'apparition de souffrance physiques et psychologiques nouvelles chez les agents en protection de l'enfance, la prise en compte de telles difficultés a été facilitée par le législateur, notamment par l'évaluation des risques psychosociaux des agents. L'intégration de cette évaluation au document unique d'évaluation des risques professionnels doit permettre d'élaborer, en dialogue avec les représentants du personnel et les agents eux-mêmes, un plan de prévention efficace contre l'apparition de ces risques. Enfin, la contractualisation avec l'autorité de tutelle – dans le cas de la protection de l'enfance, le Conseil Départemental – doit permettre aux travailleurs sociaux de mettre en évidence leurs besoins tout comme leurs contraintes. Le rôle de la Direction est ici de déterminer le périmètre d'expression des agents dans le processus de contractualisation.

2.1 La formalisation et l'individuation de l'intervention sociale : rendre compte de l'activité des travailleurs sociaux

2.1.1 Outils et finalités d'une formalisation croissante de l'intervention sociale en protection de l'enfance

Le développement ci-dessus a montré l'évolution de l'intervention de l'Etat dans la mise en œuvre des politiques sociales, qui s'est progressivement dirigé vers une exigence de résultats objectivés pour mieux justifier et valoriser la mise en œuvre des moyens nécessaires. Toutefois, comme cela a été précisé en introduction, la qualité du travail des professionnels n'est, dans ce champ, pas si simple, étant donné qu'aucun résultat n'est aisément objectivable sur le court terme. En effet, si dans le champ sanitaire, les résultats sont rapidement observables par l'efficacité du soin et la rémission de l'usager, dans le

champ social, les résultats ne sont observables que sur le long terme, par l'amélioration de la prise en charge éducative des enfants par leurs parents, mais aussi par la diminution des difficultés des enfants à s'insérer dans leur environnement social.

Ainsi, les différents outils de formalisation du travail social, semblent les outils les plus adaptés à l'évaluation du travail mené par les travailleurs sociaux et de leur efficacité pour l'usager. Nous étudierons ici notamment deux outils de formalisation de l'intervention sociale : les écrits professionnels, tournés vers les conséquences de l'action sociale pour l'usager, et les référentiels métiers, davantage orientés vers les attendus des établissements envers les professionnels en termes de connaissances et de compétences.

Les nouvelles exigences de résultats qui guident aujourd'hui l'intervention sociale en protection de l'enfance, en conséquence des différents rapports établissant le constat quasi systématique d'une nécessaire rénovation du travail social (MOLINA, 2019) et d'une harmonisation des pratiques ont abouti à la formalisation de référentiels métiers. Ces référentiels apparaissent aujourd'hui comme une véritable nécessité pour les établissements dans leur politique de recrutement, et dans l'évolution des pratiques professionnelles requises par la massification et la complexification de la demande. Ces référentiels évoquent la profession, le contexte d'intervention, les activités et compétences attendues.

Si ces référentiels métiers permettent aux professionnels sortants de formation de mieux appréhender la profession du travailleur social, il est plus difficile pour les agents déjà en poste depuis de nombreuses années de prendre en compte ces nouvelles exigences, et le fait qu'elles soient formalisées. En effet, ceci peut être perçu comme le signe d'une réduction de l'autonomie des travailleurs sociaux, qui se sentent encadrés dans leur activité quotidienne. Toujours selon Yvette MOLINA, l'introduction de ces référentiels métiers déstabilise les professionnels en poste, en ce qu'ils établissent une « *nouvelle définition collective de ce que doivent être les professionnels* » : on parle alors de « normes de professionnalité ». Si, auparavant, les pairs étaient perçus comme les plus légitimes à définir ce qu'était le travail social, et en conséquence, ce que devait être leur activité, celle-ci est aujourd'hui élaborée « par le haut », par les autorités publiques.

Les écrits professionnels constituent le deuxième outil de formalisation du travail social en protection de l'enfance. Ils se définissent comme « *tout type d'écrits concernant directement les usagers dans les institutions, rédigés intégralement ou partiellement par les travailleurs sociaux dans l'exercice de leur fonction, c'est-à-dire, par ceux qui sont au*

contact direct des publics en question »¹⁵. Il peut s'agir de comptes-rendus d'observation, de rapports de synthèse avec les services de l'Aide Sociale à l'Enfance, de la rédaction du projet personnalisé d'accompagnement de l'enfant, du livret d'accueil, ou de la participation à l'écriture du projet de service.

La rédaction des écrits professionnels constitue une véritable compétence nouvelle qui est exigée des agents du travail social en protection de l'enfance : il s'agit de pouvoir mettre en mots et d'objectiver les situations rencontrées et le travail mis en œuvre pour remédier aux difficultés des usagers. Selon Dominique DUBOIS, conseillère technique du Centre de Ressources pour l'Enfance et l'Adolescence Inadaptée (CREAI) de Bourgogne, ces écrits professionnels poursuivent quatre objectifs spécifiques :

- Conserver une trace écrite des situations rencontrées
- Formaliser et argumenter les projets mis en œuvre ;
- Transmettre et communiquer les informations ;
- Problématiser et comprendre les situations.

Si ces écrits professionnels posent des difficultés de transmission dans le cadre du secret professionnel, dont la frontière reste encore questionnée à ce jour dans la pratique, la difficulté pour les travailleurs sociaux à se saisir de tels outils montre d'une part, une réticence à garder trace de ce qui est effectué au nom de leur autonomie d'action ; et d'autre part, une difficulté à identifier les informations utiles à transmettre dans le cadre du projet de l'usager. Il convient ici d'ajouter que la multiplication des niveaux hiérarchiques (Direction de l'établissement, Aide Sociale à l'Enfance, Département, établissements partenaires...) a entraîné une profusion de consignes diverses, et parfois contradictoires, favorisant ainsi l'émergence d'un risque psychosocial majeur.

Il relève donc de la responsabilité de la Direction de l'établissement de présenter ces divers outils à mesure de leur évolution à l'ensemble des agents, afin que chacun en saisisse les finalités. En effet, il s'agit ici pour la Direction de dépasser la méfiance que peuvent avoir les travailleurs sociaux en protection de l'enfance d'un potentiel outil de contrôle que pourraient constituer les écrits professionnels. Pour ce faire, il peut convenir de présenter ces outils par leur destination originelle : transmettre à l'usager et aux partenaires les informations nécessaires à un accompagnement adapté de l'enfant. Une telle présentation est d'autant plus nécessaire en établissement d'accueil d'urgence que ces outils constituent la première source d'information pour les services de l'ASE lorsqu'est décidée l'orientation de l'enfant. Il convient également pour la Direction de valoriser la rédaction des écrits professionnels quels qu'ils soient, d'une part en favorisant la participation des agents à la rédaction d'outils transversaux (comme le projet

¹⁵ E. Ejzenberg « Les écrits professionnels dans le secteur social et médico-social » Perspectives Collection sociales, Vuibert, 2008

d'établissement, le projet de service, ou encore le livret d'accueil). Il peut être difficile pour les professionnels de se saisir de telles opportunités, notamment par le décalage qui peut subsister entre la rédaction de projets et la réalité observée de l'activité des professionnels. Il sera donc nécessaire d'objectiver les situations de travail pour décider, ensemble, de la manière la plus adaptée d'y répondre. Dans l'établissement d'observation, plusieurs représentants syndicaux se sont élevés contre le livret d'accueil et le projet d'établissement, alors qu'ils ne s'étaient pas saisis de l'opportunité qui leur était laissée d'y participer. Pour eux, cette rédaction relevait du « *monde des bisounours* » et ne reflétait pas la réalité de l'accueil. Il a donc été nécessaire de montrer que ce livret d'accueil constituait un projet, visant à améliorer l'accueil de l'enfant en partant du constat des défaillances qui pouvaient exister à ce jour.

Proposition 1 : Présenter les outils de formalisation de l'activité des travailleurs sociaux en établissement d'accueil d'urgence en montrant de quelle manière ces derniers peuvent permettre de répondre aux difficultés rencontrées (orientations infructueuses, suractivité...), et en valorisant leur rédaction par l'institution d'un temps de rédaction spécifiquement dédié (par exemple, en télétravail). Cette présentation peut être effectuée oralement, lors du temps d'accueil des nouveaux agents ou d'un temps de formation interne spécifique, afin d'instituer un temps de débat et de questionnements autour de ces outils pour y répondre directement et de manière collective, participant ainsi à la construction d'une identité professionnelle des travailleurs sociaux au sein de l'établissement.

2.1.2 L'individuation du travail social en protection de l'enfance : un point de repère pour mieux prendre en compte l'évolution du public et du contexte d'intervention

Le concept d'individuation est défini par Carl JUNG comme « *le processus par lequel un être devient un individu psychologique, c'est-à-dire une unité autonome et indivisible, une totalité* »¹⁶. Chez l'enfant, ce concept revêt une signification toute particulière, puisqu'il désigne à la fois la phase des premières années de la vie durant laquelle l'enfant va, par les premières séparations d'avec ses parents, acquérir la conscience qu'il est un être à part entière, au sens où l'entendait Carl JUNG¹⁷, mais aussi la méthode que doivent aujourd'hui suivre les professionnels de la protection de l'enfance. En effet, la doctrine veut aujourd'hui que le rôle des travailleurs sociaux qui travaillent pour les services de l'Aide Sociale à l'Enfance ne soit pas uniquement d'encadrer le quotidien des enfants accueillis ou accompagnés et de leurs parents, mais aussi de développer une

¹⁶ C. JUNG, *Ma Vie*, 1991, p. 457

¹⁷ Il s'agit du processus de « séparation-individuation » développé par Margaret MAHLER (MAHLER, M., *Psychose infantile*, Payot, Paris, 1977).

socialisation qu'ils n'auraient pu acquérir dans les premières années de leur vie, comme cela devrait être le cas. Il s'agit donc pour les éducateurs en foyer de l'enfance de prendre en considération l'individualité de l'enfant dans son contexte d'accueil, et de chercher une progression dans la prise de conscience de l'enfant qu'il constitue, en lui-même, un être total. Cette orientation que doit prendre l'action des professionnels est d'autant plus importante que l'enfant accueilli a subi une séparation bien souvent brutale avec ses parents qu'il ne s'explique pas.

Toutefois, dans un établissement d'accueil d'urgence, il peut être compliqué pour les professionnels de trouver le juste milieu entre le caractère provisoire de l'accueil – l'accueil d'un enfant en urgence dans un établissement ne devrait excéder 6 à 8 mois – et la construction d'un Projet Personnalisé d'Accompagnement, qui va servir de fondement aux professionnels de l'Aide Sociale à l'Enfance pour constituer le Projet Pour l'Enfant, sur un plus long terme. En effet, la Direction de l'établissement d'observation note régulièrement le caractère sporadique et peu informatif des informations relevées lors des réunions de synthèse. Il est nécessaire, régulièrement, de rappeler que ce sont ces informations qui vont constituer la première source d'information en vue de l'orientation de l'enfant dans un établissement pérenne, ou de son retour en famille. Ainsi, un écart de pratiques important a pu être constaté selon le professionnel en charge de la rédaction du rapport de synthèse : si certains se contentent de simples observations factuelles et contextuelles, peu propices à décider d'une éventuelle orientation, d'autres au contraire jugeront utile d'élaborer des préconisations d'orientations dès les premiers écrits professionnels. La Direction de l'établissement et les services de l'ASE formulent un autre constat : trop de rapports concernant des enfants aux profils totalement différents sont similaires ; les écrits ne prennent pas nécessairement en considération toutes les spécificités de l'enfant.

Or, le concept d'individuation en protection de l'enfance vise bien à l'accompagnement adapté et individualisé de l'enfant vers une première socialisation. C'est donc un point de repère qui peut aider les professionnels à la rédaction de tels écrits propres à chaque enfant. Aussi, ce concept peut permettre, par une analyse globale, d'objectiver l'évolution du public accompagné et accueilli et des difficultés qu'il présente à l'accueil, pour mieux décider ensemble des actions qui peuvent être menées au sein de l'établissement dans ce cadre. Enfin, il convient pour l'établissement de rechercher une harmonisation des pratiques professionnelles en la matière, pour que chaque enfant accueilli puisse bénéficier d'un accompagnement aussi bénéfique, dans la mesure de ce que permet un établissement d'accueil.

Proposition 2 : La Direction de l'établissement peut proposer, régulièrement, la présentation de la grille de rédaction d'un rapport individuel, ainsi que les objectifs qu'il poursuit, à savoir l'orientation de l'enfant adapté à ses spécificités et la recherche d'une progression dans la socialisation de l'enfant ainsi que dans la conscience de soi. Cette trame peut être mise à jour régulièrement pour s'adapter à l'évolution du contexte d'intervention, mais aussi des recommandations de bonnes pratiques professionnelles en la matière. Il faudra veiller cependant à accompagner les agents aux changements de ces outils, en vue d'éviter l'écueil d'un écart trop important de pratiques entre les nouveaux agents et les agents présents dans l'établissement auparavant. Il convient également de décider de la mise à jour de cette fiche non seulement avec les professionnels, afin qu'ils s'en saisissent au mieux, mais aussi avec les partenaires, et notamment les services juridiques et de l'Aide Sociale à l'Enfance, premiers destinataires de ces écrits et décideurs finaux de l'orientation de l'enfant.

Proposition 3 : En établissement d'accueil d'urgence, il relève du rôle de la Direction de rappeler régulièrement aux équipes que, si leur rôle n'est pas d'accompagner l'enfant sur le long terme, il convient cependant de s'assurer du bon développement social de l'enfant et de l'acquisition de la conscience de soi en tant qu'individu à part entière. Les travailleurs sociaux obéissant selon la logique du don de soi, il convient de veiller à ce que les équipes aient conscience des limites de leur action. Dans le cas contraire, une frustration des agents pourrait apparaître par les limites qui leur sont imposées dans leur action par l'accueil d'urgence. Il peut donc être utile de rappeler que, s'il ne s'agit pas pour eux de préconiser une orientation, ou de s'opposer à l'orientation de l'enfant, leur rôle est essentiel pour toute la durée de l'accueil d'urgence en ce qu'ils préparent d'ores et déjà une orientation bénéfique à l'enfant. La journée d'accueil des nouveaux agents peut, encore une fois, constituer pour la Direction l'occasion de présenter le cadre et les objectifs de l'accueil en ces termes, et d'ouvrir la discussion aux agents.

2.1.3 L'évaluation de l'action des travailleurs sociaux : outils éducatifs et de gestion des ressources humaines

Comme cela a été précisé en introduction du présent développement, l'évaluation de l'action des travailleurs sociaux ne peut être menée qu'en prenant en compte le cadre de l'intervention, les objectifs fixés, ainsi que le savoir-être de l'agent, qui prennent une place prépondérante dans la qualité de l'accompagnement mené.

Le principe de l'évaluation dans le travail social porte une coloration toute particulière au sein de la fonction publique hospitalière. En effet, si depuis la création statut des

fonctionnaires hospitaliers en 1986¹⁸, l'objectif est d'évaluer la « valeur professionnelle » des agents, et constitue un élément essentiel de la carrière de l'agent, le terme-même de l'évaluation porte avec lui des objectifs spécifiques pour les travailleurs sociaux. En effet, l'évaluation des objectifs et de leur atteinte dans le champ du travail social répond à une double nécessité. Il s'agit à la fois de répondre à une attente démocratique d'objectivation des résultats obtenus, mais aussi, depuis les nouvelles modalités d'intervention de l'Etat dans les politiques sociales, de vérifier que les actions menées correspondent bien aux orientations décidées par les autorités publiques. Enfin, dans le domaine des ressources humaines, l'évolution de la procédure « d'évaluation » de la valeur professionnelle de l'agent – que nous n'appellerons plus ainsi par ailleurs – répond à un besoin d'accompagnement individuel des agents dans leur tâche quotidienne, ainsi qu'à une nécessité de remplacer l'évaluation purement descendante par un véritable dialogue entre l'agent et son supérieur hiérarchique.

L'évaluation dans le travail social répond d'abord à un objectif de prise de distance et de mise en réflexion de l'action menée au quotidien par le professionnel. En effet, le travail social au quotidien dans un établissement d'accueil d'urgence peut rapidement prendre le chemin d'une routine quasi mécanique, qui peut donc ne plus être adaptée à l'évolution du public accompagné et accueilli et de ses difficultés. En effet, nombreux sont les professionnels qui n'ont pas conscience du fait que leur action ne répond plus aux objectifs de l'établissement. Si cette action n'est pas nécessairement inadaptée pour autant, il s'agit néanmoins de la faire évoluer pour mieux appréhender les difficultés des usagers et y répondre. Selon Brigitte BOUQUET, il semble indispensable pour les agents d'entamer une démarche « d'auto-évaluation », qui impose à l'agent, d'une part, de se mettre à distance de ses pratiques quotidiennes, et d'autre part, d'objectiver les résultats obtenus¹⁹. En pratique, lors de la démarche d'évaluation des risques psychosociaux, de nombreux agents n'avaient plus le sentiment de pouvoir mener de réelles actions éducatives, et de ne faire plus que du « gardiennage » (sic). Pourtant, les résultats étaient présents, avec de nettes améliorations observées notamment chez les enfants présentant des troubles psychiques et du comportement spécifiques. Cette auto-évaluation doit donc permettre de montrer à l'agent comment son action permet de répondre aux besoins des usagers des établissements sociaux, pour mieux les accompagner dans leur travail. Elle peut être menée de deux manières : soit lors de l'entretien professionnel, en impliquant l'agent en amont lors de la préparation de l'entretien ; soit en entretien ponctuel, lorsque l'agent montre les signes de difficultés dans l'accompagnement des usagers. Cette auto-

¹⁸ Loi n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière

¹⁹ Bouquet, B. (2009). Du sens de l'évaluation dans le travail social. *Informations sociales*, 152, 32-39.

évaluation, qui ne doit pas constituer une finalité mais bien le point de départ d'un véritable dialogue entre l'agent et son supérieur hiérarchique, doit également être l'occasion d'individualiser la constitution d'une identité professionnelle chez l'agent, pour répondre au délitement de l'identité professionnelle du travailleur social qui a été étudiée précédemment.

Proposition 4 : Il peut sembler opportun de présenter aux agents les nouvelles modalités de l'entretien professionnel comme une démarche visant à objectiver ses réussites comme ses difficultés, permettant par la suite d'en échanger avec son supérieur hiérarchique en vue de fixer des objectifs qui y répondent. Lorsque l'agent exprime des difficultés dans l'accompagnement des usagers, les supérieurs hiérarchiques peuvent recevoir l'agent et lui demander d'auto-évaluer son action. Bien souvent, l'auto-évaluation de l'agent montre une dépréciation de son action. La réponse à cette auto-évaluation par le supérieur hiérarchique doit permettre de montrer les réussites objectives de l'agent, ainsi que les axes à consolider pour progresser.

De plus, une autre dimension de l'évaluation en travail social vise à répondre aux nécessités d'objectiver une utilisation efficiente des deniers publics. En effet, l'Etat s'est peu à peu réinvesti dans le cœur de la mise en œuvre des politiques sociales lorsque s'est posé la question du résultat des moyens investis. Dès l'entrée en vigueur de la loi organique relative aux lois de finances, en 2002²⁰, les pouvoirs publics décident d'orienter l'action des travailleurs sociaux vers des résultats qui peuvent faire l'objet d'une évaluation objective. Comme pour l'ensemble des politiques publiques sanitaires et sociales, nous passons d'une logique d'attribution des moyens à une logique d'objectivation des résultats.

2.2 Une prise en compte progressive de la santé mentale des travailleurs sociaux au sein des établissements

2.2.1 La confrontation à un public en souffrance comme source de risques psychosociaux

En travail social, les agents sont constamment confrontés à un public en souffrance, qu'elle soit physique ou psychologique. Parfois même, les publics accompagnés et accueillis présentent plusieurs sources de souffrance. Or, cette donnée n'est pas sans conséquence pour le travailleur social, qui peut parfois se sentir impuissant lorsqu'il est confronté à de telles difficultés. Ainsi, la confrontation à de telles souffrances constitue chez les travailleurs sociaux un risque psychosocial à part entière.

²⁰ Loi organique n°2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances

Selon l'INRS, « *les risques psychosociaux correspondant à des situation de travail où sont présents, combinés ou non :*

- *Du stress : déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes de son environnement de travail et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face ;*
- *Des violences internes commises au sein de l'[établissement] par les [agents] : harcèlement moral ou sexuel, conflits exacerbés entre des personnes ou entre des équipes ;*
- *Des violences externes commises sur des [agents] par des personnes extérieures à l'[établissement] (insultes, menaces, agressions...)* »²¹

Or, selon l'outil mis en place par l'Institut en vue d'accompagner les établissements dans la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation des risques psychosociaux, la confrontation à la souffrance d'autrui mobilise psychiquement les agents. Les situations de travail des travailleurs sociaux accentuent ainsi la charge émotionnelle qui leur incombe : « *manque de moyens pour venir aux personnes en difficulté, absence d'issue face à leurs problèmes, inadéquation des procédures, etc.* ». Ces difficultés peuvent ainsi être source de découragement ou de perte de motivation dans le travail des agents.

La responsable des ressources humaines de l'établissement d'observation témoigne : « *Avant la démarche des risques psychosociaux, ils étaient évalués dans le DUERP, mais pas de manière régulière. On a pu déjà relever des problématiques dans le fonctionnement de la prise en charge et dans les difficultés rencontrées par les usagers, ainsi que des difficultés de communication avec les chefs de services éducatifs. Les agents ont été accompagnés dans ce cadre, de manière individuelle, mais on se rend compte que très peu écrivent : on ne peut donc pas mobiliser ces « lanceurs d'alerte ». En ce sens, la démarche d'évaluation des RPS a constitué une véritable avancée.* »

Parmi les agents interrogés dans le cadre de la démarche d'évaluation des risques psychosociaux de l'établissement d'observation, 70% d'entre eux répondaient que dans le cadre de leur activité professionnelle, les agents étaient toujours amenés à devoir traiter la situation de personne en souffrance physique, psychologique et social (voir Annexe 3). On note ainsi en commentaire que les professionnels sont constamment confrontés à la souffrance des usagers, combinée aux troubles du comportement de nombreux enfants accueillis et accompagnés. Un critère aggravant de ce risque peut être l'absence de formation de certains agents (notamment les veilleurs de nuits ou maîtresses de maison) pour faire face à ce genre de situations : ces agents se retrouvent régulièrement en difficulté, et font appel à un collègue pour remédier à la situation. Ainsi, une maîtresse de

²¹ <https://www.inrs.fr/risques/psychosociaux/ce-qu-il-faut-retenir.html> (mis à jour le 06 janvier 2020)

maison décrit sa situation : « *On vient à la base pour faire du ménage : on n'est pas formés à ce genre de situations très difficiles* ». Les agents relèvent que, si ce risque est présent sur l'établissement, l'apport des psychologues qui interviennent sur l'établissement est pourtant essentiel.

Proposition 6 : Au-delà des agents impliqués directement dans l'accompagnement éducatif des usagers, il convient de proposer aux veilleurs de nuits, maîtresses de maison et autres agents régulièrement confrontés à ce genre de situation des axes de formation permettant de faire face à ces difficultés.

Pour l'établissement observé, un agent livrera au cours de la démarche : « *Il y a 3 ou 4 ans en arrière, on avait un public miséreux. Aujourd'hui, le boulot est plus compliqué, car le public accueilli est de plus en plus difficile : les troubles du comportement sont omniprésents, alors que les enfants qui ne présentent aucun trouble du comportement sont orientés plus facilement.* » Un autre agent rapporte : « *Au quotidien, on ne reste pas insensible aux situations des enfants. Et certains profils touchent plus que d'autres, selon notre histoire, notre vécu.* ». Si tous les risques psychosociaux liés à la confrontation à la souffrance d'autrui ne peuvent être supprimés, du fait qu'il s'agisse bien du cœur de métier des travailleurs sociaux, il convient cependant de relever les modalités organisationnelles et institutionnelles de leur intervention qui peuvent permettre une certaine prise de distance par rapport à ces situations. Par exemple, l'appel à un psychologue extérieur à l'établissement mais formé à la protection de l'enfance peut permettre une écoute attentive et compréhensive auprès des agents.

Proposition 7 : Il peut sembler opportun, dans certaines situations, de faire appel à un psychologue extérieur qui, au-delà des groupes d'analyse des pratiques professionnelles, permette aux agents de s'exprimer régulièrement sur leur ressenti de manière confidentielle et collective, au-delà de ce que permettent déjà les nouvelles modalités de l'entretien professionnel tel qu'il a été décrit précédemment.

Si la démarche d'évaluation des risques psychosociaux permet de mettre en évidence la situation particulière des travailleurs sociaux, celle-ci ne peut être menée sans préparation et de manière unilatérale par la Direction de l'établissement.

2.2.2 La démarche d'évaluation des risques psychosociaux : obligation de l'employeur et outil indispensable de la Direction

Depuis l'accord-cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique, signé le 22 octobre 2013, tout employeur public est contraint de mettre

en œuvre une démarche d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux. Au-delà de cette obligation réglementaire, cette démarche constitue un véritable outil de management pour la Direction de l'établissement en ce qu'elle permet d'identifier précisément les sources de difficultés des agents, pouvant être elles-mêmes à l'origine d'un découragement et d'un potentiel départ de l'établissement. En s'attaquant directement à l'origine des problèmes recensés, la Direction montre ainsi non seulement sa capacité d'écoute, mais aussi d'action par l'élaboration du plan de prévention et de lutte contre les risques psychosociaux (voir ci-après).

Toutefois, une phase de préparation longue et minutieuse est nécessaire en amont de la démarche, afin de s'assurer de son efficacité. En effet, cette démarche ne peut être assurée que par la Direction : elle se doit d'être non seulement accompagnée par des experts en la matière, mais aussi discutée avec les représentants du personnel afin de rassurer les agents quant à la neutralité et à l'objectivité de la démarche.

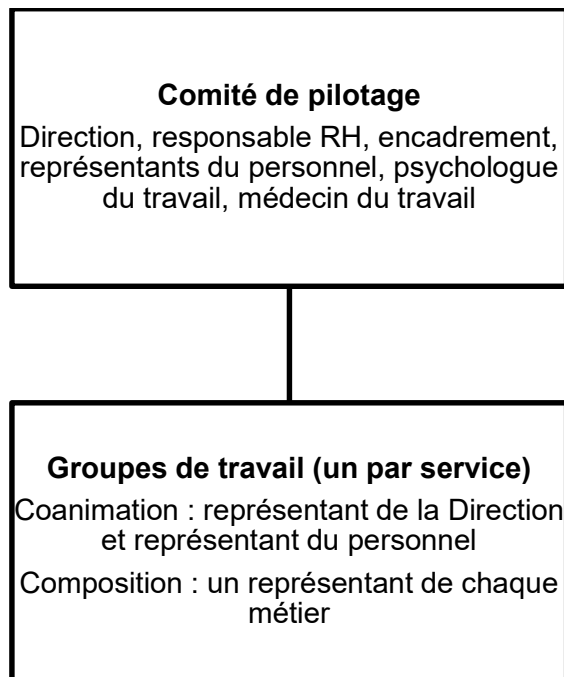
L'établissement d'observation n'a pu mener cette démarche avant l'année 2021, car elle nécessite à ses débuts une implication quasi permanente d'un membre de la Direction sur le sujet. C'est la raison pour laquelle mon arrivée dans l'établissement a permis de mettre en œuvre cette démarche : il s'agissait de ma mission principale dans le cadre de mon stage de professionnalisation. Mon observation participante m'a permis, ainsi, de relever plusieurs écueils à éviter, et certains éléments indispensables à la bonne mise en œuvre de la démarche. Ainsi, j'ai pu prendre conscience de la nécessité pour la Direction d'être accompagnée, non seulement par la médecine du travail, mais aussi par une psychologue du travail, spécialisée sur ces questions. Leur intervention lors des comités de pilotage de la démarche a permis, bien souvent, de replacer la démarche au cœur du sujet, alors que d'autres membres de ce comité – composé de représentants du personnel, de la Direction, de membres de l'encadrement – profitaient parfois de cette occasion pour mentionner des éléments qui ne rentraient pas dans le cadre des risques psychosociaux. De plus, l'intervention de la psychologue du travail a permis de redéfinir régulièrement non seulement sur le plan théorique ce que comprenaient les risques psychosociaux, mais aussi d'apporter une méthodologie scientifique quant à leur évaluation. Ainsi, les agents étaient assurés que la méthodologie mise en œuvre n'était pas biaisée par la Direction. Par ailleurs, il ne s'agissait pas pour la psychologue du travail d'intervenir quant aux préconisations ou bien quant aux discours de chacun : en tant que personne extérieure à l'établissement, son rôle n'était que d'accompagner l'établissement dans la mise en œuvre de la démarche d'évaluation, sans pour autant formuler des propositions d'action qui devaient provenir, pour qu'elles soient appropriées par chacun, des agents et de la Direction ensemble.

De plus, cette démarche doit être menée dans le cadre du dialogue sociale de l'établissement, en collaboration avec les représentants du personnel. Il peut donc être intéressant de proposer, en amont, une formation commune à la Direction et aux représentants du personnel de l'établissement sur ce que sont les risques psychosociaux, quels sont les outils pour les évaluer, et comment les prévenir dans la structure.

Proposition 8 : Proposer à l'équipe de Direction de l'établissement ainsi qu'aux représentants du personnel un temps de formation commun par un organisme agréé, afin de se doter d'outils communs, scientifiques et efficaces.

Ce préalable est indispensable en ce qu'il permet à chacun des acteurs de s'appuyer sur un socle de connaissance commun, ainsi que sur une méthodologie qui ne pourra être remise en question par la suite. En effet, lorsque les représentants du personnel souhaitaient, au cours de la démarche, modifier la méthodologie d'évaluation des risques psychosociaux, la Direction se prévalait du caractère objectif, neutre et scientifique de l'outil qui ne pouvait être modelé au gré des souhaits de chacune des parties, à mesure des premiers résultats. Finalement, cette méthode a été adoptée jusqu'à la fin de la démarche dans l'établissement d'observation, et au vu des résultats, les agents ont eu le sentiment que leur parole avait été entendue et retranscrite de manière fidèle.

Toute la démarche a été coordonnée par un comité de pilotage. Se réunissant une fois par mois, il est l'occasion de présenter les résultats des différents groupes de travail, et d'échanger quant à la méthodologie de la coanimation de ces derniers. S'ils ne doivent pas aboutir à une évolution trop importante de la démarche – au risque d'être à l'origine d'une rupture d'égalité entre les services interrogés –, ils peuvent permettre toutefois des ajustements à la marge pour s'assurer de la neutralité de chacun des acteurs et de l'objectivité de l'évaluation ainsi menée.



La présence d'un agent ayant participé à un groupe de travail lors de chaque comité de pilotage permet non seulement de s'assurer de la fidélité des propos retranscrits, mais aussi d'apporter des précisions ainsi que des pistes d'action quant aux difficultés rencontrées.

Comme l'a régulièrement souligné la psychologue du travail qui a accompagné l'établissement tout au long de l'évaluation, si le recensement des difficultés rencontrées par les agents constitue une première étape indispensable à la prise en compte de la santé psychique des agents, elle ne peut constituer une finalité en soi : l'évaluation doit être suivie de l'élaboration du plan de prévention et de lutte contre les risques psychosociaux de l'établissement, qui sera finalement intégré au document unique d'évaluation des risques professionnels.

2.2.3 Prévention des risques psychosociaux et intégration au Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels

L'étape d'évaluation des RPS doit bien aboutir à un plan d'action pour prévenir, en amont, les risques psychosociaux des agents, et lutter autant que faire se peut contre ceux présents dans l'établissement. Pour ce faire, plusieurs méthodologies sont possibles. D'abord, le comité de pilotage peut choisir de réunir les mêmes groupes de travail que pour l'évaluation, service par service, pour répondre à chaque risque par une ou des proposition(s) d'action. Si cette approche permet de s'assurer qu'à chaque risque correspond une proposition d'action, elle est toutefois longue à mettre en œuvre, et peut laisser aux agents un sentiment d'absence de résultats pendant une trop longue période. Aussi, les risques psychosociaux sont évalués à un instant t : il convient donc d'y répondre rapidement pour que le plan d'action corresponde aux difficultés recensées.

Une autre organisation permet d'élaborer un plan de prévention plus rapidement, en s'attaquant dans un premier temps aux risques dits « transversaux » à l'ensemble de l'établissement. Par exemple, il avait été convenu au sein de l'établissement d'observation que le premier plan de prévention ne prendrait en considération que les risques les plus graves et les plus fréquents au sein de l'établissement. Ce sont ainsi, après négociation avec les représentants du personnel et analyse des résultats, 5 axes d'amélioration qui ont été désignés comme prioritaires :

- Attention et vigilance dans le travail, travail en horaires atypiques et extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail ;
- Confrontation à la souffrance d'autrui et maîtrise des émotions ;
- Reconnaissance dans le travail (établissement, Direction / encadrement, extérieur) ;
- Conduite du changement ;
- Adéquation des moyens et responsabilités aux objectifs fixés par l'établissement et qualité empêchée.

Cette première phase du plan de prévention n'a pas été élaborée par le comité de pilotage, mais bien par les agents-mêmes qui avaient participé à la démarche d'évaluation. Réunis en groupes de travail, les agents avaient quelques minutes pour échanger sur chacune des thématiques précitées, et proposer quelques pistes d'action à mettre en œuvre. Si cette méthodologie a permis non seulement aux agents de services différents, qui ne se connaissaient pas nécessairement, de se mettre autour de la table avec la Direction pour échanger sur leurs difficultés et les pistes d'actions à mettre en œuvre ; elle a également permis aux agents de prendre conscience que, bien qu'il existe de nombreux métiers très différents dans l'accompagnement éducatif des usagers de l'établissement, tous exerçaient une profession qui faisait appel aux mêmes valeurs, et pouvait être à l'origine de difficultés similaires chez chacun des agents. Ainsi, il peut être disposé que la démarche de prévention des risques psychosociaux au sein de l'établissement a bien participé à la cohésion des travailleurs sociaux au sein de ce dernier : si l'identité professionnelle des travailleurs sociaux en protection de l'enfance est en crise, l'établissement s'est prévalu de cette démarche pour reconstruire, par leurs difficultés communes, une identité professionnelle des intervenants sociaux à l'échelle de l'institution.

Conclusion

L'étude de l'identité professionnelle des travailleurs sociaux en protection de l'enfance a permis d'identifier, dans un premier temps, les principes partagés entre les agents qui permettaient, encore aujourd'hui, d'évoquer les intervenants en tant que catégorie professionnelle spécifique : le don de soi reste une valeur très présente au sein de la profession de travailleur social et des métiers qu'elle recouvre. Toutefois, cette identité professionnelle, à mesure de l'évolution des publics accueillis et accompagnés, mais aussi des diverses immiscions des pouvoirs publics dans la formation, le rôle et l'encadrement des travailleurs sociaux, ont mis à mal cette identité professionnelle. En conséquence, de nombreux agents se sont sentis isolés, développant ainsi des risques professionnels autres que ceux historiquement évalués dans les établissements et services sociaux. De plus, les différents outils d'évaluation du travail social – qu'ils s'attachent à l'agent ou à l'utilisateur – s'ils permettent d'objectiver l'efficacité de l'accompagnement proposé et de lever une suspicion du contribuable et des pouvoirs publics quant à la bonne utilisation des deniers publics, ont renversé cette défiance du côté des agents.

Il semble donc qu'aujourd'hui, chacun des établissements et services sociaux doit se prévaloir des moyens dont il dispose pour construire une véritable culture du travail social à l'échelle institutionnelle. En effet, faire de l'évaluation un véritable outil de dialogue et d'échange entre l'agent et son supérieur hiérarchique, être à l'écoute des difficultés des agents de manière collective, proposer un plan de formation efficace, doivent permettre de relever le défi de la crise de l'identité professionnelle du travailleur social. Cela ne se fera que progressivement, suivant les générations d'agents, mais il semble aujourd'hui évident que, si l'identité professionnelle du travailleur social n'est plus celle qui, historiquement, a pu constituer le fondement de vocations ; cette identité professionnelle doit être construite à l'échelle institutionnelle, pour répondre à un projet spécifique, évolutif et par un accompagnement constant. Toutefois, aujourd'hui, de nombreuses personnalités phares du travail social comme Marcel JAEGER militent pour qu'un réel « espace académique » soit réservé au travail social. L'enjeu est donc de parvenir à définir précisément les contours du travail social en amont de l'intervention, par la formation, tout en proposant, à l'échelle de l'établissement ou du service, un espace d'échanges et de formation complémentaire spécifique à l'institution, qui prenne en considération la spécificité de l'accompagnement proposé, et du territoire qui constitue l'environnement de travail des intervenants à ce jour.

Bibliographie

Articles de revue :

- Aballéa François. Crise du travail social, malaise des travailleurs sociaux. In: Recherches et Prévisions, n°44, juin 1996. Travail social, trois points de vue. pp. 11-22
- Artois, P. (2018). La pluralité des professionnalisations au sein de l'intervention sociale. *Empan*, 109(1), 27-35.
- Artois, P. (2019). 100 ans de professionnalisation du travail social. *Les Politiques Sociales*, 3-4(2), 4-10.
- Barata, Y. (2018). Une profession plurielle, une éthique commune. *Empan*, 109(1), 49-53.
- Bouquet, B. (2009). Du sens de l'évaluation dans le travail social. *Informations sociales*, 152, 32-39.
- Chauvière, M. (2009). La réforme de la protection de l'enfance, un analyseur du social et de la formation. *Empan*, 75(3), 61-66.
- Chauvière, M. (2018). La lente déprofessionnalisation des métiers du social. *Empan*, 109(1), 12-17.
- Cheval, P., & Guzniczak, B. (2020). Éducateurs. Le point de vue des ressources humaines en trois questions. *Les Cahiers Dynamiques*, 78(1), 23-27.
- Dambuyant-Wargny, G. (2018). Du travail social à l'intervention sociale. Quand le sens fondamental de la prise en charge du corps vulnérable affirme les complémentarités professionnelles et éloigne du corporatisme. *Empan*, 109(1), 18-26.
- E. Ejzenberg « Les écrits professionnels dans le secteur social et médico-social » *Perspectives Collection sociales*, Vuibert, 2008
- Garcia, S. (2018). Professionnalisation, formation et identité professionnelle. Le cas des éducateurs de jeunes enfants. *Empan*, 109(1), 68-73.
- Imbert, F. (2010). Qui sont les travailleurs sociaux ? Sociologie des professions. *Les Cahiers Dynamiques*, 48(3), 128-136.

Ion, J. (2010). La professionnalité éducative à l'épreuve de l'individuation. *VST - Vie sociale et traitements*, 105, 74-81.

Jaeger, M. (2009). La formation des travailleurs sociaux : nouvelles configurations, nouveaux questionnements. *Informations sociales*, 152, 74-81.

Jean-Philippe, M. (2011). De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, 167(5), 123-130.

Lepay, É. (2008). La formalisation des savoirs professionnels dans le champ du travail social : Définition, énonciation, références, validations. *Pensée plurielle*, 19, 63-73.

Molina, Y. (2014). Nouvelle gestion publique et recomposition professionnelle dans le secteur social. *Pensée plurielle*, 36(2), 55-66.

Molina, Y. (2019). Professionnalisations en tension et recompositions des professions sociales en France. *Les Politiques Sociales*, 3-4(2), 34-46.

Morillon, F., & Selim, M. (2020). Le travail social à l'épreuve du management. Entretien avec François Morillon réalisé par Monique Selim. *Journal des anthropologues*, 160-161(2-3), 153-163.

Ravon, B., & Ion, J. (2012). *Les travailleurs sociaux: Vol. 8e éd.* La Découverte.

A. Strauss, R. Bucher, « La dynamique des professions », dans *La trame de la négociation* (textes réunis et présentés par Isabelle Baszanger), Paris, L'Harmattan, 1991, p. 68.

Ouvrages :

Dir. Fabienne QUIRIAU, Claude ROMERO, *Le Guide « Protection de l'enfance »*, ESF Editeur

C. JUNG, *Ma Vie*, 1991

MAHLER, M., *Psychose infantile*, Payot, Paris, 1977

Podcasts :

Les managers doivent-ils s'ouvrir aux émotions de leurs équipes ? (s. d.). In *Emotions*

Lois et règlements :

Loi n°86-33 du 9 janvier 1986 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière

Loi organique n°2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances

Loi n° 2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique

Article D. 142-1-1, CASF ; Décret n°2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social

Autres :

L'essentiel de la loi de #transformation de la fonction publique, ministère de l'Action et des Comptes Publics, 2019

Projet de loi relatif à la protection des enfants : Garantir aux enfants un développement épanoui et un quotidien sécurisé, (2021) (Adrien TAQUET).

Handicap et protection de l'enfance : des droits pour des enfants invisibles, Rapport du Défenseur des Droits, 2015.

Rapport de l'ONPE du 15 avril 2021 « *Protéger les enfants et les adolescents de la prostitution* »

Liste des annexes

Annexe 1 : Bilan social de l'établissement

Annexe 2 : Exemple de compte-rendu du comité de pilotage d'évaluation des risques psychosociaux de l'établissement

Annexe 3 : Présentation de la journée institutionnelle d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux de l'établissement

CLERET

Maxime

Novembre 2021

DESSMS

Promotion 2021

La prise en compte des spécificités du travail social dans le management d'établissements sociaux

PARTENARIAT UNIVERSITAIRE :

Résumé :

Si les travailleurs sociaux se définissent eux-mêmes, et de manière historique, par les valeurs collectives qu'ils défendent et qui les ont guidés vers le parcours professionnel qui est le leur, force est de constater qu'aujourd'hui, cette identité professionnelle est mise à mal.

On constate, par ailleurs, l'apparition de nombreux risques psychosociaux chez ces agents, qui sont confrontés à un public bien particulier. L'évolution du public, ainsi que le contrôle croissant de leurs missions sont notamment à l'origine de l'apparition de nombreux risques psychosociaux.

Le présent mémoire, après avoir identifié quels étaient les éléments historiques qui, à ce jour, subsistaient chez les travailleurs sociaux, en s'appuyant sur l'exemple d'un établissement d'accueil d'urgence en protection de l'enfance.

Après avoir étudié l'évolution du rôle de l'Etat et en avoir expliqué ses raisons, ce travail vise à mettre en évidence quels sont, à ce jour, les outils spécifiques dont disposent les Directions d'établissement sociaux pour élaborer une nouvelle forme d'identité professionnelle chez les agents, davantage centrés sur les spécificités de la structure.

Mots clés :

Management, travail social, protection de l'enfance, éthique, identité professionnelle

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

BILAN SOCIAL

2019



CENTRE DEPARTEMENTAL
DE L'ENFANCE DE
LA MOSELLE

SOMMAIRE

Partie I : Etat et analyse des données sociales de l'établissement pour les personnels médicaux et non médicaux

I. Evolution des effectifs et de la masse salariale p 6

Indicateur n°1 : Effectifs ETPR..... p 6

1.1 Effectifs ETPR par filière et âge moyen

Indicateur n°2 : Masse salariale p 10

Indicateur n°3 : Dépenses correspondant à l'emploi de personnels intérimaires p 12

II. Gestion du temps et disponibilité des ressources humaines p12

Indicateur n°4 : Heures supplémentaires p 12

4.1 Nombre d'heures supplémentaires pour 3 métiers

4.2 Nombre moyen d'heures supplémentaires par genre

4.3 Nombre moyen d'heures supplémentaires par agent

4.4 Nombre d'heures supplémentaires rémunérées

4.5 Montant des heures supplémentaires rémunérées

Indicateur n°5 : Jours de CET stockés p 15

5.1 Nombre moyen de jours de CET stockés par agent ayant ouvert un CET

5.2 Nombre moyen de jours de CET par agent

5.3 Montant de la provision constituée

5.4 Taux de provisionnement des CET

5.5 Montant des jours de CET monétisés

Indicateur n°6 : Taux d'absentéisme pour motif médical et non médical p 17

6.1 Durée moyenne des absences pour maladie, maternité/paternité/adoption par motif

6.2 Nombre moyen de jours d'absence par agent

6.3 Taux d'absentéisme pour motif médical et non médical du personnel par classe d'âge

6.4 Jours de carence

Indicateur n°7 : Taux de turn-over du personnel p 28

7.1 Présentation de l'indicateur par genre

7.2 Nombre de départs à la retraite

Indicateur n°8 : Taux de mobilité interne du personnel p 30

Indicateur n°9 : Pourcentage d'agents effectuant des horaires dérogatoires p 30

III. Gestion des compétences p 31

Indicateur n°10 : Nombre de promotions professionnelles p 31

10.1 Nombre d'agents ayant démarré un cursus de formation en promotion professionnelle

10.2 Pourcentage de la masse salariale consacrée aux études promotionnelles au-delà de la contribution obligatoire FMEP de 0,6%

10.3 Nombre de réussites aux concours d'agents en promotion professionnelle

10.4 Nombre de refus de promotions professionnelles

Indicateur n°11 : Pourcentage de personnels médicaux et non médicaux ayant rempli leur obligation de Développement Professionnel Continu (DPC) p 33

11.1 Présentation de l'indicateur par genre

11.2 Taux de départ en formation (plan de formation) et DPC

11.3 Pourcentage de ressources internes consacrées au DPC

11.4 Nombre de CFP en cours au 31 décembre

11.5 Nombre de VAE réalisées

11.6 Nombre moyen de journées de formation par agent (plan de formation)

Indicateur n°12 : Métiers sensibles ou en tension p 34

12.1 Pyramide des âges par genre

Indicateur n°13 : Attractivité et fidélisation du personnel infirmier p 38

Indicateur n°14 : Analyse de l'adéquation des moyens humains avec l'activité..... p 39

IV. Dialogue social p 40

Indicateur n°15 : Nombre de réunions de concertation en dehors des réunions réglementaires et institutionnelles p 40

Indicateur n°16 : Nombre d'heures syndicales utilisées ou octroyées par rapport au crédit global de temps syndical..... p 40

Indicateur n°17 : Nombre d'heures (médical) ou de ½ journées (non médical) de grève au cours de l'année..... p 40

Indicateur n°18 : Droits et moyens syndicaux p 41

18.1 Nombre d'agents ETP bénéficiant du crédit global de temps syndical

18.2 Nombre d'agents ETP bénéficiant d'une décharge d'activité de service

18.3 Nombre d'agents bénéficiant d'une mise à disposition syndicale au niveau national

18.4 Nombre d'autorisations spéciales d'absence refusées pour nécessités de services

Sous-indicateurs relatifs aux heures syndicales mutualisées :

18.5 Nombre total d'heures syndicales calculées au titre du crédit global de temps syndical

18.6 Nombre d'heures syndicales mutualisées utilisées par les agents

18.7 Nombre de ces heures pour lesquelles l'établissement a bénéficié d'une compensation financière l'année n+1

18.8 Montant de la compensation financière reçue, rapportée au coût total des heures effectuées par des agents de l'établissement au titre de la mutualisation

V. Santé et sécurité au travail p 43

Indicateur n°19 : Nombre d'accidents de travail au cours de l'année p 43

19.1 Taux de fréquence des accidents du travail

19.2 Nombre de jours de congés maladie suite à un AT

19.3 Indication des 3 causes d'AT les plus fréquentes

19.4 Indication des 3 causes d'arrêt les plus fréquentes

19.5 Indication des 3 tranches horaires (plages de 2 heures) pendant lesquelles les accidents du travail surviennent le plus souvent

19.6 Indication du moment de l'accident

19.7 Indication des 3 types d'horaires pendant lesquels les accidents de travail surviennent le plus souvent

Indicateur n°20 : Nombre de jours d'arrêt pour maladie professionnelle et maladie reconnue imputable au service..... p 44

Indicateur n°21 : Thématique de la responsabilité sociale de l'établissement..... p 44

21.1 Taux de travailleurs handicapés au sein de l'établissement

21.2 Nombre de personnes qui ont changé d'affectation pour raisons de santé

21.3 Les 5 principales causes de reclassement

21.4 Nombre de contrats aidés présents dans l'établissement sur tout ou partie de l'année

21.5 Nombre de contrats d'apprentissage signés au cours de l'année

21.6 Nombre de stagiaires accueillis

21.10 Existence d'un service de restauration pour le personnel et politique tarifaire

21.11 Politique de l'établissement en matière de transport

Indicateur n°22 : Existence du document unique..... p 46

Indicateur n°23 : Thématique de l'égalité professionnelle homme/femme p 46

23.1 Rémunération brute moyenne

23.2 Taux d'agents à temps partiel par genre

23.3 Part des primes et indemnités dans la rémunération globale

Annexes au bilan social

- **Données complémentaires**
- **Bilan annuel du CHSCT**
- **Rapport annuel de la Médecine du Travail (non reçu)**
- **Rapport annuel de Formation**
- **Dépenses en matière de sécurité et de conditions de travail**
 - **Document Unique**

PARTIE 1 :

ETAT ET ANALYSE DES DONNÉES SOCIALES DE L'ÉTABLISSEMENT POUR LES PERSONNELS MÉDICAUX ET NON MÉDICAUX

I. EVOLUTION DES EFFECTIFS ET DE LA

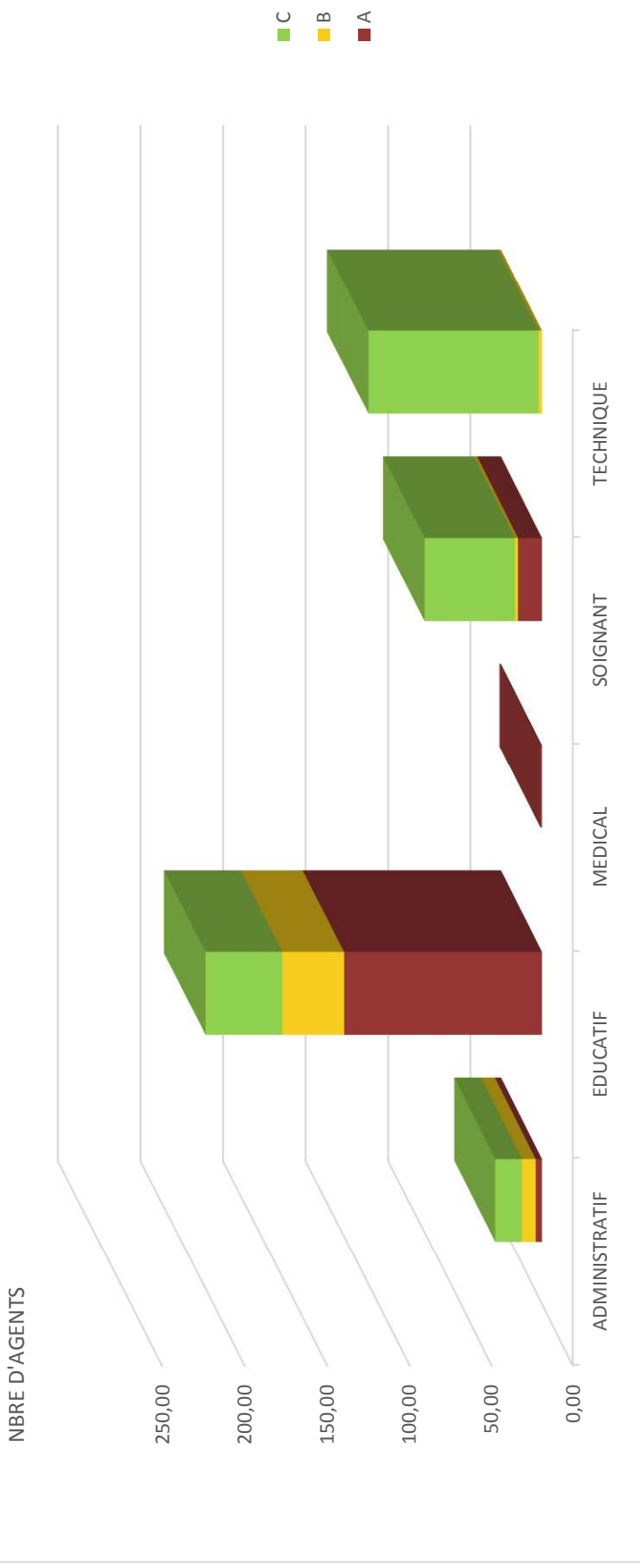
MASSE SALARIALE

Indicateur n°1 : Effectif Equivalent Temps Plein Rémunéré

Equivalent Temps Plein Rémunéré en données brutes pour l'année 2019

Sexe	Personnel non médical												Personnel médical		
	2017			2018			2019			2017	2018	2019	Total 2017	Total 2018	Total 2019
	Catégorie			Catégorie			Catégorie			Catégorie					
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	A	
Femme	27,61	128,17	146,74	27,32	121,85	148,63	112,67	38,20	156,82	0,91	1	0,92	303,43	298,80	307,69
Administratif	2,91	6,75	17,19	2,91	7,54	16,64	2,81	7,56	16,42	/	/	/	26,85	27,09	26,79
Educatif	11,26	119,56	19,74	11,43	112,45	23,28	94,55	28,78	29,78	/	/	/	150,56	147,16	153,11
Médical	/	/	/	/	/	/	/	/	/	0,91	1	0,92	0,91	1	0,92
Soignant	13,44	1,86	54,83	12,98	1,86	54,18	14,39	1,86	52,37	/	/	/	70,13	69,02	68,62
Technique	/	/	54,98	/	/	54,53	/	/	58,25	/	/	/	54,98	54,53	58,25
Homme	5,08	32,57	49,48	6,46	34,16	58,99	27,63	11,49	65,64	0,03	/	/	87,16	99,61	104,76
Administratif	2	/	/	2	/	/	1	0,93	0,08	/	/	/	2	2	2,01
Educatif	2	30,57	11,85	3,38	32,16	17,35	26,25	8,56	16,75	/	/	/	44,42	52,89	51,56
Médical	/	/	/	/	/	/	/	/	/	0,03	/	/	0,03	/	/
Soignant	1,08	/	3,58	1,08	/	4	0,38	/	3,02	/	/	/	4,66	5,08	3,40
Technique	/	2	34,05	/	2	37,64	/	2	45,79	/	/	/	36,05	39,64	47,79
Total	32,69	160,74	196,22	34,78	156,01	207,62	140,30	49,69	222,46	0,94	1	0,92	390,59	398,41	412,45

ETPR 2019



Effectif ETPR en données brutes pour l'année 2019

Prévu

Filière	Personnel non médical												Personnel médical					
	2017						2018						2019					
	Catégorie			Catégorie			Catégorie			Catégorie			Catégorie					
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	Total 2017	Total 2018	Total 2019
Administratif	7,00	7,00	19,00	7,00	7,00	19,00	7,00	7,00	19,00	7,00	7,00	19,00	/	/	/	33,00	33,00	33,00
Educatif	13,5	146,5	15,00	13,5	158,9	15,00	13,5	158,9	15,00	112,9	59,5	15,00	/	/	/	175,00	187,4	187,4
Médical	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Soignant	12,5	2,00	48,00	12,5	2,00	50,00	12,5	2,00	50,00	12,5	2,00	50,00	/	/	/	62,50	64,50	64,50
Technique	/	4,00	77,50	/	4,00	79,50	/	4,00	79,50	/	4,00	79,50	/	/	/	81,50	83,50	83,50
Total	33,00	159,50	158,50	33,00	171,90	163,50	132,4	72,50	163,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	353,00	369,40	369,40

Réalisé

Filière	Personnel non médical												Personnel médical					
	2017						2018						2019					
	Catégorie			Catégorie			Catégorie			Catégorie			Catégorie					
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	Total 2017	Total 2018	Total 2019
Administratif	4,91	6,75	17,19	4,91	7,54	16,64	3,81	8,48	16,51	/	/	/	/	/	/	28,85	29,09	28,80
Educatif	13,26	150,13	31,59	14,81	144,61	40,63	120,80	37,34	46,54	/	/	/	/	/	/	194,98	200,05	204,68
Médical	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	0,94	1	0,92	0,94	1	0,92
Soignant	14,52	1,86	58,41	14,06	1,86	58,18	14,77	1,86	55,40	/	/	/	/	/	/	74,79	74,10	72,03
Technique	/	2	89,03	/	2	92,17	/	2	104,03	/	/	/	/	/	/	91,03	94,17	106,03
Total	32,69	160,74	196,22	34,75	156,01	207,62	140,30	49,68	222,48	0,94	1	0,92	1	0,92	1	390,59	398,41	412,45

1.1 Effectifs ETPR par filière et âge moyen

Filière	Personnel non médical												Personnel médical				
	2017			2018			2019			2017	2018	2019	Total 2017	Total 2018	Total 2019		
	Age moyen			Age moyen			Age moyen			Age moyen							
A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C			
Administratif	49,80	45,13	44,00	50,80	45,44	45,95	46,44	44,37	45,80	46,44	44,37	/	/	/	45,19	46,53	45,15
Educatif	43,39	39,99	39,34	42,06	40,54	37,87	40,75	35,78	39,71	40,75	35,78	/	/	/	40,18	40,10	38,99
Médical	32	/	/	33,00	/	/	/	/	/	/	/	32,00	33,00	/	32,00	33,00	/
Soignant	40,73	52,67	38,92	42,33	54,50	39,06	55,50	38,53	41,81	55,50	38,53	/	/	/	39,78	40,08	39,71
Technique	/	47,50	46,05	/	48,50	45,24	49,50	43,76	/	49,50	43,76	/	/	/	46,08	45,31	43,86
Total	43,18	40,55	42,66	43,05	41,07	42,12	42,60	40,95	40,13	42,60	40,95	32,00	33,00	/	41,83	41,81	40,87

Indicateur n°2: Masse salariale

Répartition de la masse salariale 2019 en euros

Prévu

Années	2017			2018			2019			Total 2017	Total 2018	Total 2019
	A	B	C	A	B	C	A	B	C			
Sexe												
Femme	1 544 266	5 226 747	5 107 958	1 597 764	5 284 912	5 407 816	4 209 774	2 600 154	5 571 759	11 878 971	12 290 492	12 381 687
Homme	368 553	1 306 687	1 675 240	465 745	1 397 235	2 018 228	1 016 602	742 901	2 150 504	3 350 479	3 881 208	3 910 007
Total	1 912 819	6 533 434	6 783 197	2 063 509	6 682 146	7 426 045	5 226 375	3 343 056	7 722 263	15 229 450	16 171 700	16 621 694

Réalisé

Années	2017			2018			2019			Total 2017	Total 2018	Total 2019
	A	B	C	A	B	C	A	B	C			
Sexe												
Femme	1 643 188	5 428 170	5 273 983	1 633 664	5 262 881	5 458 762	4 302 342	2 594 281	5 648 200	12 345 341	12 355 308	12 544 823
Homme	402 666	1 389 898	1 759 611	481 616	1 448 695	2 060 261	1 067 723	759 444	2 241 915	3 552 175	3 990 571	4 069 082
Total	2 045 854	6 818 068	7 033 594	2 115 280	6 711 576	7 519 023	5 370 065	3 353 725	7 890 115	15 897 516	16 345 879	16 613 905

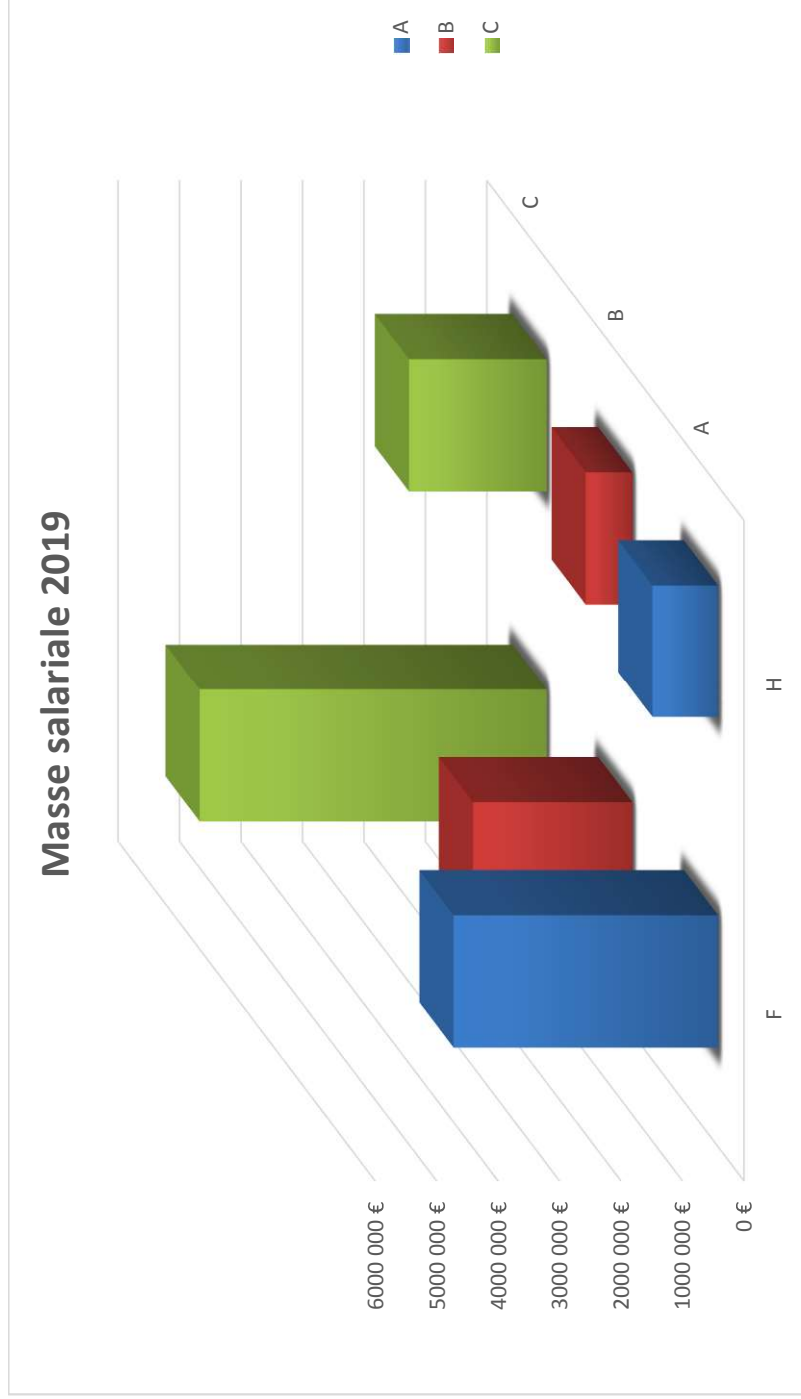
Variation du réalisé

Années	Variation 2016-2017	Variation 2017-2018	Variation 2018-2019
Taux d'évolution	+ 5,94 %	+ 2,82 %	+ 1,64 %

Variation du prévu / réalisé

Années	2017	2018	2019
Taux d'évolution	+ 4,39 %	+ 1,08 %	+ 2,73 %

Masse salariale 2019



Variation entre prévisionnel et réel en journées réalisées

Années	2017	2018	2019
Activité prévue	113 040 journées	139 385 journées	131 100 journées
Activité réelle	146 802 journées	162 004 journées	160 374 journées

Indicateur n°3: Dépenses correspondant à l'emploi de personnel intérimaire

Années	2017	2018	2019
Montant	550,25 €	656,04 €	10 417,47 €

II. GESTION DU TEMPS ET DISPONIBILITE DES RESSOURCES HUMAINES

Indicateur n°4: Heures supplémentaires

Heures supplémentaires non encore récupérées et/ou rémunérées au 31/12/2019

Sexe	2017			2018			2019			Total 2017	Total 2018	Total 2019
	Catégorie			Catégorie			Catégorie					
	A	B	C	A	B	C	A	B	C			
Femme	1090,20	2772,01	1718,58	878,53	2310,65	1564,86	2244,03	692,85	1014,52	5580,79	4754,04	3951,40
ADMINISTRATIF	30,41	123,55	184,40	52	168,51	288,15	31,57	150,21	247,89	338,36	508,66	429,67
EDUCATIF	410,11	2599,02	114,40	377,19	2075,66	182,12	1469,03	497,09	142,10	3123,53	2634,97	2108,22
MEDECINS	31,23	0	0	22,23	0	0	0	0	0	31,23	22,23	0
SOIGNANT	618,45	49,44	1139,53	427,11	66,48	880,62	743,43	45,55	413,85	1807,42	1374,21	1202,83
TECHNIQUE/OUVRIER	0	0	280,25	0	0	213,97	0	0	210,68	280,25	213,97	210,68
Homme	17,58	745,06	922,02	19,81	356,69	1111,19	262,92	56,03	861,10	1684,66	1487,69	1180,05
ADMINISTRATIF	11,25	0	0	8,09	0	0	5,14	34,03	0	11,25	8,09	39,17
EDUCATIF	3	694,97	225,21	11,43	350,45	262,91	251,41	20,21	223,69	923,18	624,79	459,31
MEDECINS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOIGNANT	3,33	0	3	0,29	0	64,03	6,37	0	-5,31	6,33	64,32	1,06
TECHNIQUE/OUVRIER	0	50,09	693,81	0	6,24	784,25	0	1,79	642,72	743,90	790,49	644,51
Total	1107,78	3517,07	2460,60	898,34	2667,34	2676,05	2506,95	748,88	1875,62	7265,45	6241,73	5131,45

4.1 Nombre d'heures supplémentaires pour 3 métiers

Métiers / Années	2017	2018	2019
Infirmier	65,90	49,24	49,71
Aide-soignant	9,35	3,73	15,36
Assistant médico-administratif	18,46	33,41	29,51

4.2 Nombre moyen d'heures supplémentaires par genre

Sexe / Années	2017	2018	2019
Femme	17,22	14,58	11,83
Homme	18,11	14,17	10,93

4.3 Nombre moyen d'heures supplémentaires par agent

Années	2017	2018	2019
Nombre moyen d'heures supplémentaires	17,42	14,48	11,61

4.4 Nombre d'heures supplémentaires rémunérées

Années	2017	2018	2019
Nombre d'heures supplémentaires rémunérées	645,55	1 530,19	944,28
Nombre d'heures d'intervention lors d'astreinte	357,51	470,66	323,49

4.5 Montant des heures supplémentaires rémunérées

Années	Sexe	Heures complémentaires	Heures d'intervention lors d'astreinte	Heures supplémentaires	Total
2017	Femme	0,00 €	2 991,37 €	5 640,66 €	8 632,03 €
	Homme	0,00 €	3 123,66 €	3 348,13 €	6 471,79 €
Total général		0,00 €	6 115,03 €	8 988,79 €	15 103,82 €
2018	Femme	0,00 €	3 755,92 €	15 558,60 €	19 314,52 €
	Homme	0,00 €	3 720,69 €	8 234,30 €	11 954,99 €
Total général		0,00 €	7 476,61 €	23 792,90 €	31 269,51 €
2019	Femme	0,00 €	3 285,85 €	9 663,13 €	12 948,98 €
	Homme	0,00 €	3 742,12 €	2 493,25 €	6 181,37 €
Total général		0,00 €	7 027,97 €	12 102,38 €	19 130,35 €

Indicateur n°5 : Jours de CET stockés – PERSONNEL NON MEDICAL

Année	2017			2018			2019			Total 2017	Total 2018	Total 2019	
	A	B	C	A	B	C	A	B	C				
Femmes	Administratif	89,82	/	31,43	100,82	/	39,43	103,60	/	52,43	121,25	140,25	156,03
	Educatif	122,50	217,24	/	119	212,96	/	167,29	239,07	/	339,74	331,96	406,36
	Technique	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	I.D.E	14	/	/	28	/	/	38	8	/	14	28	46
	Aide-soignant	/	/	13,14	/	/	/	/	/	/	13,14	/	/
	Autre	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Total	226,32	217,24	44,57	247,82	212,96	39,43	308,89	247,07	52,43	488,13	500,21	608,39
	Administratif	288,46	/	/	103	/	/	13	/	/	288,46	103	13
	Educatif	120,28	62,64	/	70,28	79,49	/	69	82,78	/	182,92	149,77	151,78
	Technique	/	/	25	/	/	/	/	/	/	25	/	/
Hommes	I.D.E	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Aide-soignant	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Autre	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
	Total	408,74	62,64	25	173,28	79,49	/	82	82,78	/	496,38	252,77	164,78
	Administratif	378,28	/	31,43	203,82	/	39,43	116,60	/	52,43	409,51	243,25	169,03
	Educatif	242,78	279,88	/	189,28	292,45	/	236,29	321,85	/	527,66	481,73	558,14
	Technique	/	/	25	/	/	/	/	/	/	25	/	/
	I.D.E	14	/	/	28	/	/	38	8	/	14	28	46
	Aide-soignant	/	/	13,14	/	/	/	/	/	/	13,14	/	/
	Autre	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Total	635,06	279,88	69,57	421,10	292,45	39,43	390,89	329,85	52,43	984,51	752,98	773,17	

PERSONNEL MEDICAL : pas de C.E.T

5.1 Nombre moyen de jours de CET stockés par agent ayant ouvert un CET

Années	2017	2018	2019
Nombre moyen de jours de CET stockés	31,76	26,89	25,51

5.2 Nombre moyen de jours de CET par agent

Années	2017	2018	2019
Nombre moyen de jours de CET stockés	2,36	1,75	1,72

5.3 Montant de la provision constituée

Années	2017	2018	2019
Montant de la provision	83 807,50 €	83 807,50 €	83 807,50 €

5.4 Taux de provisionnement des CET

Années	2017	2018	2019
Taux de provisionnement des CET	79,15 %	106,63 %	106,55 %

5.5 Montant des jours de CET monétisés

Années	2017	2018	2019
Montant des jours de CET	17 151,90 €	25 320 €	15 925 €

Indicateur n°6 : Taux d'absentéisme pour motif médical et non médical

1. PERSONNEL NON MEDICAL A. MOTIF MEDICAL

MALADIE ORDINAIRE

Catégorie	Année 2017			2018			2019			Total 2017	Total 2018	Total 2019
	A	B	C	A	B	C	A	B	C			
Femmes	Administratif	4	50	541	74	16	96	109	36	197	186	342
	Educatif	261	2700	116	209	2322	119	2200	687	262	2650	3179
	Technique	0	0	1707	0	0	1299	0	2471	0	1299	2471
	I.D.E	288	8	0	230	82	0	443	133	0	296	312
Soignant	Aide-soignant	0	0	1075	0	0	1048	0	0	1079	1048	1079
	Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	553	2758	3439	513	2420	2562	2752	856	4039	6750	5495	7647
Hommes	Administratif	0	0	0	76	0	0	0	0	0	76	0
	Educatif	85	61	157	142	368	178	289	127	82	688	498
	Technique	0	0	525	0	5	726	0	0	437	731	437
	I.D.E	1	0	0	24	0	0	0	0	0	1	24
Soignant	Aide-soignant	0	0	153	0	0	33	0	0	30	33	30
	Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	86	61	835	242	373	937	289	127	549	982	1552	965
Total général	Administratif	4	50	541	150	16	96	109	36	197	262	342
	Educatif	346	2761	273	351	2690	29	2489	814	374	3338	3677
	Technique	0	0	2232	0	5	2025	0	0	2908	2030	2908
	I.D.E	289	8	0	254	82	0	443	133	0	297	336
Soignant	Aide-soignant	0	0	1228	0	0	1081	0	0	1109	1081	1109
	Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	639	2819	4274	755	2793	3499	3041	983	4588	7732	7047	8612

CLM/CLD

Année		2017			2018			2019			Total 2017	Total 2018	Total 2019
		A	B	C	A	B	C	A	B	C			
Femmes	Administratif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Educatif	0	438	0	0	414	0	0	323	0	414	323	
	Technique		0	0	411	0	0	506	0	0	789	506	789
		I.D.E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Soignant	Aide-soignant	0	0	365	0	0	365	0	0	208	365	208
		Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	0	438	776	0	414	871	0	323	997	1214	1285	1320
	Hommes	Administratif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Educatif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Technique		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
I.D.E			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Soignant		Aide-soignant	0	0	0	0	0	365	0	0	157	365	157
		Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		0	0	0	0	0	365	0	0	157	365	157	
Total général		Administratif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Educatif	0	438	0	0	414	0	323	0	438	414	323
		Technique		0	0	411	0	0	506	0	0	789	506
	I.D.E		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Soignant	Aide-soignant	0	0	365	0	0	730	0	0	365	700	365
		Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	0	438	776	0	414	1236	0	323	1154	1214	1650	1477

ACCIDENT DU TRAVAIL

Année	Catégorie	2017			2018			2019			Total 2017	Total 2018	Total 2019
		A	B	C	A	B	C	A	B	C			
Femmes	Administratif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Educatif	0	476	0	0	531	106	225	175	45	476	637	
	Technique	0	0	374	0	0	351	0	0	0	374	351	
	I.D.E	294	0	0	321	0	0	275	0	0	294	321	
	Aide-soignant Autre	0	0	12	0	0	18	0	0	0	12	18	
Total	294	476	336	321	531	475	500	175	846	1106	1327	1521	
Hommes	Administratif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Educatif	0	5	0	0	137	8	190	216	257	5	145	
	Technique	0	0	261	0	0	1	0	0	360	261	1	
	I.D.E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Aide-soignant Autre	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	
Total	0	5	262	0	137	9	190	216	617	267	146	1023	
Total général	Administratif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Educatif	0	481	0	0	668	114	415	391	302	481	782	
	Technique	0	0	585	0	0	352	0	0	665	585	352	
	I.D.E	294	0	0	321	0	0	275	0	0	294	321	
	Aide-soignant Autre	0	0	13	0	0	18	0	0	496	13	18	
Total	294	481	598	321	668	484	690	391	1463	1373	1473	2544	

ACCIDENT DE TRAJET

Année		2017			2018			2019			Total 2017	Total 2018	Total 2019	
		A	B	C	A	B	C	A	B	C				
Femmes	Administratif	0	0	0	0	0	337	0	0	110	0	337	110	
	Educatif	0	0	0	0	42	0	0	0	0	0	42	5	
	Technique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Soignant	I.D.E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Aide-soignant	0	0	0	0	0	91	0	0	32	0	91	32
		Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	0	0	0	0	42	428	5	0	142	147	470	147	
	Hommes	Administratif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Educatif	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0
		Technique	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	10
Soignant		I.D.E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Aide-soignant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		5	0	0	0	0	0	0	0	10	10	0	10	
Total général		Administratif	0	0	0	0	0	337	0	0	110	0	337	110
		Educatif	5	0	0	0	42	0	5	0	0	5	42	5
		Technique	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	10
	Soignant	I.D.E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Aide-soignant	0	0	0	0	0	91	0	0	32	0	91	32
		Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	5	0	0	0	42	428	5	0	152	157	470	157	

MALADIE PRO

Année		2017			2018			2019			Total 2017	Total 2018	Total 2019
		A	B	C	A	B	C	A	B	C			
Femmes	Administratif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Educatif	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Technique	0	0	19	0	0	245	0	0	191	19	245	191
	Soignant	I.D.E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Aide-soignant	0	0	0	0	0	238	0	0	219	0	238
		Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	0	10	19	0	0	483	0	0	410	29	483	410
	Hommes	Administratif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Educatif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Technique	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Soignant		I.D.E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Aide-soignant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total général		Administratif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Educatif	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Technique	0	0	19	0	0	245	0	0	191	19	245
	Soignant	I.D.E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Aide-soignant	0	0	0	0	0	238	0	0	219	0	238
		Autre	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total	0	10	19	0	0	483	0	0	410	29	483	410

B. MOTIF NON MEDICAL

MATERNITE, PATERNITE, ADOPTION

Année	2017			2018			2019			Total 2017	Total 2018	Total 2019
	A	B	C	A	B	C	A	B	C			
Femmes	Administratif	0	126	0	0	5	0	85	121	126	5	206
	Educatif	0	887	0	119	829	0	804	0	887	948	824
	Technique	0	0	163	0	0	0	0	0	0	163	0
	I.D.E	71	0	0	124	0	0	142	0	71	124	142
	Aide-soignant Autre	0	0	683	0	0	391	0	634	683	391	634
Total	71	1013	846	243	829	396	946	105	755	1930	1468	1806
Hommes	Administratif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Educatif	0	11	11	0	11	22	0	0	22	33	11
	Technique	0	0	0	0	0	11	0	33	0	11	33
	I.D.E	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Aide-soignant Autre	0	0	0	0	0	0	0	11	0	0	11
Total	0	11	11	0	11	33	0	11	44	22	44	55
Total général	Administratif	0	126	0	0	5	0	85	121	126	5	206
	Educatif	0	898	11	119	840	22	804	31	909	981	835
	Technique	0	0	163	0	0	11	0	33	163	11	33
	I.D.E	71	0	0	124	0	0	142	0	71	124	142
	Aide-soignant Autre	0	0	683	0	0	391	0	645	683	391	645
Total	71	1024	857	243	840	429	946	116	799	1952	1512	1861

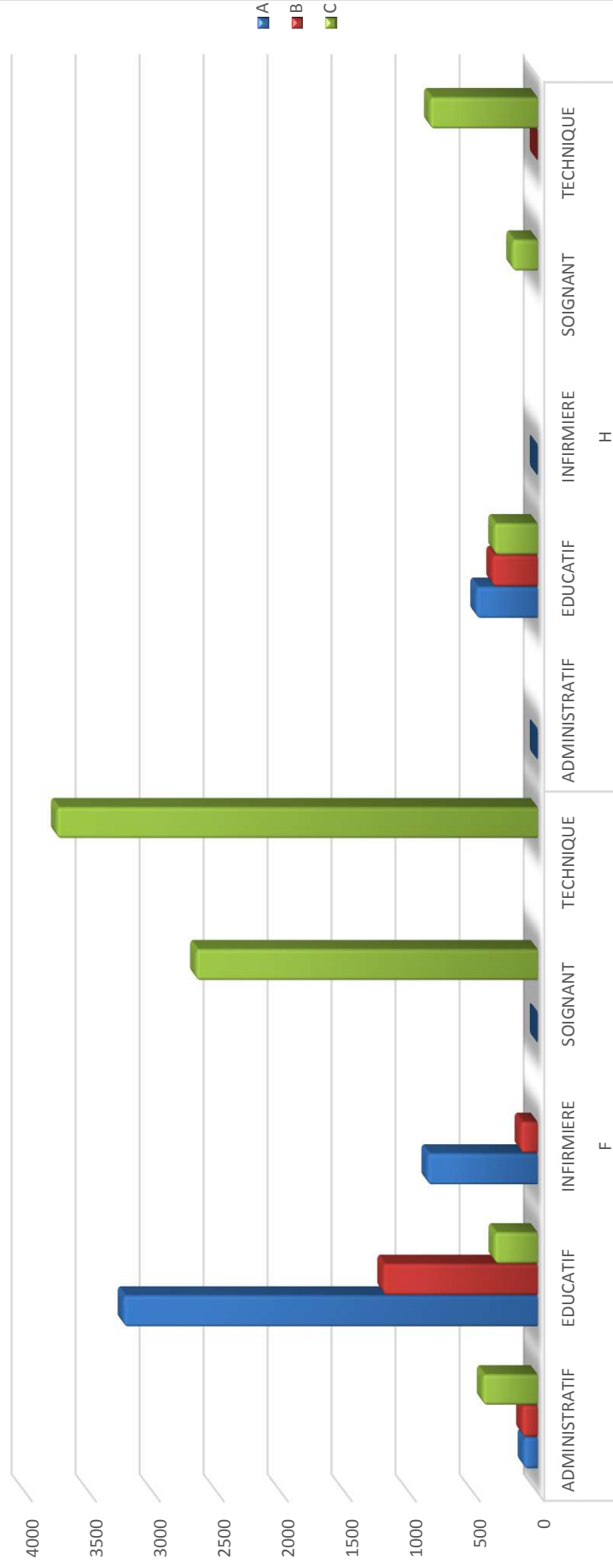
1. PERSONNEL MEDICAL

Le médecin de l'établissement n'a pas eu d'absence pour motif médical ou non médical.

ABSENTEISME TOTAL

Année	2017			2018			2019			Total 2017	Total 2018	Total 2019
	A	B	C	A	B	C	A	B	C			
Femme	923	4695	5416	1077	4236	5215	4203	1456	7189	11034	10528	12851
ADMINISTRATIF	4	176	541	74	16	438	109	121	428	721	528	658
EDUCATIF	266	4511	116	328	4138	225	3234	1205	337	4893	4691	4776
SOIGNANT	653	8	2135	675	82	2151	860	133	2668	2796	2908	3661
TECHNIQUE	0	0	2624	0	0	2401	0	0	3756	2624	2401	3756
MEDECIN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Homme	86	77	1108	242	521	1344	479	354	1377	1271	2017	2210
ADMINISTRATIF	0	0	0	76	0	0	0	0	0	0	76	0
EDUCATIF	85	77	168	142	516	208	479	354	339	330	866	1172
SOIGNANT	1	0	154	24	0	398	0	0	198	155	422	198
TECHNIQUE	0	0	786	0	5	738	0	0	840	786	743	840
MEDECIN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total général	1009	4772	6524	1319	4757	6559	4682	1813	8566	12305	12635	15061

ABSENTEISME TOTAL



6. Taux d'absentéisme

Motif	Type	Taux d'absentéisme		
		2017	2018	2019
Motif médical	Maladie ordinaire	5,42 %	4,85 %	5,72%
	CLM/CLD	0,85 %	1,13 %	0,98%
	Accident du travail	0,96 %	1,01 %	1,69%
	Accident de trajet	0,004 %	0,32 %	0,10%
	Maladie professionnelle	0,02 %	0,33 %	0,27%
Motif non médical	Maternité, Paternité, Adoption	1,37 %	1,04 %	1,24%
TAUX D'ABSENTEISME TOTAL		8,63 %	8,69 %	10%

6.1 Durée moyenne des absences en jours

Type d'absence	2017	2018	2019
Maladie Ordinaire	32	25,72	32,01
Maternité	103,33	104,86	106,24
Paternité	11	11	11
Adoption	70	0	0

6.2 Nombre moyen de jours d'absence par agent :

Années	2017	2018	2019
Nombre moyen de jours d'absence médical	24,23	25,81	29,60
Nombre moyen de jours d'absence non médical	4,68	3,51	4,17
Nombre moyen de jours d'absence par agent	29,51	29,32	33,77

6.3 Taux d'absentéisme pour motif médical et non médical du personnel par classe d'âge

2017												
Motif	TYPE /Tranche d'âge	18-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64		
Motif médical	Maladie ordinaire	2.15%	5.57%	14.77%	12.55%	10.31%	8.67%	11.87%	20.81%	13.31%		
	CLM/CLD	/	/	/	/	30.07%	33.86%	6.01%	/	30.07%		
	Accident travail / trajet	0.22%	25.83%	7.98%	6.39%	3.12%	33.89%	18.43%	3.85%	0.29%		
Motif non médical	Maladie professionnelle	/	/	/	/	/	/	/	100%	/		
	Maternité, Paternité	/	20.90%	41.60%	33.35%	4.15%	/	/	/	/		
2018												
Motif	TYPE /Tranche d'âge	18-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64		
Motif médical	Maladie ordinaire	3.82 %	11.32 %	17.99 %	16.26 %	9.61 %	10.49 %	14.43 %	9.66 %	6.41 %		
	CLM/CLD	/	/	/	/	22.12 %	/	25.09 %	31.45 %	21.33 %		
	Accident travail / trajet	0.93 %	15.85 %	17.09 %	16.37 %	18.68 %	11.89 %	6.54 %	7 %	5.66 %		
Motif non médical	Maladie professionnelle	/	/	/	50.72 %	/	/	49.28 %	/	/		
	Maternité, Paternité	/	12.83 %	56.28 %	18.58 %	12.30 %	/	/	/	/		
2019												
Motif	TYPE /Tranche d'âge	18-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64		
Motif médical	Maladie ordinaire	4,75%	11,52%	9,43%	10,66%	8,99%	19,40%	11,24%	15,54%	8,48%		
	CLM/CLD	/	/	/	/	14,49%	14,08%	7,38%	45,90%	18,14%		
	Accident travail / trajet	2,41%	5,55%	19,55%	4,04%	19,18%	12,88%	4,15%	27,03%	5,22%		
Motif non médical	Maladie professionnelle	/	/	/	/	/	/	46,59%	53,41%	/		
	Maternité, Paternité	6,77%	33,15%	34,93%	25,15%	/	/	/	/	/		

6.4 Jours de carence :

6.4.1 Nombre total de jours de carence prélevés :

Années	2017	2018	2019
Nombre de jours de carence	0	444	449

6.4.2 Nombre d'agents auxquels a été appliqué au moins un jour de carence :

Années	2017	2018	2019
Nombre d'agents	0	225	237

6.4.3 Montant total des sommes retenues au titre des jours de carence :

Années	2017	2018	2019
Montant des jours de carence	0	25 628,38 €	25 036,37 €

Indicateur n°7 : Taux de turn-over du personnel

Années	2017		2018		2019	
	Homme	Femme	Homme	Femme	Homme	Femme
Taux de turn-over						
Total	16,90 %		23,97 %		28,49 %	

Mouvements correspondants aux entrées

Filière/Sexe	2017			2018			2019			Total 2017	Total 2018	Total 2019
	Catégorie			Catégorie			Catégorie					
	A	B	C	A	B	C	A	B	C			
ADMINISTRATIF	0	2	2	0	0	3	1	1	5	4	3	7
Femme	0	2	2	0	0	3	1	0	4	4	3	5
Homme	0	0	0	0	0	3	0	1	1	0	0	2
EDUCATIF	2	32	23	4	34	36	30	8	43	57	74	81
Femme	2	23	13	3	27	16	25	8	23	38	46	56
Homme	0	9	10	1	7	20	5	0	20	19	28	25
SOIGNANT	6	0	11	5	0	16	4	0	11	17	21	15
Femme	4	0	11	3	0	16	4	0	10	15	19	14
Homme	2	0	0	2	0	0	0	0	1	2	2	1
TECHNIQUE	0	0	22	0	0	27	0	0	49	22	27	49
Femme	0	0	10	0	0	10	0	0	28	10	10	28
Homme	0	0	12	0	0	17	0	0	21	12	17	21
Total général	8	34	58	9	34	82	35	9	108	100	125	152

Mouvements correspondants aux sorties

Filière/Sexe	2017			2018			2019			Total 2017	Total 2018	Total 2019
	Catégorie			Catégorie			Catégorie					
	A	B	C	A	B	C	A	B	C			
ADMINISTRATIF	0	0	4	1	0	0	0	0	0	7	1	7
Femme	0	0	4	0	0	0	0	0	0	6	0	6
Homme	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1
EDUCATIF	2	32	15	6	34	25	35	10	30	49	65	75
Femme	2	25	8	5	27	10	30	9	17	35	42	56
Homme	0	7	7	1	7	15	5	1	13	14	23	19
SOIGNANT	6	0	15	4	0	15	5	0	13	21	19	18
Femme	4	0	13	2	0	15	4	0	10	17	17	14
Homme	2	0	2	2	0	0	1	0	3	4	2	4
TECHNIQUE	0	0	21	0	0	23	0	0	36	21	23	36
Femme	0	0	11	0	0	11	0	0	20	11	11	20
Homme	0	0	10	0	0	12	0	0	16	10	12	16
Total général	8	32	55	11	34	63	40	10	86	95	109	136

Ces sorties correspondent à 19 démissions, 81 fins de contrats dont 7 à la demande de l'agent, 9 fins de période d'essai dont 5 à la demande de l'agent, 2 licenciements (abandons de poste), 5 disponibilités, 5 détachements, 12 retraites et 3 décès.

7.2 Nombre de départs à la retraite

Années	2017	2018	2019
Nombre de départs à la retraite	10	13	12

DEMARCHE D'EVALUATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX
COMITE DE PILOTAGE N°3
Jeudi 4 mars (10h00 – 12h30)

Présents

1 – Point de méthodologie : coanimation et recueil des résultats

a) Points de méthodologie

- Via Mme , M. regrette lors des groupes de travail concernant le Jardin d'Enfants, l'absence de représentation de certains corps de métiers, ayant été mobilisés sur leur service par l'apparition de cas de gale. D'autres agents, par ailleurs, ont dû s'absenter plus tôt, étant mobilisés pour les transports scolaires des enfants.
- Mme , dont c'était le premier groupe de travail, a trouvé celui-ci plutôt intéressant. La composition du groupe de travail a dû être revue en début de réunion, afin de s'assurer de la liberté de parole de chacun.
- M. regrette que cette démarche ne soit pas davantage portée par l'encadrement des services auprès des agents, et propose que la préparation des groupes de travail soit systématisée. La Direction ainsi que la psychologue du travail précisent que nous nous étions entendus sur ce point de méthodologie, et que nous avons convenu de ne pas systématiser cette préparation pour conserver une relative spontanéité des agents.

b) Evolution du rétroplanning

DEMARCHE GENERALE DU PROJET ET CALENDRIER		
Principales étapes ou phases du plan d'action	Date de début	Date de fin
Réunion préalable direction/RP	18.12.2020	
Rédaction note d'information	28.12.2020	31.12.2020
Diffusion note d'information	19.01.2021	
COFIL 1	15.01.2021	
GT1 : Lingerie et entretien	21.01.2021	
GT2 : Jardin d'enfants	22.01.2021	
GT2bis : Cuisine	27.01.2021	
Traitement et analyse des données	22.01.2021	28.01.2021
COFIL 2	02.02.2021	
GT3 : SAMNA (reporté)	04.02.2021	12.02.2021
GT4 : LAO 57	16.02.2021	
GT5 : Services techniques	18.02.2021	
Traitement et analyse des données	22.02.2021	26.02.2021
COFIL 3	03.03.2021	

2 – Impressions et retours des agents des services concernés par les GT1, GT2 et GT2-bis

Services techniques et magasin : Une démarche très intéressante pour les agents, qui ont le sentiment d'y avoir contribué avec sérieux mais dans la bonne humeur.

Service du Jardin d'Enfants : Aucun agent présent au comité de pilotage

Service du LAO 57 : Des professions très différentes étaient représentées au sein du groupe de travail, ce qui était intéressant et n'a pas entravé la formulation d'une réponse consensuelle après échanges des professionnels entre eux.

a) Sur le groupe de travail du Jardin d'Enfants

- La Direction s'étonne que les maîtresses de maison ne considèrent qu'elles ne doivent effectuer que des tâches ménagères. Il est pourtant précisé, lors des entretiens, que d'autres fonctions auprès des enfants leur sont confiées. Il s'agit de réfléchir davantage aux formations des maîtresses de maison en lien avec leur activité au sein du service.

- L'accueil d'un public difficile, se situant à la frontière du social et du médico-social, semble davantage cyclique que nouveau, précise Mme . Mme précise que s'il ne nous revient pas de porter un jugement sur ce ressenti des agents, aucune étude ne permet à ce jour de l'objectiver. Par ailleurs, si ces évolutions du public impactent nos pratiques, cela reste dans le cadre des missions de l'accueil d'urgence en protection de l'enfance. La Direction s'interroge sur des compétences, particulièrement sur le handicap et les troubles du comportement, qui sont peut-être à développer chez les agents. En effet, des outils peuvent être mis en place pour faciliter l'accompagnement d'un public spécifique, ainsi que des formations (exemples : outils développer par les comportementalistes).
M. souligne que pour autant, il y a une véritable souffrance éthique de la part des agents.
- Mme observe, dans les réponses, la subsistance d'une relation conflictuelle entre les agents et la cheffe de service du Jardin d'Enfants. Tant que ces relations ne seront pas apaisées, il sera difficile de réfléchir ensemble à l'organisation du travail au sein du service.
- Mme s'interroge sur la solidarité des agents entre les groupes, identifiées dans les commentaires des agents, et qui ne s'est pourtant pas toujours vérifiée.

b) Sur le groupe de travail du LAO 57

- A propos des budgets des services éducatifs, en principe, l'attribution est effectuée par les Services Financiers, et communiquée régulièrement aux équipes. Pourtant, les agents du LAO 57 regrettent de n'avoir aucune visibilité sur ce budget et son évolution. Mme indique qu'il s'agit de revoir l'information auprès des agents dans ce cadre-là.
- M. met l'accent sur la polyvalence des agents au sein du service. Mme note qu'il semble s'agir d'une caractéristique de plusieurs services sur l'établissement. Mme indique que c'est notamment le cas lors de remplacements d'agents partis, et dont les recrutements peinent à arriver.
- Les agents sont souvent interrompus dans leur travail par des personnes de l'extérieur. Il s'agit donc d'évaluer la sécurité du site, et de réduire, autant que faire se peut, les intrusions extérieures sur le site.
- A propos des situations complexes qui touchent les agents, Mme insiste sur l'importance des temps de régulation, et sur les groupes d'analyse des pratiques. Mme précise que des formations spécifiques à ce sujet ont été proposées (violence, jeunes qui transgressent...) et précise que les limites budgétaires auxquelles font face les GAP sont complétés par ce type de formation, dont le plan évolue en ce sens. Mme confirme l'intérêt des GAP.
- A propos du temps et de la concentration nécessaire aux écrits professionnels, Mme interroge les agents présents sur l'intérêt de les réaliser en télétravail. Mme y est tout à fait favorable, d'autant que des écrits sont déjà réalisés au domicile, sur le temps de repos. Il y a un réel besoin de concentration, et une difficulté à s'extraire du groupe sur le site pour s'atteler à ce type de tâches
Mme encourage à travailler ensemble sur une charte du télétravail pour mettre en place cette solution. Mme précise que cette charte a commencé à être travaillée à l'échelle de l'établissement, mais a été suspendue à la demande des représentants du personnel
- M. indique qu'un travail doit être engagé sur l'adaptabilité de l'équipe.

e) Sur le groupe de travail des Services Techniques et du Magasin

- A propos de la violence interne au travail, les agents font part de remarques blessantes à leur rencontre, de la part d'agents éducatifs sur les services. La hiérarchie du service en est informée, lorsque les agents en échangent entre eux. Mme demande à en être informée, afin qu'elle puisse reprendre ce genre de comportement avec les équipes éducatives lorsque c'est nécessaire ; il est inadmissible que ces personnes entretiennent un climat discriminatoire vis-à-vis d'autres agents. Il y a un problème d'interconnaissance des services, mais au-delà de ça, du respect d'autrui dans son travail, note Mme . Mme ajoute que chaque métier, au sein du CDE, a une valeur qui lui est propre. Il s'agit peut-être de retravailler sur les valeurs professionnelles au sein de l'établissement.

- Concernant l'inquiétude sur l'aménagement de poste d'un agent, cela surprend la Direction. Une proposition a été formulée à l'agent il y a plus de 5 ans, en effet, mais rien n'a été formalisé. De fait, l'agent occupe toujours ses fonctions. Il s'agit, selon Mme , davantage d'une problématique d'information auprès des agents.
- Certaines informations peuvent parfois sembler cachées aux agents des services techniques (exemple : présence de la gale sur un service, avec des précautions à prendre)
- La détermination de l'urgence ou non d'une intervention technique doit être retravaillée. Mme indique qu'il est peut-être nécessaire de reprendre la procédure, pour déterminer qui évalue l'urgence d'une situation, et à quel moment. M. ajoute qu'un descriptif plus détaillé sur les bons d'intervention pourrait permettre aux services techniques de mieux évaluer la situation
- La problématique du nettoyage et de l'équipement de la salle des fêtes, en interne ou avec des partenaires extérieurs, déjà présente chez les services d'entretien, est de nouveau évoquée par les agents des Services Techniques et du Magasin.

f) Détermination des dates et de la coanimation des prochains groupes de travail

- GT 6 : SERAD / Service Familles
Mardi 30 mars (14h – 16h)
- GT 7 : Pouponnière
Mercredi 7 avril (13h – 15h)
- COPIL 4 : jeudi 8 avril (13h30 – 16h)

a) Intensité et complexité du travail

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Contraintes et rythmes de travail	Les agents sont-ils soumis à des contraintes de rythmes élevés ?	Toujours Oui	Être pris dans les différentes tâches (transport scolaire, PEC). Le transport débute à 7H50. Le lever est très rapide (45 mn pour préparer). Les enfants ne connaissent pas tous les éducateurs qui gardent les enfants pendant les transports : c'est source d'instabilité. Il est difficile pour les maitresses de maison de garder les groupes en PEC (absence de formation). Les maitresses de maison perdent du temps sur leur cœur de métier. Planning qui impose des cadences fatigantes. L'absentéisme et le taux insuffisant du nombre de maitresses de maison augmente la charge de travail et ne permet pas un soutien vis à vis des éducateurs Une maitresse de maison seule les week-ends. Travail à la chaîne. Impossibilité de répondre aux attentes des enfants. Cela entraîne du stress par peur de ne pas arriver à remplir ses missions. Travail à flux tendu (je n'ai pas entendu ce terme) Manque de doublures éducatives les après-midi (matins plutôt). En cas d'enfants malades, de terreurs nocturnes, stress également au niveau des nuits. Mais ce n'est pas quotidien. Lever très tôt le matin. Surveillance importante. En fin de journée, il est compliqué pour la psychologue de faire les suivis car prise en charge très intense en soirée après l'école. Il faut s'adapter sans cesse.
Niveau de précision des objectifs de travail	Les objectifs des agents sont-ils clairement définis ?	Souvent Plutôt oui	Les objectifs sont clairs. Par contre, des objectifs ne sont pas contenus forcément dans la fiche de poste, et donc ne sont pas clairs (ce n'est pas ce qui a été formulé, et c'est d'ailleurs en contradiction avec la première partie du commentaire. On parlait davantage du manque d'approfondissement de certaines fiches de postes dans les objectifs donnés) La fiche de poste pour la psychologue n'était pas clairement approfondie. Parfois des consignes sont données aux éducateurs, mais ne sont pas claires
Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et les responsabilités	Les objectifs fixés sont-ils compatibles avec les moyens et responsabilités alloués aux agents pour les atteindre ?	Parfois Plutôt non	Projet d'établissement 2019-2023 : de beaux projets, mais absence de moyens pour les mettre en œuvre Surtout un manque de moyens humains 1 infirmière seulement pour 60 enfants Psychologue seule en poste : on impose des choix dans les enfants qui doivent être suivis Il faut travailler le partenariat avec l'ASE, le juge et les dispositifs d'orientation pour réduire la voilure et augmenter le nombre d'orientation

			(exemple : places d'accueil d'urgence en MECS ?) Insécurité dans les transports scolaires le matin
Compatibilité des instructions de travail entre elles	Les agents reçoivent-ils des instructions, des ordres, des demandes qui peuvent être contradictoires entre eux ?	Souvent Plutôt oui	Il est demandé d'écrire des rapports, mais cette demande ne peut pas être honorée malgré l'existence d'un temps d'écriture dédié. Certains agents prolongent sur leur temps personnel. Il est demandé aux maîtresses de maison, par exemple, d'exécuter d'autres tâches. Idem pour les agents de transport.
Gestion de la polyvalence	Les agents sont-ils amenés à changer de tâches, de poste, ou de fonctions à l'improviste pour répondre aux contraintes du moment ?	Toujours Oui	Les agents de transports sont extrêmement polyvalents de fait pour venir en soutien à leurs collègues (notamment dans la préparation des véhicules, surtout l'hiver), mais ils ne sont pas assez nombreux. Un classeur de photos et d'indications concernant l'entrée et la sortie des différentes écoles leur permet d'en faire part aux agents et de ne plus être dérangés sur leur jour de repos. Un manque de stabilité des agents qui a des conséquences sur les enfants.
Interruptions dans le travail	Les agents sont-ils fréquemment interrompus au cours de leur travail par des tâches non prévues ?	Souvent Plutôt oui	Rendez-vous imprévisibles. Accueil d'urgence parfois non préparé. Admissions sur des groupes non prévus le temps des activités. Planning d'activités pas toujours possible suite à une admission, un rendez-vous. Les équipes anticipent autant que faire se peut. Les maîtresses de maison sont toujours coupées dans leurs tâches. Ne peuvent exercer leur cœur de métier, (transports, rendez-vous, accompagnement, accompagnement des visites...) Beaucoup d'entraide au niveau des équipes. (agents de transports aident au linge par exemple...)
Attention et vigilance dans le travail	Les agents exercent-ils des activités qui nécessitent une attention soutenue ou une vigilance permanente ?	Toujours Oui	Inhérent au travail de prise en charge d'enfants en accueil d'urgence. Surveillance constante eu égard à la sécurité. Nécessité de surveiller les appels Visio. Seuls les temps calmes permettent une pause sur cette attention soutenue

b) Horaires de travail difficiles

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Durée hebdomadaire de travail	Arrive-t-il que les agents travaillent plus de 45h par semaine ?	Parfois Plutôt non	Les veilleurs ont parfois des semaines de 50 heures alternant avec des semaines de 20 heures (planning mis en œuvre sur deux semaines)
Travail en horaires atypiques	Les agents sont-ils soumis à des horaires de nuit, alternants ou décalés ?	Toujours Oui	Pour les veilleurs de nuit, cycles réguliers. Parfois des éducateurs travaillent la nuit pour remplacer. Les horaires de travail ne sont jamais fixes pour les éducateurs : chaque semaine, c'est différent
Extension de la disponibilité en	Les agents sont-ils contactés en dehors des horaires de	Souvent	Ca dépend des périodes. Actuellement, on vit une période très compliquée. On peut même

dehors des horaires de travail	travail pour des raisons professionnelles ?	Plutôt oui	être rappelés pour travailler sur des groupes qui ne sont pas les nôtres. C'est moins le cas pour les maîtresses de maison qui sont tout de même parfois rappelés. Condition particulière de la pose des congés qui a posé problème : rattrapage des congés 2020 12h par jour pendant le confinement spécifique : c'est une année exceptionnelle
Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leurs changements	Les agents connaissent-ils suffisamment à l'avance leurs horaires de travail ou les changements éventuels de leurs plannings de travail?	Souvent Plutôt oui	En théorie, on est censés avoir nos horaires à l'avance. Mais il arrive à plusieurs reprises que les horaires soient distribués à la dernière minute. On peut anticiper certains besoins plus ou moins facilement, mais les horaires sont distribués de plus en plus tard. On a pu avoir nos horaires une semaine avant. Les changements ne sont pas forcément indiqués aux agents. Maintenant, on peut savoir nos horaires trois mois à l'avance
Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle	L'établissement permet-il aux agents de concilier vie professionnelle et vie personnelle ?	Souvent Plutôt oui	La cheffe de service est plutôt arrangeante, d'autant que les arrangements sont effectués entre collègues en amont.

c) Exigences émotionnelles

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Tensions avec le public	Les agents sont-ils confrontés à des situations de tension (avec des usagers) dont ils se plaignent ?	Toujours Oui	Ne pas être seul en poste pourrait nous protéger de tous les risques de tension avec les usagers, on peut passer le relais en cas de difficulté avec le souci. En ce moment, il peut arriver qu'on soit seul en poste, ce qui s'accumule au fait qu'on accueille des enfants au profil difficile. Les doublures sont parfois supprimées pour aller renforcer d'autres groupes.
Confrontation à la souffrance d'autrui	Dans le cadre de leur activité professionnelle, les agents sont-ils amenés à devoir traiter la situation des personnes en souffrance (physique, psychologique ou sociale) ?	Toujours Oui	Il y a 3/4 ans en arrière, on avait un public miséreux, aujourd'hui le boulot est plus compliqué car le public accueilli est de plus en plus difficile : les troubles du comportement sont omniprésents, alors que les enfants qui ne présentent aucun trouble de comportement sont orientés plus facilement. Les maîtresses de maison ne sont pas formées à cela ("on vient à la base pour faire du ménage") mais on est face à des situations très difficiles
Maîtrise des émotions	Dans leur travail, les agents se doivent-ils de "faire bonne figure" en toutes circonstances ?	Toujours Oui	Quand le Département vient, il faut qu'on soit souriant On se l'impose plus ou moins nous-mêmes pour travailler dans de bonnes conditions Cela nous a été dit qu'on pouvait être peu accueillant envers les nouveaux agents et que c'est pour ça qu'ils ne restaient pas Pas de consigne là-dessus pour les maîtresses de maison Si ça va trop mal avec des parents, je raccroche

			On se doit de faire bonne figure face aux partenaires même si on n'est pas d'accord
--	--	--	---

d) Autonomie au travail

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Autonomie dans la tâche	Les agents ont-ils des marges de manœuvre dans la manière de réaliser leur travail dès lors que les objectifs sont atteints ?	Souvent Plutôt oui	De manière générale, c'est le cas. Mais pour des situations particulières, les agents qui connaissent le mieux l'enfant doivent subir des décisions éducatives qu'elles ne partagent pas. De manière générale, on nous fait confiance dans la manière d'accompagner les enfants. On est assez autonome pour appeler les partenaires. Maîtresse de maison : on est autonome mais on n'a pas de marge de manœuvre parce qu'on n'est jamais assez nombreuses. Elle aimerait mieux refaire les vêtements des enfants mais n'a pas le temps. On a de l'autonomie mais aucune marge de manœuvre faute de temps
Autonomie temporelle	Les agents peuvent-ils interrompre momentanément leur travail quand ils en ressentent le besoin ?	Souvent Plutôt oui	Maîtresse de maison : je peux m'interrompre quand je veux Si on est deux oui, si on est seuls non On ne nous impose pas les moments de pause, mais tout dépend des moyens Une grande différence entre les fumeurs et les non-fumeurs Il manque une salle de détente
Utilisation et développement des compétences	Les agents peuvent-ils utiliser leurs compétences professionnelles et en développer de nouvelles ?	Toujours Oui	On peut faire plusieurs formations par an si on veut, cela nous permet continuellement d'acquérir de nouvelles compétences. Les formations sont parfois choisies, parfois imposées à toute l'équipe. Je choisis les formations en fonction du public accueilli La cheffe de service valide aussi les formations choisies avec ce qui est fait au quotidien Pas de formations pour les maîtresses de maison

e) Rapports sociaux au travail

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Soutien de la part des collègues	Les relations entre collègues sont-elles bonnes (confiance, entraide, convivialité au sein des équipes) ?	Toujours Oui	Les équipes sont très solidaires, même entre les groupes
Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques	Les agents reçoivent-ils un soutien de la part de l'encadrement ?	Parfois Plutôt non	Il y a de la civilité, un dialogue de bon niveau, mais les conséquences des discussions ne sont pas toujours visibles. Le ton est toujours correct, le dialogue n'est pas dégradé et toujours ouvert pour les MM'. Le ton n'est pas toujours correct. C'est souvent quand la personne concernée n'est pas là que

			des réflexions sont faites. Pas de soutien de la part des supérieurs hiérarchiques en cas de difficulté avec les enfants.
Violence interne au travail	Règne-t-il un climat de courtoisie et de respect mutuel entre les agents de l'établissement (absence de propos ou d'attitudes blessantes, discriminatoires...) ?	Souvent Plutôt oui	Toujours du soutien, de la courtoisie entre les agents Certaines collègues sont systématiquement non saluées par la hiérarchie, une stigmatisation ressentie
Reconnaissance dans le travail	Les agents reçoivent-ils des marques de la reconnaissance de leur travail de la part de l'établissement ?	Parfois Plutôt non	A l'évaluation, parfois en réunion de service ou en réunion de groupe, il peut y avoir des félicitations Pas de reconnaissance sur le plan de la rémunération

f) Conflits de valeurs

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Qualité empêchée	Les agents considèrent-ils qu'ils font un travail de qualité ?	Parfois Plutôt non	Manque de temps et moyens humains : impossibilité de faire du travail de qualité Maîtresse de maison : jamais
Travail inutile	Les agents estiment-ils en général que leur travail est reconnu comme utile ?	Toujours Oui	Notamment dans le domaine de l'hygiène

g) Insécurité de l'emploi et du travail

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)	Les agents sont-ils confrontés à des incertitudes quant au maintien de leur activité dans les prochains mois ?	Souvent Plutôt oui	Une incertitude pour les contractuels L'encadrement encourage les agents non diplômés à passer des VAE pour être titularisés
Conduite du changement dans l'établissement	Les changements sont-ils suffisamment anticipés, accompagnés et clairement expliqués aux agents ?	Jamais Non	Les changements ne sont pas toujours accompagnés, on est souvent prévenu à la dernière minute (exemple : changement de groupe) Sur l'ouverture de Thionville, on est dans l'accompagnement

SERVICE LINGERIE / ENTRETIEN
SYNTHESE

Famille de facteurs de RPS		Non concerné ou situation favorable à préserver	Faible	Modéré	Elevé
Intensité et complexité du travail					
1	Contraintes de rythmes de travail				
2	Niveau de précision des objectifs de travail				
3	Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités				
4	Compatibilité des instructions de travail entre elles				
5	Gestion de la polyvalence				
6	Interruption dans le travail				
7	Attention et vigilance dans le travail				
Horaires de travail difficiles					
8	Durée hebdomadaire de travail				
9	Travail en horaires atypiques				
10	Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail				
11	Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement				
12	Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle				
Exigences émotionnelles					
13	Tensions avec le public				
14	Confrontation à la souffrance d'autrui				
15	Maîtrise des émotions				
Faible autonomie au travail					
16	Autonomie dans la tâche				
17	Autonomie temporelle				
18	Utilisation et développement des compétences				
Rapports sociaux au travail dégradés					
19	Soutien de la part des collègues				
20	Soutien de la part de la hiérarchie				
21	Violence interne au travail				
22	Reconnaissance dans le travail				
Conflits de valeurs					
23	Qualité empêchée				
24	Travail inutile				
Insécurité de l'emploi et du travail					
25	Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)				
26	Conduite du changement dans l'entreprise				

a) Intensité et complexité du travail

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Contraintes et rythmes de travail	Les agents sont-ils soumis à des contraintes de rythmes élevés ?	Parfois Plutôt non	"MM' et Marc : Jamais, gère son poste comme elle l'entend et son temps de travail Un sureffectif qui entraîne parfois une augmentation du rythme de travail Notamment le matin, avec beaucoup de coups de téléphone, particulièrement 3HA Sous-effectifs d'éducateurs RDV de dernière minute imposés : imposent un changement d'horaire Infirmière : en corrélation avec des pathologies plus ou moins graves, qui entraînent plus de RDV (très fluctuant) EEU : Cadence de travail élevée en cas de pics d'admission, pouvant engendrer de la fatigue (hors, beaucoup de déplacements en voiture) Secrétariat : départ d'une collègue ayant entraîné un surplus de travail Plutôt fluctuant"
Niveau de précision des objectifs de travail	Les objectifs des agents sont-ils clairement définis ?	Toujours Oui	Marc : Aucun problème au niveau des objectifs, pas de fiche de poste mais n'en veut pas MM' : Fiche de poste bien détaillée, travail bien défini EEU et 3HA : Aucun problème Infirmière : Aucun problème
Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et les responsabilités	Les objectifs fixés sont-ils compatibles avec les moyens et responsabilités alloués aux agents pour les atteindre ?	Parfois Plutôt non	3HA : Des arrêts maladie qui ne sont pas toujours remplacés, un manque de moyens humains, avec une amélioration cette année, un manque de moyens financiers pour les activités, nous ne sommes pas au courant du budget que nous pouvons allouer aux activités Un problème au niveau des locaux Psychologue : des objectifs parfois irréalistes Infirmière : une absence de médecin dans un contexte particulier Secrétariat : des problèmes techniques qui entravent la bonne atteinte des objectifs
Compatibilité des instructions de travail entre elles	Les agents reçoivent-ils des instructions, des ordres, des demandes qui peuvent être contradictoires entre eux ?	Parfois Plutôt non	Parfois, lorsqu'on est seul en poste, on peut nous demander d'être à la fois dans l'administratif et auprès des jeunes, ce qui est difficilement conciliable
Gestion de la polyvalence	Les agents sont-ils amenés à changer de tâches, de poste, ou de fonctions à l'improviste pour répondre aux contraintes du moment ?	Parfois Plutôt non	Marc : Cela fait partie intégrante de mon poste 3HA : Des remplacements au pied-levé, des changements d'horaire de dernière minute selon les périodes Secrétariat : Des remplacements, mais jamais au pied-levé
Interruptions dans le travail	Les agents sont-ils fréquemment interrompus au cours de leur travail par des tâches non prévues ?	Souvent Plutôt oui	3HA : Par l'extérieur, au sein même du groupe, par les parents sur un groupe particulièrement accessible

			Secrétariat : Parfois oui, pour des demandes urgentes Psychologue : Des interruptions, mais qui permettent aussi d'avoir des échanges informels
Attention et vigilance dans le travail	Les agents exercent-ils des activités qui nécessitent une attention soutenue ou une vigilance permanente ?	Souvent Plutôt oui	3HA : Une vigilance de tous les instants sur un groupe tout de même difficile, une mise en danger quotidienne sur le lieu MM' : Obligé d'être toujours sur ses gardes avec des ados Secrétariat : aucun problème Infirmière, Psychologue : Souvent, mais inhérent à la fonction en tant que telle

b) Horaires de travail difficiles

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Durée hebdomadaire de travail	Arrive-t-il que les agents travaillent plus de 45h par semaine ?	Parfois Plutôt non	3HA : Oui, notamment en cas de besoin de remplacements Infirmière : Selon les rendez-vous médicaux auxquels on ne peut déroger EEU : Selon les appels d'astreinte Marc : Non, depuis cette année
Travail en horaires atypiques	Les agents sont-ils soumis à des horaires de nuit, alternants ou décalés ?	Parfois Plutôt non	Infirmière : Jamais 3HA : Oui, souvent des soirées, des contrepostes (validés par les éducateurs) compensés par l'encadrement EEU : Oui avec les astreintes
Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail	Les agents sont-ils contactés en dehors des horaires de travail pour des raisons professionnelles ?	Parfois Plutôt non	Marc : Quelquefois 3HA : Selon les besoins de remplacements Psychologue : Je me rends toujours disponible mais c'est possible parce que 1/2 temps
Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leurs changements	Les agents connaissent-ils suffisamment à l'avance leurs horaires de travail ou les changements éventuels de leurs plannings de travail ?	Souvent Plutôt oui	3HA : Prévenus davantage en avance pour les horaires, mais des changements de dernière minute si besoin de remplacement EEU : Un nouveau service, les plannings vont arriver
Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle	L'établissement permet-il aux agents de concilier vie professionnelle et vie personnelle ?	Toujours Oui	Sans commentaire

a) Exigences émotionnelles

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Tensions avec le public	Les agents sont-ils confrontés à des situations de tension (avec des usagers) dont ils se plaignent ?	Souvent Plutôt oui	3HA, MM' : Oui, au quotidien, cyclique selon les jeunes admis, peut-être que des formations peuvent être proposées pour apprendre à gérer ces situations Psychologue : Oui, mais pas outre-mesure EEU : Pas pour l'instant, mais on sait que ça peut arriver Infirmière : Plus en période de forte arrivée de MNA

			Secrétariat : Parfois du fait que le bureau soit situé sur un groupe de vie
Confrontation à la souffrance d'autrui	Dans le cadre de leur activité professionnelle, les agents sont-ils amenés à devoir traiter la situation des personnes en souffrance (physique, psychologique ou sociale) ?	Toujours Oui	Au quotidien, ne restent pas insensibles aux situations Certains profils touchent plus que d'autres Selon notre histoire, notre vécu
Maîtrise des émotions	Dans leur travail, les agents se doivent-ils de "faire bonne figure" en toutes circonstances ?	Toujours Oui	Oui, il est parfois difficile de gérer sa frustration ou sa colère

b) Autonomie au travail

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Autonomie dans la tâche	Les agents ont-ils des marges de manœuvre dans la manière de réaliser leur travail dès lors que les objectifs sont atteints ?	Souvent Plutôt oui	MM' : J'organise l'organisation de mes tâches Infirmière, psychologue : autonomie Secrétariat: une fiche de poste détaillée, mais force de proposition, une autonomie 3HA : Pas vraiment de marge de manœuvre, une feuille de route dans la journée qui peut contraindre l'organisation du travail
Autonomie temporelle	Les agents peuvent-ils interrompre momentanément leur travail quand ils en ressentent le besoin ?	Toujours Oui	Sans commentaire
Utilisation et développement des compétences	Les agents peuvent-ils utiliser leurs compétences professionnelles et en développer de nouvelles ?	Toujours Oui	Des formations à la demande des agents et de l'encadrement Infirmière : MNA : certaines pathologies plus spécifiques, des rencontres avec des partenaires extérieurs, des spécialistes Les connaissances sont exploitées, d'autres sont découvertes Secrétariat : Pas le sentiment d'exploiter toutes les compétences acquises au cours de la formation

c) Rapports sociaux au travail

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Soutien de la part des collègues	Les relations entre collègues sont-elles bonnes (confiance, entraide, convivialité au sein des équipes) ?	Souvent Plutôt oui	Secrétariat : Avis mitigé, pas de relations de confiance, d'entraide, de coopération par certains collègues en dehors du service (avis personnel) EEU : Une mise en place plus compliquée, mais un bon fonctionnement aujourd'hui
Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques	Les agents reçoivent-ils un soutien de la part de l'encadrement ?	Souvent Plutôt oui	Sans commentaire
Violence interne au travail	Règne-t-il un climat de courtoisie et de respect mutuel entre les agents de l'établissement (absence de	Toujours Oui	Un respect mutuel, une courtoisie entre les agents

	propos ou d'attitudes blessantes, discriminatoires...) ?		
Reconnaissance dans le travail	Les agents reçoivent-ils des marques de la reconnaissance de leur travail de la part de l'établissement ?	Souvent Plutôt oui	MM' : Plutôt verbalement, une reconnaissance symbolique, de la part des agents ou des jeunes, de l'encadrement EEU : Une reconnaissance verbale et symbolique de l'encadrement Psychologue : Pas de reconnaissance sur le statut, la rémunération ou l'évolution de carrière

d) Conflits de valeurs

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Qualité empêchée	Les agents considèrent-ils qu'ils font un travail de qualité ?	Souvent Plutôt oui	EEU, Secrétariat, 3HA : Oui, mais on peut être toujours plus performants dans les écrits, en attente de formations pour se perfectionner MM' : Pour le bien-être du public accueilli Psychologue : C'est la spécificité de l'accueil d'urgence de ne pas pouvoir entamer un travail en profondeur qui peut être frustrante
Travail inutile	Les agents estiment-ils en général que leur travail est reconnu comme utile ?	Souvent Plutôt oui	EEU : Oui avec les préconisations, les enquêtes menées dans l'urgence MM' / 3HA : Tout ce qu'on peut mettre en place est utile, on peut leur apporter d'autres réponses, on peut remédier à leurs carences affectives/éducatives ; parfois un sentiment que le travail fait n'aboutit à rien, notamment dans notre travail avec les partenaires Psychologue : Pas un sentiment d'utilité selon les jeunes qui ne le ressentent pas et ne le renvoient pas

e) Insécurité de l'emploi et du travail

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)	Les agents sont-ils confrontés à des incertitudes quant au maintien de leur activité dans les prochains mois ?	Souvent Plutôt oui	3HA, secrétariat : Une totale incertitude pour les contractuels (proposition de CDI) EEU : Même incertitude (2 contractuels sur 4) Psychologue : CDD de 6 mois et temps partiel
Conduite du changement dans l'établissement	Les changements sont-ils suffisamment anticipés, accompagnés et clairement expliqués aux agents ?	Souvent Plutôt oui	suffisant lors d'une réaffectation, d'un changement de poste Travaux : prévenus suffisamment à l'avance Une bonne information sur la restructuration de l'établissement

SERVICE LAO 57
SYNTHESE

Famille de facteurs de RPS		Non concerné ou situation favorable à préserver	Faible	Modéré	Elevé
Intensité et complexité du travail					
1	Contraintes de rythmes de travail				
2	Niveau de précision des objectifs de travail				
3	Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités				
4	Compatibilité des instructions de travail entre elles				
5	Gestion de la polyvalence				
6	Interruption dans le travail				
7	Attention et vigilance dans le travail				
Horaires de travail difficiles					
8	Durée hebdomadaire de travail				
9	Travail en horaires atypiques				
10	Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail				
11	Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement				
12	Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle				
Exigences émotionnelles					
13	Tensions avec le public				
14	Confrontation à la souffrance d'autrui				
15	Maîtrise des émotions				
Faible autonomie au travail					
16	Autonomie dans la tâche				
17	Autonomie temporelle				
18	Utilisation et développement des compétences				
Rapports sociaux au travail dégradés					
19	Soutien de la part des collègues				
20	Soutien de la part de la hiérarchie				
21	Violence interne au travail				
22	Reconnaissance dans le travail				
Conflits de valeurs					
23	Qualité empêchée				
24	Travail inutile				
Insécurité de l'emploi et du travail					
25	Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)				
26	Conduite du changement dans l'entreprise				

5 – Présentation des résultats du groupe de travail 5 : Services Techniques et Magasin

a) Intensité et complexité du travail

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Contraintes et rythmes de travail	Les agents sont-ils soumis à des contraintes de rythmes élevés ?	Parfois Plutôt non	Parfois un ou plusieurs lits à installer en cas d'admission qui nécessitent une activité immédiate, alors que les services techniques auraient pu être prévenus plus tôt puisque l'admission a eu lieu plusieurs heures avant. Une définition de l'urgence parfois divergente entre les services techniques et les services éducatifs ou l'encadrement : les techniciens savent évaluer l'urgence Le sentiment que tout relève de l'urgence pour que tout soit fait rapidement
Niveau de précision des objectifs de travail	Les objectifs des agents sont-ils clairement définis ?	Parfois Plutôt non	Pour les électriciens : pas de travail fixe, une polyvalence exigée, alors que des fiches de poste ont été élaborées, la polyvalence ne dérange pas si leur corps de métier est privilégié Possibilité de nous fléchir sur certains travaux en particulier pour que les objectifs de travail soient plus clairement définis (trop d'intermédiaires qui rendent flous les objectifs de travail) Pour le magasin : les objectifs de travail sont clairement définis
Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et les responsabilités	Les objectifs fixés sont-ils compatibles avec les moyens et responsabilités alloués aux agents pour les atteindre ?	Parfois Plutôt non	Moyens matériels pas toujours en adéquation avec les objectifs : on doit faire du bricolage alors qu'on pourrait faire quelque chose de plus qualitatif Souvent refus d'achats matériaux
Compatibilité des instructions de travail entre elles	Les agents reçoivent-ils des instructions, des ordres, des demandes qui peuvent être contradictoires entre eux ?	Souvent Plutôt oui	Problèmes lors des déménagements Salle des fêtes : L'organisation de la salle des fêtes doit être changée en dernière minute Pas de consensus de l'équipe éducative avant l'intervention Possibilité d'anticiper les demandes des équipes éducatives
Gestion de la polyvalence	Les agents sont-ils amenés à changer de tâches, de poste, ou de fonctions à l'improviste pour répondre aux contraintes du moment ?	Toujours Oui	Des personnes plus compétentes pour certains métiers qui peuvent être sur sollicitées (engendre un stress et des erreurs qui pourraient être évitées) Une polyvalence qui n'est pas dévalorisante pour les agents Proposition : priorisation des tâches selon le "corps de métier" (exemple : un électricien qui en revient à ne plus faire d'électricité)
Interruptions dans le travail	Les agents sont-ils fréquemment interrompus au cours de leur travail par des tâches non prévues ?	Parfois Plutôt non	Le travail est délaissé, il est nécessaire ensuite de rattraper le temps PARFOIS

			En électricité, des missions récurrentes et de longues durées qui sont perturbées par l'intervention de missions plus ponctuelles
Attention et vigilance dans le travail	Les agents exercent-ils des activités qui nécessitent une attention soutenue ou une vigilance permanente ?	Toujours oui	Cela fait partie de notre métier (être vigilant sur l'électricité, sur le fait que les jeunes ne jouent pas avec les caisses à outils)

b) Horaires de travail difficiles

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Durée hebdomadaire de travail	Arrive-t-il que les agents travaillent plus de 45h par semaine ?	Jamais Non	Sans commentaire
Travail en horaires atypiques	Les agents sont-ils soumis à des horaires de nuit, alternants ou décalés ?	Parfois Plutôt non	Oui pour les astreintes : travail parfois en horaires décalés et sur appel sans horaires prédéfinis 4 astreintes sur l'ensemble du service, non concerné pour les autres agents
Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail	Les agents sont-ils contactés en dehors des horaires de travail pour des raisons professionnelles ?	Parfois Plutôt non	Cela fait partie de notre travail : on sait qu'on peut être appelés sur les astreintes
Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leurs changements	Les agents connaissent-ils suffisamment à l'avance leurs horaires de travail ou les changements éventuels de leurs plannings de travail ?	Toujours Oui	Oui, les plannings sont déterminés de manière annuelle
Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle	L'établissement permet-il aux agents de concilier vie professionnelle et vie personnelle ?	Toujours Oui	Des besoins pour enfants On ne nous a jamais refusé une demande d'absence en cas de besoin On arrive toujours à s'arranger entre collègues

c) Exigences émotionnelles

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Tensions avec le public	Les agents sont-ils confrontés à des situations de tension (avec des usagers) dont ils se plaignent ?	Souvent Plutôt oui	Pas de tensions avec les usagers, mais avec les agents qui ne reconnaissent pas notre travail et installent une hiérarchie entre les services techniques et les services éducatifs Le sentiment de n'être "que" électricien ou technicien Des usagers respectueux, qui proposent leur aide
Confrontation à la souffrance d'autrui	Dans le cadre de leur activité professionnelle, les agents sont-ils amenés à devoir traiter la situation des personnes en souffrance (physique, psychologique ou sociale) ?	Jamais Non	Sans commentaire
Maîtrise des émotions	Dans leur travail, les agents se doivent-ils de "faire bonne figure" en toutes circonstances ?	Toujours Oui	On ne nous le demande pas mais on le fait par nous-mêmes

d) Autonomie au travail

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Autonomie dans la tâche	Les agents ont-ils des marges de manœuvre dans la manière de réaliser leur travail dès lors que les objectifs sont atteints ?	Parfois Plutôt non	Tout dépend des corps de métier, en électroménager des marges de manœuvre (je peux commander mes pièces), sauf pour les techniciens (électriciens, plombier...) qui n'ont pas de marge de manœuvre Magasin : des marges de manœuvre Pas d'autonomie au niveau de l'organisation de la journée
Autonomie temporelle	Les agents peuvent-ils interrompre momentanément leur travail quand ils en ressentent le besoin ?	Souvent Plutôt oui	Possibilité de choisir des moments de pause
Utilisation et développement des compétences	Les agents peuvent-ils utiliser leurs compétences professionnelles et en développer de nouvelles ?	Toujours Oui	On exerce un peu toute sorte de métier Un agent trouve cela génial et enrichissant d'être polyvalent, ce qui lui a permis d'acquérir de nouvelles compétences Un réel partage de connaissances, une entraide au quotidien Des formations qui sont rarement refusées

e) Rapports sociaux au travail

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Soutien de la part des collègues	Les relations entre collègues sont-elles bonnes (confiance, entraide, convivialité au sein des équipes) ?	Toujours Oui	Des situations de tension sur des désaccords ponctuels qui sont réglées rapidement
Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques	Les agents reçoivent-ils un soutien de la part de l'encadrement ?	Toujours Oui	Oui, on est toujours soutenus par notre hiérarchie. On a toujours des responsables qui sont soutenant et à notre écoute
Violence interne au travail	Règne-t-il un climat de courtoisie et de respect mutuel entre les agents de l'établissement (absence de propos ou d'attitudes blessantes, discriminatoires...) ?	Parfois Plutôt non	Toutes les personnes ne réagissent pas pareil face à des attitudes qui peuvent être blessantes ou rabaissantes envers les agents, on se souvient plus des attitudes blessantes que des remarques positives. On nous rappelle qu'on est que des techniciens
Reconnaissance dans le travail	Les agents reçoivent-ils des marques de la reconnaissance de leur travail de la part de l'établissement ?	Jamais Non	Jamais de reconnaissance, de la part de l'établissement ou de nos chefs, de notre travail. Un chef devrait pouvoir demander une valorisation du travail de ses agents (rémunération) Pas d'évolution en plus de 20 ans de présence

f) Conflits de valeurs

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Qualité empêchée	Les agents considèrent-ils qu'ils font un travail de qualité ?	Parfois Plutôt non	Sentiment général de ne pas avoir les moyens de faire le travail de qualité : plus du bricolage qu'autre chose Pas le sentiment de faire du travail correct. Insatisfaisant

Travail inutile	Les agents estiment-ils en général que leur travail est reconnu comme utile ?	Parfois Plutôt non	On n'a pas forcément de retour par rapport au travail qu'on a effectué Valorisant de mettre les compétences au service des enfants, c'est pour cela qu'on travaille ici aussi La seule fois où on est valorisés, c'est quand des usagers reviennent et qu'ils nous parlent de leur parcours
------------------------	---	--------------------------	---

g) Insécurité de l'emploi et du travail

Sous-thématique	Question	Réponse	Commentaires
Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)	Les agents sont-ils confrontés à des incertitudes quant au maintien de leur activité dans les prochains mois ?	Parfois Plutôt Non	Pas de peur de perdre l'emploi pour les titulaires, sauf pour un contractuel qui ressent une incertitude sur l'avenir de son activité professionnelle Un titulaire, mais qui a subi un AT : on lui a proposé un aménagement de poste refusé, mais après des refus de postes proposés successifs, impossibilité de rester sur le lieu de travail
Conduite du changement dans l'établissement	Les changements sont-ils suffisamment anticipés, accompagnés et clairement expliqués aux agents ?	Parfois Plutôt non	On ne nous tient pas au courant de ce qu'il se passe On apprend plus de choses pas des bruits de couloir que par des éléments officiels Le sentiment que tout est caché.

SERVICES TECHNIQUES ET MAGASIN

SYNTHESE

Famille de facteurs de RPS		Non concerné ou situation favorable à préserver	Faible	Modéré	Elevé
Intensité et complexité du travail					
1	Contraintes de rythmes de travail		Jaune		
2	Niveau de précision des objectifs de travail			Orange	
3	Adéquation des objectifs avec les moyens et les responsabilités			Orange	
4	Compatibilité des instructions de travail entre elles			Orange	
5	Gestion de la polyvalence				Rouge
6	Interruption dans le travail		Jaune		
7	Attention et vigilance dans le travail				Rouge
Horaires de travail difficiles					
8	Durée hebdomadaire de travail	Vert			
9	Travail en horaires atypiques		Jaune		
10	Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail	Vert			
11	Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement	Vert			
12	Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle	Vert			
Exigences émotionnelles					
13	Tensions avec le public			Orange	
14	Confrontation à la souffrance d'autrui	Vert			
15	Maîtrise des émotions			Orange	
Faible autonomie au travail					
16	Autonomie dans la tâche			Orange	
17	Autonomie temporelle		Jaune		
18	Utilisation et développement des compétences	Vert			
Rapports sociaux au travail dégradés					
19	Soutien de la part des collègues	Vert			
20	Soutien de la part de la hiérarchie	Vert			
21	Violence interne au travail			Orange	
22	Reconnaissance dans le travail			Orange	
Conflits de valeurs					
23	Qualité empêchée			Orange	
24	Travail inutile			Orange	
Insécurité de l'emploi et du travail					
25	Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)		Jaune		
26	Conduite du changement dans l'entreprise			Orange	

The background is a solid teal color. In the upper right quadrant, there are several thin, white, parallel diagonal lines that extend from the top right towards the center of the page.

DEMARCHE D'EVALUATION ET DE PREVENTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Centre Départemental de l'Enfance de la Moselle

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

Présentation de la démarche.....	3
Les risques psychosociaux.....	4
Cadre réglementaire	4
Définition des risques psychosociaux.....	4
Méthodologie.....	5

PRESENTATION DES RESULTATS

1. Intensité et complexité du travail.....	6
1.1. Contraintes de rythme de travail.....	6
1.2. Niveau de précision des objectifs de travail	6
1.3. Adéquation des objectifs de travail avec les moyens et responsabilités.....	7
1.4. Compatibilité des instructions de travail entre elles	7
1.5. Gestion de la polyvalence.....	8
1.6. Interruption dans le travail	8
1.7. Attention et vigilance dans le travail	8
2. Horaires de travail difficiles.....	9
2.1. Durée hebdomadaire de travail.....	9
2.2. Travail en horaires atypiques	9
2.3. Extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail	10
2.4. Prévisibilité des horaires de travail et anticipation de leur changement	10
2.5. Conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle	11
3. Exigences émotionnelles	11
3.1. Tensions avec le public.....	11
3.2. Confrontation à la souffrance d'autrui	12
3.3. Maîtrise des émotions.....	12
4. Faible autonomie au travail.....	13
4.1. Autonomie dans la tâche	13
4.2. Autonomie temporelle	13
4.3. Utilisation et développement des compétences.....	14
5. Rapports sociaux au travail dégradés.....	14
5.1. Soutien de la part des collègues	14
5.2. Soutien de la part des supérieurs hiérarchiques	15
5.3. Violence interne au travail.....	15
5.4. Reconnaissance dans le travail	16
6. Conflits de valeurs.....	16

6.1.	Qualité empêchée	16
6.2.	TRavail inutile	17
7.	Insécurité du travail et de l'emploi.....	17
7.1.	Insécurité socio-économique (emploi, salaire, carrière...)	17
7.2.	Conduite du changement dans l'établissement	17

PISTES DE TRAVAIL : PREVENTION

Axe 1 : Attention et vigilance dans le travail, travail en horaires atypiques et extension de la disponibilité en dehors des horaires de travail.....	19
AXE 2 : confrontation à la souffrance d'autrui et maîtrise des émotions	20
Axe 3 : Reconnaissance dans le travail (établissement, Direction, encadrement, extérieur)	22
Axe 4 : Conduite du changement et communication.....	24
Axe 5 : Adéquation des moyens et responsabilités aux objectifs fixés par l'établissement et qualité empêchée..	26

INTRODUCTION

PRESENTATION DE LA DEMARCHE

En conséquence du contexte d'évolution majeure (réhabilitation des deux bâtiments Homes, ouverture d'un plateau éducatif, déploiement d'une antenne à Thionville, augmentation de la capacité d'accueil à Forbach...), les pratiques professionnelles des agents du Centre Départemental de l'Enfance de la Moselle (CDE 57) sont amenées à évoluer au cours des prochains mois et des prochaines années. Si ces changements doivent permettre de mieux tenir compte de l'évolution du public accueilli ainsi que des besoins des enfants, elle peut toutefois s'avérer difficile pour certains agents, et entraîner chez eux une profonde remise en question dans leur activité professionnelle quotidienne.

De plus, l'accueil d'enfants en souffrance, qu'elle soit physique, psychologique et/ou sociale, en établissement d'accueil d'urgence entraîne pour les agents de l'établissement l'apparition de risques psychosociaux conséquents et réguliers. En effet, les métiers exercés au sein du CDE sont éprouvants sur le plan émotionnel. C'est d'autant plus le cas lorsqu'ils sont confrontés à des situations de tensions, qui entraîne une fatigue psychologique particulière. Les aspects gratifiants de tels métiers imposent cependant aux agents de maîtriser leurs propres émotions, et entraîne donc une charge mentale et psychologique élevée dans la réalisation de leurs missions.

C'est la raison pour laquelle, après échanges avec les représentants du personnel de l'établissement, une **démarche d'évaluation et de prévention des risques psychosociaux** a été lancée sur le premier semestre de l'année 2021, auprès de l'ensemble des services qui composent l'établissement. Cette démarche, qui implique un travail conséquent de questionnement, de réflexion, mais aussi d'actions, doit permettre d'aboutir à une réduction de ces risques pour l'ensemble des agents de l'établissement. C'est la raison pour laquelle il a été décidé, sur le plan méthodologique, d'élaborer un premier plan de prévention qui s'attache à diminuer les risques psychosociaux transversaux, les plus préoccupants et les plus fréquemment relevés. Ce parti pris permet aux agents de participer pleinement à la démarche de prévention des risques psychosociaux, et d'observer rapidement les conséquences de leur travail de réflexion. Toutefois, les prochains Documents Uniques d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP) intégreront également les risques psychosociaux qui auront été recensés lors de cette démarche, service par service, métier par métier.

Cette démarche fait également partie intégrante du Projet d'Etablissement, qui dans son orientation 5 « Améliorer les conditions de travail – Projet social », a pour objectif d'améliorer la qualité de vie au travail (Axe 4). La première action de cet axe de travail visait, en effet, à « mettre en place un outil d'évaluation des RPS intégré au DUERP qui soit pragmatique et facilement renouvelable ». Chacune des décisions méthodologiques qui ont été prises au cours de la démarche d'évaluation des RPS a été élaborée en ayant toujours à l'esprit ces objectifs.

Ce livret recense une synthèse de l'ensemble des résultats recueillis entre les mois de janvier et juin 2021, ainsi que les premières pistes d'actions dégagées lors du temps institutionnel qui s'est tenu le 22 juin 2021.

LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

CADRE REGLEMENTAIRE

Tout employeur a une obligation générale d'**assurer la sécurité** et de **protéger la santé physique et mentale** de ses agents.

Dans ce cadre, l'employeur doit notamment :

- Evaluer les risques professionnels qui n'ont pu être évités (conformément aux principes généraux de prévention) ;
- Retranscrire les résultats de cette évaluation dans le document unique d'évaluation des risques professionnels et les mettre à jour.

L'évaluation des risques professionnels :

- Consiste a minima en une identification des risques présents dans les services et en une analyse des conditions d'exposition des agents à ces risques ;
- Conduit à choisir des actions de prévention appropriés.

Les risques psychosociaux sont à évaluer au même titre que les autres risques, a priori selon les mêmes principes.

TEXTES DE REFERENCE : ARTICLES L. 4121-1 A 3 ET R. 4121-1 A 4 DU CODE DU TRAVAIL

DEFINITION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX

Les risques psychosociaux (ou RPS) correspondent à des situations de travail où sont présents (combinés ou non) :

- Du stress ;
- Des violences externes (agression, incivilité, vandalisme, etc.) ;
- Des violences internes (harcèlement, conflit, etc.).

Ce sont des risques qui peuvent être induits par l'activité elle-même, ou générés par l'organisation et les relations de travail (**facteurs de risque**).

Ils s'analysent au regard de l'activité concrète des agents.



METHODOLOGIE



Début de la première phase de la démarche : Janvier 2021

Fin de la première phase de la démarche : Juin 2021

Méthodologie : Questionnaires présentés en coanimation par les représentants du personnel et la Direction, service par service, en veillant à ce que soient présents autant que possible, un représentant par métier lors de chaque groupe de travail



Outil : Questionnaire élaboré par l'INRS « Outil RPS-DU » (référence : ED6403), dont la terminologie a été adaptée pour correspondre au contexte de l'établissement

Nombre de groupes de travail : 17



Nombre d'agents interrogés : 129

Nombre de comités de pilotage : 7



Nombre de thématiques abordées : 7

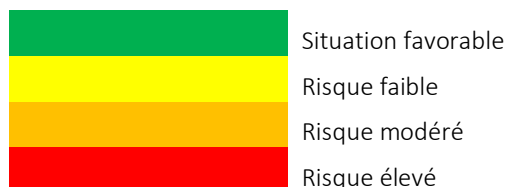
Nombre de questions posées à chaque service : 26



Service	Nombre d'agents	Agents interrogés	Ratio
Lingerie / Entretien	11	4	36 %
Jardin d'Enfants	46	17	37 %
Cuisine	10	5	70 %
Services Techniques / Magasin	10	7	70 %
LAO 57	22	8	36 %
Service Familles / SERAD	16	10	63 %
Pouponnière	94	15	16 %
SAMNA	40	10	25 %
Logis	53	10	19 %
Chefs de services éducatifs et adjoints	20	9	45 %
SEFI	8	4	50 %
Forbach (1 et 2)	66	15	23 %
Services Administratifs et Financiers	10	6	60 %
Estacade	9	5	56 %
Standard	11	4	36 %
Total	426	129	30 %

PRESENTATION DES RESULTATS

Les résultats présentés ci-après sont une synthèse des réponses obtenues lors de chacun des groupes de travail, après codage des réponses selon les modalités prévues par l'INRS.



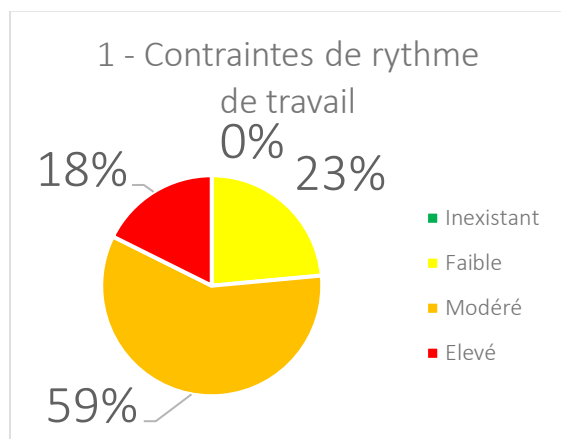
1. INTENSITE ET COMPLEXITE DU TRAVAIL

L'intensité et la complexité du travail se mesurent au travers de diverses exigences et contraintes dans l'exécution du travail.

Une intensité excessive de travail génère des atteintes autant physiques que mentales, via le stress chronique, ainsi que des accidents du travail.

1.1. CONTRAINTES DE RYTHME DE TRAVAIL

« LES AGENTS SONT-ILS SOUMIS A DES CONTRAINTES DE RYTHME ELEVEES ? »



Constats :

Les contraintes de rythme de travail sont globalement fluctuantes.

Au sein des services éducatifs, le temps scolaire du matin est dense. Il en est de même pour les weekends et jours fériés.

L'absentéisme de l'établissement renforce cette contrainte de rythme de travail.

La charge de travail importante des éducateurs peut avoir des conséquences sur celle des maîtresses de maison.

L'absence d'astreinte des Services Techniques et paramédicale à Forbach renforce cette charge de travail pour les éducateurs.

Le temps d'accueil et de formation des nouveaux agents représente une charge de travail non négligeable.

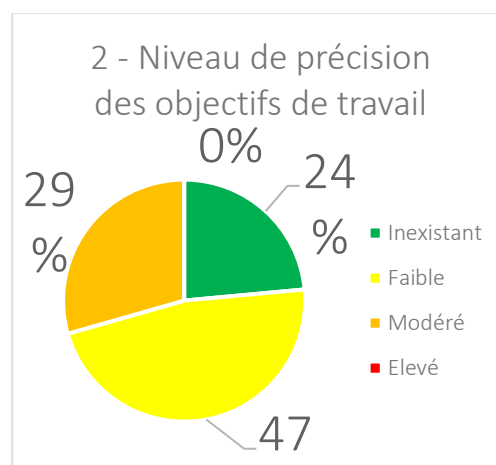
On exige des agents une réactivité spécifique dans leurs tâches.

Propositions d'actions :

Des temps institutionnels pourraient être davantage anticipés, notamment pour éviter qu'ils ne se superposent à des rendez-vous extérieurs pour les enfants.

1.2. NIVEAU DE PRECISION DES OBJECTIFS DE TRAVAIL

« LES OBJECTIFS DES AGENTS SONT-ILS CLAIREMENT DEFINIS ? »



Constats :

Certaines demandes des partenaires ne sont pas toujours explicites aux yeux des agents (exemple : magistrats)

Selon les services, les missions des maîtresses de maisons ne sont pas toujours les mêmes.

Propositions d'actions :

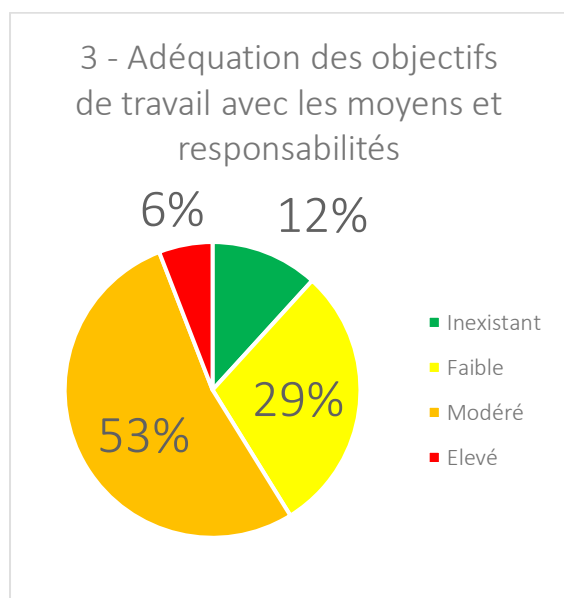
Il convient de vérifier les modalités de distribution ainsi que la mise à jour régulière des fiches de postes sur certains services, et pour certains métiers en particulier.

Certaines fiches de postes pourraient être approfondies (exemple : psychologues) sans toutefois trop rigidifier l'exercice de leurs fonctions par les professionnels.

L'exercice professionnel des maîtresses de maison pourrait être harmonisé et éclairci sur l'ensemble de l'établissement.

1.3. ADEQUATION DES OBJECTIFS DE TRAVAIL AVEC LES MOYENS ET RESPONSABILITES

« LES OBJECTIFS FIXES PAR LES AGENTS SONT-ILS COMPATIBLES AVEC LES MOYENS ET RESPONSABILITES ALLOUES AUX AGENTS POUR LES ATTEINDRE ? »



Constats :

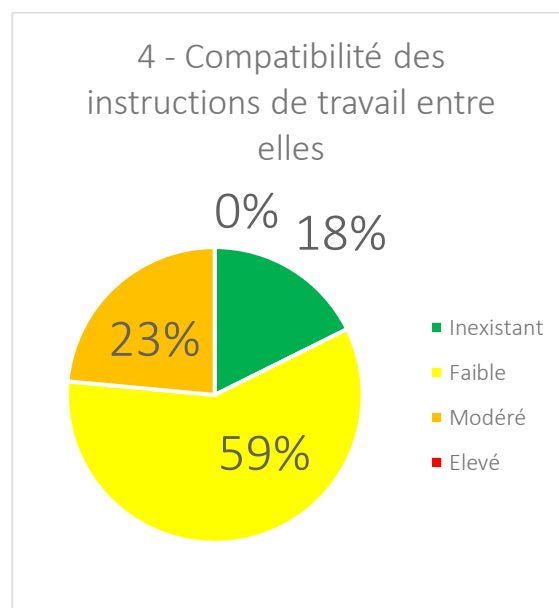
Plusieurs services interrogés ont le sentiment d'un manque de moyens humains, notamment à certains moments de la journée. C'est le cas en particulier pour les éducateurs et les infirmières.

Il y a le sentiment d'une opacité du fonctionnement des budgets éducatifs, par rapport au budget de l'établissement.

Les moyens informatiques et de télécommunications, ainsi que de véhicules sur certains services ne permettent pas toujours de répondre aux objectifs fixés.

1.4. COMPATIBILITE DES INSTRUCTIONS DE TRAVAIL ENTRE ELLES

« LES AGENTS REÇOIVENT-ILS DES INSTRUCTIONS, DES ORDRES, DES DEMANDES QUI PEUVENT ETRE CONTRADICTOIRES ENTRE EUX ? »



Constats :

Le temps d'écriture est souvent incompatible avec le temps requis de présence sur le groupe de vie pour les éducateurs.

Certaines demandes des partenaires peuvent être contradictoires entre elles.

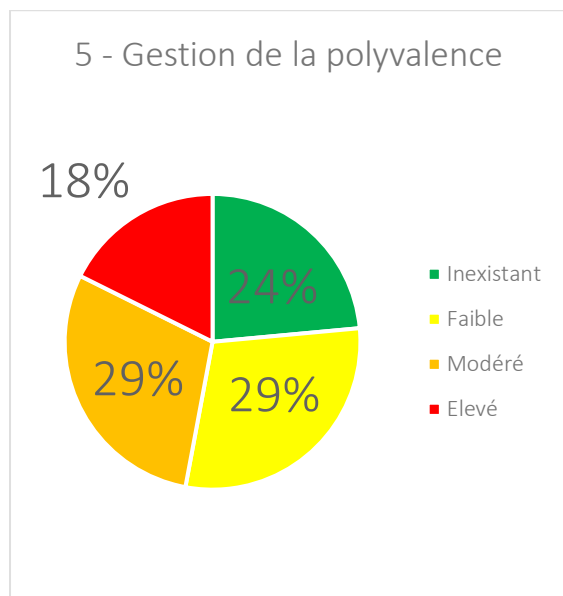
Il y a le sentiment d'un manque de communication au sein de l'établissement.

Propositions d'actions :

Il pourrait y avoir davantage de coordination des équipes éducatives entre elles en amont lorsqu'elles ont sollicité l'intervention des services transversaux.

1.5. GESTION DE LA POLYVALENCE

« LES AGENTS SONT-ILS AMENES A CHANGER DE TACHE, DE POSTES OU DE FONCTIONS A L'IMPROVISTE POUR REpondre AUX CONTRAINTES DU MOMENT ? »



Constats :

Les remplacements au pied levé sont réguliers, mais interviennent la plupart du temps sur des postes pour lesquels les agents sont formés.

Une polyvalence particulière est requise pour les agents de transports ainsi que les maîtresses de maison.

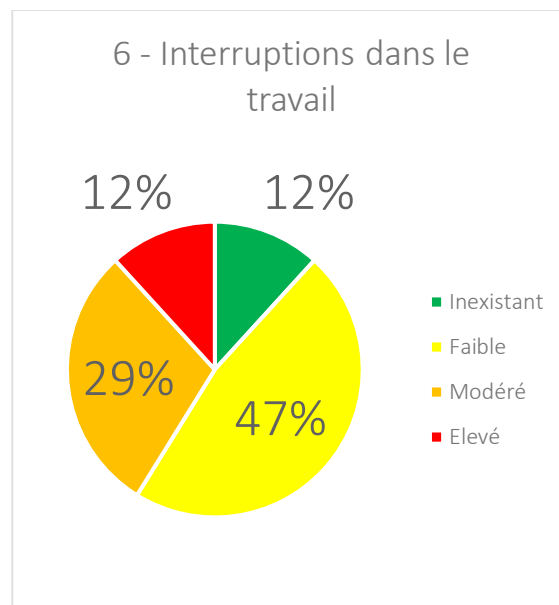
La spécialisation de certains agents sur des tâches particulières peut devenir problématique lorsqu'ils sont absents.

C'est davantage l'anticipation et la gestion de la polyvalence qui pose difficulté que la polyvalence en elle-même.

Une activité peut être annulée lorsqu'on demande à un agent d'intervenir sur une autre tâche

1.6. INTERRUPTION DANS LE TRAVAIL

« LES AGENTS SONT-ILS FREQUEMMENT INTERROMPUS AU COURS DE LEUR TRAVAIL PAR DES TACHES NON PREVUES ? »



Constats :

L'interruption dans les tâches est inhérente à l'accueil d'urgence, et plus particulièrement à certains métiers (exemple : secrétariat)

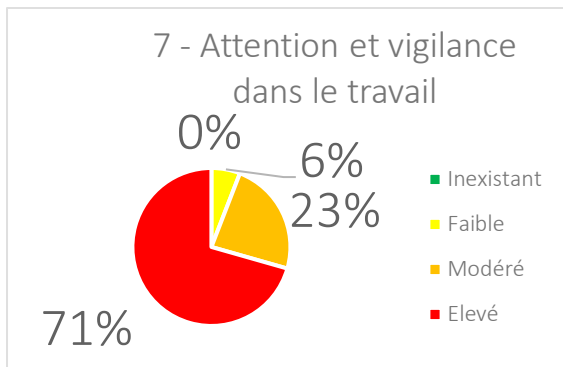
Propositions d'actions :

Certains évènements qui peuvent l'être pourraient être davantage anticipés et transmis à l'ensemble des équipes concernées (exemple : préparation de l'admission)

Les circuits d'information pourraient être davantage précisés pour ne pas interrompre inutilement la tâche des agents.

1.7. ATTENTION ET VIGILANCE DANS LE TRAVAIL

« LES AGENTS EXERCENT-ILS DES ACTIVITES QUI NECESSITENT UNE ATTENTION SOUTENUE OU UNE VIGILANCE PERMANENTE ? »



Constats :

Certains services utilisent dans leur activité quotidienne des outils ou des machines-outils qui peuvent être dangereux.

L'attention et la vigilance sont inhérentes au travail d'accompagnement d'enfants, mais elles peuvent être renforcées selon l'effectif et le profil des jeunes accueillis, notamment sur les groupes de plus petits.

Les agents de transport doivent être doublement vigilants à la circulation ainsi qu'à la sécurité des enfants

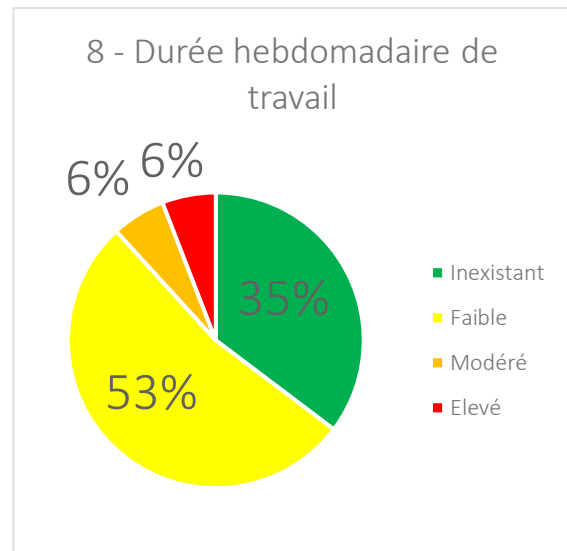
Les agents du Service Familles doivent être particulièrement vigilant à la sécurité des enfants ainsi qu'aux interactions qui se jouent sur les temps de visites.

2. HORAIRES DE TRAVAIL DIFFICILES

La durée et l'organisation du temps de travail peuvent avoir une influence sur la santé physique et mentale des agents. Les interférences qu'elles peuvent occasionner avec les engagements familiaux ou sociaux rendent également difficile la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

2.1. DUREE HEBDOMADAIRE DE TRAVAIL

« ARRIVE-T-IL QUE LES AGENTS TRAVAILLENT PLUS DE 45 HEURES PAR SEMAINE ? »



Constats :

Il peut arriver que les agents travaillent plus de 45 heures par semaine lorsqu'ils sont d'astreinte.

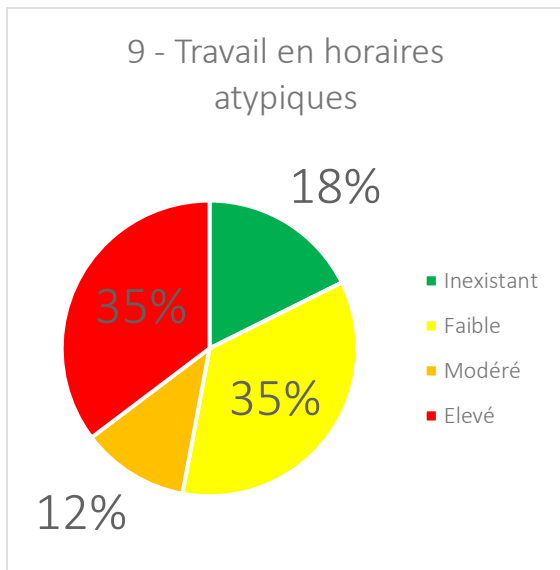
Ceci peut également se produire selon les rendez-vous des enfants qui doivent être accompagnés, ainsi que selon les besoins de remplacement.

C'est notamment le cas des fonctions d'encadrement (chefs de service et adjoints).

Ce n'est qu'à la marge que les agents travaillent plus de 45 heures par semaine.

2.2. TRAVAIL EN HORAIRES ATYPIQUES

« LES AGENTS SONT-ILS SOUMIS A DES HORAIRES DE NUIT, ALTERNANTS OU DECALES ? »



Constats :

Les agents y sont soumis, au sein de leurs services respectifs, à tour de rôle.

Ceci concerne notamment les veilleurs, qui travaillent non seulement de nuit, mais aussi les weekends ; ainsi que les éducateurs qui travaillent le weekend et sont soumis à des horaires alternants.

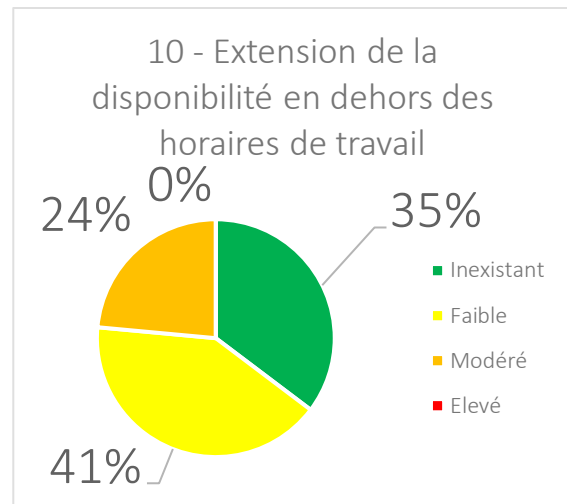
Les astreintes éducatives imposent régulièrement un travail de nuit et les weekends, qui s'ajoute aux horaires de travail habituels.

Des contrepostes peuvent avoir lieu, en fonction des arrêts de travail ou à la demande de l'agent. Ils ne sont jamais imposés par l'établissement.

En cas de situation spécifique à gérer (exemple : situation de crise), certains postes peuvent être prolongés.

2.3. EXTENSION DE LA DISPONIBILITE EN DEHORS DES HORAIRES DE TRAVAIL

« LES AGENTS SONT-ILS CONTACTES EN DEHORS DES HORAIRES DE TRAVAIL POUR DES RAISONS PROFESSIONNELLES ? »



Constats :

Les contacts en dehors des horaires de travail sont fluctuants selon les périodes, et concernent davantage les autres professions que les éducateurs.

Ils visent notamment à remplacer les agents en arrêt de travail, à demander des informations sur une situation, ou bien à résoudre une situation urgente.

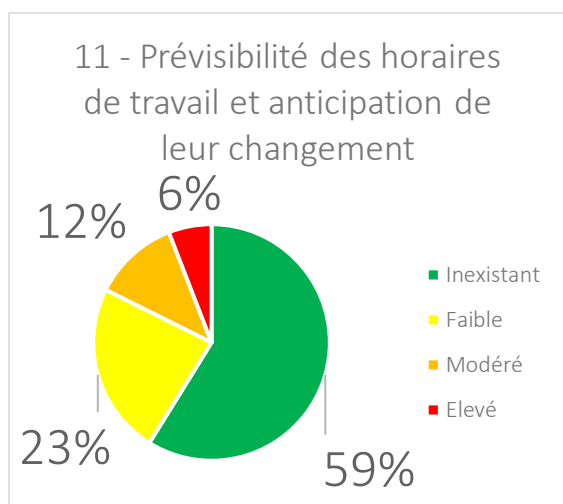
Les groupes de discussion mis en place sur les réseaux sociaux lors de la crise sanitaire sont régulièrement consultés par les agents en dehors des horaires de travail.

Les cadres d'astreinte sont régulièrement mobilisés.

Le numéro de téléphone personnel peut être utilisé à la marge lorsque les agents ne disposent pas d'un téléphone professionnel.

2.4. PREVISIBILITE DES HORAIRES DE TRAVAIL ET ANTICIPATION DE LEUR CHANGEMENT

« LES AGENTS CONNAISSENT-ILS SUFFISAMMENT A L'AVANCE LEURS HORAIRES DE TRAVAIL ET LES CHANGEMENTS EVENTUELS DE LEURS PLANNINGS DE TRAVAIL ? »



Constats :

Les agents des services transversaux travaillent en horaires fixes : ils ne sont pas concernés par ce risque.

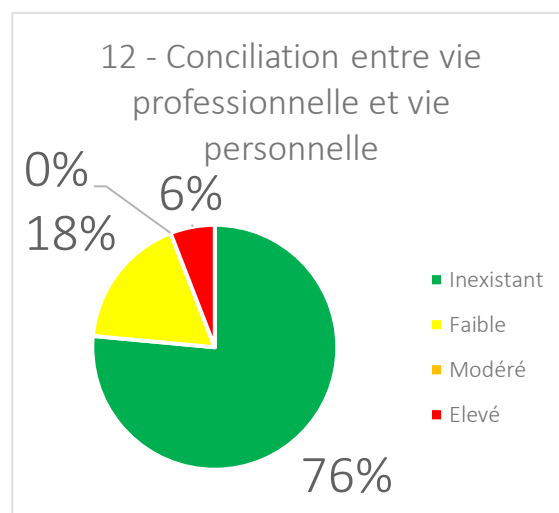
La nouvelle procédure d'élaboration et de communication des plannings a été reçue de manière très positive, malgré encore quelques attentes sur la transmission en début de chaque trimestre.

Certains changements de dernière minute peuvent intervenir en cas de besoin de remplacement, ou bien lorsque des rendez-vous s'imposent et ne peuvent être anticipés.

Certains changements de dernière minute peuvent également intervenir à la demande des agents.

2.5. CONCILIATION ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE

« L'ETABLISSEMENT PERMET-IL AUX AGENTS DE CONCILIER VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE ? »



Constats :

Les besoins des agents sont acceptés par l'encadrement dans leur grande majorité.

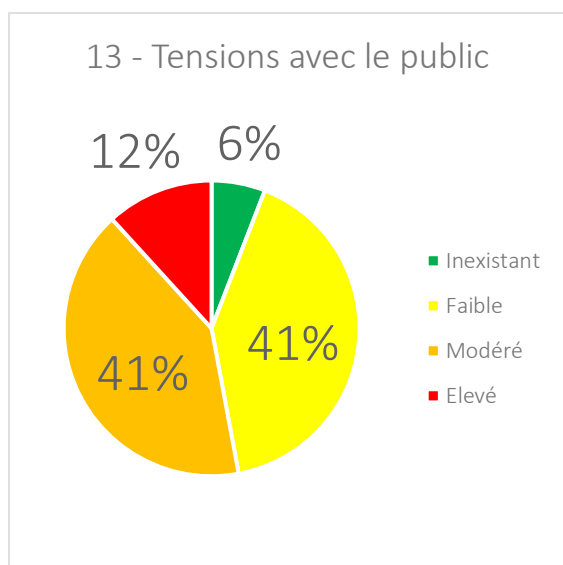
Les arrangements entre collègues permettent régulièrement de prendre en compte les contraintes personnelles de chacun.

3. EXIGENCES EMOTIONNELLES

Certaines activités professionnelles ou métiers peuvent être éprouvants pour les agents sur le plan émotionnel. C'est le cas par exemple des agents en contact avec le public, exposés parfois à des situations de tension épuisantes psychologiquement. Il en est de même pour les personnels dans les métiers d'aide, confrontés à la souffrance et à la détresse d'autrui. Si ces activités comportent des aspects gratifiants, elles imposent également bien souvent aux travailleurs de maîtriser leurs propres émotions et de faire preuve de contrôle de soi. Ces exigences émotionnelles induisent une charge mentale et psychologique forte dans la réalisation du travail.

3.1. TENSIONS AVEC LE PUBLIC

« LES AGENTS SONT-ILS CONFRONTES A DES SITUATIONS DE TENSIONS (AVEC LES USAGERS ET LES AUTRES AGENTS) DONT ILS SE PLAIGNENT ? »



Constats :

Les services transversaux souffrent de certaines remarques qui leur sont adressées et qui remettent en cause la qualité de leur travail.

En situation de tension avec un usager, il peut y avoir pour l'agent une difficulté à s'isoler lorsque l'agent est seul en poste.

Ces situations interviennent plus ou moins régulièrement selon les profils des enfants accueillis.

Les agents ont le sentiment de « représenter » le système de placement aux yeux des enfants, responsable de la séparation qu'ils ont vécue.

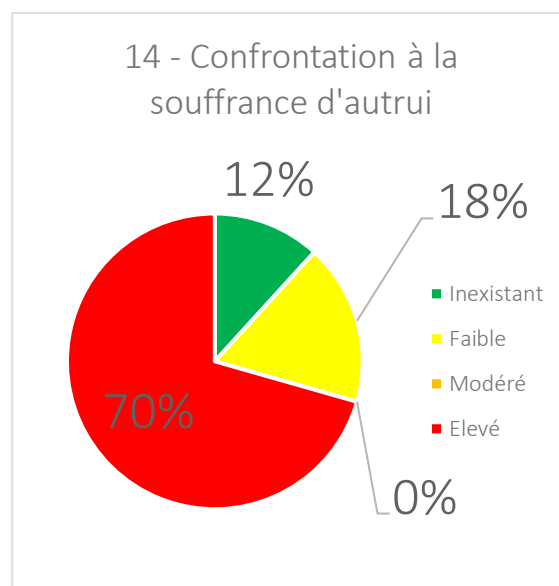
Certaines situations de conflits entre jeunes peuvent être difficiles à régler pour les agents.

Le travail avec les parents est parfois difficile et entraîne des situations de tension pour les mêmes raisons.

L'absence de réponse aux situations des enfants peut exacerber ces situations de tensions.

3.2. CONFRONTATION A LA SOUFFRANCE D'AUTRUI

« DANS LE CADRE DE LEUR ACTIVITE PROFESSIONNELLE, LES AGENTS SONT-ILS AMENES A DEVOIR TRAITER LA SITUATION DE PERSONNES EN SOUFFRANCE (PHYSIQUE, PSYCHOLOGIQUE OU SOCIALE ? »



Constats :

Les professionnels sont constamment confrontés à la souffrance des usagers.

Ils sont également confrontés aux troubles du comportement de nombreux enfants accueillis.

L'absence de formation de certains professionnels pour faire face à ce genre de situations peut les mettre en difficulté.

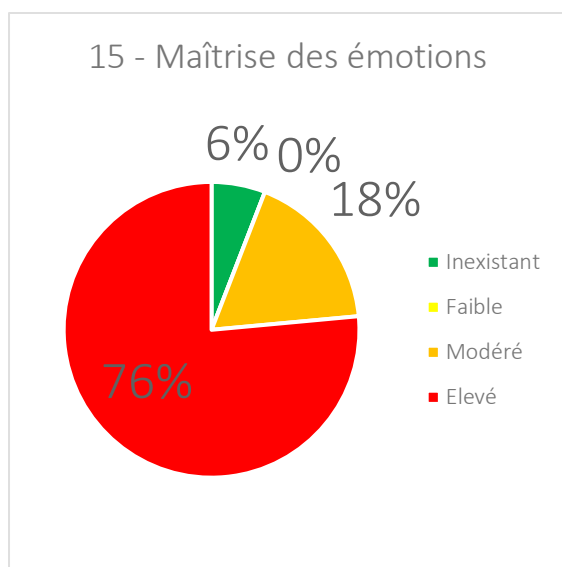
Cette confrontation à la souffrance des usagers concerne tous les professionnels de l'établissement.

L'encadrement est confronté à la souffrance des usagers, mais aussi parfois à celle des agents.

L'apport des psychologues qui interviennent sur l'établissement est essentiel.

3.3. MAITRISE DES EMOTIONS

« DANS LEUR TRAVAIL, LES AGENTS SE DOIVENT-ILS DE FAIRE "BONNE FIGURE" EN TOUTES CIRCONSTANCES ?



Constats :

Il est très rare que la hiérarchie requiert des agents qu'ils fassent bonne figure en toute circonstance.

Cela relève davantage de l'éthique personnelle et professionnelle des agents.

En cas de besoin, la hiérarchie permet dans la plupart des cas aux agents de s'exprimer dans un espace approprié.

Il peut y avoir une difficulté chez certains agents à gérer sa frustration, sa colère face à certaines situations, et donc à bien accueillir les nouveaux agents.

L'objectif des agents est d'être toujours à l'écoute et bienveillant envers les enfants.

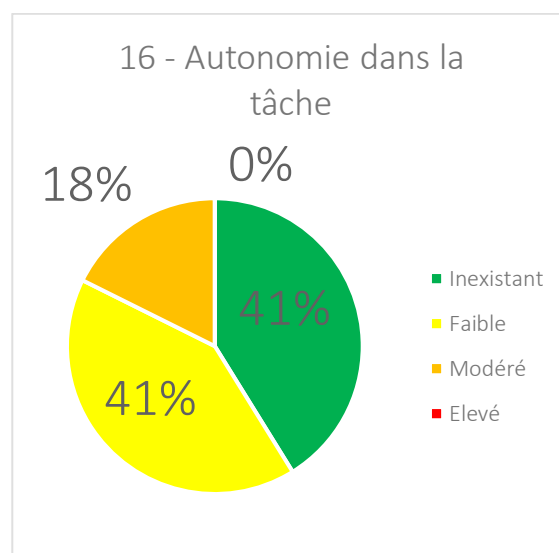
4. FAIBLE AUTONOMIE AU TRAVAIL

L'autonomie au travail désigne la possibilité pour le salarié d'être acteur de son travail et, plus largement, de sa vie professionnelle. Elle peut s'exercer dans le choix de la façon de travailler, dans la capacité à prendre des initiatives face à des situations non prévues mais aussi dans celle d'interrompre momentanément son travail à un moment choisi. Selon les connaissances scientifiques actuelles, une autonomie insuffisante représente un risque de maladie cardiovasculaire et aussi un risque pour la santé mentale. Au-delà de ces risques, elle tend à appauvrir l'intérêt du travail et à

dévaloriser les salariés et leurs compétences professionnelles.

4.1. AUTONOMIE DANS LA TACHE

« LES AGENTS ONT-ILS DES MARGES DE MANŒUVRE DANS LA MANIERE DE REALISER LEUR TRAVAIL DES LORS QUE LES OBJECTIFS SONT ATTEINTS ? »



Constats :

Les agents sont globalement forces de propositions et autonomes dans leurs activités, notamment sur la gestion du quotidien.

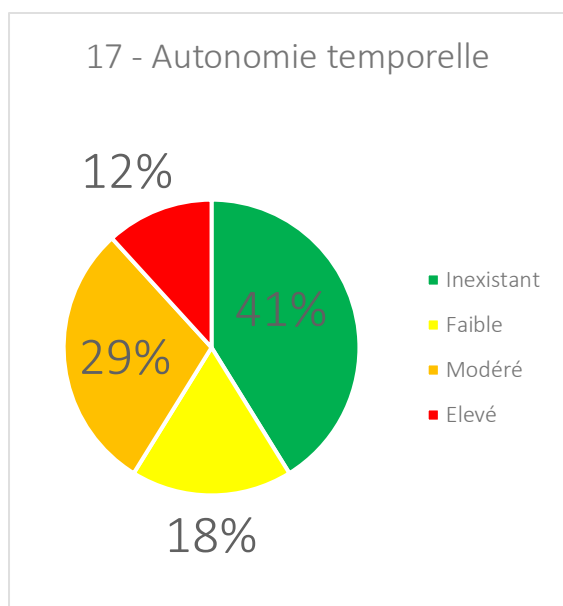
Toutefois, ils peuvent avoir le sentiment de subir des décisions éducatives qui sont imposées par les partenaires, en vue de respecter le cadre du placement.

Les agents ont le sentiment d'avoir une autonomie, mais peu de marge de manœuvre effective faute de temps dans certains services.

Les projets des équipes sont généralement acceptés par l'encadrement s'ils sont adaptés à l'accompagnement des enfants.

4.2. AUTONOMIE TEMPORELLE

« LES AGENTS PEUVENT-ILS INTERROMPRE LEUR TRAVAIL LORSQU'ILS EN RESSENTENT LE BESOIN ? »



Constats :

Il est plus facile de prendre des pauses lorsque les éducateurs ne sont pas seuls en poste (selon la localisation du groupe, il peut être plus aisé de demander à un collègue de prendre le relai sur le temps de pause).

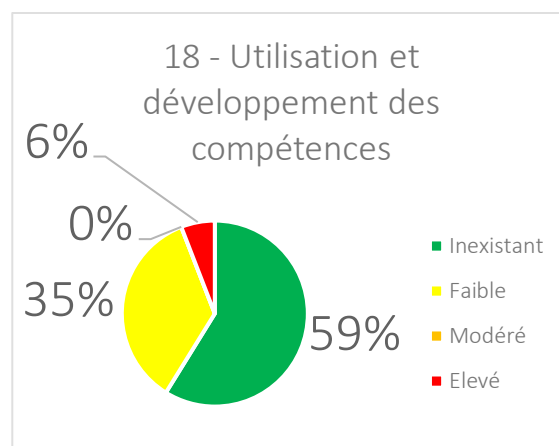
Les temps de pause ne sont jamais imposés aux équipes par l'encadrement.

Sur un service, l'organisation actuelle des plannings ne permet pas de dégager un temps de repas fixe.

Certains agents n'ont pas nécessairement le temps de prendre une pause, ne serait-ce que pour aller aux toilettes. C'est notamment le cas pour les agents accompagnant les plus jeunes enfants.

4.3. UTILISATION ET DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

« LES AGENTS PEUVENT-ILS UTILISER LEURS COMPETENCES PROFESSIONNELLES ET EN DEVELOPPER DE NOUVELLES ? »



Constats :

Le plan de formation proposé chaque année par l'établissement est salué par les équipes.

Certaines formations sont à la demande des agents. Elles peuvent être individuelles ou collectives.

Les formations demandées par les agents sont validées en fonction de la pertinence de ces formations au regard de l'activité professionnelle de l'agent ainsi que du contexte d'intervention. A ce titre, certains refus de formations peuvent intervenir à la marge.

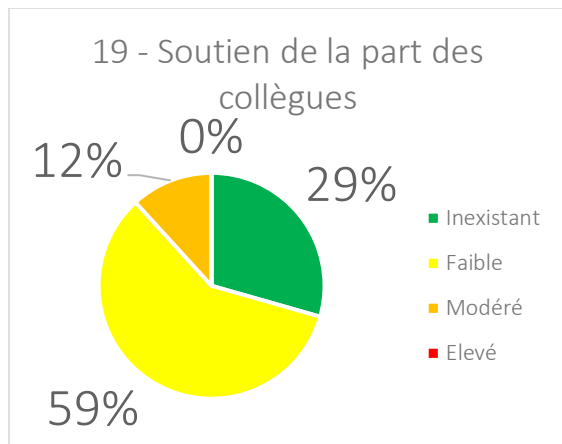
Quelques services ont l'impression de ne pas pouvoir utiliser l'ensemble des compétences acquises dans leur activité professionnelle.

5. RAPPORTS SOCIAUX AU TRAVAIL DEGRADEES

Les rapports sociaux au travail englobent les relations interpersonnelles entre les agents au sein de l'établissement ainsi que celles entre les agents et l'établissement qui les emploie. La littérature scientifique montre l'importance des relations sociales au travail sur la santé physique et mentale des agents, notamment l'influence positive du soutien social et de l'équilibre entre contribution des agents et rétribution par l'employeur. Aussi, les rapports sociaux peuvent-ils être un facteur de protection de la santé des agents, autant qu'un facteur de risque psychosocial lorsque ces rapports sont particulièrement dégradés.

5.1. SOUTIEN DE LA PART DES COLLEGUES

« LES RELATIONS ENTRE COLLEGUES SONT-ELLES BONNES (CONFIANCE, ENTRAIDE, CONVIVIALITE AU SEIN DES EQUIPES) ? »



Constats :

Certains services mettent en évidence la forte entraide qui règne au sein d'un même service.

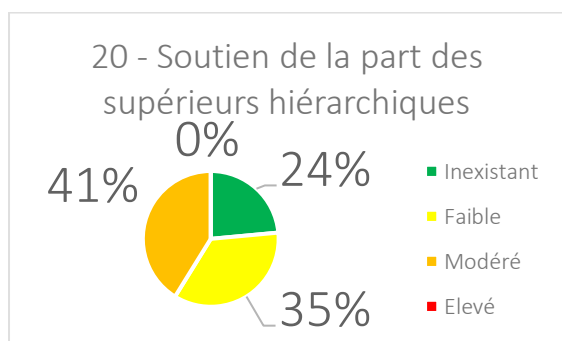
Toutefois, les relations entre collègues sont parfois dégradées, que ce soit au sein d'un service ou entre les services. Les services observent parfois un manque de communication, des remarques blessantes, des dénonciations anonymes, etc.

Quelques crispations liées à l'exercice professionnel des agents sont vite dissipées par un échange entre collègue.

Il peut y avoir, au sein des services, le sentiment d'une relation de confiance « fausse » ou « de surface » entre collègues.

5.2. SOUTIEN DE LA PART DES SUPERIEURS HIERARCHIQUES

« LES AGENTS REÇOIVENT-ILS UN SOUTIEN DE LA PART DE L'ENCADREMENT / LA DIRECTION ? »



Constats :

La majorité des services interrogés notent un soutien de la part de leur encadrement.

L'investissement dans des équipements nouveaux pour certains services est perçu comme un soutien.

Malgré les échanges entre les services et l'encadrement / la Direction, les conséquences et / ou réponses de ces échanges ne sont pas toujours perçus.

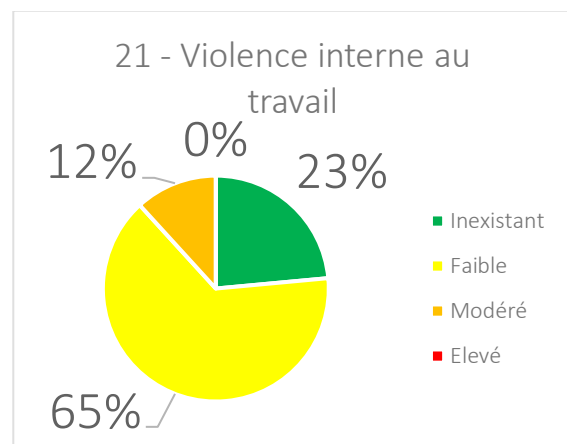
Pour certains services, le soutien de l'encadrement n'est pas visible, ou tarde à venir (il n'est pas présent dans l'urgence de la situation).

L'encadrement n'est pas toujours disponible selon les moments, mais la sollicitation importante de l'encadrement est majoritairement comprise par les services interrogés.

Les services interrogés notent l'importance des temps de réunion avec la Direction et l'encadrement, ainsi que celle de la proximité géographique des locaux dans le maintien du lien avec l'encadrement.

5.3. VIOLENCE INTERNE AU TRAVAIL

« REGNE-T-IL UN CLIMAT DE COURTOISIE ET DE RESPECT MUTUEL ENTRE LES AGENTS DE L'ETABLISSEMENT (ABSENCE DE PROPOS OU D'ATTITUDES BLESSANTES, DISCRIMINATOIRES...) ? »



Constats :

Les services transversaux (cuisine, services techniques, standard,) souffrent du dénigrement

régulier de leur travail par d'autres professionnels de l'établissement.

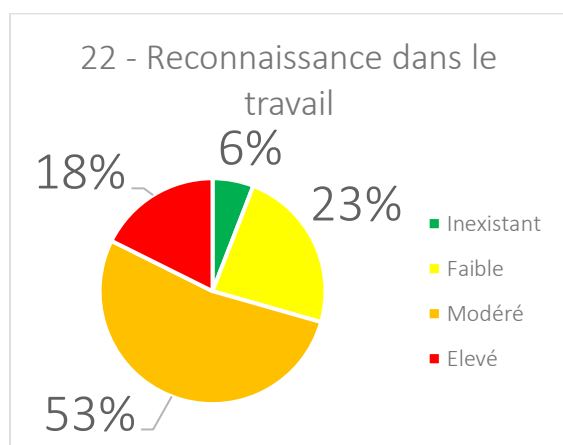
Globalement, un climat de respect entre agents règne sur l'établissement.

Il a pu néanmoins y avoir des propos blessants sur la qualité de l'accompagnement proposé par certains agents, qui a pu être mis en cause à cette occasion.

Les rumeurs et courriers anonymes qui circulent sur l'établissement ne favorisent pas le maintien d'un lien respectueux entre les professionnels, quel que soit leur niveau hiérarchique.

5.4. RECONNAISSANCE DANS LE TRAVAIL

« LES AGENTS REÇOIVENT-ILS DES MARQUES DE RECONNAISSANCE DE LEUR TRAVAIL DE LA PART DE L'ETABLISSEMENT ? »



Constats :

La reconnaissance par l'établissement du travail effectué par les services interrogés est davantage symbolique.

Cette reconnaissance n'est pas aussi importante que celle des usagers aux yeux des agents.

La reconnaissance par l'établissement du travail effectué intervient de manière trop ponctuelle (notamment lors des entretiens professionnels).

Lorsque les services interrogés sont mobilisés par les partenaires, ceci est perçu comme un signe de la reconnaissance du travail effectué par les équipes.

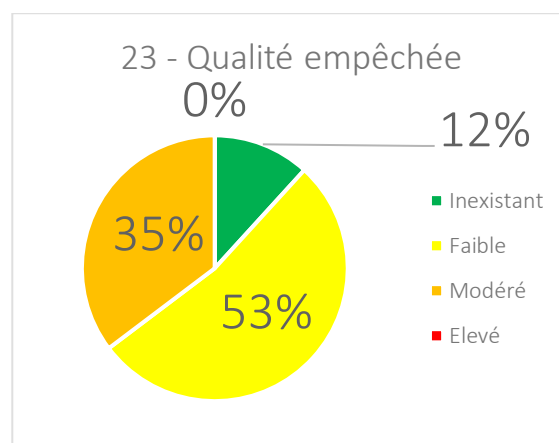
Il peut y avoir le sentiment que les points négatifs sont davantage relevés que les points positifs.

6. CONFLITS DE VALEURS

On entend par conflits de valeurs, l'ensemble des conflits intrapsychiques portant sur « ce qui compte » aux yeux des agents dans leur travail, c'est-à-dire ce à quoi ils attribuent de l'importance sur le plan professionnel : par exemple, la possibilité de faire un travail de qualité ou un travail dont l'utilité est avérée ou reconnue. Travailler dans des conditions qu'on désapprouve, devoir faire des tâches qui contreviennent à sa conscience ou à ses principes professionnels peuvent entrer en contradiction avec le sens que les agents donnent à leur travail. Ces conflits de valeurs risquent d'affecter l'image qu'ils ont de leur travail, de leur métier, d'eux-mêmes et les conduire à se désengager.

6.1. QUALITE EMPECHEE

« LES AGENTS CONSIDERENT-ILS QU'ILS FONT UN TRAVAIL DE QUALITE ? »



Constats :

Certains services interrogés ont un sentiment de fierté à la fin de leur poste.

Les services transversaux ont déjà pu entamer un travail sur la qualité du service rendu.

D'autres services ont le sentiment de ne plus pouvoir faire du travail de qualité, par manque de moyens sur certains services éducatifs (exemple : sentiment de « gardiennage » sur certains groupes éducatifs).

Les formations proposées ainsi que la fermeture des deux bâtiments Homes ont participé à l'amélioration

de la qualité du travail effectué par l'ensemble des services.

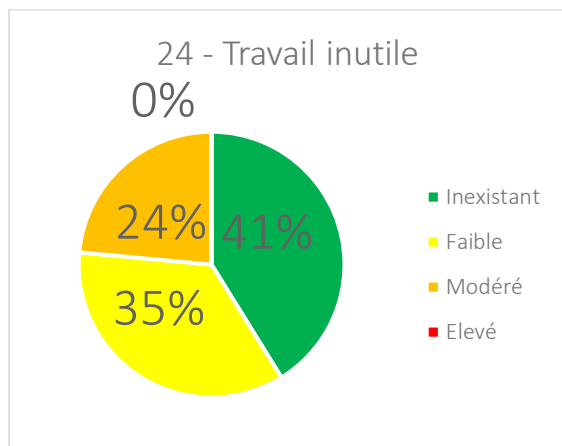
La reconnaissance par les jeunes du travail effectué est essentielle aux yeux des agents.

Certaines contraintes externes à l'établissement limitent toutefois l'action des services.

Il peut être difficile pour certains services d'avoir le sentiment de faire de la qualité en accueil d'urgence.

6.2. TRAVAIL INUTILE

« LES AGENTS ESTIMENT-ILS EN GENERAL QUE LEUR TRAVAIL EST RECONNU COMME UTILE ? »



Constats :

L'utilité du travail des services est notamment jugée au regard des conséquences de ce travail sur la situation des enfants accueillis.

Elle est également perceptible lorsque les partenaires suivent les préconisations des services.

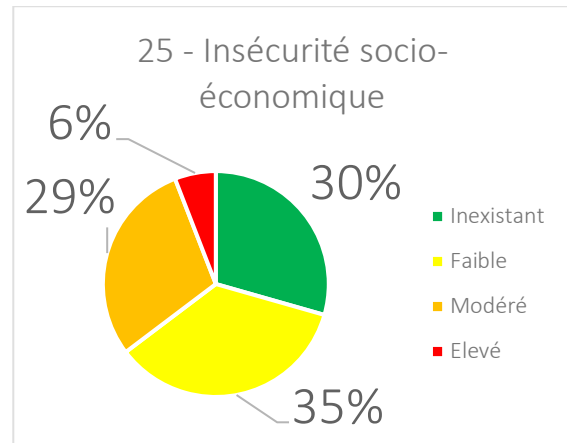
En revanche, il y a le sentiment que l'action des travailleurs sociaux est très mal reconnue par le grand public et par l'extérieur, ainsi que le sentiment que le dispositif de protection de l'enfance n'est ni connu, ni reconnu à sa juste valeur.

7. INSECURITE DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

L'insécurité de l'emploi et du travail est un facteur de risque pour la santé des agents dans la mesure où elle réduit le sentiment de maîtrise de la situation.

7.1. INSECURITE SOCIO-ECONOMIQUE (EMLOI, SALAIRE, CARRIERE...)

« LES AGENTS SONT-ILS CONFRONTES A DES INCERTITUDES QUANT AU MAINTIEN DE LEUR ACTIVITE DANS LES PROCHAINS MOIS ? »



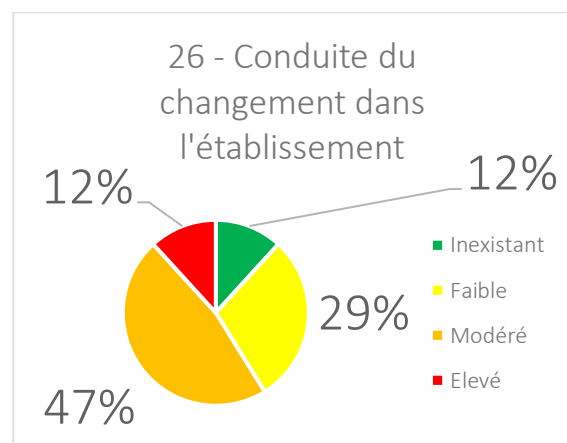
Constats :

Ce sentiment d'insécurité concerne davantage les agents contractuels de l'établissement (notamment les agents en CDD) à la suite de communications sur la non-reconduction de contrats au sein de l'établissement.

Il peut y avoir un sentiment d'incertitude quant à l'avenir de l'entretien professionnel et de la prime de service.

7.2. CONDUITE DU CHANGEMENT DANS L'ETABLISSEMENT

« LES CHANGEMENTS SONT-ILS SUFFISAMMENT ANTICIPES, ACCOMPAGNES ET CLAIREMENT EXPLIQUES AUX AGENTS ? »



Constats :

Les services transversaux interrogés ont le sentiment que les changements institutionnels leur sont trop rarement expliqués, ou bien en dernier lieu.

S'il y a un sentiment d'accompagnement des autres services interrogés sur les changements structurels de long terme, les changements au jour le jour mériteraient selon eux davantage d'explications et d'accompagnement.

Il peut y avoir le sentiment de rumeurs, d'apprendre des éléments en dehors des circuits officiels de l'établissement : ceci renforce le sentiment d'un manque de communication au sein de l'établissement.

Tous les professionnels n'ont pas le temps de s'approprier réellement ces projets étant donnée la complexité et l'intensité de leurs postes.

Les réunions de services ainsi que les différents groupes de travail sont un levier essentiel pour renforcer cette communication et cet accompagnement au changement.

Aussi, le courrier de l'établissement ainsi que la communication sur le site Internet ont constitué une amélioration en ce sens.

PISTES D' ACTIONS POUR LA PREVENTION

Les résultats présentés ci-dessus ont été présentés au comité de pilotage de la démarche d'évaluation, de prévention et de lutte contre les RPS. En concertation avec les représentants du personnel, ce sont 5 axes de travaux transversaux et principaux qui ont été retenus pour faire l'objet d'une réflexion collective quant à l'élaboration d'outil qui puissent devenir des facteurs de protection.

AXE 1 : ATTENTION ET VIGILANCE DANS LE TRAVAIL, TRAVAIL EN HORAIRES ATYPIQUES ET EXTENSION DE LA DISPONIBILITE EN DEHORS DES HORAIRES DE TRAVAIL

Constats	Propositions d'actions	Illustrations
	Besoin de plus de personnels, de moyens humains (mentionné pour l'éducatif et la lingerie)	
	Avoir toujours une doublure, en particulier sur les groupes isolés	
	Création d'une vraie équipe mobile (éducateurs, maîtresses de maison, veilleurs)	
	Prévoir la possibilité de prendre des temps de pause	
	Prévoir des temps dans la journée pour que les éducateurs puissent se transmettre les informations et échanger des situations des enfants	
	Etablir un plan d'actions en cas de sureffectif	Avoir un éducateur en plus sur chaque groupe et toujours un local disponible et ainsi être réactif en cas d'ouverture d'un groupe supplémentaire
Besoin de trouver un moyen pour que le CDE soit plus attractif et avoir plus de candidatures	<i>Pas de propositions d'actions formulées</i>	
	Augmenter la fluidité des départs	Création de places en MECS
	Prévoir des activités en extérieur pour désengorger les groupes et donc augmenter les budgets alloués	Colonies de vacances, centres aérés

	Engager une réflexion et mettre en place des groupes de travail sur la question du handicap	Créer un plateau de jour pour prendre en charge les enfants porteurs de handicaps Faire des sous-groupes dans les groupes de vie
	Travailler sur la prise en charge des enfants qui ne vont pas à l'école	
Il y a trop de produits ménagers, il faudrait des produits « multi-usages »	Travailler sur un protocole « Produits ménagers »	
	Mettre en place des tableaux de bords pour le suivi de certains dossiers administratifs	
	Suivre les mises à jour des formations « habilitations » (fait pour les habilitations électriques mais pas pour les échafaudages)	
	Ne rappeler les agents que lorsque c'est nécessaire (cela doit rester à la marge)	Avoir une logique de priorisation Regarder les plannings et voir si ça peut attendre le lendemain quand l'agent est en poste Préférence pour les SMS, moins intrusifs Eviter les contrepostes

AXE 2 : CONFRONTATION A LA SOUFFRANCE D'AUTRUI ET MAITRISE DES EMOTIONS

Constats	Propositions d'actions	Illustrations
	Polyvalence entre maîtresses de maison à interroger pour la stabilité des enfants	
	Groupes de parole	
On ne se dit pas tout Besoin de renouer le dialogue, de crever l'abcès Parfois un dialogue très difficile	Réunions d'équipe avec le chef de service	
	« Médiateur » institutionnel (...)	
	Aide à la reconversion professionnelle et à la mobilité	

	Accueil des nouveaux arrivants : aborder ces questions dès l'arrivée	
	GAPP	
	Valoriser les professionnels comme les maîtresses de maison et leur donner des moyens	
	Suivi psychologique pour les professionnels qui en ont besoin	
	Salle de pause	1 par service 1 tableau pour écrire
	Soutien pour les nouveaux arrivants	
GAPP pas forcément suffisant pour SERAD Retours négatifs sur les GAPP actuels	Prévoir une heure par semaine	
	GAPP sur la situation des enfants	
	Lieu pour déposer ces tensions	
	Professionnels qualifiés	
	EAA : à élargir aux plus petits (individualisation)	
	Equipe mobile interne	
	Pièce dédiée pour isoler l'enfant en crise (3-10 ans)	Espace Snoezelen
	Améliorer la formation	
	Soutien hiérarchique pour des situations individuelles compliquées	
	Plus d'agents pour accompagner les enfants, plus de disponibilité	
	Temps de régulation, groupes de paroles avec psychologue	
	Réorganisation du travail pour privilégier l'accompagnement et prendre moins sur soi	

Être moins dans le quotidien
Besoins de renforts pour les psychologues 1/10 ^{ème} de psychologue essentiel
Pistes de réflexion pour les éducateurs

AXE 3 : RECONNAISSANCE DANS LE TRAVAIL (ETABLISSEMENT, DIRECTION, ENCADREMENT, EXTERIEUR)

Constats	Propositions d'actions	Illustrations
	Mieux communiquer entre collègues	Entre collègues sans passer par la Direction, ou avec des intermédiaires (encadrement)
	Réunions hebdomadaires avec un temps dédié à l'équipe sans la présence de l'encadrement pour la régulation	Durée : environ 30 minutes
	Temps convivial au niveau de l'établissement	Fête de Noël sur le site de Forbach
	Groupes d'analyse des pratiques	Avec une dimension de régulation et de cohérence de l'accompagnement
	Former l'encadrement au management positif	
Absence de reconnaissance du métier par le Ségur	Augmenter les salaires	
	Ne pas banaliser les attitudes conflictuelles et ne pas penser qu'elles sont propres à des services plus genrés	
Notion de délation	En cas de situation conflictuelle, entendre toutes les parties prenantes	
	Rappeler le cadre légal sur les obligations de dénonciation de maltraitance	
Sentiment d'être rabaissé injustement	Reprendre individuellement ce qui relève d'une responsabilité individuelle plutôt que pointer la responsabilité collective	

Organiser des réunions sur les services sur lesquels il n'y en a pas	Avec régulation (lingerie) Avec ou sans encadrement (selon si problème à résoudre ou pas)
Organiser un accompagnement de cohésion d'équipe et/ou transversale par l'établissement	Budget dédié chaque année
Accueil des nouveaux agents : transmettre les informations pour une meilleure compréhension des attentes, personne dédiée à l'accompagnement du nouvel agent pendant une semaine	
Indiquer systématiquement à l'interlocuteur que sa demande a été prise en compte	
Systématiser l'entretien professionnel pour les agents contractuels	Tous les ans après un an d'ancienneté
Sécuriser les agents sur le traitement impartial des situations conflictuelles par l'encadrement	
Analyser ce qui a été fait et bien fait	Analyser ce qu'un projet a apporté en réunion de service
Valoriser au quotidien les actions positives et ne pas uniquement dire le négatif, et le reconnaître publiquement, valoriser les agents de manière plus individuelle	Ecrits bien réalisés, projets réalisés
Prendre en compte les difficultés	Ecouter Enfant difficile glissant sur un autre groupe : le travailler en amont en équipe
Reprendre rapidement (le plus tôt possible) les enfants lorsqu'ils sont irrespectueux	
Clarifier les responsabilités, les missions de chacun au sein de l'équipe éducative	Maîtresses de Maison Veilleurs de nuit qui ne participent pas aux réunions d'équipe

		Collègue qui ne réalise pas son travail : entache la reconnaissance du travail réalisé par l'autre (exemple : ménage)
Peur de parler	En cas de conflit, parler aux syndicats	
Absence de proximité avec le supérieur hiérarchique	Ne pas parler avec les collègues	
Sentiment de manque de neutralité (CSE et adjoints)		

AXE 4 : CONDUITE DU CHANGEMENT ET COMMUNICATION

Constats	Propositions d'actions	Illustrations
Manque de temps « hors éducatif » (sans enfants) pour s'approprier la communication		
Manque de temps pour des réunions en groupe		
	Temps de réunion sans l'encadrement une fois par mois	
	Organiser des réunions entre maîtresses de maison, plus focalisées sur leur travail	
	Faire participer les éducateurs à l'ordre du jour des réunions de services	
Peu d'attente avant d'avoir l'information, avec des demandes de réponses immédiates		
Manque d'accès à certains services		
Plus de transparence entre les services de la part de la Direction		
Communication par boîte aux lettres : bien pour les services avec peu de changements (transversaux) ou par parole/téléphone		
	Communication plus informatique (arrêter le découper-coller) : nécessite un ordinateur par groupe	

Besoin d'améliorer la communication entre agents d'une équipe	Présence d'un tableau blanc rempli la veille par l'éducateur	Rendez-vous médicaux Visites Transports
	Organiser une réunion entre les maîtresses de maison et les groupes de référence	Une fois tous les deux mois
	Recevoir le compte-rendu des réunions (ou plus rapidement)	
Veilleurs absents sur les temps de réunion avec les équipes	Trouver une solution de communication avec les veilleurs	
	1 fixe 1 ordinateur portable par groupe	Entre autres : pour taper les rapports
	Présentation du classeur avec un temps pour le consulter pour les nouveaux agents	Temps imparti pour mieux l'expliquer : s'adapter à la compréhension selon les capacités de chacun
	Lors des réunions de service, reprendre les procédures à l'oral ainsi que les mises à jour	
	Temps de régulation : prioriser, équilibrer l'ordre du jour entre l'encadrement et les agents	
	Réunions de service : distribuer l'ordre du jour quelques jours avant	
	Organiser le service pour permettre au plus de personnes possibles de participer aux réunions de service	

AXE 5 : ADEQUATION DES MOYENS ET RESPONSABILITES AUX OBJECTIFS FIXES PAR L'ETABLISSEMENT ET QUALITE EMPECHEE

Constats	Propositions d'actions	Illustrations
	Organiser l'équipe pour accueillir les nouveaux agents dans de bonnes conditions par des agents d'expérience (faciliter aussi le reclassement des agents)	
	Travail de coordination entre équipes pour mieux organiser et répartir le travail entre les agents	Systematiser la préparation des affaires des enfants le soir pour soulager les agents du matin
	Mieux communiquer sur l'ouverture de nouveaux postes	
	Travailler sur l'attractivité du CDE	
	Mettre en place pour les nouveaux agents les éléments nécessaires à leur accompagnement	Formation
	Accompagnement des nouveaux agents par la Direction et l'encadrement à renforcer	
	Permettre aux nouveaux agents de créer du lien avec l'enfant	
	Ne pas élargir les objectifs de travail à moyens constants	
	Harmoniser le niveau d'informations entre tous les professionnels d'un même service	Partage d'informations
	Proposer une visite de l'établissement aux nouveaux agents	
	Réhabiliter un « service de l'animation générale » pour soulager les services éducatifs et sortir du quotidien	
	Recentrer et rappeler les objectifs et les missions de l'établissement aux éducateurs	
	Fidéliser les agents au travail	
	Travailler la coordination avec l'ASE pour mieux préparer l'enfant à son avenir	Etablir un échéancier commun des orientations avec l'ASE

Mieux préparer la synthèse en amont avec l'ensemble de l'équipe éducative	
Mieux valoriser l'évolution éducative de l'enfant	Mise en évidence des référentiels et de l'évolution de l'enfant
Moyens humains et matériels supplémentaires	
Empêcher d'avoir du sureffectif comme on a	Mise en place d'un relai parental pour les accueils de courte durée qui ne relèvent pas d'une situation de danger
Expliquer les décisions institutionnelles qui font que le travail est dégradé	
Plus d'informations sur les budgets éducatifs et leur évolution pour mieux programmer les projets	