


 MÉTIERS  
DE L'HUMAIN

# À bout de souffle

Les établissements et services du social et médico-social alertent sur la pénurie de professionnels. Accentuée par la crise sanitaire, elle met en péril l'accompagnement des personnes vulnérables en institution et à domicile. Ils appellent les pouvoirs publics à réagir.

« **A**VEC cent vingt-cinq postes vacants, l'Udapei de Haute-Savoie a dû fermer plusieurs services et confier plus de cent cinquante personnes en situation de déficience intellectuelle à leur famille, alerte Luc Gateau, président de l'Unapei. L'Adapei de Loire-Atlantique a lancé un appel à bénévoles pour encadrer certaines activités, faute d'éducateurs en nombre suffisant. Les professionnels manquent aussi en Savoie, en Gironde ou encore en région parisienne. » Comme lui, parents, familles et aidants de personnes vulnérables sont très inquiets : dégradation de la qualité de l'accompagnement, pénurie de professionnels, postes vacants... Épuisés, déconsidérés, non reconnus à la hauteur de leurs compétences et de leur engagement – notamment pendant la crise sanitaire durant laquelle ils étaient sur le front –, les professionnels des secteurs sanitaire, social et médico-social à but non lucratif sont de plus en plus nombreux à jeter l'éponge. Selon

une étude de Nexem (1), 71 % d'entre eux rencontrent des difficultés de recrutement ; plus de 65 000 postes demeurent non pourvus ; 150 000 départs à la retraite sont à prévoir d'ici 2025 au sein des 35 000 établissements concernés.

Cette pénurie impacte directement le quotidien des aidants familiaux contraints de combler le manque. Or leur qualité de vie dépend d'un accompagnement personnalisé, coordonné et de qualité pour leurs proches. « Si nul n'est là pour donner à manger à une personne en situation de polyhandicap, ça devient très difficile. Souhaitons nous aller vers un accompagnement low cost ? », s'inquiète Luc Gateau.

Le manque d'attractivité dans l'action sociale a démarré il y a vingt ans. « Il date de sa déshumanisation, analyse Jérôme Voiturier, directeur général de l'Uniopss : les jeunes professionnels ne sont guère motivés pour effectuer des tableaux Excel et des actes chronométrés. On ne s'oriente pas vers ces métiers

*sans appétence pour la relation humaine. Le social ne peut pas être gouverné par les chiffres – même si une bonne gestion est nécessaire –, on doit laisser exister la relation entre professionnels et personnes accompagnées, redonner du sens au métier.»*

Aujourd'hui, après la pénurie d'infirmiers, d'aides-soignants, de professionnels paramédicaux (kinésithérapeutes, orthophonistes), les secteurs social et médico-social souffrent d'un manque d'effectifs dans tous les domaines : handicap, protection de l'enfance, aide à domicile et personnes âgées. Un phénomène qui touche tout le territoire et plus encore les grandes métropoles où le coût de la vie vient compliquer la donne (voir article p.22).

Depuis la rentrée, mobilisations, manifestes, pétitions et conférences de presse se multiplient sur le territoire pour alerter les pouvoirs publics, les exhorter à réfléchir sur l'attractivité des métiers de l'humain, la revalorisation des salaires, la reconnaissance due aux professionnels et les formations, elles aussi en panne de candidats (voir interview p.24). Le groupement des associations partenaires de l'action sociale (Gapas) et trois de syndicats ont demandé une audition au Premier ministre et la Commission de mobilisation du travail social d'Île-de-France appelle à une grève nationale le 7 décembre.

« Nous assistons à la mise à mort du secteur médico-social », illustre Manoly Tu, aide-soignante dans l'établissement Les Tourais de Craponne, près de Lyon, qui accueille soixante-quatorze adultes présentant des difficultés motrices, dont certains polyhandicapés. Sur cent postes, dix-neuf restent vacants. « Nous ne sommes que trois aides-soignantes sur le service paramédical et nous allons en renfort en unités de vie dans lesquelles il manque six collègues. Faute de temps, nous n'assurons que les soins vitaux

### « Nous assistons à la mise à mort du secteur médico-social »

Manoly Tu, aide-soignante

(lever, repas, soins de nursing), regrette-t-elle. Nos conditions de travail sont dégradées, les plannings changent à la dernière minute, nous sommes épuisés, avec le risque d'oublier de pratiquer des postures adaptées au portage, d'effectuer un faux mouvement et de nous retrouver en accident du travail. » Côté infirmiers, seuls 1,5 équivalents temps plein en CDI sont présents sur 3,5. Une infirmière à temps plein, une autre actuellement en mi-temps thérapeutique





Le 6 octobre, une manifestation organisée par l'ADAPEI 69 a réuni plus de deux mille familles, personnes en situation de handicap et professionnels devant la préfecture de Lyon. Une mobilisation inédite pour la revalorisation salariale du secteur.

et une troisième à 0,70 équivalent temps plein en CDD assurent les soins. « *Nous constituons des duos aide-soignante / infirmière pour pallier la pénurie de personnel ; en l'absence d'infirmier le soir, nous réalisons certaines tâches spécifiques : donner le repas à une résidente nourrie par gastrostomie par exemple, ce qui représente un geste très technique. Des cheffes de service viennent nous prêter main forte mais nous n'y arrivons pas.* » « *Malgré les alertes auprès de nos hiérarchies, nous avons l'impression d'être abandonnés, même si elles font de leur mieux : les offres d'emploi ne trouvent pas preneurs, le secteur fait fuir.* » Les résidents ne bénéficient plus d'activités, ce qui impacte sur leur qualité de vie.

Côté protection de l'enfance, la situation est tout aussi alarmante : la pénurie concerne plus particulièrement les éducateurs spécialisés, les psychologues et les assistants familiaux. Après avoir touché l'internat puis les activités du champ pénal, elle s'étend aujourd'hui au milieu ouvert et au civil. En cause ? « *Le sentiment d'impuissance dont souffrent les professionnels : situations compliquées, mesures de protection intervenant tard, augmentation du nombre d'enfants placés* », égrène Fabienne Quiriau, directrice générale de la Cnape, fédération qui regroupe

les associations de protection de l'enfance. Les salariés sont sous pression, en décalage entre la formation reçue et les exigences de plus en plus élevées en matière de connaissances et de savoir-faire en plus des fermetures de places, de services... « *Leur découragement a des incidences sur l'enfant, pour lequel la sécurité affective est essentielle.* » Aujourd'hui les

## Côté protection de l'enfance, la situation est tout aussi alarmante

listes d'attente s'allongent : il faut compter plusieurs mois pour obtenir une prise en charge en milieu ouvert et pour l'accueil d'un enfant dont le juge a ordonné le placement. « *Cela questionne vraiment sur la protection que la puissance publique souhaite apporter à l'enfant.* »

Si les Accords du Ségur de la santé, conclus en juillet 2020, destinés à revaloriser les métiers du soin, ont reconnu les professionnels des établissements de la fonction publique hospitalière et des établissements

d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (Ehpad) avec une prime, ils ont créé une situation d'inégalité avec leurs collègues du secteur médico-social non lucratif, parfois dans un même service.

Les professionnels manquent de reconnaissance de la part des pouvoirs publics, mais celle des établissements employeurs leur fait parfois aussi défaut. « Ces derniers doivent adopter un management plus participatif, valoriser le travail des équipes, prévoir la gestion du parcours professionnel, l'organiser pour répondre aux besoins des plus jeunes, développer la formation continue », estime Jérôme Voiturier. Il faut prendre en compte le fait que le taux d'accidents du travail, de burn out et de risques psychosociaux dans le secteur est aujourd'hui supérieur à celui du bâtiment. »

L'Uniopss demande une revalorisation salariale, la mise en place rapide du débat qui n'a pas eu lieu dans le cadre du projet de loi Autonomie. « Quelle place légitime voulons-nous accorder aux personnes en perte d'autonomie et quels efforts sommes-nous prêts à assumer pour ceux et celles qui les accompagnent ? », interroge le directeur général. L'Uniopss engage les régions à développer des actions politiques d'incitation dans les collèges et lycées et de revalorisation des formations ; les départements, à assurer une revalorisation des métiers de l'aide à domicile, malgré leurs budgets contraints. Elle appelle à une politique efficace en fonction des territoires

avec une prise en charge spécifique des frais liés au logement, aux transports et à la garde d'enfants – les métiers étant essentiellement assurés par les femmes – dans les grandes villes, tout en veillant à une égalité salariale sur le territoire.

Le 8 novembre, en visite à la maison d'accueil spécialisée La source à Châtenay-Malabry, le Premier Ministre a reconnu « des difficultés très importantes de recrutement » concernant les établissements médico-sociaux et leurs métiers « pourtant essentiels ». Dans le projet de loi de financement de la sécurité sociale 2022, l'État prendra en charge la revalorisation des 20 000 professionnels des établissements et services financés par le département. Il a notamment annoncé une conférence des métiers de l'accompagnement social et médico-social – prévue dans les accords Lafourcade et attendue depuis des mois – d'ici le 15 janvier. Et Jérôme Voiturier de conclure : « Nous souhaitons qu'elle puisse à la fois permettre de mettre fin aux inégalités de traitement concernant la revalorisation salariale entre les soignants et non-soignants et entre les champs du médico-social et social mais aussi une réflexion importante sur l'attractivité des métiers. »

Katia Rouff-Fiorenzi

(1) Étude et sondage Ilop 2020 ; projections à partir de l'enquête emploi, Unifaf (désormais OPCO Santé), 2018.

## L'INTÉRIM À LA RESCOUSSE

EN 2019, face aux difficultés de recrutement et de gestion des ressources en Pays de la Loire, sept associations créent la société coopérative de travail temporaire à but non lucratif ETTIC, une plateforme d'emploi du secteur sanitaire, social, médico-social et du service à la personne adossée à une agence d'intérim. « Nous avons privilégié la forme coopérative, plutôt que la constitution de postes volants ou de regroupement d'employeurs pour la mise à disposition des établissements de personnels qualifiés qui répondent aux besoins de remplacement mais aussi pour proposer à ceux qui le souhaitent un poste en CDI ou un parcours de formation », évoque Marc Marhadour, président d'ETTIC et ancien directeur général d'association.

Depuis le début de la crise sanitaire, les recrutements ont fortement augmenté (1). En tête des professionnels recherchés : aides-soignants, accompagnants éducatifs et sociaux et infirmiers. Avec un taux de chômage très bas dans la région (6 %) et la reprise économique, les professionnels ont l'opportunité de changer de secteur et peuvent négocier leur salaire. Comment attirer les étudiants, les demandeurs d'emploi, les personnes qui en sont éloignées pour développer un vivier de professionnels ? « La solution réside dans la mobilisation de l'écosystème de l'emploi, notamment la présentation des métiers à Pôle emploi avec des résultats significatifs : un accompagnement possible vers des programmes de formation pour acquérir un

premier niveau de compétence et devenir employable de suite », répond Yann Largeaud, directeur exécutif.

Cependant, l'intérim ne constitue pas une solution pérenne pour répondre à la pénurie de professionnels et peut même avoir des effets négatifs, comme le souligne Sylvain Beck, éducateur spécialisé et formateur (voir Espace des lecteurs p.28) : s'il offre une forme de liberté, il peut aussi entraîner indifférence et défection. « Or la relation à l'autre, demande du temps vis-à-vis des personnes vulnérables. »

(1) Fin 2020, ETTIC comptait 130 établissements utilisateurs et 40 000 heures de mise à disposition mensuelles ; six mois plus tard, le nombre d'établissements a bondi de 20 % et les temps de mission de 40 %.

# Cherche professionnels désespérément

En région parisienne, la pénurie de professionnels est encore plus forte que sur le reste du territoire. L'Uriopss Île-de-France exprime des attentes et émet des propositions.

« **L** A solidarité est en danger en Île-de France », André Schilte, administrateur de l'Uriopss et gestionnaire d'établissements qui accueillent des personnes polyhandicapés ne cache pas son inquiétude. L'union régionale s'est saisie de la journée de mobilisation nationale lancée par l'Uriopss le 6 octobre 2021 pour alerter sur cette crise des métiers de la solidarité et de la santé en organisant une journée intitulée « *Crise des métiers de l'Humain: comment traduire en actes les applaudissements d'hier?* » Au même moment, les professionnels battent le pavé et déroulent des banderoles pour exprimer leur colère sur tout le territoire.

L'Uriopss Île-de-France dénonce depuis des années les difficultés de recrutement plus fortes dans sa région que sur le reste du territoire du fait de la cherté des loyers – celui d'un simple studio dépasse les 800 euros à Paris -, alors que les rémunérations sont faibles (voir encadré p.23); des temps de transports qui fatiguent et altèrent l'équilibre vie privée/vie professionnelle.

## La pénurie de professionnels entraîne une dégradation de l'accompagnement, quand ce n'est pas la fermeture d'un service

La pénurie de professionnels entraîne une dégradation de l'accompagnement des personnes vulnérables, quand ce n'est pas la fermeture d'un service ou l'impossibilité d'en ouvrir. Ainsi début 2020, les difficultés de recrutement ont obligé l'Afaser, association qui gère des établissements d'accueil pour personnes handicapées mentales et psychiques, à différer de plusieurs mois l'ouverture de huit places supplémentaires dans sa maison d'accueil spécialisée (MAS) du Château de Montigny à Lesches (Seine-et-Marne), alors qu'elle avait réceptionné les locaux liés à cette extension et arrêté la liste des futurs rési-

dents. « Au 1<sup>er</sup> septembre notre association comptait une quarantaine de postes vacants sur un effectif de 600 salariés en CDI, indique Jean-Robert Rebmeister, le président. *C'est très pénalisant pour les équipes car il s'agit de vacances dans des postes sensibles: éducateurs spécialisés, moniteurs éducateurs, chefs d'atelier, infirmières, aides-soignantes, assistantes de service social.* » Pour combler cette pénurie, l'association recourt à des embauches en CDD ou à l'intérim – l'un et l'autre de plus en plus difficiles – et à l'accueil de stagiaires ou de salariés en contrat de qualification. Elle a ainsi pu jusqu'au présent maintenir le niveau de qualité de la prise en charge du millier d'enfants, d'adolescents et d'adultes handicapés accueillis mais au prix d'une charge croissante de travail des équipes, directeurs et chefs de service, contraints de passer de plus en plus de temps à tenter de recruter ou à remplacer.

Les structures sociales et médico-sociales de l'association nationale Essor peinent elles aussi à recruter: infirmiers, éducateurs spécialisés, techniciens en intervention sociale et familiale, médecins psychiatres, aides-soignants, kinésithérapeutes et orthophonistes. Dans un établissement d'accueil médicalisé (EAM), seuls trois postes d'infirmiers sont pourvus sur 7 ETP; dans une maison d'enfants à caractère social (Mecs), 12 postes d'éducateurs spécialisés sur 22 ETP; dans un centre éducatif renforcé (CER), 4 postes d'éducateurs spécialisés sur 7 ETP. Le milieu ouvert de la protection de l'enfance n'est pas davantage épargné. « *Nous avons été obligés de recruter du personnel intérimaire pour honorer les mesures. Cette décision reste un non-sens dans le milieu ouvert où la mesure est accompagnée sur du moyen terme* », explique Jean-Robert Rebmeister. L'association a dû revoir son organisation. Dans l'EAM, elle a transformé les postes d'infirmières de nuit en postes d'aides-soignantes de nuit avec des protocoles renforcés pour continuer l'activité. Dans la Mecs, l'accompagnement s'est détérioré en deux temps. « *Nous avons tout d'abord remplacé le personnel par des contrats*

intérimaires. Pour autant, l'investissement n'est pas du même ordre entre un professionnel en CDI et un intérimaire, surtout dans un établissement où la stabilité des intervenants est essentielle pour les enfants placés et accompagnés », poursuit-il. Dans un second temps, l'association a été contrainte de diminuer la capacité d'accueil de 40 à 30 places.

Pas mieux du côté de la Société Philanthropique. « Des prestations et des actes ne sont pas réalisés, impactant sérieusement la qualité de l'accompagnement », dénonce François Labarthe, le directeur général. Conséquence? « Baisse du niveau d'exigence des compétences des candidats, avec parfois la nécessité de recruter des personnes que nous n'aurions pas retenues avec davantage de choix sur le marché. Le début d'une dégradation de la qualité de l'accompagnement au sein des structures existantes et un risque majeur pour tout projet de développement de réponses nouvelles en direction des publics, qui eux, ne sont pas en pénurie. »

## Réagir

L'Uriopss appelle les pouvoirs publics à réagir avec la mise en place, en lien avec les associations de solidarité et de santé adhérentes, d'assises régionales de l'emploi francilien des solidarités dans lesquelles l'État, la Région et les huit départements prendraient des engagements dans le cadre d'une démarche commune, conçue avec les acteurs de terrain, pour défendre la revalorisation des salaires, leur prise en compte dans les dotations et leur parfaite égalité à métier équivalent, quel que soit l'établissement ou les financeurs. Elle réclame la mise en place d'un mécanisme de compensation des spécificités régionales en termes de coût de la vie, avec par



exemple le recours à un coefficient régional pour l'attribution des dotations aux établissements et services.

Elle insiste sur les leviers existant pour répondre au manque d'attractivité des métiers de l'humain en Île-de-France : prévoir et faciliter l'accès au logement à des prix décents ; penser l'implantation future des structures sociales, médico-sociales et sanitaires selon leur accessibilité pour les professionnels ; ou encore mettre en place une aide à la mobilité. Elle appelle au déploiement de larges campagnes de valorisation des parcours de formation et de soutien des organismes de formation aux métiers des solidarités pour en renforcer l'attractivité. Elle revendique la prise en compte dans les dotations des établissements et services des indemnités de stage et de la rémunération des alternants afin de permettre aux jeunes professionnels d'acquérir de l'expérience et de construire un projet professionnel viable. Et de repeupler les rangs professionnels.

K.R-F

« Où sont passés les applaudissements d'hier ? », s'interrogent les associations.

### Salaires bruts à l'embauche dans le secteur social et médico-social, selon la convention collective nationale (CCN) de 1966 – la plus répandue – (1).

#### Non cadre

Aide-soignant, auxiliaire de vie sociale et métiers proches (indice 396) : 1652 €  
 Educateur spécialisé (indice 434) : 1860 €  
 Psychomotricien, kiné, orthophoniste, orthoptiste (indice 434) : 1811 €

#### Cadre

Psychologue (indice 848) : 3 239 €

(1) Valeur du point : 3,82 euros.

### SALAIRES À REVOIR À LA HAUSSE

« Ces grilles indiciaires (encadré ci-contre) prévoient une montée d'échelon dès 1 an d'ancienneté, puis tous les trois ans en moyenne. L'indice de référence est supérieur pour les professionnels qui exercent en internat, explique le docteur Jean-François Havreng, directeur de l'Hôpital de jour de Sèvres (Hauts-de-Seine) et secrétaire adjoint de l'Uriopss Ile-de-France. L'employeur peut ajouter des points pour responsabilité particulière ou autre, ce qui interroge le sens de la CCN et le type de management. »

La CCN 1951 – autre grande convention du secteur, orientée sanitaire –, a été révisée « avec beaucoup plus d'éléments négociables entre salarié et employeur, ce qui peut selon le regard, en diminuer ou accroître l'équité. »

ENTRETIEN AVEC **Manuel Pélissié**Directeur général de l'IRTS Paris Ile-de-France Parmentier,  
membre du Haut conseil du travail social (HCTS)

# Formation, redonner envie

La baisse d'attractivité des métiers de l'humain impacte les instituts de formation qui se battent pour attirer les jeunes candidats.

**Pour quelles raisons les candidatures chutent-elles dans les formations sociales et médico-sociales ?**

Avant tout à cause des faibles rémunérations, mais les raisons de cette désaffection sont multiples. Le manque de visibilité en constitue une : si les jeunes connaissent par exemple les missions d'un assistant de service social, ils ignorent bien souvent celles d'un technicien de l'intervention sociale (TISF). Nos métiers souffrent d'un manque de lisibilité, même si divers rapports, dont celui de Myriam El Khomri (1), insistent sur le manque d'attractivité, les besoins de recrutement et de revalorisation. On parle sans arrêt du « care », on juge les aides à domicile « formidables car elles s'occupent des personnes âgées », or ce sont des métiers qui demandent une grande professionnalité.

En cause aussi : les réformes qui se succèdent non-stop depuis 2004, modifiant le pilotis sur lequel s'appuie la maison formation ; le fait que nos secteurs entrent depuis peu dans Parcoursup ; l'obligation de passer par Qualiopi pour obtenir les certifications ; la réarchitecture des diplômes... Tout cela c'est bien, mais quand tout bouge en même temps, ça devient ingérable.

La rémunération pendant la formation pose également problème : 50 % de nos étudiants sont boursiers, les situations de précarité se multiplient.

**Que proposent les trois établissements de formation que vous dirigez pour attirer les candidats ?**

Nous utilisons tous les vecteurs d'information : organisation de deux journées portes ouvertes annuelles (près de 800 personnes par jour à Paris, dont 500 candidats) ; interventions dans les lycées, salons étudiants, forums emploi ; importante communication via les réseaux sociaux : nous avons par exemple créé une école doctorale en partenariat avec l'université de Montréal. Quand les premiers doctorants ont présenté leur travail, j'ai

*« Il est temps de passer de la compassion à la passion. »*

partagé l'info sur LinkedIn ; en quatre jours, le post a bénéficié de 13 000 vues.

Un étudiant est avant tout un candidat, un futur travailleur social, un futur salarié, il faut l'accompagner durant tout son parcours, en commençant par la recherche de financements si nécessaire. Nous avons fondé une association d'anciens élèves pour constituer un réseau d'entraide ; depuis fin 2020, nous avons créé et gérons un centre de formation

d'apprentis (CFA) avec l'ambition d'en recruter 400 d'ici 2025 ; nous travaillons avec 2 500 établissements et grandes associations qui nous adressent en formation leurs apprentis et leurs professionnels. Bref, nous faisons feu de tout bois en gardant une cohérence.

**L'enjeu est la re-connaissance, dites-vous. Pour quelles raisons ?**

Durant la crise sanitaire, parmi les professionnels en première ligne, les soignants ont été applaudis. Il a fallu des mois pour que le gouvernement cite les travailleurs sociaux qui ont pourtant toujours continué à accompagner les personnes les plus vulnérables. On voit bien que lorsqu'il y a un tremblement de terre à Haïti, les médias montrent les humanitaires, les barnums blancs mais jamais les travailleurs sociaux. Ce sont pourtant eux qui restent après le départ de l'aide d'urgence pour accompagner dans leur reconstruction les personnes traumatisées.

Selon moi, la question fondamentale est la suivante : qu'est-ce qui ferait rêver – au sens noble du terme – les jeunes ? Nos métiers sont ceux de l'excellence avec des professionnels compétents, débrouillards, capables de réaliser des choses formidables. Le secteur en compte 800 000. Il est temps de passer de la compassion à la passion.

Propos recueillis par K.R-F

[1] Plan de mobilisation nationale en faveur des métiers du grand-âge, 2017.

**LIEN SOCIAL  
SUR LES RÉSEAUX SOCIAUX**



découvrez  
suivez  
partagez  
likez tweetez



Par **Sylvain Beck**, éducateur spécialisé, sociologue  
et formateur (pour le collectif Avenir Éduc)

# L'intérim en éducation spécialisée : relation consommée ou impliquée ?

**S**ELON les données que communique chaque trimestre la *Direction de l'administration de la recherche, des études et des statistiques* (DARES), le nombre d'intérimaires embauchés dans le secteur de l'action sociale (protection de l'enfance – handicap – personnes âgées dépendantes – insertion) progresse de façon significative et inquiétante : à la fin du 1er trimestre 2000, ils étaient 1231 et à la fin du même trimestre 2010, 3586. À la même époque, en 2020, on en dénombrait 10599 et 14804 en 2021. La crise sanitaire a accentué un phénomène qui avait déjà pris une ampleur inédite puisqu'à la fin du 4<sup>e</sup> trimestre 2018, on comptait 9665 intérimaires, soit près de 8 fois plus en 18 ans et près de 3 fois plus en 8 ans. Un récent rapport de la *Chambre régionale des comptes* (CRC) d'Ile-de-France a constaté au sein d'une Maison départementale de l'enfance (MDE) 1500025 € de dépenses intérimaires en 2019 contre 0,00 € en 2017. L'intérim, c'est l'aventure, une forme de liberté dans le monde du travail. C'est une manière de travailler en décalage par rapport au salariat, de constituer son réseau d'agences et de se rendre disponible en fonction des propositions. Mieux payé qu'un salaire mensuel, à court terme, car les congés payés et une prime de précarité sont généralement versés. Mais sur le plan relationnel, cette liberté est un leurre qui favorise l'indifférence et la défection. Avec un apparent détachement des enjeux institutionnels, un moyen de voyager dans différents établissements, faire différents boulots, rencontrer des gens... furtivement parfois. C'est une forme de tou-

risme institutionnel, basé sur le court terme, la précarité et la flexibilité. Mais c'est aussi un enfermement : il faut toujours être disponible pour maintenir son réseau. L'intérim est l'un de ces fameux échanges gagnant-gagnant dont le néolibéralisme et le management participatif ont le secret. J'ai suivi cette piste pendant plusieurs années, naïvement ou à des fins

émancipatrices pour se faire une place dans la société. Intérimaire, saisonnier, CDD, puis CDI, dans la grande distribution, la manutention, la restauration, puis l'éducation spécialisée et la formation. J'ai voyagé de petites entreprises en associations, et de région en pays.

Malgré les valeurs d'ouverture et de curiosité que comporte cette mobilité, on peut souligner les limites de cet état d'esprit dans le travail social. En effet, l'accompagnement n'est pas compatible avec une certaine vision touristique de la relation.

La relation à l'autre demande du temps et auprès de personnes vulnérables, une certaine loyauté. Car ce sentiment de liberté est basé sur la défection : lorsque les difficultés s'accroissent, le départ devient une solution, parfois la seule. Mais ce départ est-il vraiment un choix ? Les discours publics sur la mobilité sociale, géographique et professionnelle, l'invitation à se former par les voyages et les rencontres sont à la fois un « usage du monde » pour reprendre la belle formule de Nicolas Bouvier (1), mais aussi un frein à la prise de parole. Les politiques néolibérales et le nouveau management public peut donc se délecter de cette tendance à la mobilité et la défection : pendant que chacun se prépare à l'auto-entrepreneuriat, on ne cherche pas à se mobiliser collectivement pour faire entendre sa voix ! L'intérim, c'est la précarité, l'insécurité sociale comme l'a très bien décrites le sociologue Robert Castel (2). Quand on est jeune, en pleine santé et peu soucieux de l'avenir car struc-

Sur le plan  
relationnel,  
le travail social  
en intérim favorise  
l'indifférence  
et la défection

Lecteurs à vos plumes !  
Une adresse : [red@lien-social.com](mailto:red@lien-social.com)

turé par un réseau social qui peut apporter affection, confort et sérénité, tout va bien. Mais dans la durée, l'intérim n'est pas seulement une précarisation de soi, c'est une précarisation de la relation et, finalement, un retour à l'injustice sociale. Car dans l'intérim en travail social, il y a bien une logique morale et politique que les politiques économiques tentent souvent de dissimuler. Car les métiers de l'humain nécessitent de l'engagement. Que les intérimaires et les employeurs se retrouvent dans un échange de bons procédés dans le secteur du bâtiment ou de la restauration, c'est leur problème. Les justifications des uns et des autres servent l'intérêt individuel, celui de l'employé et de l'employeur. Le client ne demande qu'à obtenir un bien qui correspond au prix qu'il a payé.

Mais la relation éducative et d'accompagnement n'est pas la fabrication et la distribution d'un produit en vente sur le marché. Elle a un autre enjeu qui semble parfois nié : la cohésion sociale. Faire société est un acte moral. Quand il s'agit d'accompagner un gamin dans son contrat jeune majeur ou de se substituer à ses parents dans la vie quotidienne, c'est une autre affaire. L'éducateur peut assumer sa propre précarité, l'employeur peut se justifier comme il peut pour pallier les manques de personnel, mais chacun a le devoir de s'interroger sur ce que cette relation implique dans l'accompagnement d'un enfant à protéger. L'intérim, les contrats à court terme et le turnover sont autant de déracinements qui réactivent des traumatismes de la séparation. Or,

la relation éducative est bien une affaire d'enracinement, un devoir dans le regard de l'autre : une obligation morale, plus ou moins tacite, de tenir, d'aller au bout. L'intérim ne tient rien. Elle précarise. Elle atomise. Elle insécurise tout le monde : éducateur, employeur et jeunes. C'est un palliatif dans le culte de l'urgence. À terme, c'est une bombe à retardement.

La question que les managers du social doivent impérativement se poser est donc celle-ci : comment anticiper les absences et les départs au sein des équipes pour permettre une continuité réelle dans l'accompagnement ? L'urgence et le manque de moyens ne sont pas des excuses valables car la réalité des employés fait partie de la vie d'une institution. L'insécurité est donc un choix stratégique de la part des managers. C'est un choix politique de la part des conseils d'administration et des financeurs. On ne rappellera jamais trop que le social n'a pas été inventé pour le plaisir et qu'il relève en premier, non pas de l'individu, qui fait d'abord ce qu'il peut pour survivre, mais de l'organisation sociale et donc de celles et ceux qui ont la responsabilité de cette organisation. ●

(1) Bouvier Nicolas (1963) *L'usage du monde*, illustrations de Thierry Vernet, Petite Bibliothèque Payot/Voyageurs, 200, 418 p.

(2) Castel Robert (2003) *L'insécurité sociale. Qu'est-ce qu'être protégé ?* Paris, Seuil, 95 p.

Par **Jérémy Lenchantin**, éducateur spécialisé — [www.educspeparlonsen.blogspot.com](http://www.educspeparlonsen.blogspot.com)

## La fabrique des incasables

**D'**ABORD haut comme trois pommes, le rang comme mot d'ordre et le doigt levé. Les fesses vissées sur une chaise... Le temps s'égrène au rythme d'une journée qui ne cesse de se répéter et qui n'en finit plus, laissant de côté les saisons, la musique et le jeu... D'une journée au rythme des acquis, des compétences et des notes... La barre est haute. Seuls les résultats comptent... Sur le bord du chemin, à l'abandon restera l'initiative, la différence, la timidité, l'énergie...

Alors d'une case qualifiée de « normale », les hypers-actifs, introvertis, précoces, dyslexiques, dysphasiques, dysfonctionnels... verront le jour. Casés, étiquetés pour une meilleure prise en charge, d'une charge appelée différence et qui coûte à tous... Parce que pas banal... Alors le temps d'une récré, d'un désir d'hurler, de crier, de s'échapper... Tout paraît possible... Dans une cacophonie qui trouvera sa justification dans la nécessité de devoir se défouler... Comme une ironie. ●