



*Proche,  
Efficace,  
Solidaire...*

**Syndicat CGT du Conseil Général 78**

3, rue Saint Charles 78000 Versailles

06.71.78.55.10. [cgt@yvelines.fr](mailto:cgt@yvelines.fr)

## ***Action Sociale : Analyse et Propositions CGT***

### **Introduction :**

#### **Une évolution nécessaire de l'action sociale :**

La société est en perpétuelle évolution. Cela doit induire une adaptation permanente des politiques d'action sociale, des pratiques professionnelles, des dispositifs et des moyens d'interventions.

Dans cet esprit, la CGT demeure favorable à une adaptation de l'organisation des services pour un service public de qualité.

La réorganisation de l'action sociale départementale, telle qu'elle nous avait été présentée, devait permettre d'atteindre un certain nombre d'objectifs tel que :

- Renforcer le partenariat,
- Améliorer l'efficacité et la réactivité des services dans la prise en charge des familles,
- Rapprocher les centres décisionnels des terrains,
- Améliorer la cohérence des secteurs d'intervention par un redécoupage des territoires,
- Développer un service de proximité.

#### **Une désorganisation de l'action sociale :**

A plusieurs reprises, la CGT a pu exprimer des critiques quant à la désorganisation de l'action sociale. Il ne s'agit pas d'une posture de principe hostile au changement, bien au contraire, nous sommes favorables aux évolutions des services dès lors qu'elles apportent de réelles améliorations. C'est d'ailleurs dans cet esprit que nous sommes force de proposition.

Par contre, c'est la forme de cette réorganisation que nous avons pu dénoncer (mobilités contraintes du personnel, manque d'accompagnement, de clarté, absence de véritable concertation, manque et/ou inadéquation des formations avec les besoins etc... etc...).

Enfin, nous avons émis également une analyse critique sur le fond quant à la détérioration des conditions de travail et de la qualité du service rendu au public. Nous avons notamment constaté que derrière les objectifs officiels d'autres étaient visés (réduction des coûts, logique managériale renforcée, rigidification des procédures, développement d'outils de contrôle...). Ces derniers venant souvent en contradiction avec la version officielle...

Cette analyse critique est partagée avec les professionnels de terrains qui ont également pu l'exprimer à différents niveaux (réunion d'équipes, de cadre, courriers d'équipes...).

Malgré des temps d'échanges dans les services ou dans le cadre des instances paritaires, les avis des professionnels et des représentants du personnel n'ont pas été pris en compte pour infléchir significativement la réorganisation de l'action sociale et en corriger les effets néfastes repérés.

A ces observations et demandes, l'institution ne réagit que par des non-réponses diverses :

- Une « écoute étouffoir », qui ne vise pas à recueillir et prendre en compte l'avis des agents, mais à canaliser l'expression des mécontentements.
- Des formes de consultations qui ont perdu leur crédibilité.
- « Si vous n'êtes pas content, la porte est grande ouverte. Vous pouvez quitter le conseil général ».
- « Les petits dysfonctionnements ne sont que provisoires. Il s'agit d'une période transitoire, dans quelques mois il n'y aura plus de difficulté ». Il est vrai que tout changement génère une période de réajustement des pratiques, des dispositifs, des outils qui peut provoquer des dysfonctionnements temporaires. Mais il ne s'agit pas de cela. Les dysfonctionnements s'inscrivent dans la durée.

La réorganisation a été annoncée en juillet 2006 et est mise en œuvre depuis 2008.

Il est temps à présent qu'un bilan de fond soit mené en concertation pour repérer ce qui fonctionne et le valoriser et repérer les dysfonctionnements et les corriger.

C'est l'objectif que nous nous sommes donné.

### **Le temps du Bilan et des propositions est arrivé.**

Nous avons pu faire le bilan de cette nouvelle « organisation » en place depuis 2 ans. Pour cela nous nous sommes appuyés sur le retour des professionnels de terrain, nous avons engagé une consultation plus spécifique auprès du personnel enfance (+ de 50 % de réponse) et mené une réflexion collective au sein du syndicat.

Forts de ce bilan, nous nous sommes interrogés sur les améliorations concrètes que nous pourrions proposer à l'institution. L'analyse prend tout son sens dans cette volonté d'être force de proposition.

Le présent écrit est le fruit de cette démarche. Ce bilan n'est pas exhaustif et cette démarche mérite d'être poursuivie, notamment pour approfondir certains points (missions PMI, articulations entre professionnels, gestion de dispositifs, réseau partenarial...) et les réorganisations d'ensemble des diverses directions impactées (DA, DD/Sous direction insertion, DEAFS...).

Nous espérons que les axes que nous avons pu travailler seront pris en compte pour améliorer l'organisation globale de l'action sociale.

Il en est d'un intérêt partagé entre l'institution, les professionnels et le public.

Nous demandons à engager un travail en concertation avec l'institution sur ces aspects, puis à poursuivre ensemble sur les autres points soulevés. Nous demandons la mise en place d'un groupe de travail associant des représentants des organisations syndicales et de l'institution.

Nous ne pourrions accepter que les représentants du personnel et les professionnels du département soient dessaisis de ce bilan et ne soient pas entendus dans leurs propositions.

# I- ORGANISATIONNEL

## 1) CONSTATS ET ANALYSE

### 1-1/ ORGANISATION FONCTIONNELLE

- **DAST / DAST Adjoint** : Leurs rôles restent flous.
- **Secrétariat général** : Pas de fiche de poste, manque de clarté sur leur rôle et leurs délégations.
- **Expert** : Il n'existe pas de profil de poste des experts. Leur rôles et pratiques divergent selon les territoires. Leurs missions semblent mouvantes. Ils sont volontairement tenus à distance des professionnels de terrain. Cela génère une méconnaissance réciproque entre professionnel. Le RASS est le passage obligé pour tout soutien technique.
- **CCIP** : La mise en œuvre de la CCIP n'a pas fait l'objet d'une clarification de son rôle et de son articulation avec les services. Des difficultés repérées seront évoquées dans la partie enfance.
- **Inspecteur Enfance** : Cette fonction a été supprimée. Les RASS n'ont pas la même spécificité, ni technicité, il y a donc une perte de compétence intrinsèque.
- **Psychologue** : Un besoin de renfort est noté. Les pratiques peuvent être différentes selon les territoires. Une psychologue à disposition pour aider à la réflexion sur les situations est positive, mais n'est pas en vigueur sur l'ensemble des territoires.
- **RASS** : L'avantage de cette fonction est la possibilité de réactivité avec l'équipe, un gain de temps, une accélération des procédures, notamment par la validation des écrits et des aides financières. Les inconvénients sont liés à la charge de travail et à la superposition des rôles techniques et hiérarchiques. Ce point sera développé dans la gestion du personnel.
- **Harmonisation** : Certains territoires mettent en place des organisations spécifiques sur des points qui concernent l'ensemble du département et ne relèvent pourtant pas d'une adaptation aux spécificités du territoire. L'égal accès au service public est remis en cause.
- **Polyvalence des fonctions** : Quelque soit le corps de métier, il est demandé de plus en plus d'être polyvalent. Cela permet aux services d'absorber une plus grande quantité de travail, mais au détriment de la qualité du fait d'une déqualification des professionnels. Cela accroît le sentiment d'être corvéable à merci.
- **Découpage des territoires** : Des découpages apparaissent plus motivés par une démarche politique que de cohérence liée aux spécificités des territoires. La structuration de petites équipes génère d'importantes contraintes faute de moyens suffisant pour assurer un roulement sur les commissions, les permanences d'urgence, l'accueil, les instances... La règle des 50 % est inadaptée.

## 1-2/ ORGANISATION MATERIELLE ET MOYEN HUMAIN

- **Baisse de l'effectif** : Le maître mot est le redéploiement du personnel. Au-delà de ce discours figeant l'effectif, nous assistons à une diminution du nombre de professionnels. Le dernier bilan social faisait notamment apparaître une baisse de 4 % des effectifs dans la filière médico-sociale en 2 ans. Des disparitions de postes se font insidieusement lors de départ à la retraite par exemple, ou plus clairement avec par exemple la suppression de l'ensemble des postes de TSI (Travailleurs Sociaux Insertion) ou de l'URPE. Cela génère un alourdissement de la charge de travail et un glissement des missions.
- **Critères de remise à niveau** : ils ont volé en éclat, nous n'en avons plus aucune lisibilité. La création d'un pôle impliquait auparavant ½ poste de secrétariat pour l'accueil lors de la remise à niveau. Ce principe n'est pas reconduit. Cette opacité et la disparition des anciens critères de remise à niveau s'opèrent au détriment du service rendu au public.
- **Volants** : L'affectation de poste à l'année par territoire introduit une rigidification et ne permet plus d'adapter les moyens au plus près des besoins. Nous constatons une diminution de l'effectif global de l'équipe volante. L'ancienne attractivité de cette fonction a été considérablement diminuée, le recrutement de professionnel sur cette fonction devient problématique (ex : poste de puéricultrice volante). Il n'y a plus d'agent administratif volant, pourtant le département à continuellement recours à des agents sous statut précaire pour pourvoir aux remplacements dans les services. Le besoin est donc identifié mais non pourvu. Au final, il y a moins de professionnels volant et moins de cohérence.
- **Voiture service** : Malgré une augmentation du parc véhicule, un manque de disponibilité de véhicule de service demeure ce qui nuit aux missions de services (accompagnement, déplacement professionnel...). Un manque de véhicules adaptés est également repéré.
- **Parc informatique** : Le parc informatique a augmenté ce qui permet d'accéder plus facilement à cet outil de travail. Cette augmentation est en soit positive, elle est à poursuivre certains professionnels n'étant pas encore équipés. Par contre, son développement génère de nouvelles problématiques, telles que la garantie la confidentialité des données. Un problème de responsabilité se pose également pour le professionnel dépositaire de cet outil. Enfin, nous assistons à un glissement des missions pour la saisie des écrits entre agents administratifs et travailleurs sociaux et médico-sociaux. Cela alourdit la charge de travail sans qualification préalable.
- **Entretien technique des locaux** : La réorganisation de la DBMGP avec l'obligation de remiser les véhicules sur Versailles pour les Agents techniques du Bâtiment génère une perte de temps de travail en trajet et un décalage entre les besoins d'interventions et les prescriptions données.
- **Les locaux** : La volonté de développer des services de proximité par une meilleure implantation sur le département est positive. Cependant les réalités sur le territoire sont inégales. Des lieux d'accueil de proximité sont supprimés (ex : Garancières), l'implantation de certains sites est trop éloignée de leur secteur d'intervention (ex : Cœur d'Yvelines, Trappes 2, Le Pecq), des locaux sont inappropriés pour l'accueil du public (ex : Cœur d'Yvelines), de nombreux locaux offrent un cadre de travail difficile (open space bruyant, forte concentration du personnel dans des bureaux...).

### 1-3/ GESTION DU PERSONNEL

- **La chaîne hiérarchique** est renforcée (DTAS, DAST, DAST Adjointe, RASS), par contre il demeure un manque de clarté quant aux liens hiérarchiques du personnel PMI.
  - **Les agents sont mis en concurrence** (avancements, primes...), dans le même temps nous assistons à un **délitement des règles collectives**. Il y a un manque de clarté, de transparence dans les règles de gestion du personnel. Cela crée un système inéquitable entre professionnels.
  - **Les RASS sont en situation de plein pouvoir** : Pouvoir technique (validation des actes professionnels...), Pouvoir hiérarchique (évaluation professionnelle, gestion des congés, des primes, avancement etc...).
- Cela génère plusieurs difficultés :
- => Charge de travail trop lourde pour les RASS : Mise en difficulté dans leur mission, manque de disponibilité, priorisation des tâches essentiellement sur le volet enfance au détriment de la prévention, de l'insertion, du soutien...
  - => Confusion et amalgame entre leur rôle d'accompagnement technique et de management.
  - => Plein pouvoir : Terrain de la maltraitance des agents et de la souffrance au travail. Ce point est plus spécifiquement développé dans le chapitre « Souffrance au travail ».
- **La protection du personnel** : Le risque d'agression est présent. Des dispositifs de protection et des procédures d'accompagnement existent. Il est important de pouvoir garantir un accompagnement et des réponses réactives et adaptées, particulièrement lors d'agression à l'encontre de professionnels, ce qui peut fragiliser l'ensemble de l'équipe. Cependant, régulièrement des questions se posent sur la démarche à suivre et des défauts d'accompagnement sont notés (difficulté pour porter plainte, transmission des fiches d'incidents non systématique, manque de soutien hiérarchique...).

### 1-4/ COMMUNICATION

- **Informations institutionnelles** : Globalement, il est déploré un déficit d'informations institutionnelles et un manque de crédibilité,
- **Transmission orale** : La transmission de l'information par voie orale est privilégiée aux différents niveaux (Directions, RASS, Services). La culture orale n'étant pas intégrée, cela génère une déperdition de l'information, des infos discordantes, des incompréhensions.
- **Transmission écrite** : L'absence de notes de service est notable, à l'inverse le mail est sur utilisé. Ainsi, il y a un manque de cadre global et dans le même temps une surabondance d'informations diverses par courriel, non structurées, non ciblées et d'un usage malaisé. L'usage du mail comporte des travers en donnant le sentiment que l'information donnée un instant T est dès lors connue de tous et applicable dans l'immédiat. Le niveau d'exigence en réactivité est renforcé alors que cet outil ne dégage pas de temps disponible supplémentaire, au contraire.
- **Fiabilité de l'information** : Des questions se posent régulièrement sur la fiabilité de l'information. Cela est du notamment au fait qu'il puisse y avoir des ordres puis contre-ordres, à l'absence de note de service et à la déperdition de l'information par voie orale...

- **Expert** : Il est déploré l'absence de contact direct auprès des experts, cela induit une perte de qualité d'apports réciproques, un rallongement des délais, une méconnaissance des fonctions...
- **Informatique** : Le recours à l'informatique est en augmentation en termes de pratiques professionnelles (recherches internet, saisie) et de commandes institutionnelles (agenda professionnel, logiciel spécifiques, fiches accueils, réseaux partagés, i...).  
Les commandes institutionnelles apparaissent plus comme une recherche de quantification et de contrôle que d'adaptation des outils aux pratiques et aux besoins du public. Cette évolution n'a pas été accompagnée comme il conviendrait pour :
  - => Adapter la formation continue,
  - => Garantir le respect de la confidentialité et le secret professionnel,
  - => Définir l'usage et l'organisation en concertation.
- **Consultation** : Des consultations du personnel ont été menées. Faute de prise en compte des retours des professionnels, elles perdent en efficacité et en crédibilité. Ce fait peut expliquer pour partie le faible nombre de retour pour la dernière consultation menée par KPMG.

## **2) PROPOSITIONS D'AMELIORATIONS :**

- ⇒ Accroître l'autonomie des professionnels dans l'organisation du travail => meilleur investissement, réactivité, motivation...
- ⇒ Réaffirmer l'impérieuse nécessité de reconnaissance des professionnels :
  - des compétences
  - des professionnels en tant qu'acteur et être pensant....
  - du travail accompli
- ⇒ Mettre à disposition des Psychologue disponible pour l'analyse des situations et des pratiques, notamment en participant aux instances techniques et par des temps d'échanges individuelles pour tous professionnels.
- ⇒ Créer des postes de chargé d'appui technique adjoint aux RASS. Cela permet de différencier conseil technique et rôle hiérarchique dans un intérêt partagé (diminution de la charge de travail des RASS, augmentation de leur disponibilité, accompagnement et soutien aux professionnels, amélioration qualitative dans l'intérêt de la population...)
- ⇒ Formaliser et diffuser les différentes Fiches de postes.
- ⇒ Le CCIP devrait faire le tri de toutes les infos préoccupantes qui arrivent pour déterminer si une situation enfance doit être transmise ou non au secteur
- ⇒ Développer des instances de réflexion régulières sur les situations sociales et les pratiques, fréquences adaptées aux besoins.
- ⇒ Réaffirmer le dispositif de gestion des violences.
- ⇒ Communication : Demande d'avoir du sens dans les informations. On s'approprie mieux les infos lorsqu'on en connaît les objectifs et le cadre. Concevoir les professionnels comme de réels acteurs, collaborateurs passe par des infos plus étayées => moins de résistance et plus d'efficacité.

- ⇒ Instaurer des travailleurs sociaux ressources uniquement si cela va de pair avec une réelle reconnaissance de leur rôle et fonction. C'est-à-dire par une décharge de travail adaptée, un espace de parole réservé en réunion, des outils spécifiques (internet, documentation spécialisée...), ET des moyens supplémentaire au sein du service pour compenser l'activité supplémentaire.
- ⇒ Concilier principe de confidentialité et usage informatique (anonymisation des fiches accueils, restrictions d'accès à i, sécurisation des réseaux partagés ...).
- ⇒ Définir une charte d'utilisation de la messagerie dans le cadre de nos missions (liens possibles avec les partenaires mais pas avec le public...)
- ⇒ Réinstaurer la culture de l'écrit : Compte rendu de réunion, notes de services...
- ⇒ Préciser toujours l'ordre du jour des réunions et permettent aux professionnels non présents de faire remonter leurs observations ou infos correspondant à l'ordre du jour.
- ⇒ Permettre la mise en œuvre de « Supervision » extérieure pour accompagner le positionnement des professionnels dans leurs pratiques,
- ⇒ Instaurer des règles transparentes équitables et claires pour tous.
- ⇒ Remettre à niveau les moyens pour assurer les missions demandées :
  - moyens humains,
  - voitures services,
  - locaux...
- ⇒ Poursuivre la volonté de service de proximité :
  - en développant et valorisant les lieux d'accueil (permanences, antenne...),
  - en dégageant du temps au secrétariat pour y assurer l'accueil là où cela est possible,
  - en renforçant les équipes ayant vocation à assurer l'accueil,
  - en ne supprimant pas l'existant (Garancières).

## **II - TRAVAIL SOCIAL DE SECTEUR**

### **1) CONSTATS ET ANALYSE**

#### **1-1/ L'ELOIGNEMENT DES REPONSES DU SERVICE SOCIAL AUX BESOINS DU PUBLIC**

- **Des logiques qui s'opposent** : Les professionnels (tous métiers confondus AS, CESF, secrétaires, éducateurs spécialisés, puéricultrices) sont positionnés comme des exécutants : la logique des dispositifs prévaut sur les besoins des usagers. La logique n'est pas animée par les besoins de la population mais par une logique financière. Les enjeux financiers sont très importants et guident les dispositifs et les réponses sociales. Au final, les dispositifs ne s'adaptent plus aux besoins ni aux situations individuelles, c'est à la population de s'adapter aux dispositifs, charge aux professionnels d'en assurer la normalisation.
- **Une déperdition des compétences** : On constate une perte des compétences générée par la disparition des cadres techniques, le mélange des missions, la suppression des instances de réflexion et d'appropriation des nouveaux dispositifs. Les RASS par manque de temps ne

peuvent plus accompagner les professionnels, les experts ne travaillent pas suffisamment avec les équipes. Les groupes de travail organisés sur certains sites ne répondent pas aux attentes et besoins des professionnels.

- **Une mise en insécurité** : Les professionnels sont mis en insécurité. Ils évoluent dans un climat de crainte vis-à-vis de la hiérarchie. Cette insécurité est générée par le double rôle des RASS :
  - Hiérarchique : évaluation, prime, avancement, temps de travail...
  - Technique : soutien aux professionnels. Le soutien technique devient un critère d'évaluation. Nous assistons désormais à des remises en cause très fréquente des actes professionnels, notamment des écrits. Il devient difficile pour le professionnel d'interpeler sa RASS, ce qui produit un isolement professionnel.

Il en va de même pour le poste de DAST, qui signe les contrats d'engagement RSA, qui siège aux commissions d'arrondissement d'impayés de loyer.... Les professionnels de terrain se questionnent sur les rôles et missions dévolus aux DAST et DAST adjointes d'une part et aux RASS d'autre part.

Le personnel précaire est fréquemment positionné comme une variable d'ajustement, maniable et corvéable.

### **Plusieurs exemples illustrent cet écart grandissant entre les réponses sociales apportées et les besoins du public :**

- **RSA** : Véritable enjeu politique et financier, le CG est seul décideur et financeur. Le retour à l'emploi devient l'unique objectif, il n'est plus considéré un revenu minimum pour vivre. L'insertion professionnelle est la principale finalité. Force est de constater que les équipes ont du appliquer le dispositif sans avoir les informations suffisantes. Après plusieurs mois sans suivi, nous assistons à une application rigide de la procédure tant pour les usagers que pour les professionnels. Aucune période de transition n'a été organisée. Les enjeux sont d'une importance considérable pour les bénéficiaires du RSA (prise en compte de leur projet ou non, orientation contrainte ou accompagnement, maintien d'un minimum de ressource ou radiation...). La mise en œuvre du RSA s'assimile plus à une démarche politique avec une procédure rigide qu'à un dispositif recherchant l'intérêt des bénéficiaires. Le dispositif législatif accroît le contrôle et les obligations des chômeurs et bénéficiaires de minimas sociaux. Le Conseil Général s'inscrit dans cette lignée.
- **Réseau partenarial** : Plusieurs partenaires ont vu le renouvellement de subvention refusé. Ils ont du interrompre leurs activités. Il s'agissait principalement de partenaires qui intervenaient en complémentarité sur l'accompagnement social de fond et dans la durée auprès des familles en difficulté (la SAS, l'ASI...). Les professionnels reconnaissent les compétences et l'efficacité de ses partenaires. Les conséquences sont lourdes pour le public et en termes de surcharge de travail pour les professionnels qui reprennent les suivis souvent très lourds de ces associations.
- **Prestataires (ex ADECCO, AFPA, réseau PASS...)** : Ces prestataires financés par le Conseil Général pour le retour à l'emploi sont dans l'obligation de résultat et doivent faire du chiffre. Sur cette base, les usagers peuvent être dessaisis de leurs projets, de leur parcours de vie. Les études démontrent que leur efficacité est moindre que le Pôle Emploi. Ce dispositif exclut les usagers les plus éloignés de l'emploi ce qui isole les professionnels dans l'accompagnement de ce public.
- **EDF, GDF, EAU** : le Conseil Général est devenu leur service de recouvrement. Il est désormais impossible pour l'utilisateur d'être acteur de sa situation car toute négociation d'échéancier en direct est refusée.
- **MASP** : difficultés des professionnels dans l'appropriation et la mise en œuvre du dispositif sans informations préalables. Difficultés des professionnels consécutives à l'interruption récente et soudaine du dispositif.



- **Bourse Insertion, Permis de Conduire, DALO, AEFS...** : Les professionnels doivent individuellement glaner des informations pour apporter une réponse aux usagers. Par son manque de réactivité dans la transmission des informations, l'institution met les professionnels en difficulté pour exercer efficacement leur mission au service de la population.
- **Suppression des TSI** : les missions qu'exerçaient les TSI, véritables personnes ressources (logement, insertion) ne peuvent plus être assurées avec la même qualité et la même expertise car prises en charge par chaque travailleur social.
- **Secrétariat** : Les secrétaires deviennent polyvalentes avec une charge de travail accrue, sans un accompagnement adapté en termes de formation et sans disposer de moyens supplémentaires.
- **Accueil** : La multiplicité des lieux d'accueil a entraîné, faute d'une augmentation des moyens, une réorganisation des services au détriment d'autres missions (ex : PMI, nouveaux locaux...).

De tous ces constats, découle une perte de sens du travail social.

## 1-2/ UNE PERTE DE SENS DU TRAVAIL SOCIAL :

- Les objectifs prioritaires fixés aux équipes sont chiffrés, statistiques, contractualisation, fiches accueil... Les pressions sont importantes. L'exigence de production chiffrée prévaut désormais sur l'exercice de nos missions.
- Les professionnels déplorent un manque récurrent de reconnaissance en étant cantonnés à un rôle d'exécutant, sans prendre en compte le niveau de responsabilité des travailleurs sociaux et la charge de travail en augmentation.
- Il n'y a plus de place pour la réflexion. L'institution assimile la réflexion des professionnels à des actes de contestation plutôt qu'à un enrichissement et un investissement des professionnels / acteurs.
- La perte de sens s'illustre par des indicateurs très préoccupant :
  - \* Baisse des compétences.
  - \* Fin de l'expertise,
  - \* Casse du secret professionnel,
  - \* Plus d'encadrement technique, isolement...
- La charge de travail augmente pour tous les professionnels notamment les secrétaires.
- Le respect des usagers et de leurs droits diminue.

## 2) PROPOSITIONS D'AMELIORATION :

- ⇒ Donner une place centrale aux professionnels au cœur de l'expertise
- ⇒ Repositionner l'utilisateur comme au cœur de toute politique d'action sociale, le considérer comme acteur et détenteur de droits
- ⇒ Renforcer les équipes de volontaires pluridisciplinaires (travailleurs sociaux, médico-sociaux et administratifs) et l'attractivité de ces postes
- ⇒ Créer des postes pour donner les moyens nécessaires au service public.
- ⇒ Repréciser les missions et prérogatives des experts (fiche de poste)
- ⇒ Repréciser les missions et prérogatives des RASS et des DAST.
- ⇒ Anticiper les formations pour toutes évolutions des missions avant leur mise en œuvre et développer une formation continue adaptée aux pratiques et aux professionnels.
- ⇒ Rétablir et enrichir le réseau partenarial (mesures de type ASI, SAS...)

### III- TRAVAIL SOCIAL ENFANCE

#### 1) CONSTATS ET ANALYSE :

##### 1-1/ CHAÎNE HIERARCHIQUE :

- **Suppressions de postes** : La disparition de l'Inspecteur de l'Aide Sociale à l'Enfance et des cadres techniques génère une charge de travail très importante pour les RASS qui portent la mission d'encadrement et de décision dans tous les domaines. Elles ne peuvent pas être disponibles pour toutes ces tâches ce qui met les professionnels en danger face à des situations parfois très délicates.
- **Charge de travail** : La multitude des tâches confiées aux RASS engendre une perte de temps dans le traitement des informations et dans l'application des décisions.
- **Domaine de compétence** : Les RASS manquent parfois de formation dans le domaine de l'enfance ce qui a deux conséquences majeures :
  1. Une incompétence dans certaines prises de décision
  2. Une importante décharge sur les professionnels de terrain sans reconnaissance de la surcharge de travail que cela représente.
- **Ecrits professionnels** : L'absence de dialogue avec la CCIP et les demandes de modifications constantes des écrits transmis par les professionnels dénotent d'un manque de reconnaissance de ces derniers. Il n'est laissé aucune marge de manœuvre aux professionnels dont l'évaluation, les capacités professionnelles et la crédibilité sont constamment remises en cause. Des écrits sont modifiés après coup sans concertation ni même en informer le professionnel.
- **Contacts avec les magistrats** : Les signalements directs au procureur, pourtant prévus par la loi, sont extrêmement mal vécus. Des magistrats ont annoncé qu'il était possible de les contacter en direct, mais il y a eu un refus au niveau des RASS. Ce verrouillage partenarial est contreproductif, rallonge les délais et supprime les souplesses nécessaires.

##### 1-2/ LA MALTRAITANCE INSTITUTIONNELLE :

- **Gestion par l'urgence** : Les demandes de disponibilité de la part des RASS sont de plus en plus importantes. Les agents doivent exécuter certaines tâches de manière immédiate quelque soit leurs obligations par ailleurs. Cela se constate lors de demande d'Informations Préoccupantes en urgence, de placement ou bien pour des tâches beaucoup plus administratives comme des statistiques par exemple.
- **Gestion par le contrôle** : Les responsables hiérarchiques sont dans le contrôle des actes professionnels posés par les agents ne laissant pas la possibilité pour ces derniers de positionner leur posture professionnelle. Ce dernier point s'illustre par la vérification de plus en plus draconienne des frais de déplacement, le changement des écrits professionnels et des orientations sollicitées. Ces remises en cause régulières engendrent un mal être profond et une souffrance des agents qui sont constatés par le médecin du travail depuis plusieurs mois.

### 1-3/ LES MOYENS :

- **Moyens humains** : Un manque de moyens est repéré (sur les SAS et en personnel volant).
- **Moyens matériels** : Un manque important de véhicules adaptés et d'outils informatique.
- **Frais professionnels** : La prise en charge des frais de transports et frais AED est problématique (retard de remboursement, jusqu'à 6 mois !), le contrôle accru et les frais décortiqués illustrent le manque de confiance et l'infantilisation des professionnels.
- **Budget enfance** : Il est supprimé ou réduit à peau de chagrin.
- **Placement** : Un manque de place demeure en structures adaptées. Ce fait conjugué à la disparition de l'URPE crée une surcharge de travail pour les professionnels de terrain. De plus, le niveau de connaissance des structures et les réseaux partenariaux divergeant d'un professionnel à l'autre, l'égalité de traitement ne peut plus être assurée.
- **Conséquences** : Ce contexte induit une perte d'efficacité, un épuisement des professionnels, les familles sont parfois sans solutions ou avec des propositions et mesures inadaptées.

### 1-4/ LA MUTUALISATION DES MISSIONS :

- **Diversité des pratiques** : Des pratiques sont différentes selon les sites en termes de solidarités entre professionnels et sites, en termes de mutualisation et de quotas. L'intérêt pourrait être de s'adapter à la réalité d'un territoire donné, mais cela introduit de la confusion. La mutualisation génère également une perte de compétence et de disponibilité pour mener des missions spécifiques.
- **EIP** : Nous constatons une augmentation du nombre d'EIP. Elles sont considérées comme prioritaires, mais les moyens ne sont pas donnés pour aider à la priorisation de ces évaluations. Ainsi, le professionnel désigné doit aussi gérer ses reports de RdV, Permanence... Les EIP ne sont pas véritablement reconnues comme un travail lourd, intense, d'une grande importance et nécessitant une disponibilité conséquente. La charge de travail des professionnels n'est pas ou peu prise en compte lors de la répartition des EIP.
- **Circuit des EIP** : Les pratiques sont diversifiées selon les sites. En règle générale, toute information préoccupante parvenue à la CCIP est redescendue au secteur pour une évaluation. De même, toute information préoccupante recueillie sur le secteur est transmise à la CCIP. Ces navettes et circuits lourds rallongent les délais d'évaluation et de traitement contre l'intérêt des familles. Ainsi, les demandes d'audiences au juge ou les rapports de partenaires extérieurs, pourtant motivés et étayés, font l'objet d'évaluation préalable. La perte de temps se joue à tous les niveaux (CCIP, Professionnels de l'enfance, Partenaires et les premiers concernés, les familles).
- **Prévention** : Du fait d'une gestion à flux tendu, et de la charge de travail en augmentation, les missions s'exerce de plus en plus dans l'urgence. La prévention tend à disparaître au détriment du placement.
- **Charge de travail** : Un manque de temps est relevé pour exercer correctement les diverses missions enfances. Les quotas sont à dimensions variables et peuvent être de l'ordre de la mission impossible. La charge de travail est accrue du fait des recherches d'établissement pour un placement, du remplacement des collègues absents, de l'augmentation des interventions en urgence, des audiences, des EIP. L'augmentation des tâches administratives embolise également la disponibilité envers le public, les suppressions de postes spécifiques de secrétaire enfance en accroissent les effets.

## 2) PROPOSITIONS D'AMELIORATION :

- ⇒ Réaffirmer l'enfant, la famille comme au centre des préoccupations de tous. L'organisation doit donc en découler.
- ⇒ Favoriser la prévention à la gestion par l'urgence, au placement
- ⇒ Reconnaître les professionnels dans leurs missions au quotidien, rétablir une communication, travailler entre collaborateurs respectueux
- ⇒ Travailler l'articulation entre RASS/CCIP/Travailleurs Sociaux. Développer des temps de rencontre, des contacts directs...
- ⇒ Clarifier le rôle des experts
- ⇒ Etablir une méthodologie de travail sur le parcours des écrits
- ⇒ Réaffirmer l'habilitation de la CCIP pour transmettre directement au juge des rapports de partenaires extérieurs
- ⇒ Etoffer les moyens de la CCIP à cette activité pour l'adapter aux besoins organisationnels dans l'intérêt des familles.
- ⇒ Adapter les moyens humains et matériels aux besoins (travailleurs sociaux, administratifs, URPE, volants ; véhicules de service...)
- ⇒ Développer des formations spécifiques pour les cadres et les professionnels adaptées aux pratiques et besoins de chacun.
- ⇒ Eviter l'avance des frais pour l'exercice de ses missions, un système d'avance par l'institution est à organiser
- ⇒ Mettre en place des groupes de régulation mensuelle avec un psychologue
- ⇒ Garantir que l'écrit du professionnel reste entier. Les modifications ne peuvent se faire qu'avec son accord. A défaut, le responsable peut effectuer un additif à son nom. Il doit alors avoir la charge d'en informer le professionnel et la famille concernée.

## **IV- SOUFFRANCE AU TRAVAIL**

### **1) CONSTATS ET ANALYSE :**

#### **1-1/ UN CONSTAT PREOCCUPANT DE SOUFFRANCE AU TRAVAIL**

Dans les services, lors de l'élaboration de ce bilan, lors des consultations menées... le thème de la souffrance au travail est abordé avec force et de façon récurrente.

De fait, nous constatons une augmentation de la souffrance au travail (stress, anxiété, mal être...) et des symptômes qui y sont liés (arrêts maladies, pleurs, boule au ventre, trouble du sommeil, trouble de l'appétit, démotivation...).

Ce constat est partagé avec la médecine du travail qui dans son rapport annuel 2008 précise :

*Le contact avec le public reste un risque important du fait de l'agressivité de certaines personnes en grande précarité ou ayant des problèmes psychiatriques. Le risque dû aux déplacements n'est pas à négliger. La charge mentale est aussi le reflet du mal être des agents.*

*La réorganisation de la DASDY a été diversement perçue par le personnel. Les secrétaires ont dû faire face à des tâches supplémentaires sans avoir toutes eu la formation adéquate en amont ; ce qui a entraîné du stress important et chez certaines des arrêts maladie.*

*Les travailleurs sociaux ont dû se faire au manque de secrétaire disponible.*

*Les RASS ont une charge de travail très importante qui semble difficilement tenable sur le long terme.*

*Les travailleurs sociaux se plaignent de ne plus avoir de soutien technique dans certaines situations difficiles où la responsabilité du CG est engagée.*

#### **1-2/ UNE POLITIQUE DU PERSONNEL ET UNE ORGANISATION DU TRAVAIL QUI CREENT LE TERREAU DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL**

La politique du personnel en vigueur favorise la division et l'isolement du personnel. La logique de mise en concurrence des agents ne crée pas d'émulation d'équipe mais est génératrice de souffrance et de tensions entre professionnels. Faute de règle claire et transparente, et fautes de moyens de valorisations adaptés (enveloppe de prime non extensible, ratios d'avancement restreint) les responsables sont placés en situation de gérer sur des bases arbitraires et inéquitables.

Les cadres sont placés dans une relation de plein pouvoir de proximité. Ils disposent d'une juxtaposition des rôles techniques et hiérarchiques leur donnant prises sur l'ensemble du cadre de travail des agents. Ils régissent tous les aspects liés aux pratiques professionnelles, aux conditions de travail avec des emprises sur des aspects touchant à la sphère privée (temps partiel, congés, temps de travail, niveau de rémunération...).

Cette situation de plein pouvoir crée le terreau de la maltraitance.

Le personnel d'encadrement est recruté de plus en plus en dehors du secteur social. Ils sont pourtant censés appréhender l'ensemble de la politique sociale, médico-sociale et d'insertion sur une réalité complexe avec un réseau partenarial, des métiers pluridisciplinaire, un territoire spécifique etc...

Leur charge de travail lourde limite inévitablement leur disponibilité pour acquérir de nouvelles connaissances. Aussi, faute de compétence adaptée au champ social, certains cadres assoient leur autorité à partir des seuls leviers dont ils ont la maîtrise (horaires, approches quantitatives pures, procédure, tâches administratives...).

Cette logique est en œuvre sur l'ensemble de la chaîne hiérarchique et se renforce par un effet boule de neige. Au final, plutôt que d'avoir une gestion du personnel visant à l'épanouissement personnel et une recherche partagée d'un service de qualité, nous assistons à un management hiérarchisé à outrance (DTAS, DAST, DAST adjointe, RASS) qui distille un phénomène de peur à tous les étages doublé d'un phénomène parapluie. Chacun se protège en faisant redescendre à l'étage du dessous l'éventuelle responsabilité du moindre problème.

La volonté de ne plus adapter les moyens humains aux besoins à des fins économiques à des effets sur la souffrance au travail. D'un côté, la charge de travail s'accroît (nouveaux dispositifs, désengagement de partenaire, augmentation de la population, du taux de chômage, contexte de crise...), de l'autre côté, les effectifs diminuent. Le dernier bilan social montre cette diminution de l'effectif à l'action sociale ces 3 dernières années : 913 agents en 2006, 902 en 2007, puis 878 en 2008.

Avec le sous-emploi, le travail s'est intensifié, sa charge s'est densifiée, ce qui accroît les effets de son organisation sur la santé : sentiment de travailler toujours dans l'urgence, d'être débordé, de ne pas pouvoir y arriver... Parallèlement, la notion de métier s'efface, la polyvalence est accrue, les professionnels sont mis en concurrence, jugés de plus en plus sur leurs compétences sociales (absentéisme, état d'esprit, disponibilité etc.) et non plus sur leurs qualifications. Ils sont soumis à l'obligation de résultat, à des objectifs globaux dont le sens leur échappe, heurte leur conception même du travail bien fait, de son utilité.

La gestion individualisée des carrières les fragilise encore, empêche le développement des solidarités au sein du collectif de travail, émiette sa capacité de résistance à la dégradation des conditions de travail.

L'interaction des divers facteurs décrits instaure et permet le développement de nombreuses pratiques néfastes :

- Injonction de faire même contre les valeurs professionnelles et les principes déontologiques
- Mise en situation de responsabilité face à des incohérences, des injonctions paradoxales
- Absence ou manque de reconnaissance des professionnels
- Priorisation des tâches imposées, sans rapport avec la notion d'urgence réelle dans l'intérêt des familles (ex : tâches administratives, statistiques...)
- Aucun droit à l'erreur
- Défiance, suspicion, contrôle accru, recherche de la faute,
- Agents poussés à la faute
- Cantonnement à un rôle d'exécutant, non reconnaissance des qualités d'expertises, restriction des marges d'autonomie,
- Mise en insécurité du personnel placé dans l'incertitude régulière sur son devenir (changement de mission, consigne, congés, personnel précaire...)
- Culpabilisation du personnel...

### **1-3/ UNE SOUFFRANCE ETHIQUE**

Dans ce contexte global, nous assistons de plus en plus à une perte de sens du travail.

Ce point est développé auparavant, mais précisons ici que cette perte de sens est source de souffrance. Ce n'est pas pour rien que les professionnels mettent en avant autant que possible la volonté d'une approche déontologique. Ce sont autant d'actes de résistances individuels et collectifs au sens du travail social, au sens de leur emploi.

## 2) **PROPOSITIONS D'AMELIORATION :**

- ⇒ Réaffirmer la Charte Souffrance au Travail, la faire vivre.
- ⇒ Affirmer que la Reconnaissance des professionnels est indispensable à un bon management.
- ⇒ Valoriser le rôle d'expertise des professionnels, dans leurs missions et en les associant aux réflexions collectives,
- ⇒ Séparer les rôles d'accompagnement techniques et hiérarchiques.
- ⇒ Faciliter les espaces de dialogues formels et informels.
- ⇒ Engager un travail de fond pour améliorer la gestion du personnel en situation de reclassement, reconversion... Favoriser les passerelles entre les métiers, les mobilités à la demande des agents, l'accès aux formations, aux bilans de compétences...
- ⇒ Permettre un accès direct à la psychologue du CIG à la demande des agents.
- ⇒ Organiser des interventions extérieures dans les services (supervision, groupe de parole, de réflexion...)
- ⇒ Resituer le sens du travail au cœur de notre activité. La finalité d'une tâche, d'une mission, d'une consigne... doit être connue et appropriée par les professionnels.
- ⇒ Instaurer un cadre de référence claire, des règles équitables et transparentes pour tous (avancement, congés, temps de travail, primes, évaluation professionnel, fiche de postes...).

## **Conclusion :**

Comme précisé en introduction, nous n'avons pas la prétention de mener une analyse exhaustive de l'action sociale au département. Ce bilan mérite d'être poursuivi et enrichi.

Pour autant, les réflexions que nous avons menées en nous appuyant sur l'avis des professionnels montrent clairement que les objectifs énoncés par l'institution ne sont pas atteints.

Au contraire, l'organisation en vigueur s'avère contreproductive. Nous constatons une difficulté de l'ensemble des professionnels pour mener à bien leurs missions.

Les quelques points positifs décelés sont bien insuffisants face à l'ensemble des effets néfastes induits. Les mises en difficultés sous tendues par cette organisation concernent l'ensemble des agents et les missions de service public.

Dans l'intérêt des salariés et des familles, des mesures de correction sont à apporter.

C'est dans cet objectif que la CGT et les professionnels sont porteurs de propositions d'améliorations.

Nous avons pu en élaborer pour chacun des thèmes abordés.

Synthétiquement, 6 points émergent plus particulièrement :

- Placer l'intérêt du public comme au cœur de nos missions,
- Séparer les fonctions hiérarchiques et techniques,
- Améliorer significativement la reconnaissance des professionnels,
- Améliorer la prévention et la gestion de la souffrance au travail,
- Renforcer les moyens humains et matériels
- Clarifier le cadre de travail et les règles collectives.

Ces thématiques sont développées et précisées dans cette étude et complétées de nombreuses autres propositions.

Nous constatons un écart très important entre le bilan que nous faisons de l'action sociale au département et celui élaboré par l'institution. La lecture de l'interprétation institutionnelle des chiffres issus de la consultation du cabinet KPMG est sidérante. Cette consultation nous conforte dans notre analyse avec une majorité de réponse ne constatant aucune amélioration suite à la réorganisation. Pour affiner cette consultation, il eut été pertinent de demander l'avis des professionnels sur la détérioration en œuvre.

Notre analyse est le fruit d'un travail collectif qui s'est appuyé sur une consultation du personnel. Elle est le reflet des préoccupations vives du terrain. L'une des aspirations forte qui s'exprime par les professionnels est le besoin de reconnaissance.

Il appartient à l'institution d'entendre cette aspiration légitime. Nous reconnaître comme acteur et collaborateur est essentiel.

C'est dans cette dynamique que nous demandons la mise en place d'un groupe de travail visant à améliorer dans la concertation la qualité du service public pour les missions d'action sociale.

Dans cet objectif, nous transmettons à l'institution et aux professionnels ce bilan et nos propositions.

Ensemble, portons notre volonté d'un service public de qualité !