Document generated on 04/25/2024 5:20 a.m.

International Review of Community Development
Revue internationale d'action communautaire

Conditions de la pratique dans les centres de services sociaux. Table ronde
The State of social practice in social service centres. Round-table discussion
Las condiciones de la práctica en los Centras de Servicios Sociales. Mesa redonda

Number 7 (47), Spring 1982

Travailler le social

URI: https://id.erudit.org/iderudit/1035017ar
DOI: https://doi.org/10.7202/1035017ar

See table of contents

Publisher(s)

Lien social et Politiques

ISSN

0707-9699 (print)
2369-6400 (digital)

Explore this journal

Cite this document

(1982). Conditions de la pratique dans les centres de services sociaux. Table ronde. *International Review of Community Development / Revue internationale d'action communautaire*, (7), 122–126. https://doi.org/10.7202/1035017ar

Article abstract

The interventions of seven participants at a round-table discussion on social work practice in social centres reveal the bureaucratic controls that burden professional action. Despite these constraints, certain social service agents are attempting to develop strategies to resist being neutralized, to salvage some autonomy within their institutions, and to create new links with consumers.

Two abridged texts illustrate the unofficial rationale and the strategies of these practitioners.

Tous droits réservés © Lien social et Politiques, 1982

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/

érudit

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

https://www.erudit.org/en/

Conditions de la pratique dans les centres de services sociaux

(table-ronde)

Deux thèmes de discussion étaient proposés aux membres d'une table-ronde sur la pratique dans les Centres de services sociaux (C.S.S.) : quelles sont les conditions dans lesquelles vous exercez votre pratique, quelle marge de manoeuvre pouvez-vous utiliser pour résister à la bureaucratisation et inventer des pratiques intéressantes pour les usagers ?

Ont participé à cette table-ronde : Roger Laliberté et Liliane Mercier du C.S.S. du Montréal métropolitain, Gemma Matthey et Kokor Amarteifio du C.S.S. Ville-Marie (C.S.S. anglophone de Montréal), Pierre Tremblay du C.S.S. de Québec, Jean-Marie Gourvil et Frédéric Lesemann de la RIAC.

L'enregistrement de cette table-ronde a donné un matériel imposant dont seulement quelques extraits ont été retranscrits. Les interventions ont été regroupées et synthétisées.

Le contrôle bureaucratique de l'intervention et l'aliénation professionnelle

P. T. Si l'on regarde de façon générale les C.S.S. du Québec, on constate que la profession se meurt. Les structures sont devenues de plus en plus lourdes et les cadres qui les gèrent, surtout ceux qui sont situés assez haut dans l'encadrement, ont perdu leur vision professionnelle. Ils gèrent sans aucune préoccupation sociale, sans aucun souci de notre relation à la clientèle. Tout est devenu administratif, bureaucratique.

En conséquence, à la base, tout le monde est démobilisé, aliéné ; même les étudiants en service social qui ont fait des stages et ne sont pas encore vraiment sur le terrain sont déjà démoralisés et défaitistes.

L. M. Pour voir l'aliénation dans laquelle se trouvent les travailleurs sociaux, il faut venir dans certains services gérés par la Direction de la protection de la jeunesse comme les Urgences sociales. Tout le monde est démoralisé. On constate de plus en plus d'attitudes bureaucratiques, chacun fait son travail au minimum, selon la règle, pour ne pas se créer de problèmes avec la hiérarchie. Dans le cadre de la loi 24 sur la protection de la jeunesse, les contrôles sont très rigoureux. Chaque cas signalé doit être inscrit et faire l'objet d'un mémo. Une autre personne fera l'évaluation du cas et une autre enfin se verra confier le dossier pour traitement. Le tout doit être fait dans des délais précis, avec des normes précises. La marge de manoeuvre est très faible. On a essayé de faire plusieurs actions, dans notre service, pour faire réfléchir les autres professionnels, pour tenter d'autres approches, mais l'organisation du travail (le système des postes) fait que rien n'est possible dans ce genre de service. Tout est bureaucratisé. La structure est très réceptive à la médiocrité de l'intervention. Pour l'administration, tout doit être simple. C'est le médiocre qui est le bienvenu. L'intervention la plus minime est la meilleure.

R. L. C'est la médiocrité parce que les solutions sont toutes faites. Une fille jeune a fait une fugue d'un centre d'accueil : « ne réfléchis pas à ce qu'il y a de

mieux pour elle, renvoie-la au centre. » Une femme est violée : « réfère-la à l'hôpital », etc. C'est ça l'ordre, c'est ça un service qui marche bien.

Une fois, nous avons essayé de négocier avec un centre d'accueil pour éviter que deux adolescentes n'y retournent après une fugue. Après évaluation nous pensions que c'était préférable pour elles. Notre chef d'équipe a exigé qu'on les renvoie parce que le centre était responsable de ces deux jeunes.

On perd peu à peu le goût de s'impliquer dans une relation, de développer toute forme d'aide réelle. Pourquoi lutter sans cesse contre l'institution ?

J.-M. G. Une équipe du C.S.S.M.M. a fait une étude sur l'aliénation dans les services et a tenté au cours de débats midi de faire réfléchir le personnel sur cette morosité chronique. Les administrateurs veulent toujours remotiver les gens au travail par des conseils, par des séances d'aide, mais ils ne s'attaquent jamais à la division du travail. Le désenchantement et la démobilisation du personnel semble poser un problème important même pour ceux qui gèrent les services...

G. M. Ce qui m'inquiète, c'est que tout est contrôlé. Nos actes professionnels sont bureaucratisés (dans certains C.S.S. plus que d'autres) mais la population aussi est contrôlée. Il semble que l'État veuille contrôler la vie des gens, la façon dont ils élèvent leurs enfants, ce qu'ils leur donnent à manger, la façon dont ils les couchent... D'ailleurs c'est la même loi 24 qui contrôle la pratique professionnelle et qui pousse le plus loin le contrôle social. Elle veut tout catégoriser, tout décomposer, tout gérer rationnellement. Est-ce dû au capitalisme, à l'État, à la bureaucratie... ?

P. T. J'ai l'impression que le travail est plus contrôlé à Montréal qu'à Québec. L'organisation du travail n'est pas la même. À Charlevoix, le travail dans le cadre de la protection de la jeunesse est moins découpé en morceaux. On a réussi à créer un « noyau 24 » qui s'occupe de la loi pour éviter que les uns fassent l'analyse sommaire et d'autres les interventions. Nous sommes arrivés aussi à ne plus prendre tous les cas en même temps. Il y a une liste d'attente. L'organisation est plus souple parce que nous nous sommes défendus.

G. M. Au C.S.S. Ville-Marie, la division du travail est aussi moins forte que dans d'autres C.S.S. Il y a un service qui s'occupe des signalements ; il les transmet aux professionnels qui font ensuite tout le travail d'évaluation et de traitement. Nous avons dans nos charges de cas divers types de familles. On ne fait pas que de la loi 24. Est-ce que cette différence entre les C.S.S. est due à l'administration anglaise, à la petite taille du C.S.S. ou à la résistance du personnel ?

L'action dans les marges du système bureaucratique

G. M. La machine est devenue plus lourde depuis la loi 24, mais on possède quelques moyens pour se défendre face à la bureaucratisation. Au C.S.S. Ville-Marie, nous avons développé certaines stratégies contre la paperasse. Par exemple, pour les cas de la loi 24, il fallait faire un rapport tous les six mois et passer devant un comité de révision des dossiers. Les praticiens ont dit en réunion de service que c'était ridicule et que le temps passé en travail de bureau était enlevé au temps consacré aux clients. Maintenant nous faisons un rapport annuel, souvent avant de partir en vacances. Il reste cependant quelques dossiers qui exigent plus de rapports. Lorsqu'un travailleur social n'est pas sûr de l'évaluation qu'il fait, il peut discuter avec le chef de division, mais il n'y a plus de contrôle systématique. Il semble bien que les praticiens en faisant des pressions, soient capables de modifier les démarches administratives, de diminuer la paperasse. Tout au moins dans les C.S.S. assez démocratiques et dans les succursales qui ont gardé un peu d'autonomie. Dans notre succursale, il y a une réunion de tout le personnel chaque mois, n'importe qui peut y exprimer ses plaintes, ses problèmes. L'assemblée peut décider de former un comité pour étudier une question et proposer des solutions (supprimer un formulaire, raccourcir une démarche administrative, développer d'autres approches sociales, demander de la formation sur un sujet...).

K. A. On sent aussi que les coupures budgétaires limitent énormément la marge de manoeuvre du C.S.S. et des professionnels. Aussi il faut imaginer d'autres formes d'interventions.

Durant plusieurs années, j'ai fait du travail communautaire avec des groupes dont les membres n'étaient pas des usagers du C.S.S. : des Japonais, des employées de maison... Actuellement il faut revoir totalement la stratégie. Il faut prendre en charge des clients du C.S.S. pour justifier le maintien du poste.

Il a été décidé au C.S.S. Ville-Marie de créer un *groupe d'entraide* (self help group) pour des jeunes de 15 à 18 ans. Beaucoup de travailleurs sociaux du C.S.S.

ont des dossiers pour des jeunes qui ne sont plus astreints à l'obligation scolaire et ne peuvent pas encore travailler. Ils ont quitté leurs parents et vivent seuls. Ils sont très isolés : drogue, prostitution, petite délinquance... On ne peut pas les placer. Ce groupe a été créé avec eux et nous nous sommes donné quatre objectif : 1) trouver du travail, 2) trouver un logement, 3) continuer une formation, 4) défendre les droits des adolescents et faire des pressions pour que les lois qui les concernent soient modifiées.

Le groupe part de la vie des jeunes — il sont 28 — de ce qu'ils désirent faire, des problèmes qu'ils ont en commun, de la façon dont ils peuvent s'entraider et faire des pressions sur les autorités.

F. L. Est-ce une nouvelle façon de faire de l'action communautaire ?

K. A. Le travail communautaire traditionnel, c'est fini. J'intervenais pour faciliter les décisions dans des groupes, pour les aider à se structurer, pour définir des objectifs... mais aucun des membres ne venait au C.S.S. Maintenant je fais de l'aide. J'aide ces jeunes à se prendre en charge ; c'est beaucoup plus difficile, mais c'est très important pour le C.S.S. qui ne sait pas ce qu'il peut faire avec ces jeunes.

Ce type de travail peut devenir impossible et l'administration peut supprimer ce poste pour ne conserver que les postes d'intervention clinique. Il faut sans cesse que j'explique ce qu'est ce travail, pourquoi il présente un intérêt. Je crois que beaucoup le comprennent aujourd'hui.

L. M. J'ai l'impression que vous vivez maintenant ce qui s'est passé au C.S.S.M.M. il y a quelques années. Les postes communautaires ont été supprimés puis on a fait du groupe, et aujourd'hui on fait tous, ou presque, du clinique.

P. T. Il ne faut pas critiquer trop vite ce travail d'entraide. Ce n'est pas du communautaire radical mais c'est un travail important qui peut donner beaucoup de résultats. À Charlevoix, à partir de ces groupes, nous avons permis la création de mouvements de femmes et de chômeurs assez dynamiques. Mais nous sommes toujours partis du travail clinique et des groupes pour développer le travail communautaire.

L. M. Dans les années passées, beaucoup de personnes dans les services ont essayé de lutter contre la bureaucratisation en faisant du « group work ». Il y avait beaucoup de monde sur les listes d'attente, on inscrivait les clients dans des groupes et on ne voyait en entrevue que ceux qui ne suivaient pas le rythme des groupes. C'était plus rationnel pour l'administration.

L'institution est très forte pour récupérer la contestation et le communautaire. Elle a favorisé la création de groupes de thérapie.

« Dealer avec la réalité »

D. M. est technicien en assistance sociale dans un CSS ; ses propos sont révélateurs du discours que tiennent certains agents du travail social.

Je viens d'un quartier populaire de Montréal, Saint-Henri. J'ai vécu beaucoup de domination dans ma jeunesse et il y a eu pas mal de travailleurs sociaux à venir chez nous...

Je travaille depuis plusieurs années dans le service social et aujourd'hui j'ai ma façon de voir, j'ai une grille dans ma tête.

Je n'aime pas domestiquer le monde ; chacun doit vivre, agir, prendre des risques mais pas n'importe quels risques. Il faut tranquillement amener les clients à prendre des moyens, à reconnaître la société dans laquelle ils vivent puis à calculer ce qu'ils peuvent faire. C'est ça la conscientisation... pas de grands discours...

Il faut leur apprendre à découvrir la domination quotidienne dans laquelle ils sont, puis ensuite comment « dealer » (jouer) avec les institutions, la société... pour vivre, pour faire ce qu'ils ont envie de faire seuls et avec d'autres.

Aux jeunes délinquants je dis qui je suis, ce que je dois faire, quelle institution m'envoie. Je leur dis mes valeurs, j'essaie d'être vrai, de ne pas jouer de rôle, de ne pas être « professionnel ». Ils peuvent avoir de bonnes raisons d'être en « criss » contre les institutions et contre moi. On en parle.

Je leur dis : « La société marche au pouvoir, à la domination ; si tu fais n'importe quoi, tu vas être écrasé. Lève la tête, mais regarde un peu avant comment tu vas la lever et esquiver le coup !

Mon rôle c'est d'être vrai avec eux et de leur apprendre à ne plus accepter la domination de l'école, des institutions diverses... Il faut leur apprendre à développer des stratégies, à « dealer » avec la réalité...

J'ai été formé en éducation, en animation. J'ai une bonne formation en animation de groupe, en relations humaines. J'ai été en thérapie, en bio. J'ai fait aussi une formation en thérapie familiale. Tout ça c'est bien pour dédramatiser dans les gros moments de stress, mais c'est insuffisant. C'est pour du monde sophistiqué, bourgeois. L'approche de Satir ne s'adresse pas à tout le monde. La clientèle qu'on a c'est des prolétaires ; ils s'affrontent à des problèmes existentiels, matériels et ils ont accepté, intériorisé leur domination. Il faut travailler sur ça, sur leurs rapports à eux-mêmes, à la société, aux institutions. C'est ça, la conscientisation !...

D. M.

R. L. Non seulement le group work mais aussi la thérapie familiale. Les personnes les plus mobilisées dans la structure sont celles qui font de la thérapie familiale. La thérapie peut être valable, mais je ne pense pas qu'elle soit adaptée à notre clientèle. Les relations de couple, ou la vie de famille, ce n'est pas encore du social. Les travailleurs sociaux sont perdus quand ils ne peuvent pas résoudre un problème avec leurs thérapies. Par ailleurs, la clientèle est socialisée à demander des thérapies. Rien ne bouge parce qu'on ne veut pas voir les vrais problèmes auxquels sont confrontés les usagers. La technique de réseau se veut plus politique et plus sociale en principe, mais les professionnels et les institutions qui l'acceptent la recentrent sur l'individu et sur son réseau immédiat. Ils ont beaucoup de mal à mobiliser le réseau plus large pour prendre des positions face aux institutions, pour trouver des solutions non-institutionnelles aux problèmes sociaux. Il faut beaucoup d'efforts pour faire disparaître les réflexes professionnels et la puissance de l'institution.

J.-M. G. On a l'impression que face à la bureaucratisation, les professionnels de certains C.S.S. se sont lancés dans les spécialisations et les thérapies multiples, alors que dans d'autres C.S.S., ils ont opté pour la création de programmes correspondant aux besoins concrets des usagers et ont tenté de mobiliser certains groupes, comme à Charlevoix.

L. M. Dans certaines institutions aussi lourdes que celles qui existent à Montréal où notre marge de manoeuvre est très limitée, notre seule possibilité est de travailler au niveau des entretiens, c'est-à-dire de transformer la relation d'aide elle-même, le rapport que l'on a avec l'usager. Il faut expliciter le rapport de l'individu à l'institution, afin d'éviter que la personne soit dominée par l'institution. Par exemple : il faut éviter au maximum que les gens entrent dans la machine. Si je fais un mémo, si je fais un dossier, la personne est prise en charge non par moi, mais par la machine. Celle-ci va lui imposer un carcan et peut-être ne lui apportera pas la réponse à son problème. Quand j'arrive à maintenir la personne hors du réseau des Affaires sociales, j'ai l'impression que c'est là que je fais ma job.

G. M. Les travailleurs sociaux tiennent des propos de plus en plus critiques. Tout le monde semble jouer un « jeu de diable » avec les institutions pour éviter qu'elles écrasent les usagers des services. Beaucoup travaillent avec leurs clients comme ils l'entendent, en prenant des libertés. Ils ne vont pas le crier sur les toits, ni l'écrire dans des rapports, mais tout en ayant un discours apparemment très « institutionnel », leurs pratiques concrètes semblent ouvertes aux intérêts des usagers. Tout ceci dépend de la façon dont les travailleurs sociaux ont été élevés, de leur idéologie, de leur formation. Mais face à la bureaucratisation, les stratégies « underground » semblent se multiplier.

Les syndicats

F. L. Quelle est la place des syndicats dans ce mouvement ? Est-ce qu'ils se prononcent sur l'orientation de la pratique professionnelle ?

L. M. Non, ils sont en ce moment trop occupés par les débats à propos des coupures budgétaires. Mais au cours des années précédentes, ils ne se sont pas souciés des problèmes professionnels.

P. T. Je ne crois plus aux syndicats officiels. Ce sont de grosses boîtes qui négocient avec les administrations et finissent par leur ressembler. Il faut aller du côté des usagers et essayer de former des alliances avec eux, de trouver des lieux communs pour réfléchir, pour inventer autre chose.

L. M. Il me semble que le syndicat peut devenir une force importante ; c'est le seul lieu où il reste encore quelque chose à faire. Mais il doit se transformer, prendre en charge la problématique professionnelle, les interrogations sur la pratique, les rapports avec les usagers. Il ne doit plus seulement s'occuper de négocier des salaires ; il devrait s'intéresser aux pratiques et ne plus laisser cette préoccupation uniquement à la Corporation des travailleurs sociaux. De nombreux débats doivent être menés, toute une réflexion nouvelle est à faire. Il faudrait mener une lutte dans les syndicats pour que ces préoccupations émergent.

Comment a-t-on commencé à Charlevoix

Depuis plusieurs années, les membres d'une équipe du C.S.S. de Québec, à Charlevoix, ont entrepris une expérience d'autogestion partielle du travail et ont mis en place divers programmes nouveaux. Tout ceci est parti de choses bien simples. Pierre Tremblay décrit les débuts et les projets actuellement en cours.

En 1976, tous les membres de l'équipe avaient dans leur charge de cas toutes sortes de clients : dysfonctionnements familiaux, handicapés mentaux, enfants placés, délinquants... L'équipe se réunissait trois heures par semaine pour régler les problèmes administratifs, distribuer les nouveaux cas. La moitié de la réunion était consacrée aux problèmes professionnels.

Tout le monde au début était très démoralisé. On avait l'impression d'être aliénés dans notre pratique. On a commencé lors de ces réunions à préciser chacun ce que l'on aimerait faire, avec quelle clientèle on aimerait travailler : les familles monoparentales, les assistés sociaux... Chacun a fait une étude de sa charge de cas pour déterminer les personnes prises en charge, leurs caractéristiques, les problèmes auxquels elles sont confrontées. Au cours de discussions, on a défini six grandes catégories de clientèles. Il fut décidé de rediviser le travail en fonction de ces catégories et des goûts de chacun. Pour éviter les complications avec le secrétariat, les secrétaires ont participé à l'élaboration du projet. Ensuite le chef d'équipe est allé négocier avec le directeur pour lui présenter la nouvelle organisation du travail. Les charges de cas furent réaménagées administrativement.

L'équipe s'est mise au travail. C'est à partir de ce moment-là que l'on s'est réapproprié progressivement notre pratique sociale.

Alors que nous avions des approches très diversifiées des problèmes de la population, en redéfinissant une nouvelle approche, nous sommes arrivés à des pratiques plus cohérentes et plus unifiées.

Très vite on a senti un nouveau climat, un nouvel esprit d'équipe.

Chacun a commencé à faire une étude de sa clientèle, à chercher la façon de sortir de l'entretien individuel en se demandant quelles sont les causes des problèmes sociaux rencontrés, les ressources existantes, les moyens de démarrer un travail de groupe. L'équipe a opté pour une approche intégrée des trois méthodes de service social (individuelle, de groupe et communautaire) que les professeurs de l'Université Laval ont qualifiée ensuite d'approche structurelle.

Tout en gardant notre charge de cas, on a mis sur pied divers groupes. On a organisé des « réunions de cuisines » pour les famille d'accueil. Les réunions permirent d'échanger de nombreuses informations et de discuter des problèmes posés par les enfants de la famille. La même chose fut faite pour les familles d'accueil d'handicapés mentaux et pour les handicapés mentaux vivant chez leurs parents. On a longuement discuté sur la question des loisirs de ces enfants et sur leurs problèmes d'intégration sociale.

À côté de ces groupes a été mis sur pied le mouvement d'action chômage pour regrouper ces chômeurs. Aujourd'hui le mouvement est entièrement autonome. L'association des familles monoparentales fut créée avec nous par des femmes qui avaient participé à un groupe du C.S.S.

Pour ces deux groupes, nous avons fonctionné de la même façon. Au cours des réunions d'équipe, nous avons identifié un problème prioritaire. Il a été décidé de réaménager les charges de cas, entre nous, afin de permettre à une ou deux personnes de participer presque à plein temps à la mise sur pied des groupes, en vue de la constitution de mouvements autonomes liés à ces problèmes. L'administration a appris ensuite notre organisation ; nous sommes arrivés à la faire reconnaître. Actuellement il n'y a plus personne au mouvement action chômage ; il reste encore une personne à temps partiel pour l'association des familles monoparentales.

On a pu faire tout ceci en se servant toujours du manuel de gestion du C.S.S. Beaucoup de choses sont possibles à l'intérieur de cette grosse structure, mais il faut respecter les normes administratives ou plutôt jouer avec elles. Tout doit trouver une justification administrative.

Par ailleurs on s'est associés à l'École de service social de l'Université Laval. On y a trouvé du support et aussi une légitimité. On parle maintenant de notre expérience un peu pilote. Même si tout le monde n'est pas favorable à nos initiatives, l'administration nous supporte. Il y va de son image de marque...

Maintenant que notre équipe a acquis une certaine force, une habitude de travail, on prépare nos stratégies. Face à la loi 24 sur la protection de la jeunesse, qui est très lourde pour la pratique professionnelle, on a essayé de réagir. La loi 24 est une contrainte énorme et ceux qui font de la loi 24 dans les autres C.S.S. négligent tous les autres cas pour ne faire que de la protection de la jeunesse. Pour éviter cela, nous avons décidé d'isoler la loi 24 pour ne pas en être les prisonniers. Une personne a pris tous les cas de protection en charge et nous avons pu continuer de travailler sur d'autres problématiques...

Il y a la loi 24 elle-même, et la façon dont l'administration la gère. Alors on essaie de respecter la loi en limitant l'aspect bureaucratique. Nous avons réussi à ne pas être contraints de répondre à un signalement dans les six jours ; c'est une mesure administrative. Nous prenons un délai plus long, le travail est mieux fait...

La loi 24 prévoit aussi des mesures préventives, mais il n'y a pas beaucoup de fonds pour financer ces actions. Nous avons bâti quelques projets et réussi à les faire financer par diverses sources fédérales et provinciales. On a obtenu des fonds pour lancer un café pour adolescents et une sorte de maison des jeunes.

Nous nous sommes attaqués au problème des contributions parentales pour les enfants placés. Les parents ne peuvent pas payer les sommes qu'on leur demande. On a fait une étude locale, on a comparé avec des chiffres du ministère et on a écrit une lettre dans les journaux.

Quelques personnes se demandent pourquoi tout ceci fut possible chez nous. Certains disent : c'est merveilleux ! Je pense que c'est au contraire très simple. Parmi nous il y a beaucoup de techniciens en assistance sociale et l'on ne fait pas de distinction avec les travailleurs sociaux. Beaucoup de personnes sont originaires de la région. Mais surtout je crois qu'on a essayé de partir des besoins de la population. On s'est associés avec les gens de la région pour partir de leurs problèmes. On n'a pas choisi non plus de faire du travail communautaire radical ; on est partis de notre travail quotidien, des cas que l'on avait, de notre connaissance concrète du milieu. On continue toujours à faire beaucoup d'entretiens individuels... »