

ÊTRE ENFANT EN CENTRE D'ACCUEIL

Renforcer les chances
des familles après l'exil

KATJA FOURNIER, KAAT VAN ACKER,
DIRK GELDOLF & ANKE HEYERICK

acco
learn

Première sortie: 2023

Publié par

Acco cv, Sluisstraat 10, 3000 Louvain, Belgique
Courriel: uitgeverij@acco.be – Site web: www.acco.be

Pour les Pays-Bas:

Acco Publishing, Westvlietweg 67 F, 2495 AA La Haye, Pays-Bas
Courriel: info@uitgeverijacco.nl – Site web: www.accoutgeverij.nl

Conception de la couverture: www.frisco.be

Mise en page: Crius Group

© 2023 par Acco (Société coopérative académique cv), Louvain (Belgique)

Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite et/ou publiée par voie d'impression, de photocopie, de microfilm ou par tout autre moyen sans l'autorisation écrite préalable de l'éditeur. L'éditeur a tenté de retrouver tous les détenteurs de droits d'auteur. Cette démarche n'a peut-être pas été couronnée de succès partout. Toute personne qui pense encore pouvoir faire valoir ses droits doit contacter l'éditeur.

D/2023/0543/380

NUR 130

ISBN 978-94-6414-968-5



EUROPEAN UNION

Asylum, Migration
and Integration Fund

Odisee
DE CO-HOOGESCHOOL

Kenniscentrum
Gezinswetenschappen

CONTENU

1. Mieux soutenir les enfants et les familles accueillies	9
1 Pourquoi faut-il porter de l'attention aux enfants et aux familles dans les centres?	10
2 La nécessité d'une vision	11
3 Qu'est-ce qu'une bonne prise en charge des enfants et des familles?	12
4 Quatre fondements	12
5 Que pouvez-vous attendre de ce livre?	14
6 Que pouvez-vous trouver dans ce livre? Un guide de lecture	15
7 Remerciements	17
8 Donner des chances aux enfants en centre	18
2. Vers une vision cocréée de l'accueil adaptée aux enfants: méthodologie et approche	23
1 Mettre en exergue le vécu des enfants dans les centres d'accueil	24
1.1 Les centres d'accueil: des réalités diverses	24
1.2 Qui avons-nous interviewé?	25
1.3 Analyse des interviews	26
2 Développer une vision cocréée de l'enfant en centre	27
2.1 Construire une vision commune	27
2.2 De la vision à la formation	28
3. L'enfance et la parentalité dans l'accueil	33
1 L'enfance dans un centre d'accueil	34
1.1 Être un enfant	34
1.2 Disputes et dynamiques de harcèlement	34
1.3 Une chambre comme un « chez-soi »?	35
1.4 Manger ce qui est prévu?	36
1.5 Les sanitaires collectifs sont souvent un point sensible	37
1.6 Les enfants sont ambivalents	38
2 Une parentalité mise à défi	39
2.1 Une vie meilleure pour les enfants	39
2.2 Un sens aigu des responsabilités	40
2.3 Vivre en contact avec différents styles de parentalité	41
2.4 L'attente ou l'impact de la procédure d'asile	42
3 L'évolution des rôles familiaux	43
3.1 Les relations familiales sous pression	43
3.2 La modification des rôles parentaux	44
3.3 Les enfants dans le rôle parental	46
4 Besoin de soutenir les familles	49

4. Soutenir une dynamique familiale positive	53
1 Sensibilisation aux différents cadres de référence	54
1.1 Accompagner les Familles: à partir de quel cadre de référence?	54
1.2 Reconnaître l'accueil collectif comme un contexte éducatif à part	55
2 Quel est le rôle des collaborateurs de l'accueil dans le soutien aux familles?	57
2.1 La nécessité d'un soutien familial	57
2.2 Les formes de soutien familial	60
2.3 Soutenir la relation parent-enfant	62
2.4 Soutenir une dynamique de groupe positive entre les enfants	64
3 Discuter de l'éducation des enfants et de la dynamique familiale	66
3.1 Une perspective transgénérationnelle, transculturelle et transnationale	66
3.2 Méthodes de conversation inspirantes	68
4 Soutenir les parents et les familles de manière ciblée et active	72
5. L'(in)sécurité des centres d'accueil pour enfants et familles	77
1 Un thème central pour les enfants, les parents et le personnel	77
2 Comment les enfants et les familles vivent-ils l'(in)sécurité?	78
2.1 Un continuum de la violence	78
2.2 Une interprétation large de l'(in)sécurité	80
3 Qu'est-ce qui détermine l'(in)sécurité dans l'accueil collectif?	81
3.1 Infrastructures non sécurisées	81
3.2 (In)sécurité relationnelle	84
3.3 Les nombreux visages de la violence dans les centres collectifs	87
3.4 Facteurs de sécurité, de connexion et de confiance	93
4 Plus d'attention à la sécurité	95
6. Œuvrer ensemble pour des centres d'accueil sûrs	99
1 Prévenir l'insécurité et la violence	100
1.1 Un cadre de vie positif et un encadrement de qualité	100
1.2 Être conscient des obstacles au signalement de l'insécurité	101
1.3 La Participation comme prévention	105
1.4 Les analyses de risque: rendre l'insécurité visible	107
2 Répondre à la violence	109
2.1 Reconnaître les signes	109
2.2 Réagir face à et après la violence	112
2.3 Surveiller les situations sensibles en équipe	118
2.4 Attention particulière à la violence sexuelle	120
2.5 Orientations ciblées si nécessaire	121
3 Briser le tabou de la violence	123

7. Œuvrer au bien-être psychosocial des familles	127
1 Le modèle traumatique	128
1.1 Qu'est-ce que le modèle traumatique?	128
1.2 Approche critique du modèle traumatique	129
2 Approche psychosociale du bien-être	131
3 Approche psychosociale dans la pratique de l'accueil	133
3.1 Conditions préalables à une conversation sur la santé mentale	133
3.2 Demandes directes et indirectes de soutien	135
3.3 Réorientations: efficaces ou pas?	137
3.4 Investir dans le bien-être psychosocial	139
4 Soutien psychosocial aux enfants et aux parents	141
8. Faire le lien avec l'enseignement et les loisirs	145
1 Les travailleurs comme intermédiaires clés	145
2 Soutenir l'enseignement pour tous les enfants	145
2.1 « School is cool »	146
2.2 Coopération avec les écoles	147
2.3 Recherche commune d'un enseignement adapté	149
2.4 Soutenir les enfants dans leur travail scolaire	150
2.5 Faire le lien, c'est aussi impliquer les parents	151
2.6 Les enfants ayant des besoins d'apprentissage spécifiques	153
2.7 Éviter les transferts entre centres	154
3 Faire le lien avec le jeu, le sport et les loisirs	155
3.1 Temps libre dans le centre	155
3.2 Espaces adaptés aux enfants dans le centre	157
3.3 Faire le lien avec l'offre de loisirs au niveau local	158
4 Pas toujours compétent, mais coresponsable	160
9. Travailler dans le respect de l'enfant et de la famille en tant qu'intervenant social	163
1 Travailler dans un secteur d'accueil sous pression constante	164
1.1 Un mode de crise normalisé	164
1.2 Les crises d'accueil touchent tous les centres d'accueil	165
1.3 La temporalité des centres menace la qualité de l'accueil	166
1.4 Faire face à l'ambiguïté sociale	167
1.5 Se débattre avec l'ambiguïté institutionnelle	168
2 Travailler dans un centre d'accueil	169
2.1 La gestion du personnel en gestion de crise?	169
2.2 La rotation du personnel comme facteur de risque pour la pérennité	170
2.3 Travailler ensemble en équipe	171
2.4 Cadre ou flexibilité?	172

3	Les résidents et le personnel partagent le sentiment d'(im)puissance et le besoin de reconnaissance	175
4	Besoin d'être soutenu et de prendre soin de soi	177
4.1	Le besoin d'être soutenu	177
4.2	Importance de prendre soin de soi	178
5	Investir durablement dans le personnel d'accueil	180
10.	Les voies à suivre... Recommandations politiques	183
1	Une responsabilité partagée	184
2	Un hébergement adapté aux enfants	184
3	Soutenir les enfants implique de soutenir les familles	185
4	Infrastructure adaptée aux enfants et aux familles	186
5	Faire de la sécurité une priorité politique	187
5.1	Un plan pour la sécurité des enfants et des familles	188
5.2	Politique du personnel dans une optique de sécurité	189
5.3	Processus internes et coopération externe	189
5.4	Traitement des situations de violence et gestion des risques	190
5.5	Des conditions humaines, qui protègent et qui facilitent un vivre ensemble	191
5.6	Suivi de la mise en œuvre du plan de sécurité	191
6	Faire le lien: organiser un réseau solide autour des centres d'accueil	192
6.1	Répondre aux besoins en matière de soins de santé mentale	192
6.2	Renforcement des liens avec l'enseignement	193
7	La politique d'asile et d'accueil est-elle adaptée aux enfants?	194
8	Prendre en compte l'intérêt supérieur des enfants	196
	Bibliographie	197

9. TRAVAILLER DANS LE RESPECT DE L'ENFANT ET DE LA FAMILLE EN TANT QU'INTERVENANT SOCIAL

Le contexte des centres d'accueil collectifs dans lesquels les travailleurs des centres d'hébergement sont amenés à travailler aujourd'hui laisse trop souvent peu de place pour apporter un soutien optimal aux enfants, aux familles ou aux autres résidents. Au cours des recherches et des entretiens, nous avons été témoins des difficultés quotidiennes du personnel d'accueil. Beaucoup donnent le meilleur d'eux-mêmes, dans des circonstances difficiles, avec des ressources limitées et dans un contexte qui comporte également une grande incertitude, tant pour les familles que pour eux-mêmes. Dans ce chapitre, nous réfléchissons à certains des défis auxquels le personnel d'accueil est confronté. Après tout, une approche davantage axée sur l'enfant et la famille exige également la reconnaissance de la réalité complexe dans laquelle le personnel d'accueil opère au quotidien.

Nous partons du contexte social d'un secteur d'accueil qui doit fonctionner dans un mode de crise normalisé et qui, de plus, est soumis à une pression politique et sociale constante. Quelle place y a-t-il pour une approche axée sur l'enfant et la famille lorsque la direction doit constamment se concentrer sur les pénuries, de places et de personnel?

Nous nous concentrons ensuite sur le centre d'accueil lui-même. Dans quelle mesure la politique des ressources humaines affecte-t-elle l'accueil des enfants et des familles dans les centres et leur capacité à développer de larges réseaux de coopération? Comment le personnel d'accueil se débat-il lorsqu'il entre dans des zones de tension inhérentes à l'accueil collectif? Un point de tension récurrent est qu'il faut d'une part travailler à partir de cadres et de règles généraux et d'autre part qu'il faut répondre à des besoins très spécifiques et individualisés. Un cadre

global réglementant la vie collective est nécessaire pour garantir la prévisibilité, la sécurité et l'égalité de traitement. D'autre part, le travail avec les enfants et les familles exige de la flexibilité, de l'individualisation et une attention particulière aux relations humaines.

Au cours des entretiens, il est apparu clairement que les résidents et le personnel d'accueil peuvent partager plus d'expériences qu'on ne le pense au départ, qu'il s'agisse de sentiments d'impuissance, de stratégies d'adaptation ou de résilience. Nous y reviendrons dans l'avant-dernière section. Enfin, nous examinerons les possibilités et les limites du personnel d'accueil et suggérerons des moyens de mieux le soutenir.

1 TRAVAILLER DANS UN SECTEUR D'ACCUEIL SOUS PRESSION CONSTANTE

1.1 UN MODE DE CRISE NORMALISÉ

Le secteur de l'accueil travaille depuis des années dans un « mode de crise normalisé ». Ces dernières décennies, le secteur a enchaîné les crises: d'abord les Balkans, puis l'Afghanistan et la Syrie, et aujourd'hui l'Ukraine. À chaque fois, des augmentations temporaires, mais fortes, de l'afflux de demandeurs d'asile conduisent à un nouveau manque de places d'accueil et donc à la prochaine crise. À chaque fois, de nouveaux lieux d'accueil, souvent temporaires, ont dû être ouverts dans la précipitation, souvent dans des infrastructures tout sauf adaptées aux enfants. Les partenaires d'accueil ont dû trouver et former du personnel immédiatement et établir la communication avec les habitants du quartier.

Chaque fois que le nombre de demandes d'asile a diminué, des places d'accueil ont été fermées et du personnel expérimenté a été licencié. Pour les familles et les autres résidents des centres qui ont dû fermer, cela signifiait déménager à nouveau, essayer de se faire une place dans un nouvel endroit, et pour les enfants, réintégrer une nouvelle école. Enfin, la saturation actuelle du réseau d'accueil n'est pas seulement une conséquence de l'augmentation des arrivées de demandeurs d'asile et des fermetures de places, mais aussi de la lenteur du traitement des demandes d'asile.

Dans ce contexte de « crise normalisée », le travail de terrain pour cette recherche a eu lieu en 2020-2021 et nous avons organisé des sessions de formation à l'automne 2021 et au printemps 2022. En plus de la crise de l'accueil, la pandémie

de Covid-19 a provoqué une charge de travail supplémentaire dans les centres d'accueil. La mise en œuvre des règles de distanciation dans des centres surpeuplés, avec des familles dans une seule pièce et des célibataires dans des chambres collectives, était tout sauf évidente, sans parler des défis logistiques que représentaient les mesures d'isolement et de quarantaine. L'application régulière de l'obligation de porter le masque a suscité du ressentiment et le personnel d'accueil a estimé qu'il n'avait jamais eu à « jouer à la police » aussi souvent. Permettre l'apprentissage à distance pendant le confinement n'était pas non plus une sinécure, en raison du manque d'ordinateurs, de wi-fi ou d'espaces de travail tranquilles, le tout combiné à des compétences numériques parfois limitées et des barrières linguistiques.

De nombreuses activités pour les enfants à l'intérieur et à l'extérieur des centres n'ont pas pu se poursuivre à cause du Covid. Au cours des deux dernières années, la crise de l'accueil en institution et la crise sanitaire ont rendu le réseau d'accueil encore moins adapté qu'habituellement à l'épanouissement des enfants. Cela a provoqué du stress et de l'insatisfaction chez les enfants et les parents, mais aussi chez les membres du personnel. Ils n'ont pas pu — et ne peuvent pas — offrir l'orientation qu'ils souhaitaient et qui était conforme à leurs valeurs et à leurs ambitions.

1.2 LES CRISES D'ACCUEIL TOUCHENT TOUS LES CENTRES D'ACCUEIL

Les crises d'accueil entraînent également des crises internes dans les centres. Les centres temporaires nécessitent beaucoup de budget et d'énergie: il faut trouver et préparer un bâtiment en peu de temps, embaucher rapidement du personnel (inexpérimenté), mettre en place des partenariats locaux. Pendant les périodes de crise, les centres d'accueil ont également dû créer des places supplémentaires. Au lieu d'une chambre par famille, l'année dernière, deux familles ont parfois dû partager une chambre. Les espaces considérés comme « non essentiels » ont été temporairement affectés à un autre usage: les salles de sport et autres espaces de loisirs ont été transformés en chambres et dortoirs. La réduction (temporaire?) des espaces communs signifie que les activités ne peuvent pas avoir lieu ou qu'elles peuvent avoir lieu de manière plus limitée, ce qui crée des tensions, car il y a moins de possibilités de se défouler.

Les centres en surcapacité « normalisée » constituent un défi supplémentaire non seulement pour les résidents, mais aussi pour le personnel: souvent, l'augmentation du nombre ne s'accompagne pas d'une augmentation des embauches de personnel. Les résidents vivent encore plus près les uns des autres et deviennent plus rapidement frustrés. Il y a encore moins de place pour les conversations (confidentielles) ou de moments pour créer du lien.

Lorsque la crise de l'accueil est moins aiguë et que le taux d'occupation diminue, il doit être possible de passer du mode de survie à une prise en charge plus qualitative, où les équipes peuvent retrouver calme et régularité. Cependant, les entretiens montrent qu'à ces moments-là, dans les centres temporaires, l'incertitude des membres du personnel quant à leur avenir augmente: leur centre restera-t-il ouvert ou fermera-t-il? Leur contrat sera-t-il prolongé ou résilié? Les familles peuvent-elles rester, ou doivent-elles déménager à nouveau?

« Il est vrai que lorsqu'on est engagé dans un centre, on ne sait pas combien de temps cela va durer. C'est dans le contrat. S'il n'y a plus de demandes d'asile, le centre fermera. Il n'y aura pas de compensation: c'est la porte. Ce n'est pas un emploi permanent et ce n'est pas un emploi stable. Certains centres ne fermeront pas, mais d'autres ont une ouverture temporaire. »

– Directeur de centre

En période de crise d'accueil, le personnel s'adapte et accepte les situations d'accueil et de travail difficiles dues à la saturation du réseau. Ils préfèrent parfois laisser un trop grand nombre de résidents dans le centre d'accueil afin d'éviter que des personnes ne soient obligées de dormir dans la rue ou qu'elles doivent partir après avoir été reconnues n'ayant pas de logement convenable.

« Je dis parfois que c'est un peu le sort des centres fédéraux: tous ceux qui restent (en rue) arrivent chez nous et nous sommes parfois obligés de déroger à certains principes. »

– Chargé de mission

Ces efforts et le sentiment de ne pas toujours aboutir peuvent provoquer un sentiment d'épuisement au sein du personnel. Cette situation est renforcée par le débat et le cadre social qui sont pour le moins ambigus à l'égard des demandeurs d'asile et qui, par conséquent, ne valorisent pas suffisamment le travail dans les centres d'accueil.

1.3 LA TEMPORALITÉ DES CENTRES MENACE LA QUALITÉ DE L'ACCUEIL

Le fait de devoir constamment chercher de nouveaux centres temporaires fait peser une charge très lourde sur le réseau d'accueil et sur la qualité de l'accueil. Cette quête permanente met en péril les investissements dans des infrastructures adaptées aux enfants et aux familles. Mais le fait que des centres établis de longue date doivent travailler avec des contrats temporaires met également à mal une infrastructure adaptée aux enfants et aux familles. Une chargée de mission témoigne:

9. TRAVAILLER DANS LE RESPECT DE L'ENFANT ET DE LA FAMILLE EN TANT QU'INTERVENANT SOCIAL

« De plus, malgré le fait que certains de nos centres sont là depuis 20 ans, nous ne pouvons toujours les louer que par le biais d'accords annuels, il y a donc un élément d'incertitude. Et si les propriétaires de cette infrastructure ne le permettent pas, nous ne sommes pas autorisés à effectuer de rénovation radicale. Et donc, nous sommes de facto coincés par un certain nombre de restrictions qui nous empêchent de mettre pleinement en œuvre la possibilité de cuisiner soi-même par exemple. »

– Chargé de mission

Le statut de centre temporaire signifie que les centres doivent fermer et que les résidents doivent (re)déménager. Cela peut être douloureux pour les résidents et le personnel. Cela entraîne parfois aussi des sentiments d'incompréhension entre le centre et le(s) siège(s).

« Les collègues qui participent aux transferts sont venus ici. Il a été question de remplir un fichier Excel sur les résidents et où nous devons enregistrer toutes leurs préférences (en matière de transferts), avec la remarque suivante: "Ne pensez pas que nous en tiendrons compte parce qu'il n'y a pas de place dans le réseau. Donc, s'ils [les résidents] obtiennent une place dans un centre, ils devront s'y rendre de toute façon". Mais vous faites ce joli Excel. Vous prenez à cœur cet Excel, et ensuite, il faut l'ignorer cet Excel, faire comme s'il n'existait pas. [...la fermeture du centre est plus importante que l'Excel, me semble-t-il. Nous venons de vivre un mercredi très émouvant, car on vient de nous annoncer que nous allons fermer. Nous pleurons, nos résidents pleurent. Oui, c'est juste, ça a un impact sur tout le monde. Quand on vous dit: "Votre travail s'arrête, faites vos valises dans un mois", on a du mal à l'avalier. »

– Intervenant social

1.4 FAIRE FACE À L'AMBIGUÏTÉ SOCIALE

La solidarité avec les demandeurs d'asile connaît des pics et des creux. En 2015, il y a eu une vague d'entraide et d'enthousiasme citoyen lors de l'afflux important de demandeurs d'asile, le plus souvent syriens. En 2022, avec la guerre en Ukraine, il y a une autre vague de solidarité avec les réfugiés ukrainiens. Ces derniers peuvent bénéficier du statut de protection temporaire, ce qui signifie qu'ils ne doivent pas rester dans des centres d'accueil collectifs, mais peuvent aller directement dans des familles d'accueil ou des initiatives locales. Pendant ce temps, le réseau des centres d'accueil reste sous pression en raison d'une occupation quasi constante de toutes les places disponibles.

Une partie de la population doute que la Belgique puisse et doive accueillir « autant » de réfugiés. La politique d'accueil se heurte à cette ambiguïté sociale. En période de polarisation autour des réfugiés et de la migration, de nombreuses villes et communes sont réticentes à ouvrir ou à soutenir un centre d'accueil. Souvent, les habitants d'une commune sont apaisés lorsqu'on leur annonce qu'il

s'agit « seulement d'un centre temporaire ». Le cadre politique et social polarisé contribue à expliquer pourquoi il y a trop peu d'investissements durables dans les centres d'accueil et les ressources humaines.

« Le contexte polarisé ou polarisant dans lequel nous nous trouvons: nous ne voulons pas créer un effet d'aspiration, un appel d'air. Qu'il existe ou non, cela n'a pas d'importance, mais nous ne voulons pas non plus le créer. Nous ne voulons pas mettre les gens dans des logements individuels, ou le moins possible, car alors ils ne voudront jamais partir... Donc oui, notre politique qui semble être dans une logique de dissuasion et de campagnes de désengagement, moins dans une logique de protection. D'autres obstacles, alors oui l'opinion publique qui se met à galoper dès que l'on achète des œufs en chocolat pour les enfants des centres d'accueil. ... Ou je pense à Bilzen où un futur centre est incendié, oui. »

– Chargé de mission

Les réactions négatives d'une partie du monde politique et du grand public pèsent pour le personnel sur son travail et son engagement, mais parfois aussi sur sa vie privée. Les collaborateurs de l'accueil ne sont pas seulement des employés, mais deviennent parfois – contre leur gré – des figures politiquement chargées dans le débat public.

1.5 SE DÉBATTRE AVEC L'AMBIGÜITÉ INSTITUTIONNELLE

Il est difficile pour les demandeurs d'asile de comprendre et de distinguer, au sein du paysage institutionnel, les rôles de chaque institution et de tous les collaborateurs. Il existe une « ambiguïté institutionnelle » (Boccagni & Righard, 2020). Les résidents ne comprennent pas toujours le lien entre le personnel de l'accueil et le Commissariat général aux réfugiés et aux apatrides ou l'Office des étrangers. Un certain nombre de résidents ont l'idée que le personnel d'accueil a une influence sur la procédure d'asile, ce qui peut entraîner des attentes erronées et des frustrations. Il est donc plus difficile pour les travailleurs des centres d'établir une relation de confiance, pourtant essentielle à son travail.

La longue durée des procédures fait également partie de cette ambiguïté institutionnelle. L'effet de cette durée sur les enfants et les familles est considérable. Les longues procédures sont source d'incertitude, de stress et de frustration chez les résidents, et le personnel d'accueil n'a aucune prise sur cette réalité. Cependant, ils en sont parfois tenus pour responsables et, en tant que travailleurs de première ligne, doivent aider à gérer ces frustrations. Il est important de connaître ces processus et de pouvoir relativiser l'insatisfaction que cette situation fait émerger.

« Le désespoir, la longue attente... Chaque personne réagit différemment à cela. Il y en a qui finissent dans la passivité totale et je trouve que c'est le plus difficile à gérer.

Cela dépend de la question suivante: "Combien de temps dure la procédure dans son ensemble?". Nous-mêmes, avec eux, nous sommes un peu ignorants, incertains. C'est sans espoir pour nous aussi. D'une certaine manière, ils nous considèrent comme faisant partie du système et c'est aussi une dynamique difficile bien sûr. »

– Collaborateur de l'accueil

Les collaborateurs de l'accueil sont des relais entre les résidents et les services et organismes extérieurs. La procédure d'asile, et notamment sa longue durée, est également un point sensible pour le personnel d'accueil. Cela confirme des recherches antérieures: le personnel d'accueil vit le « système » comme une limitation de sa capacité à faire une différence positive dans la vie des résidents (Guhan & Liebling, 2011). Dans leur rôle de liaison, ils sont aussi souvent dépendants des services de santé mentale, de l'enseignement ou d'autres acteurs locaux pour répondre de manière adéquate aux besoins des familles.

Pour compenser cela, certains membres du personnel fournissent des efforts supplémentaires pour les résidents afin de créer une confiance dans l'assistance fournie. De nombreux collaborateurs de l'accueil travaillent à partir d'un ensemble de valeurs et de normes solides. Ils sont très attachés à leur travail et se soucient beaucoup des résidents. Les membres du personnel témoignent qu'ils font tout leur possible pour arranger quelque chose pour un enfant ou une famille, comme trouver une place dans une école ou une organiser des loisirs, ou encore identifier un logement approprié lorsqu'ils partent.

2 **TRAVAILLER DANS UN CENTRE D'ACCUEIL**

2.1 **LA GESTION DU PERSONNEL EN GESTION DE CRISE?**

La surpopulation des centres d'accueil va de pair avec le manque de personnel. Les effectifs de l'accueil sont serrés. Le fait de devoir faire trop de choses avec trop peu de personnes a été mentionné dans presque tous les entretiens avec le personnel politique et le personnel d'accueil.

« Si, par exemple, une personne du service d'accompagnement de nuit est absente, normalement vous êtes toujours deux, mais si quelqu'un tombe malade et qu'ils ne trouvent pas de remplaçant, alors oui, il arrive souvent que vous soyez seul ici. [...] En été, j'ai été seule ici pendant six nuits alors qu'il faisait très chaud et c'était un peu difficile, car il y avait beaucoup de bruit. Les gens ne voulaient pas aller dormir parce qu'il faisait super chaud dans leur chambre. Et puis il y avait d'autres résidents qui voulaient aller dormir et il y avait des disputes du genre: "Écoutez, je ne peux pas dormir, ils font beaucoup trop de bruit". Ensuite, vous devez vous adresser à nouveau à ces personnes: "Écoutez,

vous devez respecter les autres résidents. Il y a des gens ici qui veulent dormir. Pouvez-vous être un peu plus silencieux?" Ce sont donc des nuits difficiles. »

– Intervenante sociale

Le travail en sous-effectif peut créer des situations dangereuses pour le personnel, mais a également des conséquences relationnelles: le temps est souvent insuffisant pour développer un lien avec les résidents (voir chapitre 6). Un accompagnement adapté aux enfants et aux familles nécessite du temps et de la proximité. Ce lien avec les résidents est compromis par le manque de personnel. Vouloir — mais ne pas toujours pouvoir — fournir un accompagnement de qualité met à rude épreuve le bien-être psychosocial du personnel d'accueil. De nombreux intervenants sociaux se sentent parfois coupables de ce qu'ils n'ont pas pu faire.

« Je pense que, par exemple, le soutien parental et le soutien aux familles sont quelque chose de très important, et aussi, je pense, quelque chose de visible pour la plupart des gens. Mais je pense que ce n'est pas toujours considéré comme une priorité. Et par là, je ne veux pas dire que ce n'est [pas] important, mais dans la liste de toutes les choses que nous devons faire, l'attention se porte souvent sur d'autres choses. »

– Intervenant social

« Mais oui, je l'admets, c'est très difficile et je rentre souvent chez moi en voiture en me disant: "Je n'ai pas fait ça, ça et ça". Oui, ce sentiment d'être toujours en deçà de ce que l'on voudrait faire. »

– Intervenant social

2.2 LA ROTATION DU PERSONNEL COMME FACTEUR DE RISQUE POUR LA PÉRENNITÉ

De nombreux centres d'accueil connaissent une forte rotation du personnel, parce que les gens partent d'eux-mêmes ou parce que les contrats prennent fin lorsque les centres sont fermés. Ces travailleurs sont expérimentés, et avec leur départ, c'est un pan d'expérience, de connaissance du terrain, qui disparaît, et quelques mois plus tard, il faut trouver de nouvelles personnes pour les remplacer. Les membres du personnel témoignent qu'ils sont parfois obligés d'engager de nouvelles recrues moins expérimentées. Ici aussi, la logique de la capacité remplace la logique de la qualité. Les nouveaux membres du personnel qui se retrouvent dans une équipe bien expérimentée apprennent sur le tas. Mais dans les (nouveaux) centres où la majorité a une expérience limitée du travail avec les réfugiés, cela peut poser des problèmes.

R: « Et donc vous devez investir dans les gens. [...] La sélection des travailleurs est donc méga importante et le problème est que lorsque vous ouvrez un centre dans une situation d'urgence, vous prenez parfois des personnes qui ne devraient pas être là. Parce que malheureusement, certains membres du personnel ne sont pas bons. »

I: « Et quand tu dis qu'ils ne sont pas bons, tu dis ça parce que...? »

R: « Parce qu'ils ont des réactions inappropriées envers les résidents. Parce qu'ils parlent très grossièrement des résidents. J'en ai quelques-uns dans l'équipe ici. En tant que manager, vous devez essayer de les convaincre d'arrêter de faire ça, mais ce n'est pas facile. Vous savez que virer quelqu'un est très compliqué, alors... »

– Directeur d'un centre

Tant les membres du personnel que les directeurs des centres d'accueil ont indiqué qu'une partie des travailleurs de terrain dans les centres d'accueil aujourd'hui n'était pas apte à travailler avec les familles et les enfants. Tout le monde ne maîtrise pas les comportements et attitudes « de base » à adopter avec les résidents. En outre, les parents perçoivent parfois les jeunes employés, qui ne sont pas encore parents eux-mêmes, comme moins légitimes à fournir des conseils ou un soutien parental. En même temps, l'ambiguïté sociale, la pression du travail et l'insécurité de l'emploi font qu'il y a beaucoup de personnel inexpérimenté dans les centres. La formation des jeunes prend du temps. La supervision et le contrôle du travail sont une partie nécessaire de cette formation, mais sont compromis par la pression du temps.

2.3 TRAVAILLER ENSEMBLE EN ÉQUIPE

Dans certains centres, des membres spécifiques du personnel sont chargés de la surveillance des enfants. Il s'agit certainement d'une valeur ajoutée pour des activités ou pour offrir un soutien spécifique et adapté. Toutefois, la vision de l'enfant et de la famille doit être soutenue et adoptée par l'ensemble de l'équipe: du personnel d'accueil au personnel de cuisine en passant par les intervenants sociaux et la direction. Il doit s'agir d'un cadre de travail partagé par tous. Après tout, les enfants choisissent souvent un membre du personnel qui leur est familier ou qui leur semble digne de confiance pour établir une relation de confiance avec lui, quelle que soit sa fonction.

Cette réalité est apparue dans les entretiens, notamment ceux qui concernaient le personnel à l'accueil du centre, les responsables de la logistique ou les surveillants de nuit. Ils ont parfois beaucoup de contacts confidentiels avec les enfants ou les familles. Ils reçoivent des informations importantes sur le bien-être des enfants et des familles, mais ces informations ne passent pas toujours. Parce qu'ils n'ont pas une fonction de travailleurs (psycho)sociaux, ils ne sont souvent pas impliqués dans la consultation psychosociale concernant un enfant ou une

famille et ne sont pas toujours reconnus comme une figure de confiance. Certains membres du personnel d'accueil ressentent un manque de reconnaissance.

« On nous oublie, on nous regarde peut-être un peu de haut, du genre: "Ce sont les gens de l'accueil (réception du centre)". Au moment du confinement, c'était, "ils peuvent aller travailler ici, car ils sont autorisés à être en contact direct avec les résidents. Nous, on va rester à la maison et travailler". Je n'ai rien contre, mais d'une certaine manière: nous avons le droit d'être en ligne de front et de recevoir toutes sortes de merdes. Si on en parle, on n'a pas vraiment le droit de se plaindre. [...] Peut-être que nous sommes aussi un peu méprisés, parce qu'en principe on n'a pas besoin de formation pour le travail que nous faisons. »

– Collaborateur de l'accueil

La nécessité de reconnaître la valeur ajoutée de chacun dans l'équipe, malgré les différences de fonctions, de tâches, de diplômes, a été évoquée à plusieurs reprises lors des entretiens, de même que la nécessité d'une communication interne claire et inclusive.

2.4 CADRE OU FLEXIBILITÉ?

Dans les centres d'accueil collectif, une approche plus personnalisée des enfants et des familles est souvent en contradiction avec les règles et procédures générales qui tentent de garantir l'égalité de traitement pour tous. La tension entre règles et flexibilité est inhérente à une structure d'accueil collectif. Il existe un règlement intérieur, des contrôles dans les chambres, des badges à présenter avant de recevoir de la nourriture à la cafétéria et un système graduel de sanctions. Toutes ces mesures visent à assurer le bon fonctionnement du centre, mais elles sont régulièrement difficiles à mettre en œuvre, tant pour le personnel que pour les résidents.

Un principe important est que tout le monde a droit à un traitement égal. Il n'est pas juste de donner plus à un résident qu'à un autre. Mais chaque personne a des besoins différents et les circonstances qui provoquent un certain comportement peuvent aussi être très différentes. Il existe donc un clivage constant entre le principe de « l'égalité de tous devant la loi » et les exceptions ou adaptations aux besoins ou aux caractéristiques propres à chaque résident. Certains résidents demandent plus de flexibilité.

« Les moments les moins agréables sont ceux où nous devons venir chercher de la nourriture ici, à la cantine. Pourquoi? Parce qu'il faut le faire à des heures précises et que c'est difficile quand on a beaucoup de petits enfants. Par exemple, tu dois changer une couche ou faire autre chose, mais tu dois venir à la cantine à cette heure, tu comprends? Cela cause pas mal de stress. »

– Père, originaire de Russie, 3 enfants

D'autre part, il est important pour de nombreux résidents que les sanctions soient claires et appliquées de manière cohérente. La crédibilité du personnel d'accueil est ici en jeu.

« Le fait que nous voyons qu'ils interviennent, comme je l'ai dit, ils interviennent. Mais c'est un petit peu comme s'ils disaient "Ne le faites pas, regardez ce n'est pas bon", et je pense qu'ils devraient être un peu plus... plus stricts? »

Peut-être qu'ils devraient être plus sévères, un peu plus durs, dans le sens de, "Non, parce que si tu le fais, il y aura des conséquences". [...] Sinon, il y aura beaucoup d'incidents qui se produiront toujours. »

– Parents et enfant, originaires du El Salvador, 2 enfants

Les règles ne sont pas toujours évidentes pour les collaborateurs non plus. Les collaborateurs de l'accueil remettent régulièrement en question l'équité et la légitimité des sanctions. Certaines règles interfèrent avec leur propre liberté de décision ou leur notion de justice. La multitude de règles signifie également qu'il n'est pas toujours évident pour les collaborateurs de s'y retrouver.

«... J'ai un célibataire que j'accompagne et il a reçu une demande d'interdiction de territoire. Il a fait appel de cette décision. [...] La période entre la décision négative et l'appel a duré un certain temps. Cet homme se promenait ici très frustré. Je le sais, je l'accompagne et j'ai beaucoup d'empathie. Donc, dans ces moments-là, je n'applique pas les règles aussi strictement que dans d'autres situations. Parce qu'ensuite, il vient au restaurant, il a oublié son assiette dans sa chambre et normalement ils doivent la ramener d'abord. Puis à ce moment-là, je me dis: "Voilà une assiette, viens la rendre après" alors que ce n'est en fait pas autorisé, ce genre de choses. »

– Collaborateur de l'accueil

« Avant le Covid, les gens n'étaient pas autorisés à quitter le restaurant avec leur nourriture et nous devions alors nous asseoir à la porte pour regarder, vérifier les poches des gens pour vérifier s'il y avait de la nourriture dedans. Et je me suis heurtée à ça moi-même parce que je pensais que les gens devaient être libres de manger dans leur chambre. Ce n'est pas bien de fouiller dans les affaires personnelles des gens. De plus, je suis travailleur social et non agent de sécurité, c'est donc à ça que je me suis heurtée. »

– Intervenante sociale

Les règles doivent être respectées et, le plus souvent, appliquées. Les violations peuvent entraîner des sanctions. Les centres d'accueil appliquent un système de sanctions graduées, allant d'un avertissement verbal à un transfert disciplinaire ou, dans les cas extrêmes, à une exclusion (temporaire) du réseau d'accueil. Les transferts disciplinaires et les exclusions du réseau d'accueil n'ont lieu que dans des circonstances exceptionnelles, afin de maintenir l'ordre général ou de garantir la sécurité de la personne ou des autres personnes dans le centre.

La nécessité d'un transfert ou d'une exclusion disciplinaire peut également faire l'objet d'une discussion entre collègues.

« Nous avons un ensemble de règles internes qui incluent des choses telles que l'autorité parentale et ainsi de suite, qui impliquent que vous devez en fait garder un œil sur les parents à tout moment. Mais cela inclut aussi l'hygiène dans la chambre, la sécurité dans la chambre, des choses comme ça, pas de visiteurs après dix heures. Nous avons donc un système d'amendes: nous pouvons imposer une amende de quatre euros d'argent de poche ou de deux heures de travaux d'intérêt général. C'est la sanction la moins sévère et nous les laissons choisir entre les deux. Et puis dans la loi sur l'accueil, il y a toute une hiérarchie de sanctions qui peuvent être prises et la plus importante est l'exclusion de l'accueil. Mais oui, nous essayons d'engager le dialogue. »

– Intervenant social

Le personnel d'accueil dispose d'un pouvoir discrétionnaire important. Cela s'applique à la vérification du respect de toutes les règles du centre et au traitement des violations de ces règles. L'atmosphère d'un centre est la responsabilité de toute l'équipe. Il en va de même pour le respect des règles. Les différences d'approche entre les membres du personnel peuvent entraîner des tensions: les collègues peuvent être trop stricts pour une personne, d'autres peuvent trouver difficile qu'une personne joue trop le rôle de l'assistant « indulgent ».

« C'est surtout quand je suis dans des situations où je suis assez strict avec les règles, entre guillemets. Si j'ai ensuite un collègue à côté de moi qui est un peu plus détendu à ce sujet, j'ai un peu de mal avec ça. »

– Collaborateur de l'accueil

« Pour la nourriture, parce que certaines personnes veulent prendre de la nourriture. Dans le passé, vous ne pouviez même pas prendre pour quelqu'un de votre famille ou autre. Il y avait donc déjà des problèmes avec cela, car certains collaborateurs l'acceptaient, d'autres non. Il y a donc des problèmes avec les collaborateurs qui ne l'acceptent pas. [...] Il arrive souvent que certains acceptent. Cela pose souvent des problèmes. Par exemple, nous savons quels sont les collaborateurs qui vont accepter, nous évitons d'autres collaborateurs parce qu'ils sont plus stricts, pourrait-on dire. C'est un peu compliqué. Je ne prête pas trop d'attention à ces collaborateurs. Nous remarquons qu'ils veulent simplement montrer davantage leur autorité, alors je n'y prête pas trop attention. Souvent, je ne fais que passer dans les salles communes et je reste souvent dans ma chambre, donc je n'ai pas beaucoup de contacts avec eux. »

– Garçon, originaire du Mali, 16 ans

Ainsi, les collaborateurs « stricts » sont parfois considérés, comme dans ce témoignage, comme des « collaborateurs qui veulent montrer leur autorité ». Pour les résidents, la raison d'être d'une certaine règle n'est pas toujours claire. Mais dans les équipes, il y a davantage qui se joue. Souvent, c'est un désir de se serrer

les coudes en n'étant pas trop laxiste avec les règles qui prend le dessus. De cette manière, les résidents ne se font pas de fausses idées (« Ah, le badge n'est pas si important, alors je ne le prends plus ») et les collègues ne deviennent pas « victimes » de la souplesse de l'autre. Dans le même temps, les collaborateurs doivent également faire preuve de souplesse en matière de règles et évaluer les situations au cas par cas. Cet espace discrétionnaire nécessite une approche réflexive. Dans les accords d'équipe à ce sujet, il est important de se concentrer sur une approche orientée vers l'enfant et la famille.

3 LES RÉSIDENTS ET LE PERSONNEL PARTAGENT LE SENTIMENT D'(IM)PUISSANCE ET LE BESOIN DE RECONNAISSANCE

Les entretiens ont révélé que les résidents et le personnel partageaient parfois plus d'expériences et d'attentes que l'on pourrait le croire. Les centres d'accueil sont souvent situés en marge de la société, dans des bâtiments plus anciens et éloignés, ayant à l'origine d'autres usages. Les demandeurs d'asile y vivent dans une sorte d'entre-deux en termes de statut, de conditions de vie et de position sociale. Le personnel d'accueil vit également les centres comme une sorte d'espace intermédiaire caractérisé par l'incertitude et le manque. Le risque de fermeture est constant, les contrats de travail sont incertains, il y a un manque permanent de personnel et de budget et un manque de reconnaissance sociale. Chacun à leur manière, les résidents et le personnel vivent au jour le jour en mode « survie ».

On observe également des formes d'isomorphisme, où le personnel se comporte ou utilise les mêmes stratégies relationnelles que le groupe cible qu'il accompagne (Le Cardinal, 2013). Tant les résidents que le personnel d'accueil puisent dans leurs valeurs et leurs normes la force de persévérer. Les travailleurs des centres d'accueil restent engagés pendant la (énième) crise de l'accueil parce qu'ils veulent éviter que les gens, et surtout les enfants, ne se retrouvent à la rue. Malgré les doutes que suscite cette politique, il y a un fort désir de continuer à offrir de l'aide, car la dignité des personnes est en jeu. Les parents continuent à se battre et à faire de leur mieux pour leur famille afin d'offrir un meilleur avenir à leurs enfants.

Les travailleurs et les résidents des centres d'accueil partagent souvent un sentiment d'impuissance et de dépendance vis-à-vis des institutions du « monde extérieur ».

« Chaque jour, il y a quelque chose de nouveau et un défi, mais en même temps, c'est aussi ce qui est le moins amusant parce qu'à long terme, il faut être capable d'élaborer un projet ou quelque chose. Tout le fonctionnement, ici se fait "ad hoc", en raison du contexte politique. Nous ne savons pas s'il faudra fermer le centre ou pas... Nous sommes tellement dépendants des autres. »

– Intervenant social

L'incertitude peut entraîner du ressentiment, de la frustration ou de la colère au sein du centre, tant chez le personnel d'accueil que chez les résidents. Nous avons également constaté des formes d'évitement, tant chez les travailleurs que chez les résidents, où les uns et les autres esquivent les interactions relationnelles et la profondeur de l'échange parce que « de toute façon, ça n'a pas d'importance » ou « de toute façon, on ne peut rien changer ». Un tel « blindage » peut devenir une prophétie autoréalisatrice, le personnel ne reconnaissant pas le cadre complexe dans lequel il doit travailler et, par conséquent, est moins à même de reconnaître le contexte difficile de la vie (et de la parentalité) des enfants et des familles dans ces lieux d'hébergement collectifs.

L'absence de certitude rend difficile le lancement de nouveaux projets. Gérer cette absence, au quotidien, enlève l'énergie nécessaire aux projets à long terme. Cela vaut aussi bien pour les travailleurs des centres d'accueil que pour les familles. Les parents trouvent parfois difficilement l'énergie et l'espace nécessaires pour investir en eux-mêmes et dans l'avenir, car ils ne savent pas s'ils seront autorisés à rester. Les travailleurs du centre (et la direction), dans leur mode quotidien de crise et de survie, ne trouvent pas le temps et l'espace pour investir dans l'avenir du centre, tant en termes d'infrastructure que de processus internes. Cela conduit parfois à une crise d'identité ou à une perte de confiance en l'avenir et en soi, avec pour conséquence un possible épuisement professionnel et parental. Les éventuels « burn out » exercent une pression supplémentaire sur les autres collègues. Ces épuisements et les absences qui en découlent génèrent des rotations de personnel, ce qui n'est pas sans impact sur les résidents. Lorsque ceux-ci avaient développé une relation de confiance avec un travailleur, il ne leur est pas évident de s'ouvrir à nouveau à de nouveaux intervenants, qui font office de remplaçants.

Malgré ce contexte loin d'être idéal, les centres d'accueil fonctionnent. Jour après jour, les enfants et les familles accomplissent des actions résilientes. Chaque jour, les membres du personnel font de même. Souvent, ils se soutiennent mutuellement dans cette démarche: ensemble, ils rendent les centres d'accueil aussi vivables que possible dans le contexte donné (Groeninck et coll., 2019; Van Acker et coll., 2022).

Dans de nombreuses conversations, des formes d'empathie mutuelles ont été exprimées avec force. Les travailleurs des centres d'accueil ont raconté les expériences de leurs résidents avec sollicitude et une profonde compassion. Les résidents ont reconnu combien le travail dans les centres d'accueil était difficile et ont exprimé leur compréhension et parfois même leur admiration.

« Je pense que, pour les assistants et le personnel qui sont ici au centre, ils font vraiment un travail très difficile, honnêtement. Je ne sais pas, ils ont juste tellement de patience, ce sont des gens très calmes et très gentils. Ce n'est pas toujours facile de s'entendre avec tout le monde. (...) Tous les gens ne sont pas raisonnables en fait. Ils sont vraiment bons dans ce qu'ils font. Vraiment, c'est très difficile d'avoir une profession comme celle-là. »

– Fille, originaire du Maroc, 17 ans

4 **BESOIN D'ÊTRE SOUTENU ET DE PRENDRE SOIN DE SOI**

Travailler dans le secteur de l'accueil peut être gratifiant, mais également éprouvant sur le plan émotionnel. Ce constat a été repris dans de nombreux témoignages de membres du personnel sur la réalité quotidienne de leur travail.

« Je suivais une famille ici et le père était complètement sous influence, il avait une dépendance à l'alcool. Et puis il a eu une addiction médicamenteuse. (...) Il a donc pris de plus en plus de médicaments, ne s'est pas senti mieux à la longue et a finalement essayé de se pendre. Et puis il y avait deux collaborateurs qui étaient là à l'époque. Il a encore essayé deux fois. Ensuite, une personne du siège social est venue ici pour discuter de ces événements, à la fois séparément et en groupe. Cela a eu un impact très important à l'époque, car il s'agissait de mieux comprendre la situation, de soutenir les intervenants et de tenter de défaire les nœuds dans le processus d'intervention. »

– Intervenant social

4.1 **LE BESOIN D'ÊTRE SOUTENU**

Il est tout sauf évident pour le personnel d'accueil de parler de telles situations de crise, au risque de se montrer trop vulnérable. Il est nécessaire de laisser libre cours à la parole, dans ces moments très durs, mais ces échanges doivent se faire en toute sécurité, sans risquer que le contenu soit utilisé contre celui qui se confie. Aux yeux de nombreux collaborateurs de l'accueil, il est primordial de trouver ce soutien auprès de professionnels qui connaissent le terrain et soient disponibles et accessibles.

« Il y a quelqu'un au siège social qu'on peut contacter quand on a des difficultés au travail, mais personnellement, je trouve que c'est un peu limite de contacter quelqu'un au siège social. »

– Intervenant social

« Je ne vois pas au nom de quoi je pourrais parler pour tous les services, mais j'ai été à la coordination sociale. Ils sont essentiellement un bureau d'aide. Les travailleurs sociaux peuvent appeler à tout moment pour dire qu'ils font face à une situation qu'ils ne peuvent pas gérer et y trouver des informations. »

– Intervenant social

Il est important que le personnel ne se sente pas jugé lorsqu'il appelle à l'aide parce qu'une situation est trop difficile à gérer. Une attitude de non-jugement doit être le reflet de la culture de l'organisation et du personnel au sein d'un centre: dans les relations entre la direction et le personnel, mais aussi dans les relations entre les membres du personnel lui-même. Même si ces relations sont bonnes, certains travailleurs des centres d'accueil se sentent plus en sécurité lorsqu'ils s'adressent à une personne extérieure ayant une expertise, comme un psychologue.

R: « Je ne pense pas que vous puissiez vraiment parler à une personne comme ça au travail quand les choses sont difficiles. J'essaie parfois d'être cette personne pour mes collègues, et je pense que j'ai aussi des collègues à qui je parle. Mais une personne extérieure comme ça n'existe pas vraiment. »

I: « Serait-il intéressant d'avoir une personne externe qui n'a rien à voir avec le centre? »

R: « Oui, cela me semble être une bonne idée. Personnellement, je consulte également un psychologue en dehors de mon travail et 70 % des conversations portent sur le travail, tout simplement parce que vous avez besoin d'en parler et de pouvoir prendre du recul sur ce qu'il vous arrive. Je verrais donc certainement cela d'un bon œil si cela pouvait être fait ici et je pense que la plupart des collègues en bénéficieraient également. »

– Intervenant social

4.2 IMPORTANCE DE PRENDRE SOIN DE SOI

Dans le contexte des centres d'accueil, prendre soin de soi est donc extrêmement important. Les conflits mineurs comme les situations de grande violence ont un impact sur les membres du personnel. Certaines situations peuvent également être traumatisantes pour le personnel d'accueil.

La littérature scientifique parle de stress traumatique secondaire ou d'*usure de la compassion* lorsque des personnes qui travaillent dans la relation d'aide développent des symptômes à la suite d'une exposition répétée au traumatisme d'autrui. Les événements traumatiques des résidents, auxquels les intervenants

sont régulièrement confrontés, deviennent alors à leur tour des événements traumatiques pour les membres du personnel, qui peuvent à leur tour développer des symptômes de stress post-traumatique (Figley, 1995; Robert *et coll.*, 2021). Cela peut affecter la santé physique et mentale et empiéter considérablement sur la vie privée. À terme, cela peut conduire à une image (de soi) cynique et, par extension, à une vision cynique du monde.

Travailler dans un contexte d'accueil où le personnel est souvent exposé au stress et aux situations difficiles des résidents nécessite donc que le personnel des centres prenne soin de lui-même. À cette fin, il devrait bénéficier d'un soutien et d'une orientation appropriés, grâce à des mesures préventives à différents niveaux.



EXERCICE EN ÉQUIPE

Discutez des besoins et des possibilités de soutien au sein de l'équipe et avec les responsables.

À cette fin, il peut être utile d'essayer d'évaluer le niveau de stress que vous ressentez actuellement.

Chaque employé définit lui-même dans quelle zone il se trouve.

Zone verte: se sentir bien, énergique, connecté au travail.

Zone orange: le stress s'est accumulé, certains changements se produisent (physiques, psychologiques, comportementaux).

Zone rouge. Les signes possibles sont:

- Se sentir cynique et pessimiste et avoir une attitude négative envers la vie, soi-même et les autres.
- Se sentir improductif et inefficace.
- Impression de stagner dans tous les domaines de votre vie.
- Souvent, vous traitez les personnes que vous aviez l'habitude d'apprécier avec indifférence ou mépris.
- Se réveiller fatigué et épuisé.
- Se sentir déconnecté des vrais problèmes qui auraient pu attirer votre attention dans le passé.
- Vous évitez les personnes avec lesquelles vous auriez aimé passer plus de temps par le passé.

Chaque employé indique également quels facteurs et événements au travail contribuent aux éventuelles plaintes.

Si vous vous sentez suffisamment en sécurité, vous pouvez le partager dans le groupe. Si ce n'est pas le cas, ce ressenti peut être écrit de manière anonyme. Le chef d'équipe peut alors l'examiner et faire l'inventaire des plaintes et des facteurs déclenchants.

Lors d'une réunion ultérieure, les questions suivantes peuvent être examinées en groupe:

- De quel soutien avons-nous besoin pour passer de rouge/orange à orange/vert? Un soutien de la part de qui?
- Qu'est-ce qui doit changer au travail? Comment cela peut-il arriver?
- Comment pouvons-nous mieux nous soutenir mutuellement? D'un point de vue pratique/logistique? Au niveau émotionnel?

5 **INVESTIR DURABLEMENT DANS LE PERSONNEL D'ACCUEIL**

Les collaborateurs de l'accueil travaillent dans un secteur qui fonctionne dans un contexte de crise permanente. Ils ont souvent un statut incertain et/ou travaillent dans des centres temporaires, avec peu de collègues expérimentés, au sein d'équipes qui changent à un rythme soutenu. Leur métier est extrêmement difficile, car ils sont en prise avec un groupe cible vulnérable, dont le parcours chaotique est particulièrement « chargé ». Au sein de centres d'accueil surpeuplés et superdiversifiés, ils ont pour mission d'organiser une coexistence harmonieuse dans la paix et la sécurité, mais ils doivent aussi être attentifs aux différents besoins des résidents, notamment ceux des enfants et des familles.

Ces défis complexes exigent non seulement une bonne attitude de base et de solides compétences en matière d'aide, mais aussi un fort esprit d'équipe, de la loyauté et une bonne communication interne. Il faut également discuter régulièrement des zones de tension existantes et identifier ensemble ce qui relève ou non du champ d'action de l'équipe.

Le personnel d'accueil est fréquemment en contact avec des histoires traumatisantes et est directement confronté à des incidents, des expériences traumatisantes, des violences domestiques ou même des tentatives de suicide. Dans ce chapitre, nous avons voulu reconnaître les multiples défis et encourager le personnel à prendre « soin de soi », d'une manière organisée.

Ce livre plaide en faveur d'une multiplication des opportunités offertes aux enfants et aux familles pris en charge. Ce parti pris place une pression supplémentaire sur les épaules déjà lourdement chargées des travailleurs sociaux. L'augmentation des opportunités pour les enfants ne nécessite pourtant pas tant d'efforts de la part du personnel d'accueil. Elle présuppose plutôt des choix politiques, tant au niveau des autorités, des élus que dans les choix quotidiens que font les partenaires de l'accueil. Ces choix politiques doivent créer des contextes dans lesquels le personnel et les résidents peuvent ensemble donner plus de chances aux enfants et aux familles. Nous discuterons de ces choix politiques dans le dernier chapitre.