

former
sans
programme

formation
douce des
travailleurs
sociaux

Organisation non gouvernementale reconnue par l'Ecosoc (1), la Cea (2) et la Fao, l'Institut Panafricain pour le Développement a pour objet d'aider au développement économique social et culturel des pays africains, par la formation de responsables africains capables de prendre en charge aux différents niveaux l'action à mener dans les milieux populaires en vue de leur promotion et de l'amélioration de leurs conditions de vie.

Depuis 1964, l'Ipd a fondé une école de cadres francophones à Douala, un collège anglophone à Buéa (Cameroun), un centre de formation de cadres supérieurs au management de projets et un centre de recherche appliquée. Ses activités concernent une trentaine de pays africains. Pour mieux adapter son action aux besoins de l'Afrique, l'Ipd s'oriente actuellement vers la création d'instituts régionaux plurifonctionnels menant conjointement des activités de formation, de recherche et d'appui. Ces instituts régionaux, situés en Afrique centrale, Afrique de l'ouest anglophone, dans le Sahel et en Afrique de l'Est, doivent se substituer progressivement aux anciens établissements de l'Ipd.

L'Ipd a signé un accord de siège avec le gouvernement camerounais qui est l'hôte de ses établissements actuels de formation et de recherche.

Depuis quelques années, l'Institut Panafricain pour le Développement apporte son appui aux administrations et projets de développement africains pour concevoir et réaliser des opérations de formation en cours d'emploi à l'intention de cadres moyens et supérieurs. De nombreux séminaires de courte durée ont ainsi été organisés depuis 1971 dans divers pays (Cameroun, Togo, Gabon, R.C.A., Sénégal, Mali).

Mais de tels « temps forts » ne se situent pas dans la durée et les contraintes réelles des structures de développement. Il peut s'ensuivre dans certains cas un déséquilibre paralysant entre l'élévation du niveau de prise de conscience et d'aspiration provoquée par le séminaire et les possibilités réelles de mise en œuvre du changement dans les structures. L'Institut panafricain pour le développement est, de ce fait, particulièrement attentif depuis quelques temps à identifier des terrains d'action qui permettent de former des agents en respectant le rythme d'un milieu professionnel et en intégrant ses contraintes. Une telle occasion a été fournie à la fin de l'année 1974 par une demande du Service social de Douala, au Cameroun.

(1) Economic and social council.

(2) Commission économique pour l'Afrique.

un service qui cherche à se transformer

Doté d'un personnel relativement important (quatre-vingt agents), mais très inégalement qualifié (beaucoup d'agents ont été formés « sur le tas »), ce service a hérité d'une organisation très classique : d'une part neuf sections spécialisées prennent en charge les problèmes sociaux de personnes en relation avec le service technique auquel chaque section est rattachée (hôpital, dispensaires, P.M.I., tribunal commissariat, prison...), d'autre part des permanences sont ouvertes dans quatorze centres sociaux de quartier à l'intention des habitants en difficulté. Enfin dans chacun de ces centres des sections d'enseignement ménager forment des fillettes et des jeunes filles qui ont dû quitter la filière scolaire normale. Chacun de ces secteurs est supervisé au niveau de la direction départementale par une ou plusieurs assistantes sociales. L'action du service est essentiellement une action de type individuel (approche par cas), et l'organisation actuelle fait que les agents ne sont en contact qu'avec une fraction marginale des personnes en difficulté : celles qui font la démarche de venir dans les centres ou celles qui sont signalées par les services techniques. En outre on constate, surtout depuis que le budget « secours matériels » du service a été réduit, un manque de dynamisme chez les agents qui accomplissent souvent leurs tâches de façon très formelle.

Cette situation est ressentie comme étant de plus en plus insatisfaisante au moment où Douala, comme la plupart des grandes villes africaines, est confronté à des problèmes socio-économiques sans précédents, accusés par l'exode rural et les répercussions de la crise économique mondiale. L'impulsion a donc été donnée au niveau national pour redéfinir les objectifs et les domaines d'intervention du service social. La nouvelle orientation préconisée devrait permettre de passer de l'approche individuelle, de plus en plus inadéquate, à une approche de type « développement communautaire » du travail social.

Pour faciliter à Douala la mise en œuvre de cette orientation nouvelle, la collaboration sollicitée auprès de l'I.P.D. s'est donnée pour but, à partir d'une **approche de formation au fil de l'eau** (de façon à s'adapter en permanence au rythme d'évolution du service), et concertée (chaque étape étant discutée et redéfinie avec les intéressés), d'aider les agents à se situer dans cette nouvelle perspective d'action professionnelle, et notamment à appréhender la dimension collective de problèmes qu'ils percevaient et traitaient jusqu'ici dans leurs manifestations individuelles.

L'action expérimentale qui s'est développée à partir de là durant deux années revêt un triple intérêt : elle s'inscrit d'une part dans un travail global entrepris depuis plusieurs années par l'I.P.D. sur les stratégies de développement auto-centré. D'autre part, elle apporte des éléments d'information concrets sur

l'évolution du travail social en milieu africain. Enfin, et c'est cet aspect qui retiendra ici notre attention, elle constitue sur le plan pédagogique une tentative intéressante de formation en milieu professionnel hors de tout schéma para-scolaire.

ni cours du soir, ni séminaire...

L'un des intérêts majeurs de cette opération sur le plan de la méthodologie de la formation est qu'elle met en œuvre des moyens que l'on peut dégager au sein de la plupart des départements ministériels africains. Un seul formateur à temps partiel a pu assumer l'animation de l'opération en sollicitant des collaborations au sein du service. En l'espèce ce formateur a été fourni par l'Institut panafricain, mais il aurait pu appartenir à l'organisme puisque des postes de « responsables de la formation » ont été créés dans beaucoup de départements ministériels. D'autre part, les infrastructures utilisées ont été le plus souvent celles du service. Enfin les outils construits pour l'opération sont d'un coût raisonnable (environ 150 000 C.F.A.) et pourraient, dans des opérations similaires, être pris en charge par le budget du département ministériel. Certes l'I.P.D. apportait ici une compétence pédagogique très particulière puisque cet institut forme depuis 1964 des cadres africains, mais une politique adéquate de formation de formateurs pour les administrations africaines permettrait de développer ce type de compétence pédagogique au sein des structures nationales. D'autre part, il est certain que le statut d'intervenant extérieur dont jouissait l'I.P.D. a permis de dépasser certains blocages institutionnels, mais des effets d'influence similaires peuvent jouer si le responsable de la formation occupe dans l'organisme une position garantissant son efficacité.

Ni cours du soir, ni séminaire, cette opération de formation en milieu professionnel présente cinq caractéristiques essentielles :

- **UN CADRE SOUPLE** : Plutôt que d'établir une programmation rigoureuse du déroulement de la formation, on a préféré se donner un « plan directeur » réajustable au fur et à mesure de l'évolution de l'action, l'évaluation de chaque étape permettant de construire la suivante. L'articulation d'ensemble de ce plan directeur se présentait ainsi : les premières étapes devaient permettre de faire le point avec les agents sur leur situation professionnelle (activités en cours, difficultés rencontrées) afin de partir du vécu actuel des agents pour les ouvrir à de nouvelles perspectives d'action. Les étapes suivantes devaient être orientées vers l'étude du milieu pour progressi-

vement aborder les programmes de développement communautaire et d'animation.

● **UN TRAVAIL AU SEIN DE L'INSTITUTION :**

l'option faite pour une formation en milieu professionnel signifie que l'on se refuse à isoler, comme le fait une formation de type scolaire, les problèmes de formation des problèmes institutionnels du service. Le but implicite poursuivi à travers une telle option est donc non seulement de faire progresser des individus, ou encore de les adapter aux buts de l'institution, mais surtout d'aider l'institution (ici, le service) à se transformer au niveau de sa politique, de son organisation et de ses méthodes pour qu'elle devienne, à travers ses activités professionnelles, un lieu de formation permanente responsabilisant les agents sur leurs tâches en leur donnant les moyens de se perfectionner. Ainsi, par exemple, lorsque l'on constatera que certaines sections du service traitent plus de trente-cinq cas par semaine, alors que d'autres en traitent moins de cinq, on ne cherchera pas d'abord à « moraliser » les agents en faisant appel à leur conscience professionnelle, mais on s'interrogera sur les communications horizontales entre les divers secteurs du service de façon à favoriser une meilleure information entre eux sur l'interdépendance des tâches de secteur à secteur.

● **UN TRAVAIL A PLUSIEURS NIVEAUX :**

il nous est apparu assez rapidement que l'action entreprise avec le service social ne pourrait avoir d'efficacité que dans la mesure où elle intéressait simultanément tous les niveaux (pour saisir les relations verticales) et tous les secteurs (pour saisir les relations horizontales) du service. Nous avons donc défini trois niveaux d'intervention et avons été particulièrement attentifs à ce que chaque étape concerne, sous des formes appropriées, chacun de ces niveaux :

– **le niveau des agents de terrain**, soit un grand groupe d'environ soixante-dix travailleurs sociaux quotidiennement confrontés aux problèmes des personnes en difficulté (les « clients ») dans les centres de quartier ou dans les services spécialisés. Trois formes de relations pédagogiques ont été proposées à ces personnes : courtes sessions en grand groupe (70 personnes) ou petits groupes (20 personnes), fourniture de documents pédagogiques comme support à un travailleur personnel, et dialogue individualisé dans les centres à l'occasion des supervisions ;

– **le niveau de l'équipe départementale**, soit une dizaine d'assistantes sociales chargées de superviser le travail des agents dans les centres et les

services spécialisés. Le travail avec ce « groupe relais » a été à la fois plus intensif et moins formel. Il a consisté en une série de réunions de travail permettant de faire le point sur les étapes précédentes et de préparer les étapes suivantes définies pour les agents de terrain. En, sept mois, près de trente réunions formelles et informelles ont ainsi été tenues. En outre, c'est au sein de ce groupe qu'ont été réalisés les outils pédagogiques utilisés pour la formation desdits agents. L'organisation du travail avec ce groupe était conçue de telle façon qu'il prenne en charge le plus possible la formation du groupe des agents de terrain (il s'agissait donc d'un travail de « formation de formateurs ») ;

– **le niveau des responsables**, c'est-à-dire celui des décisions, avec lequel nous avons mis en œuvre un style collaboratif basé essentiellement sur l'échange d'informations et la réflexion sur les orientations, en veillant à ne jamais nous substituer à lui lorsqu'une décision devait être prise.

Concrètement, la conduite simultanée du travail à chacun de ces niveaux s'est traduite par un constant va-et-vient d'un niveau à l'autre.

● **UNE PROGRESSION PAR PETITES ÉTAPES :**

nous avons choisi de travailler par petites séquences (la session la plus longue a duré une journée) de façon à permettre une progression qui soit le plus possible adaptée au rythme de chacun et à ne pas introduire de rupture dans la vie du service. Mais en même temps, nous avons veillé à ce que cette lente action ne souffre d'aucune interruption en maintenant des contacts informels entre chaque « temps fort ». Ces « temps forts » ont été les sessions, mais nous considérons que les travaux personnels, les tournées de supervision dans les centres, ou encore les réunions de préparation au niveau de l'équipe départementale, ont constitué des temps de formation à part entière, même s'ils n'ont pas toujours été vécus comme tels par certains participants habitués à une conception plus académique de la formation.

● **LE RECOURS A DES OUTILS DIVERSIFIÉS :**

nous avons été conduits par la dynamique même de l'action à mettre en œuvre un arsenal d'outils très diversifiés, construits « sur mesure » : jeux de rôles, documents pédagogiques d'auto-formation, questionnaires d'auto-observation, rétro-projecteur... Le choix de chaque outil a toujours été déterminé par l'analyse des difficultés à surmonter. Nous avons à plusieurs reprises rencontré des problèmes de communication qui nous ont amené chaque fois à réajuster notre méthodologie, jusqu'à ce que le message passe à nou-

veau. Le plus important nous semblait être de maintenir un climat de confiance non seulement entre les agents et nous-mêmes, mais aussi chez les agents de telle façon qu'ils ne se découragent pas devant des difficultés accrues chez certains par le manque d'entraînement intellectuel. Il est en effet impossible de restaurer le sens des responsabilités et de l'engagement professionnel chez des personnes qui n'ont pas confiance en elles.

Par « **approche au fil de l'eau** », nous entendons donc cette méthode très souple reposant sur une programmation réajustable, sur une progression par petites étapes concernant simultanément tous les organes de la structure, de façon à la prendre en compte dans son fonctionnement réel et global, et sur la définition et la construction d'outils « sur mesure » au fur et à mesure que les besoins se font sentir. Le fil conducteur de l'opération est la dynamique de l'institution, resituée dans les perspectives définies par les objectifs de départ. Cette approche comporte des exigences très différentes de celles, par exemple, d'un séminaire de courte durée. Alors que dans un séminaire, le principal souci sera de favoriser la démultiplication des énergies pour produire le maximum d'effets dans un temps limité, nous avons beaucoup plus cherché dans la présente opération, à comprendre le fonctionnement spontané de l'institution pour canaliser progressivement les énergies dans le sens des objectifs fixés. Là où la formation intensive de courte durée requerrait de la part du formateur rapidité et efficacité, la formation au fil de l'eau exigeait d'abord de sa part une grande disponibilité et faculté d'adaptation.

Dans la mesure où cette approche procède, par définition, d'un certain empirisme, la meilleure façon d'en rendre compte est de restituer son fonctionnement tel qu'il s'est développé dans l'action. Nous allons donc nous attacher, dans les paragraphes qui suivent, à décrire le déroulement des sept premiers mois d'expérimentation (novembre 1974 à juillet 1975) en dégagant pour chaque étape les faits significatifs à partir desquels l'opération s'est restructurée en permanence.

l'amorce

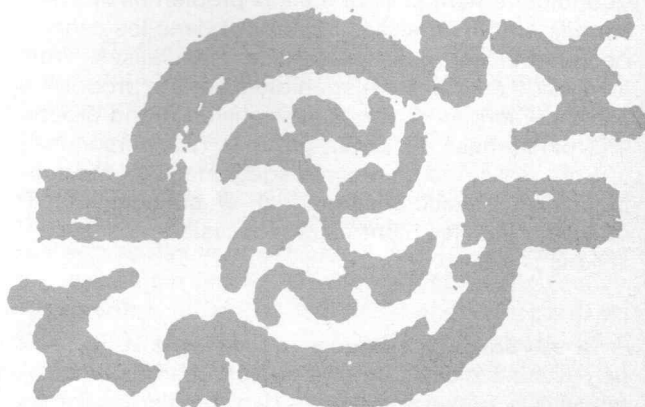
(novembre 1974/janvier 1975)

Noués dans le courant du mois de novembre au niveau du responsable départemental du service social, les contacts préliminaires au lancement de l'opération ont débouché rapidement sur une première réunion de travail élargie à l'équipe de supervision. Après un échange approfondi d'informations sur les problèmes du service social et les méthodes

pédagogiques appliquées par l'I.P.D., deux décisions sont prises en commun : celle de préférer à la formule du séminaire, envisagée au départ, la préparation d'un schéma souple de formation sur deux années, et celle de limiter dans un premier temps l'expérience à une courte session-test. Une date est arrêtée pour cette session, ainsi que deux objectifs : recenser avec les agents les principaux problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail, et tester leur sensibilité à une action de formation.

Un travail d'information sur le service social est alors entrepris par l'I.P.D. en deux temps : dépouillement d'une enquête réalisée en 1973 sur les besoins en formation des agents du département, et interviews d'agents sociaux dans leur cadre de travail. A la fin du mois de janvier, nous retrouvons l'équipe des superviseurs pour lui restituer les résultats de cette investigation et arrêter avec elle le scénario définitif de la session-test.

Deux points nous semblent avoir été particulièrement importants au cours de cette étape. C'est d'abord le fait que le principe d'une action de longue durée fractionnée en petites étapes ait été préféré à la formule de formation regroupée de type « séminaire ». Ceci nous permettra par la suite de mettre en place un style de collaboration très vivant et d'associer étroitement l'équipe départementale à la définition des étapes de la formation, alors que la formule « séminaire », plus difficile à maîtriser, nous aurait très rapidement amené à prendre en charge l'essentiel des tâches et des décisions. Le deuxième fait intéressant a été l'exploitation de l'enquête de 1973 qui a constitué un outil d'introduction très avantageux dans l'institution. En effet, elle nous a d'abord permis de nous familiariser très vite avec quelques problèmes de base du service, mais aussi elle nous a fourni une référence très utile pour justifier l'intérêt d'une action de formation ; chacun se souvenait en effet de cette enquête, mais personne ne savait quelles suites y avait été données. En restituant aux enquêtés ses conclusions, nous allions apporter un feed-back qui permettrait de relier le passé et le futur.



l'évaluation de la session-test permet d'organiser la suite de l'opération (janvier/mars 1975)

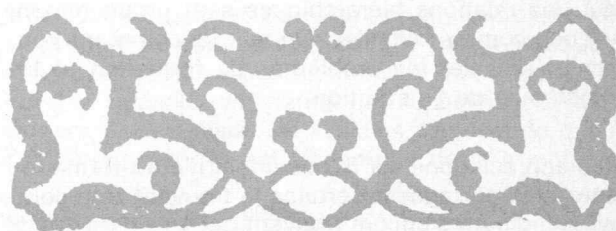
Décrivons rapidement la session-test du 29 janvier : elle s'ouvre sur l'exposé, au moyen de grands panneaux imagés, des résultats de l'enquête de 1973. Le grand groupe est ensuite divisé en six petits groupes qui ont pour tâche, à partir d'un document citant, dans les termes utilisés par les agents en réponse à l'enquête, des difficultés typiques du métier de travailleur social, d'illustrer avec des cas concrets et récents ces problèmes. En fin de matinée, une mise en commun permet d'actualiser les résultats de l'enquête de 1973. Une cinquantaine de cas sont notés et seront réutilisés ultérieurement pour la formation des agents ; mais dès l'après-midi, deux de ces cas sont repris et revécus sous forme de jeux de rôles. On demande aux agents qui ont cité ces cas de jouer le rôle de leur client de façon à leur permettre d'intérioriser la démarche de la personne en difficulté, tandis que d'autres agents volontaires improvisent le rôle de l'assistante sociale de façon à permettre d'analyser leur démarche spontanée. Le premier cas (un chômeur veuf vient demander du lait pour nourrir son enfant, mais il n'y a plus de lait dans le centre) illustre le problème, fréquemment abordé le matin, de l'insuffisance des secours matériels. Son interprétation collective permettra d'analyser les éléments constitutifs d'un entretien et les attitudes de l'assistante sociale (en l'occurrence sera mis en lumière un comportement de fuite – le renvoi de services en services – assez fréquent dans l'administration). Le deuxième cas (une jeune fille abandonnée par sa mère vient demander comment elle pourrait poursuivre sa mère devant le tribunal) permet d'illustrer le concept d'« aide morale », apparu peu clair pour la plupart des agents. Son interprétation conduit à amorcer l'étude de la conduite d'une relation d'aide (progression de l'analyse du cas à travers les questions posées, évolution de l'attitude du client au cours de la relation). La journée se termine par une synthèse orientée vers la définition, avec les intéressés, de ce qu'est aujourd'hui à Douala un agent social.

A partir de cette session-test, un travail approfondi d'évaluation sera proposé par l'I.p.d. Il permettra de faire un premier diagnostic sur le fonctionnement du service, notamment sur les types de relations qui s'établissent entre les divers niveaux de responsabilité, et de tirer, sur le plan pédagogique, deux conclusions qui seront déterminantes pour la suite de l'opération :

- Tout d'abord, il est clairement apparu que les pré-occupations des agents étaient essentiellement centrées sur les problèmes que leur pose le passage rapide d'une forme d'action basée sur la distribution de secours matériels vers une action de type psycho-sociale à laquelle rien ne les avait vraiment préparés et à propos de laquelle ils continuent, au bout de plusieurs années, de se poser de nombreuses questions. **Nous avons alors réalisé qu'avant de lancer ces agents vers de nouvelles perspectives d'action, il était indispensable de répondre d'abord aux questions qu'ils se posent sur leur action actuelle et de les aider à les maîtriser, sinon nous risquions d'accentuer leur insécurité actuelle et de ne pas atteindre nos objectifs.** Notre premier choix fut donc de retarder la phase d'étude du développement communautaire, et de nous attarder dans l'immédiat sur les problèmes posés par la « relation d'aide ».

- D'autre part, il nous est apparu que le travail en grand groupe, compte tenu de l'hétérogénéité qui s'était manifestée au cours de la session-test, ne permettait pas d'avoir une action suffisamment individualisée. **Dans la mesure où, à notre surprise d'ailleurs, était apparue au cours de la session une forte demande de documents de travail, notre deuxième choix fut d'imaginer une nouvelle forme de contact avec les agents au travers de documents écrits.**

Nous devons préciser ces idées au cours du mois de février en imaginant un nouvel outil de formation sous la forme d'une série de brochures très simples proposant à la fois des thèmes de réflexion, des exercices et des apports théoriques aux agents. Discutée avec l'équipe de supervision, l'idée devait prendre corps et se matérialiser par une première maquette de brochure proposée à la critique des superviseurs. En même temps, le schéma directeur de l'opération était reprécisé : autour de la première brochure, intitulée « **l'agent social** », on définirait des activités permettant aux agents de mieux s'approprier leur travail actuel et de prendre en même temps un certain recul par rapport à lui ; autour d'une seconde brochure, plus technique, intitulée « **la relation d'aide** », on apporterait aux agents des éléments théoriques susceptibles de mieux assurer leur compétence, enfin un troisième fascicule ouvrirait les agents à l'approche nouvelle centrée non pas sur des cas individuels, mais sur les collectivités de quartier.



des outils pour apprendre à s'observer au travail (mars/avril)

Après plusieurs réunions avec l'équipe de supervision, la première brochure trouve, en quarante pages, sa forme définitive. Tirée sur stencyls électroniques (de façon à permettre une typographie variée et l'insertion de dessins), elle comporte deux parties : une série de thèmes de réflexion sur le métier d'agent social reprenant l'essentiel des conclusions de la session-test (qui sommes-nous ? pour qui travaillons-nous ? comment travaillons-nous ? avec qui travaillons-nous ?), et un exercice d'auto-observation proposant un jeu de fiches détachables sur lesquelles les agents sont invités à noter chaque jour, pendant une semaine, leurs activités. Un questionnaire-guide permet aux agents d'interpréter eux-mêmes en fin de semaine ce travail « **d'auto-observation** ». Les brochures suivantes sont annoncées en fin de document, et un titre est donné à la série : « **réfléchissons ensemble au métier d'agent social** ».

Au cours d'une nouvelle réunion de travail, les superviseurs décident de remettre en main propre les documents à chaque agent de façon à individualiser la démarche, et de revoir chacun au bout d'une dizaine de jours pour faire le point avec lui sur son travail d'auto-observation. Un calendrier matérialise ces décisions, et chaque centre recevra effectivement par la suite deux visites de superviseurs. A la fin du mois d'avril, les fiches d'auto-observation sont centralisées au niveau départemental et dépouillées par les superviseurs, ce qui provoque et alimente au sein de l'équipe tout un travail de redécouverte du service et de réflexion sur lui.

C'est au cours de cette phase que nous avons pu réellement évaluer l'impact de la session-test. Les agents ont notamment apprécié que cette session leur ait procuré l'occasion d'exprimer leurs besoins (en formation, en « moyens d'entraide », en moyens de déplacement, en connaissance de ce qu'est l'action sociale...). Un certain nombre soulignent le fait que ce genre d'action permet « une meilleure collaboration avec les supérieurs », ce qui laisse à penser que les relations hiérarchiques sont ordinairement vécues comme difficiles. On voit ici comment peuvent s'articuler les problèmes de formation et les problèmes de l'institution.

Les appréciations sur le document d'auto-formation sont plus partagées. Certains le trouvent trop compliqué, d'autres encore trouvent que « ce n'est pas de

la formation ». **Il est utile de s'attarder quelque peu sur les difficultés spécifiques que nous avons rencontrées au cours de cette phase.** Nous nous sommes rapidement rendu compte que malgré l'extrême simplicité de sa rédaction, ce document posait un réel problème de lecture à un certain nombre d'agents. **Le style relativement elliptique que nous avons adopté (peu de phrases, beaucoup de dessins et de gros titres, une présentation très aérée) a plus dérouté qu'aidé.** Nous nous trouvions ainsi brutalement en porte à faux dans le système de communications que nous cherchions à établir. Il convient de noter en même temps que ce document devenu à notre insu ésotérique a eu un effet valorisant auprès des agents, à telle enseigne que sa diffusion, limitée d'abord aux seuls agents présents le 29 janvier, a fait naître une **forte demande chez des collègues appartenant à d'autres services** (ce qui permettra d'ailleurs par la suite d'ouvrir l'opération à ces agents). **Le problème qui se posait alors était d'utiliser cet effet valorisant tout en réduisant l'ambiguïté de la situation de fausse communication dans laquelle nous nous trouvions.** C'est là que les supervisions systématiques organisées dans cette phase ont trouvé tout leur intérêt. Rendus attentifs au problème que posait le document, les superviseurs ont dû compenser les dangers pressentis par un travail relationnel intense de façon à permettre aux agents de relativiser le document et de se centrer sur l'essentiel : savoir s'observer, et savoir interpréter les résultats de cette observation. A partir de chacune des questions-repères proposées en fin de brochure pour faciliter l'interprétation (« est-ce que je travaille toujours pour les mêmes clients ? », « comment les personnes sont-elles en contact avec mon centre ? », « comment puis-je répondre aux problèmes qui me sont posés ? »...), tout un dialogue pouvait s'engager entre l'agent et son superviseur sur le sens du métier de travailleur social. **On devine que les difficultés imprévues nées de notre outil pédagogique, parce qu'elles ont pu être analysées avec elle, ont permis d'impliquer fortement l'équipe de superviseurs dans l'opération.**

transférer des compétences techniques (mai/juin)

Ce n'est qu'au bout de quatre mois de travail avec les agents sociaux de Douala que nous sommes entrés dans une phase de formation technique en abondant, avec le deuxième fascicule de la série « **réfléchissons ensemble au métier d'agent social** », le problème de la conduite d'une relation d'aide. Cette brochure de cinquante-quatre pages

introduit, à partir de cas recensés lors de la session-test, des notions théoriques de psychologie sociale et constitue une sorte de guide pour la conduite d'entretien. Les buts poursuivis par ce deuxième document sont de rendre les agents plus compétents dans le domaine de la relation d'aide, et en même temps plus réalistes et lucides sur la portée réelle d'une action de type individuelle, de telle façon qu'ils soient préparés par la suite à aborder l'approche communautaire des problèmes sociaux à partir de la prise de conscience des limites de l'approche psycho-sociale classique (limites accusées par le contexte socio-culturel africain). La confection de ce deuxième fascicule devait se faire selon les mêmes modalités que le premier : sur la base des idées émises collectivement, l'I.p.d. réalise une maquette provisoire du document qui est ensuite retravaillée par l'équipe des superviseurs. Cette fois, les modifications apportées par ces derniers à la maquette furent beaucoup plus importantes que pour le premier fascicule et ont notamment porté sur des aspects d'adaptation des théories psycho-sociologiques aux réalités africaines.

Cette brochure avait été mise en chantier avant les premières supervisions dans les centres, de telle sorte qu'elle n'a pu que très partiellement bénéficier des critiques apportées à la première. Il est certain que si nous avions rédigé ce document après avoir visité les centres sociaux, nous en aurions simplifié la forme. Cela n'étant techniquement plus possible, le lancement du deuxième document fut étudié avec l'équipe de superviseurs en tenant compte des difficultés rencontrées pour le premier, et notamment des problèmes de lecture que l'on avait constatés. Nous avons d'abord décidé en commun, pour respecter le rythme d'assimilation des agents, de différer la publication de la troisième brochure, et de reprendre en main l'ensemble des agents en organisant une nouvelle session générale au cours de laquelle serait entreprise une lecture commune du deuxième fascicule.

Cette session d'une demi-journée partait d'une restitution, sur grands schémas, des conclusions de la semaine d'auto-observation, de façon à consolider les acquis du passé. Ensuite de courts exercices ont été travaillés en petits groupes, et les réponses apportées par les participants ont été confrontées à certaines pages du document préalablement thermocopiées sur transparent et projetées en grande dimension sur le mur au moyen d'un rétro-projecteur (ce qui permettait d'animer l'image par un jeu de superpositions de transparents). Ainsi les agents pouvaient relier leur propre réflexion aux images et aux repères typographiques qu'ils allaient retrouver ensuite dans leur document.

Cette session ne fut pas suivie, comme la précédente, de supervisions systématiques dans les centres, l'équipe de superviseurs ayant pensé que les agents viendraient cette fois eux-mêmes à la di-

rection départementale demander un appui s'ils en avaient besoin. Aucun n'ayant fait cette démarche alors que plusieurs indices montraient que les agents rencontraient de réelles difficultés pour travailler leur document, une vague de découragement se fit sentir chez les superviseurs. Une nouvelle réunion d'évaluation permit d'analyser ensemble les difficultés rencontrées et de chercher à expliquer les raisons de l'apparent échec que nous rencontrions en comparant les démarches précédentes à celle de la phase actuelle. Pour certains superviseurs, la situation présente s'expliquait par le relâchement du système de contrôle ; cette analyse les amenait à proposer un système de sanctions vis-à-vis des agents peu motivés. Pour les autres, il semblait préférable, compte tenu de ce que le manque d'entraînement intellectuel pouvait expliquer beaucoup de problèmes, de jouer la carte de la patience et de chercher d'autres systèmes de motivation des agents que la contrainte. **Progressivement, deux conclusions se dégagèrent : il faut prendre son temps pour résorber peu à peu les difficultés actuelles en réduisant le plus possible l'anxiété de « n'être pas capable de comprendre » qui pourrait apparaître. En même temps, il faut accompagner l'effort que nous demandons aux agents en définissant des méthodes de travail appropriées. Une analyse systématique des méthodes déjà utilisées et de leurs effets amenait alors à réutiliser les « jeux de rôles » qui s'étaient révélés particulièrement adaptés lors de la première phase, et à intensifier les relations interpersonnelles entre superviseurs et agents.**

quand le service prend le relais du formateur (juin/juillet)

Un programme détaillé devait concrétiser ces conclusions :

- Une nouvelle session globale allait être organisée pour poursuivre le travail entrepris sur la relation d'aide. Cette fois, en s'inspirant du principe du jeu de rôle, l'équipe de supervision décidera de confectionner et de jouer une saynète à partir de laquelle on examinera ensemble, en s'aidant de projections, en quoi l'outillage apporté par le document sur la relation d'aide permet de mieux comprendre ce qui s'est passé au cours du jeu de rôle. Inspiré d'un cas récent, le problème choisi sera celui d'un couple atteint de maladie vénérienne qui consulte successivement deux assistantes sociales, la seconde, plus compétente, corrigeant les erreurs de la première.

- D'autre part, l'I.p.d. confectionnera, à la demande

de l'équipe de supervision, une série de petits exercices écrits d'entraînement à l'analyse de problèmes qui serviront de support à un travail personnel des agents dans les centres.

● Deux cycles de sessions en petits groupes de vingt agents seront organisés en juin et septembre. Ils permettront, toujours à partir de saynettes jouées cette fois par des agents volontaires, de s'entraîner à l'analyse de cas et de se familiariser progressivement avec une approche plus réfléchie des problèmes sociaux en utilisant l'éclairage théorique apporté par le document sur la relation d'aide. Le thème des saynettes montées en juin était celui du conflit conjugal. De façon assez systématique, chacun des groupes devait être amené à partir de là à aborder le problème de l'argent dans les familles urbaines, ce qui a permis d'esquisser, à partir des questions d'économie familiale, une transition vers une approche de type « développement communautaire ».

● Enfin l'équipe de supervision décidera de reprendre entre juillet et septembre ses visites dans les centres sociaux, de façon à assurer la continuité de l'action.

En ce qui concerne l'approche pédagogique de cette opération, trois faits significatifs sont apparus au cours de cette phase :

Comme on le voit, **à partir de l'analyse d'un échec, c'est une réflexion approfondie sur les stratégies et les méthodes de formation qu'il a été possible de mener au sein du groupe relais des superviseurs (et non pas seulement au niveau du spécialiste de la formation). De façon très nette, les superviseurs ont acquis au cours de cette phase une autonomie vis-à-vis du formateur de l'I.p.d.** Elle s'est manifestée au travers de comportements nouveaux : alors que jusqu'à présent l'animation des sessions avait principalement reposé sur le formateur de l'I.p.d., les dernières sessions en petits groupes ont été prises en charge pour l'essentiel par les superviseurs sur la base d'un partage des tâches d'animation décidé en dehors du formateur ; d'autre part pendant cette période l'équipe de supervision préparera un document de base pour la troisième brochure (prévue pour septembre), alors que l'amorce des maquettes des deux précédentes brochures avait été préparée par le formateur. Enfin le calendrier de travail arrêté à la fin du mois de mai et son exécution active manifestent nettement la volonté de l'équipe de prendre à son compte l'opération. **Quelque chose de déterminant se passait au cours de cette phase : une opération de formation qui jusqu'à présent avait été vécue comme un corps étranger** (n'avait-on pas fait appel à une institution spécialisée extérieure au service pour l'animer ?), **comme une action parallèle à la vie du service, commençait réellement à être « digérée » par l'ins-**

titution professionnelle, reprise en compte par elle. Ce **transfert** nous paraît être le véritable lieu du changement et du progrès visé par toute formation : le lieu où la formation se transforme en action.

Ce passage que nous venons d'évoquer au niveau de l'institution correspond, au niveau individuel de la formation des formateurs, à un autre « passage ». Nous avons vu que l'équipe-relais des superviseurs avait fait ce passage et accédé à une nouvelle compétence pédagogique lorsqu'elle a élaboré ces saynettes articulant concrètement le savoir psychosociologique injecté dans l'opération avec la brochure sur la relation d'aide, et la pratique professionnelle quotidienne.

En amenant au fil de cette opération l'équipe des superviseurs à prendre conscience des perversions possibles d'une formation qui s'enferme dans un modèle (par exemple en réfléchissant ensemble sur le danger, à un moment donné, de voir les agents les plus scrupuleux se mettre à « apprendre » les brochures comme ils apprenaient autrefois leurs leçons, faute de pouvoir en comprendre l'usage), nous avons franchi ensemble un pas décisif dans la formation pédagogique : réaliser « in vivo » qu'une formation ne doit pas déboucher sur la mémorisation de notions, mais sur l'acquisition de compétences, sur l'accès à de nouveaux savoir-faire directement reliés à une vie professionnelle qui se construit.

Mais ce qui est le plus intéressant encore, c'est que cette démarche se soit opérée dans la trame de leur vie professionnelle réelle : ainsi ce programme reprécisé à la fin du mois de mai a des implications directes sur le programme professionnel puisque notamment les supervisions constituent une activité normale dans un service social ; mais cette fois, les perspectives ont changé par rapport au passé puisque, s'étant découvert capables d'aider les agents placés sous leur responsabilité à accéder à un niveau de compétence supérieur, les cadres moyens du service vont pouvoir de façon durable donner un contenu nouveau à des supervisions essentiellement conçues jusqu'alors comme de simples contrôles du travail des agents. Il devient possible, à travers la brèche introduite par l'opération de formation, de jouer au sein de l'institution avec de nouvelles règles. En même temps, les initiatives prises par ces cadres à propos de la formation des agents les amèneront à prendre d'autres initiatives concernant cette fois le fonctionnement du service, et modifieront peu à peu les équilibres hiérarchiques au sein de l'institution. **Le travail vis-à-vis du chef de service a d'ailleurs très rapidement porté sur ce fait et touché indirectement des aspects de gestion du personnel.**

une formation professionnelle à réinventer

Un autre fait significatif est apparu à l'occasion d'un petit test proposé à l'équipe des superviseurs : afin de vérifier le degré de difficulté rencontré par les agents dans l'étude du document sur la relation d'aide, nous avons demandé dans le courant du mois de juin aux agents de deux services spécialisés (le service social du tribunal et celui de la P.M.I.) de retravailler ce document et d'en faire la critique. Nous devions avoir la surprise de constater à partir de ce sondage que la difficulté de compréhension du document n'avait pas été aussi importante que nous l'avions d'abord cru. Deux explications peuvent être avancées :

- La première serait que nous avons effectivement surestimé ces difficultés. Nous aurions plutôt tendance à penser que les difficultés rencontrées ont été autant d'ordre psychologique qu'intellectuel, et que dès que ces deux services témoins ont été l'objet d'une attention plus particulière de la part de l'équipe régionale, un certain nombre de blocages et d'inhibitions ont sauté ce qui a rendu le travail intellectuel relativement aisé. Si cette hypothèse est juste, il faudrait attribuer les difficultés rencontrées au cours de cette phase non pas à la complexité du document sur la relation d'aide, mais au fait que les mesures d'accompagnement et d'encadrement stimulant et guidant le travail personnel n'aient pas été suffisantes. En toute hypothèse, ceci confirme que rien ne doit être négligé pour analyser les composantes psychologiques et institutionnelles de ce type d'opération ;

- Dernier fait à signaler, ce n'est qu'au bout de sept mois qu'il a été possible d'aborder le domaine d'étude qui justifiait cette opération, à savoir le développement communautaire. Une approche courte et structurée, de type plus directif, aurait permis d'entrer beaucoup plus rapidement dans le vif du sujet, mais il convient de souligner qu'ici, à la différence de ce qui se serait passé dans une approche plus conventionnelle, le thème du développement communautaire a été introduit dans la formation par les formés eux-mêmes (avec les problèmes économiques introduits à l'occasion de l'interprétation des saynettes sur le conflit conjugal) : nous avons de ce fait beaucoup plus de chances, pour la suite de l'opération, de nous trouver sur un terrain réceptif que si nous avions introduit nous-mêmes le thème

« de l'extérieur ». Il n'est pas besoin d'insister sur l'intérêt pédagogique d'une telle maïeutique ; notons simplement que son application se heurte à de grandes difficultés dans les systèmes de formation scolaires et para-scolaires dont les formules de formation planifiées ont toujours un certain aspect de rigidité et de contrainte puisqu'à partir d'un programme pré-déterminé elles tracent le chemin obligé à parcourir. Par contre une formule de formation non institutionnelle comme celle que nous avons expérimentée à Douala permet de réintroduire ce que nous pourrions appeler une « pédagogie douce ».

Il serait intéressant de pousser plus avant une comparaison entre la pédagogie empirique utilisée ici et celle appliquée dans la formation traditionnelle africaine. On sait que cette dernière se présentait comme une « formation permanente » accompagnant les événements de la vie communautaire villageoise, et qu'elle n'a jamais sécrété d'institutions spécialisées comparables à l'école, gardant ainsi une très grande souplesse. La formation globale offerte ne dissociait pas l'acquisition des savoir-faire techniques utiles à la communauté de l'apprentissage de la vie collective. Sans « instituteurs » ni « programmes », la formation traditionnelle se fondait dans la vie socio-économique et culturelle du village dont elle faisait, au fil de l'eau, la lecture. Cette lecture était ponctuée de quelques temps forts (notamment la circoncision ou l'initiation) à l'occasion desquels certaines sociétés proposaient sous forme de sortes de « jeux de rôles » de véritables « socio-analyses ».

La formation professionnelle africaine reste à inventer, ou plus exactement à réinventer car elle existait déjà traditionnellement. Pour ce faire il sera utile de recourir autant au fond traditionnel africain qu'aux sciences de l'éducation modernes. Mais la perspective actuelle est différente de ce qu'elle était traditionnellement : là où formation était essentiellement conçue comme instrument d'intégration sociale et de conservation d'une structure socio-économique stable, là où elle avait pour principale fonction de consolider la mémoire collective à laquelle elle s'alimentait, la formation devient nécessairement aujourd'hui, dans une société en changement projetée vers l'avenir, un outil de transformation institutionnel et social et de construction d'un futur aux contours imprécis et aux promesses incertaines. Elle est un pari.

Loïc BARBEDETTE*,
conseiller en formation

*Cf. du même auteur, Jacques Bugnicourt et Ben Maddi Cisse, dans la revue *Environnement africain*, vol. I, n° 3, 1975, B.P. 3370, Dakar, Sénégal : La formation comme action sur la ville, texte consacré à la session de formation sur l'environnement urbain en Afrique intertropicale, Douala, 12 février-3 mars 1973. Programme « Formation pour l'environnement », Idep, Unep, Sida.