

Désobéir à Actiris

► **Ensemble!** : Pouvez-vous décrire votre fonction au sein d'Actiris?

Franck Timbal : Je travaille à l'antenne etterbeekoise d'Actiris, le service public de l'emploi de la Région de Bruxelles-Capitale. J'y suis conseiller emploi polyvalent, conseiller d'insertion socioprofessionnelle. Je m'occupe d'accompagner les demandeurs d'emploi dans la construction de leurs projets professionnels, dans la modification de ceux-ci, dans la réflexion sur ces projets et sur l'accès des demandeurs d'emploi à la formation, à l'emploi, aux études.

En fait, je m'occupe de tout ce qui va entrer en ligne de compte pour faire progresser le projet professionnel d'une personne, de manière à lui donner plus de chances, de qualités, de moyens, de compétences... le rapprocher au maximum de l'emploi.

► **Quelles sont les valeurs qui sous-tendent votre mission?**

Pour moi, le service public de l'emploi, c'est une branche du travail social. On agit dans un contexte de lutte contre le chômage, contre un phénomène de vulnérabilité structurelle. On travaille dans un service qui vise à permettre aux gens de se doter d'outils de lutte contre le chômage... en accédant à l'emploi et aussi à la formation. On se situe donc dans un contexte bien précis et moi j'y tiens!

Je suis entré à Actiris parce que je souhaitais mettre mes qualifications et ma force de travail à disposition de la lutte contre le

FRANCK TIMBAL, CONSEILLER EMPLOI CHEZ ACTIRIS, A CHOISI DE DÉSOBÉIR. IL REFUSE D'APPLIQUER LA NOUVELLE PROCÉDURE INFORMATIQUE QUI STRUCTURE ET DÉTERMINE SES ENTRETIENS AVEC LES DEMANDEURS D'EMPLOI. TÉMOIGNAGE...

Interview réalisée par Daniel Flinker
CSCE

chômage. C'était un choix clair et objectif. Et visiblement, il y a maldonne puisqu'à mon sens, le contrat de travail tel qu'on me l'a présenté au départ et la finalité de mon recrutement ne correspondent pas, à l'heure actuelle, à ce qu'on nous demande de faire et à l'évolution de mon travail.

tage des entretiens, une quantification du nombre d'entretiens par conseiller. Maintenant existe un nouvel outil, "l'indicateur de progression vers l'emploi", qui vise à contrôler la qualité de l'entretien.

Il s'agit d'un questionnaire qui est soumis, depuis le 31 décembre

conseillers emploi d'Actiris?

Ces modifications ont été opérées de manière tout à fait pernicieuse, au compte-gouttes, en catimini. On nous a présenté le questionnaire très rapidement, les instructions sont arrivées en une quinzaine de jours à peine. Je pense que ça a été fait ainsi pour ne pas donner aux équipes le temps de réagir. Il y a quand même eu des réactions de terrain avec des productions d'écrits mais il a fallu faire extrêmement vite et ça n'a pas changé la donne.

Les instructions sont donc arrivées de manière extrêmement brutale et autoritaire. Actiris, c'est une structure très pyramidale : ça descend des directions vers le terrain professionnel avec des instructions et des ordres. La discussion n'est pas possible. Ça a été tout simplement une présentation de nouvelles instructions et puis voilà, il faut obéir, point barre. Ils n'ont répondu qu'à des questions d'organisation pratique, au niveau de comment faire ceci ou cela au niveau des antennes. Jamais ils n'ont voulu aborder de questions de fond.

Maintenant, il y a des formations qui se mettent en place pour l'ensemble du personnel (conseillers

“JE SUIS ENTRÉ À ACTIRIS PARCE QUE JE SOUHAITAIS METTRE MES QUALIFICATIONS À DISPOSITION DE LA LUTTE CONTRE LE CHÔMAGE. APPAREMMENT, IL Y A MALDONNE!”

► **Quelles transformations connaît actuellement votre travail?**

La situation a récemment changé dans la manière d'organiser les entretiens avec les demandeurs d'emploi. Un certain nombre d'aménagements viennent d'être apportés à la base de données de gestion des demandeurs d'emploi d'Actiris, Ibis, un outil très complexe. Ces évolutions ne visent pas à contrôler la durée des entretiens, ça se fait depuis longtemps : il y a un minu-

2010, à la population des moins de 25 ans qui s'inscrivent pour la première fois comme demandeurs d'emploi. Ils se retrouvent avec un accompagnement obligatoire. Mais ce n'était qu'une première étape... Depuis avril, ce questionnaire, qui équipe la base de données, s'active de manière automatique pour tous les demandeurs d'emploi que l'on reçoit, de 18 à 49 ans.

► **Comment ces évolutions ont-elles été présentées aux**

et agents inscriptions-attestations) et qui s'appellent "objectivation". Il s'agit clairement de présenter les nouvelles fonctions, d'enregistrer ces changements progressifs. Il s'agit de les formaliser mais, en même temps, d'arriver à présenter la situation comme un fait accompli en disant: "Voilà votre fonction, voilà votre métier, vous vous y conformez et voilà maintenant comment il faut faire."

► **Comment avez-vous été formés à l'utilisation de ce nouvel outil informatique ?**

Il n'y a eu aucune formation organisée pour le personnel. C'est un outil qui arrive en plus dans la base de données, qui a été présenté aux responsables d'antenne, qui ont dû le présenter à leur tour à leur personnel, aux conseillers. Il y a eu communication d'une structure de ce questionnaire en quelques jours mais il a fallu vraiment le découvrir totalement seuls et apprendre à l'utiliser. D'où des cafouillages et des glissements à ce moment-là puisque les conseillers ont commencé à l'utiliser de manière différente de ce qu'il aurait fallu faire par rapport aux prescriptions.

Et ce qui est très étrange: "Surtout ne pas faire voir cet outil au demandeur d'emploi!" On nous a expliqué qu'il ne faut surtout pas lui mettre ce questionnaire devant les yeux. Il faut que le conseiller s'approprie, intègre l'outil dans son questionnement... de manière à le déguiser, à le cacher, à faire en sorte que le demandeur d'emploi, lui, n'ait pas vision qu'il existe un outil de questionnement qui collecte des données parce que là on risquerait d'obtenir des réactions à rebrousse-poil, de gens qui disent: "Mais attendez, vous êtes en train de me poser des questions, qu'est-ce que vous enregistrez et qu'est-ce que vous n'enregistrez pas, vous conservez ça où?"

► **Quelles sont les finalités de ce questionnaire ?**

Le terrain a fait remonter des questions par rapport à la finalité



OPTIMISATION DU TRAVAIL SOCIAL...

des données qui sont collectées: "À quoi servent-elles exactement? Qu'est-ce qu'elles alimentent comme support de recueil de données et à qui sont-elles transmises?" Nous n'avons obtenu aucune réponse alors que les questions étaient objectivement posées. Elles ont été répétées, nous n'avons eu aucune réponse!

En tout cas, le concept de mesure de l'"employabilité" est partout sous-jacent, mais jamais explicite dans les notes de service. La façon dont il est structuré montre clairement qu'il s'agit d'un outil de catégorisation, une manière de trier les demandeurs d'emploi: il s'agit bien de faire basculer les dossiers dans telle ou telle caté-

gorie. Les demandeurs d'emploi vont être mis dans des cases. Mais les cases, après, qu'est-ce qu'on en fait? Ça sert à diviser les chômeurs, à les répartir? On n'en sait rien. Ça prépare quelque chose, mais quoi? Le questionnaire collecte des données dont on ne connaît ni la destination ni la finalité. →

"Indicateur de progression vers l'emploi"

Le nouvel outil informatique d'Actiris a été développé par un cabinet d'audit international, PWC (Price Waters Coopers), qui - après avoir travaillé avec le Forem - met ses compétences au service de la Région bruxelloise.

Le questionnaire comporte une première phase de catégorisation du demandeur d'emploi visant à déterminer son degré d'"employabilité". Au cours de ce questionnaire préliminaire, il est, par exemple, demandé au demandeur d'emploi

s'il présente des facteurs individuels (comme son état de santé) pouvant rendre difficile la recherche d'emploi.

Les étapes suivantes approfondissent la catégorisation des contenus livrés pendant l'entretien; notamment l'aptitude du chômeur à effectuer une recherche d'emploi, à interagir avec un employeur. Ses compétences techniques et linguistiques ainsi que son expérience professionnelle sont également disséquées.

► Comment cet outil informatique influe-t-il sur le contenu de l'entretien que vous menez avec un chômeur ?

Le questionnaire vise à prendre le contrôle de la teneur et des contenus des entretiens, en en gérant la durée, la structure et les items. C'est un outil de "cadenassage", qui vise à contrôler le contenu qualitatif de l'entretien puisque pour pouvoir répondre aux questions, il faut aborder les items de ce questionnaire. Ce n'est plus le

de l'entretien. En clair, si l'on veut suivre le questionnaire, on n'a pas le temps d'aborder d'autres questions qui seraient plus pertinentes par rapport au projet professionnel de la personne. À un moment donné, on a bien vu les collègues qui l'activaient. Ils disaient: "Oui, mais bon là, on ne va pas aborder cela parce qu'on n'a pas le temps!" ou: "J'ai encore des questions à vous soumettre"... et là, c'étaient les questions du questionnaire qui avaient priorité sur le reste.

pouvoir conduire son entretien à terme sinon il y a une faute qui apparaît dans la base de données, une faute liée à ce conseiller-là et donc on va revenir vers lui.

On contrôle son travail à partir de là aussi. Je peux encore ne pas activer le plan d'actions mais si je ne le fais pas, le système informatique va le ressortir en anomalie. On va alors me renvoyer des listes de corrections... Dans certains antennes, surtout les grosses où ils ont un flux ininterrompu de personnes, ça devient infernal. Soixante dossiers à corriger leur tombent dessus, des tableaux Excel, et les conseillers ne comprennent pas ce que c'est parce qu'il faut à chaque fois entrer dans les dossiers, voir où est l'erreur (parce qu'ils ne les indiquent pas). Le travail devient de plus en plus improductif et bureaucratique, généré - par au-dessus - par une informatique très peu performante.

► Les conseillers emploi disposent-ils de toutes les compétences requises pour compléter le questionnaire ?

tence et la qualification des agents Actiris ne sont pas garanties pour approcher des questions de santé physique ou psychique. Il y a parmi les conseillers d'Actiris des psychologues cliniciens. Donc, eux oui, on peut supposer qu'ils ont les connaissances nécessaires. Mais les conseillers emploi viennent d'horizons professionnels variés, il y a même des gens qui viennent du monde de l'entreprise. On n'est pas soignants. Chacun son métier, chacun son rôle.

Et ça déborde d'ailleurs très largement de cette sphère-là car le questionnaire aborde dans sa première partie des questions de compétences linguistiques. Qui est à même de juger si la personne dispose des compétences linguistiques requises mis à part des enseignants? On nous fait, en fait, manipuler des choses très complexes de manière extrêmement amateur. Il n'y a pas de professionnalisme véritable dans le développement de cet outil.

► En quoi cet outil remet-il en cause les fondements de votre travail ?

“ L'ENTRETIEN AVEC LE DEMANDEUR D'EMPLOI EST CADENASSÉ PAR L'OUTIL INFORMATIQUE. LES AGENTS D'ACTIRIS DEVIENNENT DES ENCODEURS DE DONNÉES, SANS MARGE DE MANŒUVRE.”

conseiller qui va organiser le plan de son entretien et qui va apporter du contenu sur base de la communication avec la personne. On n'est plus dans un échange humain qui se base sur la communication et qui exploite la relation humaine. On est dans le suivi d'un plan prescrit, d'un questionnaire-type. Il y a trois questions de démarrage "Clic! Clic! Clic!" et puis ensuite, en fonction de ces trois questions-là, le reste du questionnaire va s'ouvrir ou ne pas s'ouvrir... Et ça, on ne sait même pas pourquoi ça s'ouvre ou pas. On n'a donc aucun contrôle sur les choix de déroulement du questionnaire même: il s'ouvre de manière différente en fonction des trois questions de démarrage. Il y a déjà une catégorisation à ce niveau-là et un contrôle du contenu en termes qualitatifs. D'ailleurs, c'est présenté comme tel: "Oui, on fait du qualitatif dans l'optique d'uniformiser le travail des conseillers"... qui travaillent tellement mal.

L'entretien est cadencé par l'outil informatique aussi parce qu'en pratique, il y a une pression d'Actiris sur le respect des normes de durée

Les marges d'autonomie dont disposent encore les conseillers emploi en antenne sont donc supprimées via ce questionnaire intégré et généré de manière systématique et automatique par le système informatique. On nous transforme en encodeurs purs et simples.

► Conservez-vous tout de même une certaine marge de manœuvre ?

Force est de constater qu'il y a une automatisation, une informatisation de tous les processus. On passe dans une logique d'encodage. La médiation humaine est maintenue parce qu'il faut faire passer la pilule mais les agents d'Actiris deviennent des encodeurs de données; les décisions leur étant de plus en plus retirées pour être confiées à des tâches informatisées. Le fait de se retrouver dans telle situation provoque une orientation vers tel type d'actions avec un processus informatisé. Cette personne s'est bien rendue à la convocation tel jour à telle heure: "Clic!" et ça, ça produit une série d'actions informatiques. Le conseiller est obligé d'exécuter ces actions pour

“ LE NOUVEL OUTIL INFORMATIQUE D'ACTIRIS VIOLE LES PRINCIPES DU TRAVAIL SOCIAL, SES CODES DÉONTOLOGIQUES ET MÊME L'ARTICLE 458 DU CODE PÉNAL RELATIF AU SECRET PROFESSIONNEL!”

À aucun moment, les questions de la compétence professionnelle aux métiers de l'écoute empathique et à la conduite des entretiens à caractère psycho-médico-social n'ont été abordées. C'est donc sur base d'une appréciation entièrement soumise à la subjectivité, lors d'"entretiens de diagnostic" avec des conseillers emploi en antenne, que les chômeurs sont triés. Il semble évident que la compé-

Ce questionnaire aborde des questions relatives à la santé physique, psychique, et d'autres questions d'ordre privé qui devraient rester dans la sphère confidentielle. Il n'est pas question qu'on l'aborde et même qu'on pose une question du type: "Avez-vous des problèmes de santé?" Ça ne nous regarde pas. Si les gens nous en parlent spontanément, nous allons écouter et orienter en fonction de ça parce qu'il y a



des professionnels d'Actiris, mais qui ne sont pas en antenne, qui sont tout à fait compétents. Nous, on ne doit pas poser ces questions ou on nous pousse à le faire.

En fait, cet outil viole les principes du travail social et pas simplement des principes, des codes déontologiques... carrément l'article 458 du Code pénal relatif au secret professionnel. Ce questionnaire nous met en porte-à-faux avec les codes de référence en matière de conservation des secrets professionnels et des données à caractère confidentiel. On foule au pied une déontologie professionnelle. J'ai pris contact avec le Comité de vigilance en travail social, qui regroupe des professionnels qua-

lifiés et des experts académiques au sein d'une instance de pilotage de toutes les dimensions déontologiques du travail social. Le CVTS confirme que "l'indicateur de progression vers l'emploi" ne répond pas aux exigences ni éthiques, ni déontologiques, ni même méthodologiques du travail social.

► **Mais avant l'apparition de cet outil, il vous arrivait de poser des questions très personnelles aux chômeurs. Comment cela se passait-il?**

Avant, il est vrai que nous posions déjà des questions très personnelles mais ça restait dans la sphère de la parole. C'est vrai aussi (et ça, c'est aussi une entorse à la confidentialité) que

nous travaillons sur des plateaux ouverts où il n'y a pas de parois qui isolent un conseiller d'un autre. Donc, il n'y a pas moyen d'assurer une confidentialité totale mais néanmoins on peut baisser la voix et, de toute façon, on est suffisamment concentrés sur ce qui se passe pour ne pas écouter la conversation d'à côté. Donc, il y avait quand même, jusque-là, une manière de garder le secret. Il y avait un filtrage par le conseiller au moment de l'encodage en base de données. D'ailleurs, on a des prescriptions de la consultation sociale d'Actiris qui sont très claires à ce sujet: "Vous ne faites pas figurer des données confidentielles dans les dossiers. Ça n'a pas à être lu par un tiers. On vous a fait une

confiance, vous devez tenir ce secret."

Or maintenant, ce questionnaire regroupe de manière indirecte des informations notamment sur l'état de santé des personnes! On est dans une question fermée: "Avez-vous des problèmes de santé? Oui-non?" On est en train, or on n'a pas à le faire, de regrouper des informations sur ce sujet. Là, ça devient lisible et ce qui devient relativement inquiétant c'est que ce questionnaire est aussi mis à disposition des partenaires d'Actiris qui partagent la base de données. Ça s'ouvre à 200 partenaires du réseau public pour l'emploi à Bruxelles, partenaires sur lesquels on n'a aucun contrôle. →

► **D'après vous, ce questionnaire pose de multiples problèmes: il vous a été imposé, vous n'avez pas été formés à son utilisation, ses finalités vous sont inconnues, il cadenasse l'entretien et en détermine le contenu, vous ne disposez pas des compétences nécessaires pour remplir certains champs qu'il aborde, il viole même plusieurs principes élémentaires du travail social... Malgré tout ça, cet outil informatique ne peut-il pas constituer une plus-value pour l'accompagnement vers l'emploi?**

chose qui échappe à la volonté du demandeur d'emploi. Les outils font en sorte qu'il n'y ait plus d'accord qui soit donné formellement. On encode, à l'insu du demandeur d'emploi, de l'information dans une base de données informatique qui, elle, enregistre et traite ces données de manière automatisée.

► **Les plans d'actions, même s'ils sont définis sur cette base, ne peuvent-ils pas aider les chômeurs?**

Sauf qu'aujourd'hui, ce qu'on leur imprime, c'est un squelette. C'est

comprendre. Ce n'est pas un outil d'orientation qui tienne la route. Le demandeur d'emploi qui vient s'inscrire, qui assiste à un entretien et qui repart avec ce truc-là, ça part à la poubelle, c'est clair.

► **Quelles ont été les réactions des conseillers emploi d'Actiris face à ces changements?**

Il faut prendre en considération que les gens ont peur de se retrouver sur des sièges éjectables puisque la plupart des agents ne sont pas statutaires. Ce sont des contractuels, des CDI ou des CDD, avec la possibilité d'être licenciés, licenciés pour faute. Donc, il y a un chantage à l'emploi qui est possible. Il faut être solide pour prendre la décision de ne pas effectuer le travail. C'est d'ailleurs le message syndical à l'intérieur: "Si vous faites cela, faites attention

et vu le changement radical des fonctions, il y a aussi des phénomènes de burn out, d'épuisement professionnel, qui apparaissent chez pas mal de conseillers, en particulier dans les antennes très fréquentées. Il y a également un discours d'inquiétude. Il y a aussi un turnover, une circulation très importante des conseillers chez Actiris: ça sort, ça entre. On est dans des départements qui se succèdent les uns aux autres, des gens qui ont le profil de travailleurs soit sociaux soit psychomédico-sociaux. Il y a de nouveaux recrutements en permanence.

Ils continuent à recruter des profils de travailleurs sociaux, mais aussi des professionnels qui viennent d'horizons différents: des relations publiques, du monde de l'intérim et même du monde marchand ou de l'entreprise, de la DRH... Donc, ça

"L'ACCOMPAGNEMENT N'EST NI BIENVEILLANT NI ASSUMÉ. IL ÉCHAPPE À LA VOLONTÉ DU DEMANDEUR D'EMPLOI."

On se trouve ici en porte-à-faux complet avec un accompagnement premièrement bienveillant et deuxièmement assumé, volontaire de la part du demandeur d'emploi. Jusqu'ici l'accompagnement se faisait sur demande. Maintenant, on passe dans la logique d'un accompagnement obligatoire: d'abord pour les moins de 25 ans et désormais pour toute personne qui se réinscrit après une période de travail ou de formation et qui a entre 18 et 49 ans.

C'était dans l'air du temps chez Actiris. On passe désormais en phase opérationnelle. Et donc l'accompagnement devient quelque

un document qui n'a aucune valeur informative. N'y figurent pas des données qui sont de réelles informations, des pistes. Ce document pourrait servir d'aide-mémoire, de pense-bête, de réel plan d'actions. Mais ce n'est pas un document qui fait une synthèse de l'entretien que nous avons eu. Ce que l'on remet, c'est un squelette vide avec... rien.

En plus, les données, les objets qui sont portés à l'écrit dessus, n'ont aucun sens pour les personnes. C'est rédigé dans un jargon incompréhensible, que seuls des professionnels ISP vont

"ON A TRAHI, MANIPULÉ LES DONNÉES DE MON CONTRAT DE TRAVAIL SANS SE CONCERTER AVEC MOI. J'AI DONC POSÉ MA DÉMISSION!"

parce que vous risquez de vous exposer à un refus de travail."

Mais il y a des gens qui réagissent quand même, qui ne veulent pas activer le questionnaire. Vu la charge de travail, l'aspect de plus en plus rébarbatif du travail des conseillers

devient de plus en plus diversifié et c'est clair que ces professionnels-là ne vont pas du tout avoir les mêmes références déontologiques, éthiques, professionnelles que des professionnels du travail social.

► **Et vous, comment avez-vous réagi à ces bouleversements?**

Moi, à l'apparition de cet outil, quand j'ai vu les premières communications en interne sur la généralisation de l'accompagnement des demandeurs d'emploi de 18 à 49 ans, j'ai clairement posé mes limites en disant: "Actiris n'a pas les moyens ni techniques, ni humains d'agir dans ce sens sauf à dépouiller complètement le travail du conseiller de tout son aspect de suivi et d'accompagnement... ce qu'on nous demande, quand même, de faire de manière contractuelle." Or, en accompa-

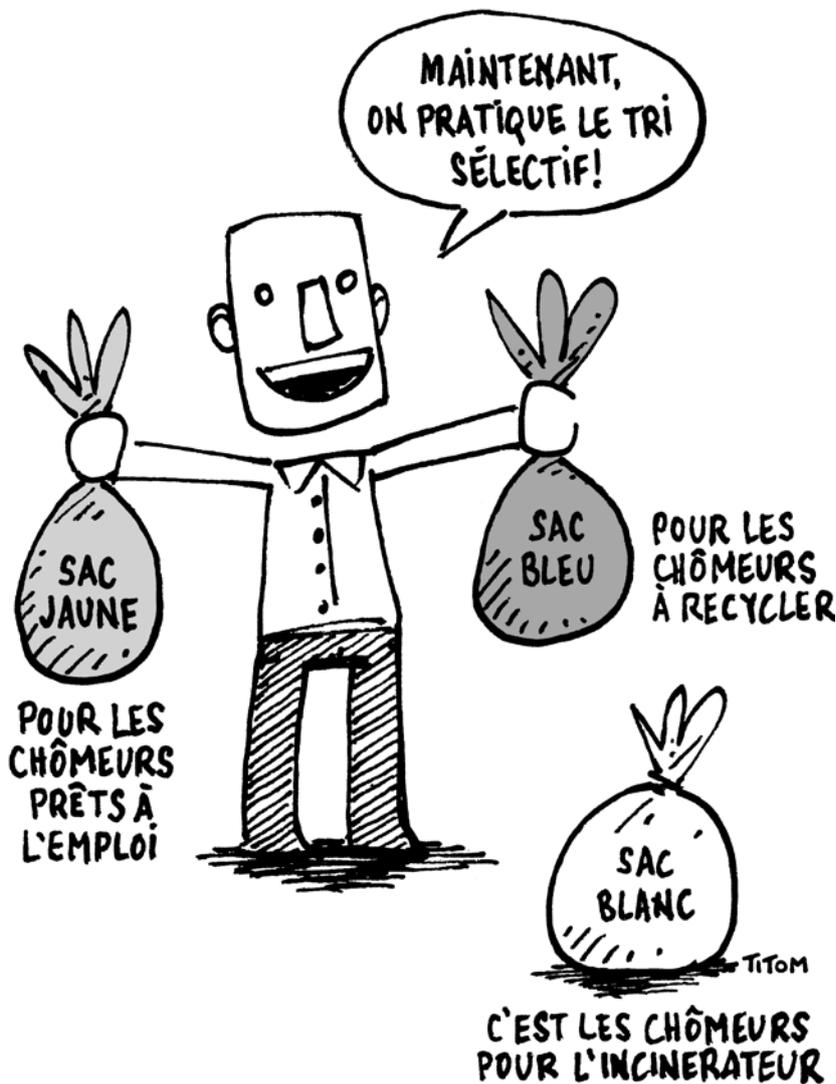
"Comment caractériser l'accompagnement octroyé aux chômeurs suite aux évolutions récentes chez Actiris?"

On peut dire qu'il y a une disparition de l'accompagnement puisqu'on réduit les temps d'entretien, on cadenasse leur contenu, on délimite la portée de ce qu'on peut aborder à travers un questionnaire formel, on réduit progressivement la part de l'accompagnement réel des personnes, on réduit la part de communication et on consacre la plupart du temps à des encodages administratifs sur ordinateur.

De même, des gens inquiets viennent nous voir.

Ils ont trouvé un travail mais ils ont peur. C'est: "Je ne sais pas si je vais m'en sortir, je ne sais pas si je vais être capable" et on a ce rôle de rassurer, d'écouter. Là, on est vraiment dans une relation intéressante mais on ne nous laisse plus la place pour ça. On ne s'intéresse même pas à ces dimensions dans les directions d'Actiris: ce n'est pas quantifiable, ça ne peut pas être produit sous forme de chiffres parce que c'est de l'humain et ça, ce n'est pas intéressant, visualisable dans des tableaux de statistiques.

UN ACCOMPAGNEMENT DES CHÔMEURS PLUS PERSONNALISÉ ?



gnant obligatoirement tous les 18-49 ans, les entretiens, ils vont durer 10 minutes. En 10 minutes, en ISP, on ne fait rien. Si on veut faire du qualitatif, on a besoin de temps. Il faut plus, il faut une répétition des entretiens. Il faut que les gens nous revoient pour nous parler d'autre chose, pour développer leur projet. On ne fait pas de l'ISP en 20 minutes.

Donc, pour toutes les raisons que j'ai exposées, j'ai pris la décision de ne pas utiliser cet outil. J'ai une position déontologique. J'ai posé clairement mes limites et tout le monde est au courant.

► Quelles ont été les conséquences de votre décision de désobéir ?

Je me suis ramassé une note d'avertissement dans mon dos-

sier, ce qui est finalement léger puisqu'on ne m'a pas sanctionné. Ma réflexion était construite et argumentée donc contre-argumenter, ça aurait voulu dire de la part de la hiérarchie d'entrer dans cette discussion, ce qu'ils ne veulent surtout pas faire.

Mais il n'est pas question que je sorte de ces limites parce que, là, ça voudrait dire que j'abandonne mes valeurs et mon identité professionnelles. Je trouve qu'on a trahi, manipulé les données de mon contrat de travail sans se concerter avec moi. C'est moi qui ai découvert le texte qui m'a mis en alerte et on n'est pas venu me présenter une modification des fonctions. Moi, je considère qu'il y a une transformation radicale de mon contrat de travail. J'ai donc posé ma démission! ■

“Comment envisager le travail d'Actiris dans le futur ?”

À un moment, j'ai peur que ça ne dérape! Ça va exposer le personnel à des comportements d'incivilité, d'agressivité et ça va surtout amener les travailleurs sociaux à se mettre en permanence en porte-à-faux avec leurs valeurs. Là, c'est pathogène. Il vont être dans une logique d'exercice professionnel pathogène par rapport à leur identité professionnelle d'origine. En plus, ils vont se retrouver à faire des prestations paradoxales car le flou est généralisé: on ne sait plus ce qui est obligatoire et ce qui est optionnel; un jour, c'est blanc, un autre, c'est noir. Ça ne peut que produire des problèmes. Ils ne sont pas dans des réformes qui vont leur faciliter la tâche. Ils sont dans des réformes qui vont plomber le fonctionnement de l'institution en mettant clairement en danger leurs équipes.