

**L'ACCOMPAGNEMENT,
ENTRE CONTRAINTE ET LIBERTÉ**

**QUELLES FORMES
DE COOPÉRATION POUR L'INSERTION ?**

Présentation générale

Les Journées de l'accompagnement rassemblent depuis 2001 des intervenants du champ de la formation, de l'insertion sociale et professionnelle, de l'insertion par l'économique, de l'orientation, du bilan de compétences, de la validation d'acquis... désireux d'échanger autour des pratiques d'accompagnement. Elles sont coordonnées par le GIP Qualité de la formation en partenariat, selon les thèmes abordés, avec l'AGEVIF-CAFOC, le CIBC Charentes et Vienne, le CREAHI Poitou-Charentes, le CARIF Poitou-Charentes.

Ce numéro de la collection Repères regroupe les travaux et réflexions menés dans le cadre des Journées de l'accompagnement en juin 2004 (L'accompagnement, entre contrainte et liberté) et juin 2005 (Quelles formes de coopération pour l'insertion ?).

Cette nouvelle parution complète les documents précédemment publiés :

- Repères n°42 (épuisé)
 - Ethique et accompagnement
 - Les compétences des accompagnateurs
- Repères n°47
 - L'entretien dans les pratiques d'accompagnement
 - Les limites de l'accompagnement
- Repères n° 52
 - Accompagnateurs, quels repères identitaires ?
 - Missions, rôles et effets de l'accompagnement

Tous ces documents sont téléchargeables à partir des sites :

www.gip-qualiteformation.fr
www.carif-poitou-charentes.asso.fr

Pour toute information :

GIP Qualité de la formation
22 bis rue Arsène Orillard - BP 393
86010 POITIERS cedex
Tél : 05 49 50 32 90
Courriel : bienvenue@gip-qualiteformation.fr

Ont contribué à ce numéro :

Catherine BERNATET, INSTEP Aquitaine

Anne GODIN-KIENON, GIP Qualité de la formation

Magali HUMEAU, AGEVIF-CAFOC, Poitiers

Abdelaâli LAOUKILI, ARIP, Paris

Ouiza MEZIANE, CARIF Poitou-Charentes

Elisabeth PELLOQUIN, CREAHI Poitou-Charentes

Patrick POITIERS, IRFREP Niort, Ligue de l'Enseignement Poitou-Charentes

Didier VALDES, AGEVIF-CAFOC, Poitiers

Coordination : Sonia SPERONI, GIP Qualité de la formation



LES CAHIERS DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement, entre contrainte et liberté.

Quelles formes de coopération pour l'insertion ?

● ●

INTRODUCTION	4
PREMIÈRE PARTIE : L'ACCOMPAGNEMENT, ENTRE CONTRAINTE ET LIBERTÉ	6
Présentation de la journée du 25 juin 2004.....	6
La gestion par les procédures et le métier d'accompagnateur, Conférence d'Abdelaâli LAOUKILI	7
Compte-rendu des ateliers	23
Bibliographie	35
DEUXIÈME PARTIE : QUELLES FORMES DE COOPÉRATION POUR L'INSERTION ?.....	36
Présentation de la journée du 30 juin 2005	36
Réussir les parcours d'insertion : quel renouvellement des pratiques d'accompagnement ? Conférence de Catherine BERNATET	37
Témoignages régionaux	48
Compte-rendu des ateliers	52
Bibliographie	69

S
O
M
M
A
I
R
E

Introduction

L'ACCOMPAGNEMENT, ÇA SERT À QUOI ?

Lors de notre rencontre de décembre 2003, nous avons souhaité traiter l'accompagnement non seulement en termes de pratiques mais aussi permettre une réflexion sur les effets attendus et les effets produits ; en d'autres termes, réfléchir ensemble sur *l'accompagnement, ça sert à qui ? ça sert à quoi ?* En fait, ce thème était présent depuis plusieurs années et s'est peu à peu précisé. Dès la première conférence en juin 2001, Guy BOURGEAULT nous demandait : *Quelles sont mes adhésions, mes solidarités premières ?* nous incitant à y réfléchir selon une éthique personnelle et une éthique professionnelle, nous recommandant de porter *le questionnement éthique vers l'amont des interventions, quand se rédigent les cahiers des charges et les contrats*. Tandis que Bernard LANGE-LIER dans un atelier sur le rapport à l'argent demandait : *Qui achète la prestation d'accompagnement ?* Il évoquait déjà *l'évaluation de la mesure et les critères de résultats* ; on signalait *le manque de transparence pour l'accompagnateur de ce qui est négocié au niveau de la commande*. Un an plus tard, André CHAUVET nous lançait plus abruptement : *Pour qui tra-*

vaille-t-on ? et nous invitait à examiner notre travail de praticien de l'accompagnement avec une question : *Comment expliquer à un financeur à quoi se mesure l'autonomie ?*

L'accompagnement, d'abord pensé en termes de pratiques, est peu à peu perçu comme objet de commande, d'évaluation, de procédures et cela suscite d'emblée des réticences, s'exprime en termes d'incompréhensions et de difficultés. En effet, l'application d'une certaine rationalité à une pratique qui se caractérise par la complexité et l'incertitude de la rencontre humaine ne va pas sans poser questions.

UN OBJET FLOU

Maëla PAUL nous avait avertis : *l'accompagnement est une nébuleuse* ; Marine PEYRE en 2003 signalait que, bien souvent, la formation et le parcours des accompagnateurs ne permet pas de définir *une identité professionnelle à bords nets*. Christian HESLON nous a demandé : *Sommes-nous convaincant ?* Si l'accompagnement est bien un objet flou, *sommes-nous capables de le penser de façon suffisamment claire pour les autres et en particulier pour les financeurs ?*

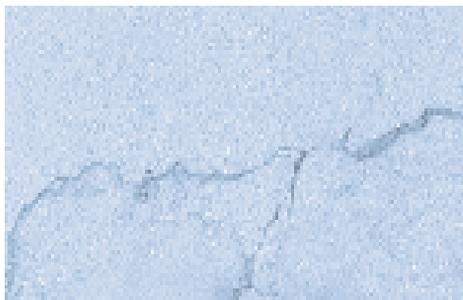
Cette pratique souvent bricolée, qui s'est construite sur la créativité et l'autonomie des praticiens, se voit aujourd'hui de plus en plus régulée, prescrite, décrite dans des contrats d'accompagnement ou dans les cahiers des clauses techniques des appels d'offres, évaluée, cadrée par des indicateurs, soumise à des exigences de résultats. Globalement et pour simplifier, les dispositifs de commande et d'évaluation mettent de la contrainte là où le professionnel croyait travailler dans la liberté d'une rencontre singulière avec un individu.

L'émergence de cette préoccupation, progressive mais constante, nous a assez naturellement conduits vers le thème de la journée de juin 2004 : **L'accompagnement, entre contrainte et liberté** avec une intervention de Monsieur Abdelaâli LAOUKILI sur la gestion par les procédures et le métier d'accompagnateur.

DES ESPACES DE DIALOGUE ET DE RÉFLEXION

La réflexion menée en 2003 et les modalités qu'elle a empruntées nous avaient confirmé la pertinence de travailler au niveau des structures et de leur environnement institutionnel, en transversalité sur certaines mesures et en mettant du lien entre commanditaires et praticiens. La rencontre de juin 2005 a traité des **formes de coopération pour l'insertion** mises en œuvre entre les acteurs de l'accompagnement, le monde économique, les décideurs politiques du territoire. Madame Catherine BERNATET y a présenté des exemples de coopération et de

concertation qui ouvrent aux acteurs de l'accompagnement des espaces de dialogue et de réflexion. Le nombre et la diversité des participants de cette rencontre confirment les Journées de l'accompagnement comme un tel espace, propice à la réflexion partagée entre praticiens et décideurs. C'est en tout cas un axe de travail que le GIP Qualité de la formation entend poursuivre.



L'accompagnement, entre contrainte et liberté

Journée du 25 juin 2004

PRÉSENTATION

Organisée par le GIP Qualité de la formation en partenariat avec l'AGEVIF-CAFOC, le CIBC Charente et le CREAHI, une Journée de l'accompagnement intitulée "**L'accompagnement entre contrainte et liberté**" s'est tenue à POITIERS le 25 juin 2004. Elle a rassemblé 85 participants du champ de l'accompagnement (en formation, insertion sociale et professionnelle, insertion par l'économique, orientation, bilan de compétences, validation des acquis...) autour du thème des contraintes dans lesquelles s'inscrivent les pratiques d'accompagnement ; contraintes qui interpellent le praticien, interrogent ses marges de liberté, mais aussi qui structurent l'action et la rendent lisible.

Monsieur **Abdelaâli LAOUKILI**, psychosociologue, membre de l'ARIP (Association de Recherche et d'Intervention Psychosociologiques) et du comité de rédaction de la revue *CONNEXIONS*¹, a proposé une conférence intitulée : **Le métier d'accompagnateur face à "l'homme procédural"**.

L'article de M. LAOUKILI, rédigé après son intervention et enrichi de quelques

tableaux tirés de sa présentation, vous est proposé en première partie de ce numéro. Il est suivi des comptes-rendus des ateliers ayant permis de poursuivre la réflexion autour des thèmes suivants :

- Entre commanditaires et praticiens, quels espaces de régulation ?
- En quoi les procédures modifient-elles la relation accompagnant / accompagné ?
- Les cadres de l'accompagnement : identification et typologie des contraintes.

1. Les procédures comme organisateurs institutionnels. Revue Connexions n° 79. Editions ERES, 2003.

Par Abdelaâli LAOUKILI, Psycho-sociologue, intervenant à l'ARIP
et consultant associé à TANIT RH

INTRODUCTION

On assiste, depuis une dizaine d'années, à une introduction forte de procédures et de méthodes de gestion dans tous les secteurs d'activités, des entreprises privées aux administrations et associations à "but non lucratif". Ces procédures et méthodes visent, comme énoncé souvent, l'introduction d'une logique d'efficacité et de résultats dans la gestion des moyens, mais aboutissent souvent à un contrôle sur les comportements et conduites des acteurs et leur conformité à des modes opératoires définis préalablement. Le présent article vise à comprendre les logiques structurelles et culturelles, systémiques, qui font de la gestion par les procédures un mode de fonctionnement de plus en plus dominant, ayant des effets assez importants, et souvent assez néfastes, sur le rapport au travail et les relations de travail. Il s'agit donc de comprendre la logique propre de ce "nouveau" mode de fonctionnement qui, pour certains, ne fait que "recycler" ou "mixer" d'anciens types de fonctionnement (bureaucratie, taylorisme, technocratie) pour aboutir à un néo-taylorisme ou à une nouvelle bureaucratie², détournant ou transgressant par là, toutes les promesses qui ont été faites par les théoriciens du management sur la participation, l'implication, l'initiative et l'autonomie des salariés.

Pour comprendre les ressorts et les caractéristiques de ce nouveau mode de fonctionnement, nous proposons une grille de lecture cherchant à articuler de façon dynamique les liens qui existent entre trois grands types de variables :

- les valeurs et la logique du système économique et les contraintes qu'il impose à la sphère sociale de manière générale, au travers notamment du rétrécissement des budgets alloués à l'intervention publique dans la logique libérale,
- les systèmes d'organisation et de gestion, leur rationalité et la place prise par la technique au détriment de la logique délibérative entre les acteurs,
- les représentations intériorisées par les acteurs et les processus d'influence et de pouvoir à l'œuvre dans ces nouveaux modes de fonctionnement.

DÉTERMINANTS ET CARACTÉRISTIQUES DU MODE DE FONCTIONNEMENT PROCÉDURAL

Prégnance de l'économique sur les autres sphères de la vie sociale

De manière macro-économique et dans la logique libérale dominante, il existe une

2. Voir DIET Emmanuel, "L'homme procéral. De la perversion sociale à la désobjectivation aliénante", in Connexions, Erès, n° 79, 2004.

pression sur les Etats nationaux pour réduire leurs dépenses et se retirer d'un certain nombre de secteurs de la vie économique au profit du marché et des logiques capitalistiques. Cette pression "intériorisée" et conçue dans une certaine vision du rôle de l'Etat comme agent économique fonctionne comme l'indicateur de la "bonne gestion". L'Etat, converti ainsi à un rôle de gestionnaire, se retrouve investi dans une approche comptable et à court terme des politiques publiques conçues comme sources de dépenses et devant générer des résultats à court terme. L'introduction des logiques d'évaluation (E. DIET parle de "folie évaluative") est là pour sommer les différents acteurs, dans le champ social notamment, de justifier les ressources et budgets alloués par des résultats tangibles et visibles dans les champs de leur responsabilité. La visée procédurale et de contrôle est ainsi réalisée par le truchement de la logique comptable et de la logique évaluative, qui à défaut d'évaluer des résultats ne pouvant être observés qu'à plus ou moins long terme, deviennent un contrôle sur les moyens et les conduites des acteurs pour y arriver.

Prédominance de la logique instrumentale sur la logique délibérative

Les procédures sont souvent présentées, et parfois à juste titre, comme une recherche d'optimisation et d'efficacité dans la gestion des moyens. Si cet objectif ne doit pas être contesté en soi - la vocation d'une procédure est en effet d'aider à aller vite et

de favoriser un meilleur usage des moyens - sa prégnance risque de mettre de côté les autres buts à atteindre ou conditions à respecter dans la définition des objectifs et le choix des moyens. En effet, pour qu'une procédure soit juste, il faut qu'elle nous permette d'atteindre les objectifs visés mais aussi, comme c'est le cas dans le domaine juridique, qu'elle puisse garantir les droits et les intérêts des différentes parties. Pour ce faire, chaque procédure doit comporter une phase incontournable d'élaboration et de partage des buts et des conduites attendus à partir d'une vision commune de ce qui, dans le réel, pose problème ou doit être amélioré.

Il est clair que la vision du "technocrate" (celui qui a une vision technique du problème) dans sa volonté de maîtrise et de contrôle du réel, ne s'accommode pas facilement avec les nécessités d'engager une délibération avec les autres acteurs, foncièrement incertaine et "consommatrice" de temps. Le contrôle de l'incertitude et le contrôle des coûts se trouvent ainsi et de manière inconsciente comme des impératifs majeurs aux yeux de notre technocrate, pas toujours si libre ni si innovant pour concevoir des dispositifs d'élaboration et de mise en œuvre des décisions adaptés aux enjeux et contraintes de la situation. La conception implicite à ce type de fonctionnement (voir le tableau sur les structures d'organisation p. 10), est celle d'individus très compétents et capables par leur intelligence de concevoir des systèmes de décision et d'action qui englobent les différents

aspects d'un problème. De ce fait, ils sont capables de se passer de la concertation et de la logique délibérative, ou alors seulement de la traiter au travers d'une phase de consultation préalable et sommaire, visant plus à asseoir une logique stratégique (comment éviter les résistances) qu'à s'engager véritablement dans la prise en compte des besoins et intérêts des uns et des autres.

Jürgen HABERMAS³ démontre l'importance prise par la technique dans la société moderne. A la suite des auteurs de l'Ecole de Francfort (ADORNO, MARCUSE, HORKHEIMER)⁴, il se préoccupe des liens entre la logique des systèmes et la logique du monde vécu (voir schéma page suivante). "La technique a arraisonné la société et l'a soumise à ses raisons" et il existe de plus en plus une disjonction entre le fonctionnement des "systèmes" et le "monde vécu". Les impératifs des systèmes économiques et bureaucratiques menacent aujourd'hui de "coloniser" totalement la sphère privée et publique. "Je fixe des objectifs à mes enfants" m'avait un jour dit fièrement un cadre supérieur d'une multinationale informatique, persuadé qu'il était de la justesse des principes de management de la société où il travaillait et de leur transférabilité supposée bénéfique dans sa vie familiale.

Pour sortir de la disjonction entre les systèmes et le monde vécu, J. HABERMAS arrive à distinguer entre une **communication stratégique** et une **communication d'intercompréhension** :

- Dans la première, caractéristique du fonctionnement actuel des systèmes, la visée reste le succès ou **l'efficacité**, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs de l'organisation. L'exigence du pouvoir est grande et il existe une répartition hiérarchisée des rôles et des fonctions au sein du système. Les relations sont de sujet à objet et la conviction (l'adhésion dira-t-on) s'obtient par influence, séduction, emprise, persuasion/dissuasion ou récompense/punition.

L'environnement ou le champ d'action est objectivé et l'action des partenaires est limitée à leur valeur de moyens (ou ressources) stratégiques pour atteindre les buts. L'accord est obtenu.

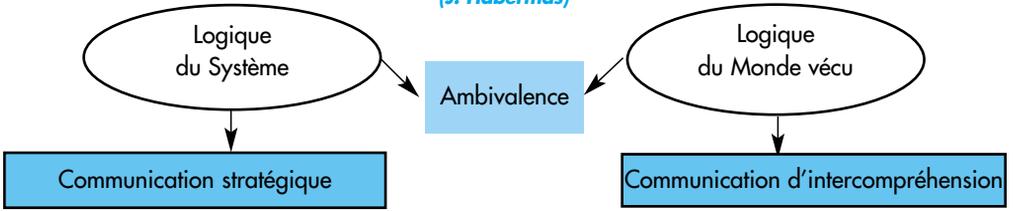
- Dans la seconde, la visée est **l'entente**. L'exigence du pouvoir est faible et celle de la validité est forte. Les relations sont de sujet à sujet et la conviction est favorisée par exigence réciproque de validité et de vérité. L'environnement fait l'objet d'une évaluation multidimensionnelle, objective et subjective, et les actions des partenaires ont autant d'importance les unes que les autres. L'accord, à la fin, est partagé. HABERMAS insiste sur l'ambivalence structurelle entre d'un côté la logique des systèmes et, de l'autre, la logique du monde vécu. Le dépassement de cette ambivalence ne peut se faire qu'au travers d'un accord commun sur deux choses : l'importance du problème à traiter, c'est-à-dire les

3. HABERMAS Jürgen, "La technique et la science comme idéologie", Gallimard, 1990. "Théorie de l'agir communicationnel", Fayard, 1987.

4. Encyclopaedia Universalis, 1997 : voir le chapitre consacré à l'Ecole de Francfort.

COMMUNICATION STRATÉGIQUE ET COMMUNICATION D'INTERCOMPRÉHENSION

(J. Habermas)



Exigence de pouvoir

Exigence de validité

Potentielle Faible exigence de justification de la validité	Validité des arguments	Réelle Reconnaissance réciproque de la validité Liée à l'acceptation de la réfutation
Suscitée par influence : - séduction, emprise - persuasion / dissuasion - récompense / punition	Conviction	Suscitée par exigence réciproque de validité dans trois mondes : - vérité (monde objectif) - justesse morale (monde social) - authenticité, expression esthétique (monde subjectif)
Sujets / Objets	Relations entre les acteurs	Sujets / Sujets
Médiatisation par la technicisation	Moyens de coordination	Médiatisation par la symbolisation du Monde Vécu et du système de rationalité
Clivage entre Système et Monde Vécu	Société	Dialectique entre Système et Monde Vécu
Sans feed-back	Interaction	Avec feed-back
Objectivation	Environnement	Evaluation réciproque
Limitée à leur valeur de moyens stratégiques	Action des partenaires	Aussi importante que la sienne propre
Faible	Transparence	Forte
Unilatéral Accord obtenu	Engagement	Réciproque Accord partagé

valeurs et buts poursuivis, et la visée démocratique, c'est-à-dire le mode de participation. Les procédures, pensées souvent sur le registre d'une communication stratégique et non d'une communication d'intercompréhension, risquent d'aboutir à de nouvelles formes de domination, qui viendraient accentuer ou masquer la domination dans le réel. HORKHEIMER et ADORNO ont montré que le "pouvoir du progrès", entendu comme progrès technique, entraîne nécessairement "le progrès du pouvoir". Ils ont mis en évidence que la rationalité et la logique de la domination ont permis, pendant la deuxième guerre mondiale, la mort de plusieurs millions d'hommes dans les camps de concentration.

Réduction des problèmes au détriment de la complexité

Guy PALMADE⁵, dans un travail sur l'étude des problèmes, présente une approche qui se distingue assez nettement des approches TWI⁶ ou de la Qualité. Ces méthodes ont servi, dès les années 80, de modèles à l'ensemble des approches procédurales qui se sont développées par la suite et dont les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) ont favorisé l'essor. Ces méthodes, assez prisées par nos ingénieurs et techniciens et ayant une certaine pertinence dans le domaine de la production industrielle, ne s'avèrent pas toujours adaptées quand les problèmes sont complexes ou à plusieurs entrées tel qu'il est question souvent dans le monde social.

Pour PALMADE, un problème existe à partir du moment où l'on ne connaît ni le but que l'on va poursuivre ni le chemin qui va nous permettre d'y arriver. On se trouve dans un "état initial insatisfaisant" sans connaître suffisamment les raisons de cette insatisfaction, pas plus que "l'état-but" qui nous permettrait de dépasser cette insatisfaction et d'atteindre nos objectifs, ni les moyens ou le chemin pour y arriver.

Un travail itératif est donc nécessaire entre :

- **notre état d'insatisfaction** (état initial) : de quoi est-on insatisfait, pourquoi, comment s'exprime notre insatisfaction, n'est-elle pas liée avec autre chose dont on n'a pas une idée ou une information précise, est-ce important et urgent pour nous de la traiter maintenant ?
- **nos objectifs** ou notre représentation de l'état-but dans lequel disparaîtrait l'insatisfaction : quels sont les buts finaux (intransitifs) que l'on doit se fixer pour sortir de l'état d'insatisfaction, quels sont les buts intermédiaires (transitifs) qui peuvent nous aider ou par lesquels on doit passer pour atteindre le but final, poursuit-on un seul objectif ou est-on obligé d'en avoir plusieurs à la fois, quels sont les liens entre ces différents objectifs, sont-ils complémentaires, opposés, contradictoires, quel optimum doit-on pouvoir réaliser sur les objectifs pour que leur atteinte soit facilitée, existe-t-il des priorités dans l'atteinte des différents objectifs, etc ?

5. PALMADE Guy, "L'étude des problèmes", document non publié. Service de formation d'EDF.

6. Training Within Industry, méthode de qualité d'origine américaine.

- **les variables réductrices** (de la distance au but) : il s'agit de l'ensemble des éléments sur lesquels on peut agir (varier) et qui vont nous permettre d'arriver à nos buts. Elles peuvent être de plusieurs natures : des moyens ou des ressources techniques, financiers, humains, autres, des conduites et des comportements des agents concernés par le problème ou qui peuvent intervenir dans la solution.

- **les contraintes** : ce sont l'ensemble des éléments qui vont agir dans le sens contraire à la réduction de la distance au but et sur lesquels on ne peut pas intervenir. Ils peuvent exister comme des données à prendre en compte dès le départ ou qui vont apparaître au fur et à mesure de notre avancée vers le but. Ces contraintes peuvent se présenter comme des caractéristiques du champ sur lequel on veut intervenir, des limites dans les moyens dont on peut disposer comme nos propres limites ou impossibilités. Notre créativité à contourner ces contraintes peut nous aider à trouver d'autres moyens pour arriver à nos buts.

Dans cette approche, PALMADE fait la distinction entre ce qu'il appelle des **problèmes en extériorité** et des **problèmes en intériorité**. Les premiers renvoient aux questions et aux réalités économiques, techniques, matérielles, en somme tout ce qui peut être extérieur aux agents. Les seconds concernent les émotions, affectivité, représentations et motivations des acteurs, ce qui leur est intrinsèquement lié et qui se trouve vécu ou mobilisé dans leur interaction avec

la réalité "extérieure". L'auteur insiste sur la nécessité d'éviter deux biais :

- une **approche technocratique** qui considère que tous les problèmes peuvent se traiter au travers d'approches opératoires et par la quantification sur des variables qui doivent être "objectivées" ou mesurées, ce qui laisserait de côté tout ce qui ne peut l'être a priori ;

- une **approche "psychologisante"** qui a tendance à penser que "tout serait résolu si le problème des relations humaines était traité". Il faut donc, selon l'auteur, éviter le clivage entre ce qui est, d'un côté, affectivité, émotions, conduites et motivations individuelles et collectives et, de l'autre, institutions, réalités économiques et technologiques.

Une des caractéristiques du fonctionnement par les procédures dans une vision technocratique est de considérer que les problèmes n'existent qu'en extériorité ou que l'on pourrait tout "objectiver" et tout rationaliser, qu'il suffirait aux acteurs d'appliquer la bonne méthode pour y arriver. Dans cette conception, la subjectivité est une dimension qui doit être tenue à l'écart car elle risque de "fausser" les capacités de jugement, ou alors les facteurs subjectifs ne sont pas pris en compte car "trop variables" pour être "tenus" dans une équation. Cette tendance à la maîtrise du réel dans une équation mathématique est aussi bien une exigence forte du système capitaliste qu'une tournure d'esprit des technocrates chargés de le faire fonctionner. L'incertitude, les aléas de la subjectivité doivent être neutralisés, sinon contrôlés au maximum.

Le nouveau management, les procédures et le contrôle social

Max PAGES et ses collaborateurs⁷ ont montré comment le management en tant que "pouvoir de la science" et "science du pouvoir" est de moins en moins le champ d'amateurs, il se "scientise" de plus en plus. Par conséquent le pouvoir n'est plus dans les mains de chefs "omnipotents" à qui l'on peut s'opposer ou résister. Il réside "désormais dans les rouages, les mécanismes et les procédures, l'appareillage, les dispositifs des organisations, plutôt que dans les individus qui les font fonctionner (...). Ce sont donc les règles, les politiques, les dispositifs de l'organisation, et non plus les décisions du chef, qui gouvernent la vie quotidienne. Les investissements et les conflits inconscients majeurs ne sont plus vécus dans le rapport aux chefs mais à l'organisation. On ne fantasme plus sur le chef, devenu simple agent de l'organisation, mais sur l'organisation elle-même." (op cit p. 250).

Les procédures qu'on voit fleurir de plus en plus dans les organisations, quel que soit leur type, ne sont plus des protocoles ou des règles élaborées dans un coin par quelques bureaucrates zélés ou en mal de reconnaissance, mais le résultat d'un système fonctionnant de manière globale et aboutissant à des formes plus ou moins totalitaires. L'avènement des NTIC permet à ce système d'asseoir son contrôle sur les moindres détails de la vie d'une organisation. Il suffit dorénavant de définir les règles, de les mettre dans les "tuyaux" (les fameux systèmes d'information) et tout le monde se trouve obligé de fonctionner à l'identique.

Cette homogénéisation des modes de fonctionnement quel que soit le type d'organisation et les valeurs qui les instituent est dénoncé par plusieurs auteurs.

Eugène ENRIQUEZ⁸ avait déjà montré les différences existant entre cinq types d'organisation : charismatique, bureaucratique, technocratique, coopérative et en réseau. Ceci, aussi bien au niveau des valeurs institutantes (les valeurs fondatrices) qu'au niveau de ce qui est institué (les modes d'organisation et de fonctionnement).

L'auteur démontre comment, dans tout processus de modernisation ou de changement des organisations, il est nécessaire de faire attention à leur structure. Celle-ci ne constitue pas seulement un organigramme répartissant le pouvoir et le travail, dans une vision mécaniste (structure bureaucratique) ou rationnelle (structure technocratique) mais c'est l'ensemble des valeurs et modes de fonctionnement intériorisés par les individus qui fait la structure. On ne peut donc agir seulement sur l'un des paramètres pour produire le changement.

On peut noter avec Jean-Claude ROUCHY⁹ que les transpositions d'outils et de méthodes d'une structure à une autre ne suffisent pas pour créer le changement ou l'efficacité attendue.

7. PAGES Max (et coll.), "L'emprise de l'organisation", Desclée De Brouwer, 1998.
8. ENRIQUEZ Eugène, "Evaluation des hommes et structures d'organisation des entreprises", in Connexions, Erès, n° 19, 1976, EPI. "Structures d'organisation et contrôle social", in Connexions, Erès, n° 41, 1983.
9. ROUCHY Jean-Claude, SOULA-DESROCHES Monique, "Institution et changement : processus psychique et organisation", Erès, 2004.

	Charismatique	Bureaucratique	Technocratique	Coopérative	En réseau
Organigramme	Structure en étoile autour d'une personnalité charismatique, structure qui reste floue.	Modèle mécaniste, système pyramidal et hiérarchique, fonctions définies par règles et normes.	Organigramme plat, réduction des lignes hiérarchiques, fonctionnement par groupes de travail.	Flou et fluctuant.	Chaque partie ou chaque établissement garde sa structure propre.
Principes de fonctionnement	Absence de règles et compétition entre collaborateurs.	Division du travail poussée, organisation rationnelle, fonctionnement normé.	Autorité de compétences règles de gestion rationnelles.	Interdépendance et participation dans la définition et la réalisation des objectifs.	Partenariats et complémentarité des objectifs.
Critères de choix des collaborateurs	Dévouement, loyauté et obéissance à l'égard du chef.	Critères de qualification qui définissent la bonne occupation du poste.	Compétence technique.	Critères de qualification plus larges, qualification pour une carrière plus que pour un poste unique.	Choix mutuel en fonction d'intérêts communs et/ou de compétences complémentaires.
Participation aux décisions	Diviser pour mieux régner, pas de délégation explicite.	Activités régies par consignes.	Marge d'autonomie laissée dans le choix des moyens.	Prise d'initiatives quant aux objectifs à poursuivre, aux moyens et aux méthodes à utiliser.	Décision collégiale sur les objectifs communs.
Inconvénients / Fonctionnement	Chacun est en compétition pour être reconnu et apprécié par le chef.	Cloisonnement des services, lourdeur et difficultés à changer, intériorisation par les individus des préceptes de l'organisation qu'ils vivent comme interdicitrice et les surveillant constamment.	Utopie d'un savoir univoque et impersonnel auquel chacun doit se soumettre sans interroger les valeurs qui le fondent, renforcement de la compétition entre ses membres qui désirent être attachés à l'organisation, la prendre comme idéal et se vouer à elle, on se défait de ceux qui ne correspondent pas au profil de la fonction.	L'autocontrôle nécessite une fonction permanente d'analyse des processus de régulation de la conflictualité liée à l'interdépendance, utopie sous-jacente d'une fraternité conflictuelle où existerait l'égalité des compétences et des investissements personnels. Un état "d'illusion groupale".	Le partenariat nécessaire de fait une démarche de confrontation des représentations mutuelles et d'évolution des identités professionnelles, la question de l'unité culturelle se pose.

"C'est le cas des efforts de décideurs ou de consultants dans certaines structures bureaucratiques qui, pour les rénover ou en accroître l'efficacité, préconisent sans le savoir l'adoption de certaines caractéristiques des structures technocratiques (management, direction par objectifs, entretiens d'évaluation, gestion par les compétences, etc.). Ce sont des instruments et des techniques isolés de leur contexte d'ensemble et perdant du coup toute cohérence et tout sens. Un haut degré de confusion est atteint si l'on conserve une structure pyramidale et une autorité hiérarchique en préconisant des "outils" correspondant à des structures plates et à l'autorité de compétence, en instaurant des groupes transversaux par projet dans une autre logique. Ces groupes de travail inter-services, mêlant les niveaux hiérarchiques, peuvent à tout moment être contestés et voir leurs élaborations annulées par une autorité hiérarchique qui peut se sentir menacée de cette situation paradoxale."

Historiquement, l'usage des procédures a été initié dans les structures bureaucratiques au moment de la création des grandes administrations, ce qui a, au niveau des valeurs instituant, constitué (peut constituer encore) un réel progrès ; la finalité étant en effet de fournir le même service pour les citoyens, de manière égalitaire et d'éviter toute discrimination, favoritisme ou népotisme, caractéristiques de la société traditionnelle et des relations informelles. Ces procédures se sont muées, par la suite, en un rituel bureaucratique, en

bureaucratie perdant toute capacité de renouvellement et d'adaptation à une réalité changeante et de plus en plus complexe. Le résultat en a été une perte de sens et d'efficacité, qui finit par remettre en cause l'administration elle-même. Que n'a-t-on glosé sur les fonctionnaires "ronds de cuir", "fainéants", l'administration incapable de se réformer et autres qualificatifs subjectivant ou idéologisant les causes d'une telle difficulté de changement. En cherchant à imiter l'entreprise privée, prise comme modèle, en empruntant certains de ces méthodes et outils de management à "l'anglo-saxonne", les promoteurs de ce type de changement n'ont pas vu qu'on ne passe pas comme cela d'une structure de type bureaucratique à une autre de type technocratique et qu'il fallait considérer la cohérence d'ensemble du système. L'aveuglement a été parfois idéologique (moins d'Etat et plus de marché), parfois technique (il suffit d'utiliser les méthodes de management et les outils des entreprises performantes) et parfois les deux à la fois.

En guise de résumé...

Les procédures représentent un mode de fonctionnement :

- centré sur le faire (évacuant le sens),
- évitant la subjectivité,
- ayant une vision de la réalité positive et fonctionnaliste,
- intériorisé par les acteurs,
- visant une efficacité (optimum sur les moyens et résultats à court terme) et un contrôle sur les moyens et les conduites.

LE TRAVAIL SOCIAL, L'ACCOMPAGNEMENT ET LES TENSIONS AVEC LA LOGIQUE PROCÉDURALE

Une des caractéristiques du mode de fonctionnement par les procédures, comme on vient de le voir, est que ses promoteurs ne tiennent pas compte du contexte et des structures organisationnelles dans lesquels ils veulent le mettre en place. C'est comme s'il existait un mode de fonctionnement rationnel et efficace quels que soient les buts et les valeurs d'une institution, d'une organisation, ou que ce mode de fonctionnement n'était pas lui-même porteur de ses propres valeurs et logiques d'action. Cette "dépolitisation" (absence d'interrogation sur les buts et finalités, sur les intérêts des acteurs en présence) est une caractéristique importante de la gestion par les procédures.

Dans le cadre du travail social, l'accompagnement par des professionnels repose, comme le souligne Brigitte BOUQUET¹⁰, "sur trois principes fondamentaux : l'action individuelle (chaque individu vit une situation particulière et on doit y répondre de manière personnalisée), l'approche globale des problèmes d'une même personne et l'action collective. Mais celle-ci, poursuit-elle, s'est progressivement effacée dans les années 90, à cause des dispositifs légaux qui privilégient de plus en plus la réponse ponctuelle, fragmentée, et ce malgré le nouveau référentiel du développement social local (qui reste plus une rhétorique qu'une réalité). C'est cette nouvelle logique de la prestation de services qui

explique la grande souffrance des travailleurs sociaux". Nous voilà ainsi fixés sur les modalités et les conséquences de l'introduction des logiques procédurales dans le travail social.

Les contradictions et tensions vont apparaître sur différents niveaux :

- action individuelle/règles et traitement homogènes,
- approche globale/morcellement et fragmentation,
- prise en compte de la subjectivité et du vécu/objectivité réduite au comportement manifeste,
- suivi à moyen et long terme/réponse ponctuelle et évaluation à court terme,
- mobilisation et co-production par la personne accompagnée/logique de prestation de service.

Il n'est pas nécessaire de continuer la liste pour s'apercevoir comment le modèle implicite de la logique procédurale reste le modèle marchand (vente de service) dans lequel le besoin de contrôle amène à l'évaluation des résultats à court terme et où l'efficacité globale des politiques et dispositifs est tronquée par la simple observation de la réalisation des actions ou de la mise en œuvre des moyens (centration sur le faire). On est dès lors autorisé à se poser la question de l'efficacité du fonctionnement procédural, au-delà de sa dénonciation à cause de la souffrance et des tensions qu'il suscite. Cette souffrance vient des injonctions paradoxales vécues par les travailleurs sociaux entre leur professionnalisme (l'art de leur métier), leur exigence

10. Ethique et travail social, une recherche de sens. Brigitte BOUQUET, DUNOD, 2003.

de résultats face aux situations de précarité, et des procédures et des moyens de fonctionnement de plus en plus aliénants ou inadaptés.

L'interrogation sur l'efficacité et l'efficience du mode de fonctionnement procédural doit être, à notre avis, au centre des réflexions des travailleurs sociaux, aussi bien dans une perspective critique (et de contestation) des finalités (masquées) et des modes opératoires de ces procédures que dans un projet de dépassement et d'invention de nouveaux dispositifs d'intervention plus adaptés à la réalité de leur métier et à ses spécificités.

De l'inefficacité des démarches et politiques procédurales dans le champ social

Les champs juridique et plus récemment informatique ont servi de "modèles" de définition et de description de ce que doit contenir une procédure, entendue à la fois comme un processus de traitement de l'information et de résolution de problèmes, mais aussi comme un ensemble de prescriptions destinées à fixer les rôles, droits et devoirs des acteurs. En effet, dans le champ juridique on trouve des notions d'obligation et de responsabilité des différents acteurs, alors que dans le champ informatique on retrouve la notion de traitement de l'information sous forme d'algorithmes et de raisonnement binaire en oui/non, ou présence/absence.

La visée reste, et c'est là une des sources de la limite des procédures, une "délimitation" des champs des possibles et une anticipa-

tion forte de ce qui peut se passer. Ainsi se trouvent évacuées dans ce raisonnement, et surtout dans les modalités de sa transposition dans d'autres champs, les situations contradictoires ou conflictuelles ainsi que les situations complexes et incertaines. Ces dernières ne peuvent être facilement traitées sans l'intervention des sujets et acteurs de la situation qui vont leur donner sens et agir en fonction du sens ainsi attribué.

De ce point de vue et comme le note Emmanuel DIET, "les procédures organisationnelles apparaissent d'emblée comme radicalement différentes aussi bien des procédures juridiques et de leur finalité de régulation symbolique, que des protocoles scientifiques, soumis à l'interrogation critique et à la vérification, qu'elles miment dans le faire-semblant de l'imposture... La logique du faire fonctionne comme productrice de l'impossibilité de penser et même de figurer".

On peut ainsi montrer les limites des procédures et donc leur inefficacité sur les différentes fonctions qu'elles cherchent le plus souvent à satisfaire :

- **La fonction politique** : Il s'agit de la prise en compte de l'intérêt, des droits et obligations des différents acteurs ainsi que la définition du champ de responsabilité et de pouvoir des uns et des autres. Une "bonne procédure" serait, dans ce cas-là, une procédure dans laquelle l'ensemble des intérêts, droits et obligations seraient pris en compte. On peut cons-

tater, a contrario, que dans le cas où la procédure est vécue comme trop contraignante, peu adaptée à la réalité, ou peu mobilisatrice, c'est qu'en amont de sa mise en œuvre, souvent, il n'y a pas eu suffisamment de partage et d'élaboration commune autour des objectifs et des finalités de ladite procédure. La procédure est souvent présentée uniquement sur le registre de la rationalité instrumentale et de la recherche d'efficacité ou de conformité, comme si ses promoteurs n'avaient aucun autre objectif (politique, le leur notamment) dans sa mise en œuvre.

- **La fonction technique** : Il s'agit des aspects stratégiques, techniques et organisationnels contenus dans la mise en œuvre de la procédure. Si on peut constater que les approches techniques et organisationnelles ont permis un développement important dans le sens de la rationalisation et de l'efficacité des processus de traitement de l'information et, dans une certaine mesure, de la décision, il n'en demeure pas moins vrai que la centration sur la rationalisation et la mise sous contrôle de certaines variables d'action définissables a priori ont eu pour conséquence de scotomiser voire de laisser de côté et en dehors du processus de traitement d'information d'autres variables, dites parfois irrationnelles, car relevant de la subjectivité des acteurs et ne pouvant être observées qu'a posteriori. La difficulté du gestionnaire à prendre en compte ce type de variables l'amène à les considérer comme irrationnelles, susceptibles soit d'être laissées de côté, soit de devoir se

conformer à une norme qu'on peut du coup mieux maîtriser et anticiper, ne serait-ce que dans les tableaux de bord chiffrés avec des indicateurs présélectionnés et pas toujours suffisamment pertinents !

- **La fonction psychologique** : Il s'agit du besoin de l'individu d'avoir un contrôle sur la réalité, angoisse archaïque d'autant plus forte que la réalité devient complexe et chargée d'incertitudes. Ce besoin de contrôle est d'autant plus satisfait quand la procédure mise en place permet une certaine efficacité, d'où un renforcement, parfois obsessionnel de la tendance à fabriquer des procédures. Dans le cas où la procédure ne marche pas, elle risque de susciter encore plus d'angoisses qu'elle ne permet d'en endiguer. Un autre cas est décrit par des chercheurs sur la souffrance au travail qui peut résulter d'un décalage entre le mode de traitement des problèmes prévu par la procédure et la réalité vécue par les personnes en situation. Ce décalage, dans la mesure où il n'est pas reconnu, par la hiérarchie notamment, va susciter une angoisse et une souffrance au travail liées à la contradiction entre l'obligation d'appliquer les procédures et l'impossibilité de cette application, ou à la tension "déniée" entre la procédure et la réalité vécue par les personnes.

Le champ social en général, et l'accompagnement socioprofessionnel ou socio-psychologique en particulier, sont caractérisés par la complexité des dimensions à prendre en compte (caractéristiques de la

personne accompagnée, cadre et dispositif institutionnel de travail, multiplicité et variété des fonctions, des compétences et des appartenances des intervenants, multiplicité des buts et plus ou moins grande transitivity des objectifs poursuivis, interdépendance des structures et collectifs de travail, etc.). Quand une démarche procédurale échoue à intégrer l'ensemble des facteurs, elle devient, sinon inefficace, du moins un facteur supplémentaire de stress et de contrainte. Dès lors, les différents acteurs vont l'utiliser, soit pour affirmer leur pouvoir et imposer leur logique, soit pour se protéger face au risque anticipé, craint, de non-atteinte des résultats. La centration sur "le faire procédural" devient ainsi l'objectif et le mode de coordination et d'évaluation, en place et lieu d'une véritable coopération et mobilisation vers l'atteinte des objectifs. L'énergie ainsi dépensée par les acteurs, soit dans le respect scrupuleux de procédures et de cahiers des charges techniques dans leurs moindres détails, soit dans la recherche de leur contournement, finit par épuiser les ressources qui doivent être déployées dans l'invention et l'imagination créatrice de dispositifs de travail adaptés à l'esprit de la loi et aux besoins des personnes accompagnées.

De la nécessité d'adaptation et d'innovation dans la conception des dispositifs et des pratiques d'intervention et d'accompagnement

Contraint par la logique procédurale et administrative, la réduction et/ou la justification de ses moyens et ressources, sommée

de dégager ou de montrer des résultats tangibles, le champ de l'accompagnement se trouve obligé de s'adapter à ces nouvelles données et de développer de nouveaux dispositifs et pratiques d'intervention. Pour ce faire, la crise qu'il traverse doit pouvoir l'aider à engager une réflexion et des pratiques nouvelles.

- **Une réflexion et une élaboration interne de son identité et de sa pratique** : Il est important que chaque organisme ou structure puisse engager une réflexion en interne, sur sa raison, ses valeurs fondatrices, ses modes de fonctionnement, d'intervention et sur sa pratique. Il faut ainsi pouvoir élaborer et partager en interne l'identité et la spécificité de chaque structure ou établissement. Cette identité ainsi que les valeurs qui la constituent ne doivent pas rester indéfiniment inscrites dans le marbre mais être interrogées, revisitées en fonction de l'évolution des demandes des publics et des contextes institutionnels d'exercice du métier. Cette interrogation est en elle-même facteur d'évolution des pratiques et de créativité.

- **Une réflexion et une coordination sur les dispositifs d'intervention transverses** : Les dispositifs d'accompagnement font rarement appel à une seule structure : le travail est assuré la plupart du temps de manière inter-institutionnelle et comporte l'intervention de plusieurs professionnels. Si les activités et tâches sont souvent réparties dans une logique administrative et bureaucratique, chaque activité relevant en effet d'un domaine de qualification précis et même

codifié, il manque souvent l'intégration de ces activités dans un ensemble cohérent tendant vers un but et nécessitant des temps de coordination et de transformation de l'information dans un espace collectif. Il s'agira donc de bien identifier les objectifs et contributions de chaque structure ou intervenant et de les relier vers une finalité et un but commun à l'ensemble du système d'action. Le partage du but commun, l'intégration de la contribution et des compétences spécifiques à chaque structure ou intervenant sont nécessaires à la coordination de l'ensemble.

La sortie du système bureaucratique actuel de répartition des missions, objectifs et budgets où le financeur est en même temps celui qui décide, où la régulation se fait essentiellement de manière administrative sur les moyens, est nécessaire pour laisser place à des espaces multi-partenaires ayant une fonction de coordination, d'évaluation et de transformation de l'information en vue d'ajuster les dispositifs et produire de nouvelles idées. L'administration (centrale ou régionale) pourra garder un rôle d'animation et de synthèse des travaux de ces espaces, en vue d'ajuster les politiques et dispositifs de manière institutionnelle. Cette conception, aux antipodes de la démarche procédurale, va nécessiter des itérations successives entre la conception des politiques, leur mise en œuvre et leur ajustement sur le terrain au travers d'évaluations intermédiaires et finales avec les professionnels eux-mêmes.

• **De nouvelles pratiques de contractualisation et d'évaluation** : Sortir de la

logique procédurale implique l'intégration de la complexité des problèmes dans le champ de l'accompagnement et, par conséquent, le refus de leur réduction dans la rédaction des cahiers des charges techniques. Ce document très important et assez inducteur par ailleurs des stratégies de réponse et d'évaluation, doit faire l'objet d'un soin particulier. La participation, dans la mesure du possible, des professionnels du secteur à sa rédaction est une condition d'appropriation et de mise en œuvre par la suite. Cette rédaction doit, par ailleurs, éviter de trop orienter la solution. Elle devra clarifier l'esprit et le but à atteindre et laisser la possibilité aux professionnels, en leur faisant confiance, de créer et proposer des solutions adaptées aux problèmes posés. L'orientation sur les buts et la liberté laissée sur les choix des moyens et des méthodes pour y arriver constituent des facteurs favorables à la créativité et à l'innovation qui caractérisent le secteur de l'accompagnement.

Exiger une évaluation, sans tomber dans la caricature des artefacts actuels, est une démarche légitime de la part des commanditaires. Il faut qu'elle soit mieux articulée aux objectifs et finalités de chaque action et dispositif. Au lieu que les démarches d'évaluation soient "normées" et imposées, comme c'est souvent le cas par les commanditaires, il serait mieux de demander aux professionnels eux-mêmes de proposer des modes d'évaluation des objectifs qu'ils veulent poursuivre et sur lesquels ils s'engagent. Que ce soit en termes de résultats

ou de mise à disposition de moyens, l'engagement des professionnels devra porter aussi sur la meilleure façon d'évaluer et de vérifier les progrès réalisés.

La communication sur les visées et le cheminement nécessaire à tout processus d'accompagnement doit aider les professionnels à mieux faire connaître "l'art" de leur métier aux commanditaires et responsables institutionnels et à partager les principes et finalités de chaque type d'action.

• **Un professionnalisme en partage à nourrir et à développer** : les valeurs partagées par un grand nombre des professionnels de l'accompagnement reposent, comme le note Saül KARSZ¹¹, sur trois principes : "le principe de charité (on dira le comportement d'aide de manière laïque) ; la prise en charge, basée sur la considération éthique que chacun peut jouir des mêmes droits (au logement, à la scolarité, au travail, etc.) ; la prise en compte, qui considère que l'utilisateur doit participer à l'accompagnement qui lui est proposé". Ces valeurs, aussi importantes et mobilisatrices soient-elles, ne suffisent pas à développer un professionnalisme en situation, professionnalisme qui doit garder sous les yeux les contraintes et logiques des systèmes sans laisser de côté ou tronquer par quelque procédé opératoire et par la logique technicienne, les exigences du "monde vécu" des exclus.

Il s'agit de créer et de développer des espaces d'échanges et d'analyse des pratiques entre les professionnels. Ces espaces seront, de fait, des lieux d'élaboration et de

proposition d'alternatives à la logique procédurale. Comment, en effet, sortir d'une posture de dénonciation et de critique de cette logique, de plus en plus dominante car intériorisée par les commanditaires et les professionnels, pour aller vers la conception de dispositifs d'intervention plus cohérents, plus efficaces et porteurs de sens pour chacun des acteurs ? Créer du lien, rassembler ce qui est découpé a priori par l'organisation du travail et la répartition des rôles, clarifier et articuler les différents types d'intervention, permettre à la personne accompagnée de se retrouver elle-même et de mieux profiter des apports et du travail avec chacun des intervenants : tels peuvent être les objectifs et visées de ces dispositifs à élaborer et à expérimenter avec les différents interlocuteurs.

CONCLUSION

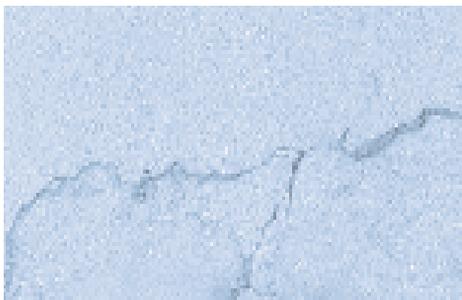
Nous avons cherché à montrer comment la logique procédurale est le résultat de trois éléments conjoints :

- les contraintes imposées par le système économique (réduction et contrôle des coûts),
- les logiques de rationalisation organisationnelle du management post-moderne caractérisées par la technicisation et la désobjectivation,
- les résonances intrapsychiques et les mécanismes de lutte contre l'angoisse ainsi que la volonté de maîtrise du réel spécifiques à la posture procédurale.

11. Philosophe et sociologue, il dirige depuis 1989 le séminaire "déconstruire le social" (Paris Sorbonne). Il a publié "Pourquoi le travail social ?", Dunod, 2004 et dirigé "L'exclusion, définir pour en finir", Dunod, 2000.

Les contradictions entre le fonctionnement procédural et le métier d'accompagnateur ont pour conséquences d'appauvrir les possibilités de créativité et d'adaptabilité nécessaires au métier et de renforcer le malaise ressenti par les professionnels dans l'exercice de leur métier. Pour se dégager de ce fonctionnement, les professionnels, ainsi que les commanditaires, doivent refonder leur mode de coopération et de travail. Les cahiers des charges techniques doivent refléter la réalité du terrain dans sa complexité et valoriser les expériences innovantes. Les objectifs et les

dispositifs d'accompagnement doivent être pensés comme un ensemble et éviter d'être morcelés et découpés en actions de prestations de services sans lien les unes avec les autres. L'évolution des personnes accompagnées est un processus long, spécifique à chacune d'elles, mais qui nécessite un cadre et des dispositifs adaptés et pertinents. Le partage entre les réseaux de professionnels, mais aussi des commanditaires, est à même de favoriser l'émergence et l'élaboration de ces dispositifs et pratiques nécessaires à l'accompagnement aujourd'hui.



Compte-rendu des ateliers

ENTRE COMMANDITAIRES ET PRATICIENS : QUELS ESPACES DE RÉGULATION DES CONTRAINTES POSÉES-IMPOSÉES PAR LES CAHIERS DES CHARGES ?

Animation : Magali HUMEAU, AGEVIF-CAFOC

Cet atelier part du constat que l'accompagnement met en œuvre des processus complexes, de l'ordre de l'imprévisible, dont la logique semble en contradiction avec celle impulsée par la volonté de respecter les cadres posés a priori par les cahiers des charges du commanditaire.

Ainsi, les propositions pédagogiques, en matière d'accompagnement, semblent connaître parfois le même inconfort qu'une personne assise entre deux chaises : d'un côté des praticiens, de l'autre des commanditaires, chacun ayant la sensation de ne pas toujours se faire entendre.

C'est ainsi que pour les premiers, les formations souvent trop courtes ne favorisent pas un accompagnement dans la durée. Alors que les cahiers des charges ne parlent que d'évaluations et critères de réussite, il n'est pas facile de faire entendre qu'il y a lieu d'aller au-delà du succès ou de l'échec à l'examen et de tenir également compte des réussites d'un projet professionnel et/ou de vie. La réussite ne renvoyant pas uniquement à un diplôme ou à un emploi, elle valorise aussi un processus. Le cadre du financement semble restreindre quelquefois l'évaluation en ne favorisant pas des évaluations de type qualitatif et s'inscri-

vant dans la durée. Et puisqu'il faut rendre des comptes, l'idée n'est pas loin "qu'on ne nous fait pas confiance" et l'on peut se sentir contraint, voire "fliqué" avec le corollaire de la menace "on va réduire mon budget".

Pour les seconds, il y a quelquefois constat d'absence "de remontées de terrain" ou "d'informations utiles" dans les bilans. Les commanditaires et/ou financeurs se posent souvent des questions sur : "qui sont vraiment les bénéficiaires des formations ou de l'accompagnement ? En quoi leur sont-ils utiles ? Qu'en font-ils ensuite ? Quels changements vont être induits, et à quels indices le verra-t-on concrètement ? Les durées estimées par les praticiens se justifient-elles vraiment ? Pourquoi 30 heures et pas 24 ou 50 par exemple ?". Les mêmes objets peuvent paraître tellement différents lorsqu'ils sont présentés sous un autre angle : l'ombre d'un cylindre n'est pas la même selon qu'il est éclairé par le dessus (l'ombre portée est un cercle) ou par le côté (l'ombre est celle d'un rectangle)¹². Travailler ensemble devient possible dès lors que le praticien prend aussi en compte l'éclairage et le besoin du commanditaire.

12. Charles Hampden-Turner, 1990, Atlas de notre cerveau, Les éditions d'organisation.

La fonction de régulation, permettant de faire des feed-back, d'évaluer pour modifier, laisse aussi une place aux partages de points de vue, aux mises en perspective. A-t-elle sa place en amont, pendant et en aval de la mise en place des actions d'accompagnement pour faire évoluer ses cadres, ses contraintes ? Faut-il lui faire une place ? Comment l'investir ? Qui doit l'investir ? C'est à ces questions que cet atelier a tenté de répondre, à partir de deux témoignages, par des échanges et débats sur l'opportunité, l'utilité de ces espaces de régulation, en croisant les points de vue : commanditaire, opérateur et usager.

Première intervention : **"La contrainte comme point de départ, socle, cadre de référence, règle du jeu".**

Grâce KRASKA, ingénieur en ingénierie de formation, formatrice à l'Université de La Rochelle - IDEA (Institut du Désir d'Enseigner et d'Apprendre), commence son intervention par deux illustrations¹³, prises hors du domaine de la formation, rendant compte du fait que les cahiers des charges posés, a priori, par des financeurs ou commanditaires peuvent être aussi l'occasion d'échanges, de régulation et de marges de liberté pour tous les partenaires.

Nos limites sont-elles celles de nos institutions ou celles que nous nous fixons nous-mêmes, centrés que nous sommes sur une logique "proscriptive" (ce qui n'est pas prescrit est donc interdit, ce qui clôt toute possibilité nouvelle non prévue) ?

Concrètement, comment investir les cadres investis a priori à l'accompagnement ?

Grâce KRASKA prend l'exemple de la formation de formateurs "Ingénierie de l'apprentissage Né pour Apprendre" qu'elle proposait dans le cadre du dispositif Safran¹⁴ dont la démarche est fondée sur l'accompagnement des stagiaires dans la durée. Oui, mais comment faire avec des stages courts financés sur la modalité du face à face, qui s'arrêtent une fois les journées d'intervention finies ?

Pour dilater la durée de l'accompagnement des personnes, deux phases, souvent oubliées de la situation pédagogique, ont été investies : l'amont du face à face et son aval :

1. L'amont est investi par un petit travail que réalisent les participants : il porte sur un questionnaire et un état des lieux dont les personnes seront déjà porteuses dès leur premier jour de stage. Le phénomène d'inertie dans le début d'une rencontre joue moins alors, puisque les personnes sont déjà en marche. Cette démarche a été initiée par Hélène TROCME-FABRE, auteur des sept films *Né pour Apprendre*¹⁵ utilisés dans la formation.

13. L'une fait référence au jeu du monopoly, l'autre montre comment un projet peut dépasser largement le cadre initialement prévu en ne le rendant pas limitant puisqu'on peut en sortir tout en le conservant.

14. Safran est le dispositif d'appui à la professionnalisation des acteurs de l'information, de l'accompagnement des parcours et de la formation proposé en Poitou-Charentes. Il est mis en oeuvre par le GIP Qualité de la formation et financé par la DRTEFP et la Région Poitou-Charentes.

15. 1995, vidéogramme en sept séquences, ENS Editions, Lyon

2. L'aval du stage permet d'exploiter le questionnaire d'évaluation préparé par le GIP Qualité de la formation et rempli le dernier jour par les participants pour lui donner une nouvelle dimension. Toutes les réponses à ce questionnaire sont saisies de manière exhaustive. Les réponses quantitatives font apparaître le degré de satisfaction pour chacun des items, et les réponses qualitatives sont regroupées de manière thématique pour faire émerger des pistes. Le tout prend la forme d'un document (4 pages, type journal à colonnes) étayé d'images pédagogiques prises sous forme de photos pendant la formation et légendées avec des phrases fortes et idées-clés de la formation. Peuvent y prendre place aussi les représentations et questionnements de départ, les perspectives envisagées par chacun à l'issue de la formation.

"Rendre compte de ..." au delà de la contrainte, une démarche participative

Le document final est envoyé deux à trois mois après la fin de la formation à chaque participant avec un courrier l'invitant à nous renvoyer, dans les six mois, un état des effets de la formation, sur le plan personnel et/ou professionnel (dans sa pratique, avec ses collègues et institution, avec les stagiaires ou personnes accompagnées). Il est aussi remis, avec les originaux des réponses, à l'organisateur (ici les directeurs des services de l'Université - IDEA et SUDEF) et également au commanditaire/financeur.

Régulièrement les participants nous font part de l'intérêt de la démarche. Cet accompagnement à distance investit le moyen et long terme et le bilan contribue à favoriser un ancrage dans la durée. Des échanges *a posteriori* ont lieu avec des participants, des contributions écrites ultérieures nous parviennent.

En faisant des renvois d'évaluation aux commanditaires et financeurs sous cette forme, l'objectif était de répondre à l'absence ressentie de remontées du terrain. Un des bénéfices secondaires est que nous sommes vus proposer d'augmenter de quatre à cinq jours la durée de la formation, tant les participants avaient pointé le décalage entre la densité et la durée de celle-ci. Ces retours *a posteriori* ont permis d'adapter les contraintes posées *a priori* dans les cahiers des charges.

Dans d'autres régions, ce type de démarche expliqué en amont nous a amenés avec certains commanditaires et financeurs à moduler la durée de la formation (déclinée à raison de deux jours par an durant quatre ans en région limousine, soit huit jours au lieu de cinq pour le Poitou-Charentes), voire à transformer la formation en mise en appétence (un module seulement d'initiation à la démarche en région strasbourgeoise ou picarde), ou même de développer un projet d'accompagnement personnalisé aux besoins d'une région (deux modules de deux jours, puis une formation de six jours en région corse, avec un accompagnement à distance pour une production collective *a posteriori*).

Sortir du cadre initial et élaborer un projet

Les participants expriment souvent en fin de formation la volonté de se revoir pour refaire le point et continuer à réfléchir ensemble ; de leur côté, les financeurs et commanditaires se demandent quelquefois à quoi peut servir cette formation-ci ou celle-là, ce qu'en disent les participants et surtout ce qu'ils en font après.

Un projet s'est imposé et s'est construit sur un partenariat IDEA/GIP Qualité de la formation/SUDEF : une *Journée sur les Effets de la formation* pour répondre à cette double demande en invitant d'anciens participants de la formation *Né pour Apprendre* de 1997 à 2003.

Un travail de réflexion a donc été réalisé en avril 2004 sur le concept "d'effets de la formation". Trois témoins ont également présenté leur réflexion ou leur pratique après la formation. Le groupe a partagé constats, questionnements et explicitations. Trois pistes ont conclu cette journée : d'autres présentations de mises en œuvre sur le terrain en bénéficiant de l'éclairage du groupe ; d'autres journées de ce type qui répondent à un besoin d'évaluation et d'arrêt sur image ; l'exploration d'une thématique comme le "changement" et "les déclics". Se pose aussi la question de l'exploitation de tout ce matériau désormais à notre disposition : productions écrites individuelles et collectives, témoignages et quelques images filmées des travaux et des témoignages.

Comment accueillir les différentes contraintes ?

Chacun d'entre nous a une représentation de la notion de contrainte qui peut être un frein dans ses projets ou au contraire une force. Si je veux décoller en deltaplane, je ne peux le faire que face au vent qui m'oppose sa force. De manière intéressante, c'est grâce à cette énergie qui semble contraire que je pourrai décoller : en y faisant face, je pourrai me poser sur les filets d'air et utiliser cette énergie qui devient mon partenaire pour décoller et voler.

Ce qui m'anime avant tout, c'est l'utilisation de la contrainte comme énergie de départ pour avancer ensemble, sachant que "l'élaboration d'un projet requiert au moins trois conditions : que celui qui en est porteur "pense" la réalité d'abord comme insatisfaisante, ensuite comme transformable et enfin qu'il réussisse à l'imaginer différente", comme le souligne P. MARTIN¹⁶.

Seconde intervention : "De l'utilité du cahier des charges et des instances de régulation"

Pour **Annick LE MEAUX**, chargée de mission à la DDTEFP 79 (Direction Du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle), responsable du service insertion, formation, développement local, et **Christophe MEUNIER**, formateur à la Chambre de Métiers 79, le cahier des

16. 1992, "Le projet : un défi nécessaire face à une société sans projet", l'Harmattan

charges, en tant qu'outil procédural, doit permettre de générer des espaces de concertation pour partager, entre tous et tout au long des prestations, le sens de ce qui se trame dans les accompagnements. S'il y a des discordes entre les acteurs de l'accompagnement (commanditaires, prestataires, usagers) cela est dû à des écarts de valeurs, d'où la nécessité de mettre en place des espaces de concertation et d'évaluation pour identifier, reconnaître et partager les valeurs de l'accompagnement. Les cahiers des charges doivent prévoir des instances de régulation pour (ré)interroger les besoins et analyser les effets produits sur les personnes.

Dans le cadre d'une action d'accompagnement vers l'emploi de personnes handicapées, commanditée par la DDTEFP 79 en 2001, plusieurs espaces de régulation ont été mis en place :

- Analyse des besoins du public concerné en partenariat avec la CRAMCO (Caisse Régionale d'Assurance Maladie du Centre Ouest), la MSA (Mutualité Sociale Agricole), l'EPSR (Equipe Professionnelle de Soutien et de Reclassement des personnes handicapées) et des associations représentant les personnes handicapées.
- Réunion mensuelle des partenaires, y compris le prestataire par la présence des accompagnateurs, pour valider les entrées des personnes dans le dispositif et pour faire évoluer les prestations.

Dans la réalité du terrain, ces temps de régulation ont permis :

- de prendre en compte, par les échanges entre partenaires, la situation globale du bénéficiaire,
 - d'éviter l'isolement de l'accompagnateur face aux problèmes des accompagnés,
 - de changer de point de vue en portant son regard sur les difficultés rencontrées par les accompagnés,
 - de faire remonter les problèmes auxquels sont confrontés les acteurs du terrain.
- Globalement, cela a été un gain en qualité et cela a permis de faire évoluer concrètement les actions d'accompagnement.

Des espaces de régulation à fonctions multiples

Sur la base des témoignages et échanges qui ont suivi, nous avons identifié que les espaces de régulation entre commanditaires, financeurs, prestataires et usagers ont des fonctions multiples :

- Partager les insatisfactions et y remédier ensemble.
- Questionner les cadres/contraintes posés *a priori* : pourquoi ces cadres-là ? Quel sens ont-ils ? Les reconnaître permet en effet d'agir plus facilement de l'intérieur, d'une certaine manière et paradoxalement de les alléger. Le cadre peut ainsi devenir fédérateur.
- Inventer et négocier de nouvelles règles d'action.
- Se décentrer par rapport à ses propres démarches, les mettre en perspective.
- Modérer/éviter la méfiance réciproque entre financeur, commanditaire d'un côté et prestataire de l'autre.

- Partager le sens des actions d'accompagnement.

Mais en revanche, installer de tels espaces ne va pas de soi. Cela nécessite :

- Une confiance entre les différents partenaires ou acteurs de l'accompagnement.
- L'investissement dans une réflexion sur ce qui est en jeu dans l'accompagnement.
- La capacité à rendre compte auprès de ses partenaires des informations pertinentes sur les usagers : d'où viennent-ils ? Où les a emmenés l'accompagnement ?
- Inscrire ces espaces dans le temps, sur le moyen ou le long terme.

Se pose la question de la place de l'utilisateur dans ces espaces de régulation. Les instances de régulation prévoient souvent la participation de représentants des accompagnés. Ceci étant dit, et sachant qu'il ne devrait pas y avoir d'accompagnement sans l'adhésion de l'utilisateur, les actions qui le mettent face à l'accompagnateur laissent place à de multiples processus de régulation, où les uns et les autres tâtonnent, bricolent, négocient, recherchent le sens de ce qui est en jeu.

Le cadre donné est un point d'ancrage et un repère structurant de départ. Il est possible de rester dans les limites de la prescription initiale, de la respecter ET de construire en bonne intelligence des modalités de fonctionnement inédites. Il y a alors élargissement des contraintes avec une prise en compte d'un environnement particulier et de ce qui se joue avec ces acteurs-là et pas

d'autres. La mise en place d'espaces de régulation entre acteurs de l'accompagnement permet donc de prendre en compte les contraintes tout en les assouplissant, tout en en jouant, selon les vécus et les phénomènes observés sur le terrain.

Il y a néanmoins un risque à voir les procédures s'alourdir par l'établissement de "procédures de régulation". Dans bien des cas, ces régulations se déroulent de manière implicite. L'installation d'instances de régulation ne doit pas supprimer ces capacités à réagir de manière opportune. Il importe que l'ouverture induite par le questionnement des pratiques et de ses effets reste la préoccupation centrale des acteurs de l'accompagnement. Si, comme l'affirme M. LAOUKILI, les procédures en exprimant une évolution vers plus de rationalité sont un avatar de la modernité, voire de la post-modernité, en revanche, elles ne doivent pas occulter le sens souvent implicite des démarches d'accompagnement. Ce sens pouvant se travailler à l'intérieur d'espaces de régulation qui sont avant tout des espaces de partage entre les différents acteurs de l'accompagnement.

EN QUOI LES PROCÉDURES MODIFIENT-ELLES LA RELATION ACCOMPAGNANT / ACCOMPAGNÉ ?

Animation : Elisabeth PELLOQUIN, CREAHI Poitou-Charentes

Comment concilier la rationalité des procédures et les phénomènes affectifs inhérents à toute relation dont la relation d'accompagnement ?

La mise en place de procédures a-t-elle un impact sur la qualité de la relation ?

Un tour de table des participants permet à chacun d'évoquer son expérience en matière de procédures. Le mot "procédures" dans cet atelier a été utilisé surtout dans le sens d'"outils" tels que fiches-types, documents formalisés et formulaires divers dont les participants soulignent tous l'utilisation dans leur structure pour l'accueil, le suivi et l'évaluation des personnes reçues, les bilans des actions et dispositifs, plus rarement pour fixer le cadre des entretiens.

Une grande partie des échanges a traité de la question de la pertinence des procédures, que ce soit en direction des bénéficiaires ou des accompagnateurs et de la structure qui les accompagne.

De l'utilité des procédures pour les bénéficiaires ?

Les participants se sont entendus pour dire que la procédure pouvait être au service du bénéficiaire. Les procédures au niveau individuel constituent un outil au service de la personne car elles sont une manière de contractualiser avec le bénéficiaire,

par un engagement réciproque, et permettent de donner des repères : *"ça a du sens, c'est écrit, signé"*. On donne une place à la personne. Un autre avis est émis sur ce sujet : *"l'écrit est utile, important, investi pour nous (les accompagnateurs), pas pour les bénéficiaires"*.

La procédure peut être une contrainte pour l'accompagnateur, mais elle garantit une égalité de traitement pour chaque personne. La procédure peut faciliter l'accompagnement car elle met un cadre. Le problème est que les procédures et les formulaires à remplir varient et se multiplient selon les financeurs, ce qui alourdit le système. Si les procédures sont trop lourdes, elles deviennent un carcan.

Sur le rôle de l'accompagnateur, on retiendra que :

- *"c'est de la responsabilité de l'accompagnateur de rendre les procédures plus humaines"*.

- *"il faut savoir s'approprier au mieux les outils pour accompagner les bénéficiaires"*.

... et pour les accompagnateurs et les structures chargées de l'accompagnement ?

Tout le monde s'entend également sur ce sujet pour dire que les procédures *"c'est casse-pieds"*, *"il y a beaucoup de pape-*

rasse", "la paperasserie, c'est quelque chose d'imposé et lourd", "quand on a des financeurs multiples, il faut écrire la même chose plusieurs fois dans leurs formulaires respectifs, c'est lourd, il y a une perte de temps".

Mais ils sont d'accord aussi sur le fait que, en l'absence de projet clairement défini dans une structure, "on a un flou dans les procédures et on navigue à vue".

Le cadre de la validation des acquis de l'expérience (Université de Poitiers) est évoqué avec des procédures nombreuses, compatibles ou non entre elles, émanant des institutions, des partenaires et des financeurs. Cette multiplication pose des problèmes de dates, de financement... on se demande s'il ne faudrait pas créer une procédure pour se repérer dans les procédures.

Les procédures, du "bricolage" de praticiens sur le terrain ?

Les financeurs fournissent les documents et formulaires qui leur sont nécessaires, mais les acteurs sur le terrain construisent aussi eux-mêmes, en équipe ou seuls, les outils dont ils ont besoin :

- "les outils de suivi sont élaborés par l'accompagnatrice elle-même, en fonction des personnes bénéficiaires".
- "nous utilisons des documents/formulaires imposés par les financeurs et des documents conçus par nous-mêmes donc adaptés à nos besoins".
- "nous avons modifié nos procédures d'accueil et d'orientation : nous avons opté pour des échanges simples avec la

personne ; auparavant, nous utilisions un document à remplir, ce qui était fastidieux, formaliste."

Dans un service d'accueil familial pour les personnes âgées, on utilise une procédure d'agrément très précise : visite au domicile, formulaires à remplir, puis la procédure d'accompagnement est assez floue, il n'y a pas de cadre précis. Les membres de l'équipe ont commencé une réflexion sur leurs pratiques et créent ensemble des outils de suivi d'accompagnement.

Une autre structure accompagne les porteurs de projet dans leur démarche de création. Les outils reposent sur l'écriture par les porteurs de projet de ce qu'ils ont en tête. La procédure évaluation/suivi se fait par une entente entre le bénéficiaire et l'accompagnateur sur les objectifs fixés ensemble.

Concilier des intérêts divergents, un pari impossible ? Ou comment faire avec les procédures ?

Dans cette partie des échanges, sont évoquées les difficultés que ressentent les professionnels à concilier les intérêts du financeur décrits dans les cahiers des charges et ceux des bénéficiaires :

- "on est toujours pris entre deux choses : la procédure comme outil (son aspect positif) et la procédure comme contrainte (son aspect négatif)".
- "on a l'impression d'être dans un état entre l'obligation économique d'un côté (les résultats de la structure) et la réalité du public" (cas d'une entreprise de travail temporaire d'insertion).

- "la notion de "rentabilité" de notre mission peut être choquante, puisqu'on travaille avec des personnes. Il peut y avoir un écart important entre la commande et la demande du terrain".

Pour une consultante en ressources humaines (coaching), "les procédures sont des outils qui nous permettent d'avoir une clarté, une lisibilité sur les objectifs et les stratégies à adopter pour y arriver. Elles sont formalisées et écrites, et permettent d'avoir de l'ordre (on en a besoin), il faut aussi laisser la place au désordre (créativité, oser, inventer) et avoir un mélange des deux".

Les procédures sont vivantes, elles doivent évoluer. Elles doivent être justifiées et comprises, sinon elles deviennent un carcan.

Il semble que les financeurs exigent toujours mais on peut aussi leur faire entendre des choses. Par exemple, les procédures demandées par le financeur étaient basées sur des évaluations quantitatives. Après discussion, le financeur a accepté d'intégrer des évaluations qualitatives, à y mettre davantage la parole des acteurs.

Dans le cas de l'exemple VAE : Comment quitter le mode artisanal (ce n'est pas péjoratif !) sur la partie stricte de l'accompagnement (caractère non obligatoire) pour arriver aux exigences au final d'un jury pétri de la culture de la norme ?

Il y a aussi le problème du passage du témoin : comment éviter qu'un candidat ait à raconter sept fois son histoire de vie ?

L'opérateur rend des comptes au financeur. L'opérateur contractualise avec le bénéficiaire. Quelle liaison ?

On peut regretter que les processus soient cloisonnés. Il faudrait partager la démarche d'évaluation.

Quand des structures travaillent ensemble, elles essaient d'harmoniser leurs approches et de donner du sens au parcours des personnes.

Pour une définition de la procédure

Un des participants propose au groupe la définition suivante :

Procédure : ensemble des règles, des formalités qui doivent être observées, des actes qui doivent être accomplis pour arriver à une solution juridictionnelle ; ensemble de procédés utilisés dans la conduite d'une opération complexe.

La procédure s'appuie sur un procédé, mais on l'a formalisé (écriture, schéma).

Procédé : ensemble des actions qui mènent à un résultat (= recette) côté pragmatique.

Processus : ce qui se passe dans la réalité (= le réel).

Procédure : méthode, marche à suivre pour obtenir un résultat (Petit Larousse illustré 2000).

Le tableau suivant a été proposé pour signaler les ambivalences, les contradictions que suscite la notion de procédure :

Points positifs	Points négatifs
Harmoniser Moins de stress Offrir des repères pour réduire la complexité Outil de "rentabilisation" Garant Clarté, lisibilité	Incompatibilité de différentes procédures Plus de stress Lourdeur, lenteur Carcan Complexité

Enfin, quelques recommandations...

- Humaniser les procédures, ne jamais perdre le sens. Les procédures ne sont jamais que des outils au service d'un but.
- Intégrer les procédures (qui s'appuient le

plus souvent sur des documents écrits) dans l'accompagnement des publics proches de l'illettrisme.

- Harmoniser, évaluer les procédures.
- Construire ou choisir, s'approprier les procédures, les faire évoluer, les faire vivre.

LES CADRES DE L'ACCOMPAGNEMENT : IDENTIFICATION ET TYPOLOGIE DES CONTRAINTES.

Animation : Sonia SPERONI et Anne GODIN, GIP Qualité de la formation

Partant de la définition suivante de la contrainte : "Obligation qui m'incombe, mais que je n'ai pas choisie", l'animatrice propose à chacun des participants de réfléchir à la question suivante :

Qu'est-ce que j'identifie comme une contrainte dans ma pratique d'accompagnement ?

Après un temps d'auto-questionnement, chaque participant transcrit sous forme de mots-clés (ou d'expressions) trois contraintes repérées dans son contexte professionnel. Une fois cette identification réalisée individuellement, chaque participant présente au groupe une des ses contraintes en l'inscrivant dans un des quatre cadres proposés par l'animatrice :

- 1 - Le cadre législatif, réglementaire, politique.
- 2 - Le cadre de la commande.
- 3 - Le cadre technique (conditions de réalisation de l'accompagnement).
- 4 - Le cadre de la relation accompagnant/accompagné.

Chaque présentation d'un mot-clé est l'occasion d'expliquer comment on perçoit cet élément comme une contrainte, de donner du sens à l'inscription dans l'un ou l'autre des cadres proposés.

Le tableau suivant reprend les éléments principaux des échanges selon ces quatre entrées :

Les mots des participants	Remarques et commentaires des participants
<p><i>LE CADRE LEGISLATIF, REGLEMENTAIRE, POLITIQUE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Loi, réglementation L'administratif Trop d'administratif • Statut de la personne Entrer dans une "case" Les possibilités de financement • Superposition des dispositifs de mesures Les accompagnements multiples La communication Orientation (de la personne) • Orientation politique Manque de "moyens" pour atteindre l'objectif de l'action Les possibilités de financement 	<p>Travail avec des partenaires différents. Interinstitutionnel. Lourdeur administrative. Loi contre l'exclusion, agrément de l'ANPE. Position humaniste : question du citoyen, prise de distance sur le législatif pour que la contrainte de ce cadre devienne un catalyseur.</p> <p>Il faut prendre en compte le statut de la personne avant de savoir ce qu'elle veut faire (âge, sexe...). Est-ce que la personne est dans "la bonne case" ?</p> <p>Une personne accompagnée par plusieurs personnes en même temps. Accompagnement subi. Voir plusieurs interlocuteurs. Il peut y avoir plusieurs commandes : les personnes sont orientées vers plusieurs choses, leur statut est engagé, ça engage aussi la position de l'accompagnateur. Réglementation du statut de la personne (cloisonnement).</p> <p>Exemple : remettre au travail tout de suite des femmes qui ne travaillent plus depuis 15 ans.</p>
<p><i>LE CADRE DE LA COMMANDE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Travail administratif Rendre compte des résultats La notion de résultat L'obligation de résultat(s) • Durée de la prestation/droits heure • Modalité "stage" Le temps (cité 3 fois) 	<p>C'est une contrainte pour l'accompagné et le commanditaire. Missions conventionnées. Comptabiliser le nombre de CDD, CDI. Il y a l'obligation de moyens, mais l'obligation de résultats peut être contre productive (par rapport au chemin parcouru par l'accompagné).</p> <p>Le paiement d'heures stagiaires. C'est une logique de nombre d'heures par stagiaire et pas une logique d'objectifs de la personne : c'est le temps qui est financé. Le temps financé dans la commande ; l'écart par rapport au temps réel de l'accompagnement.</p>

Les mots des participants	Remarques et commentaires des participants
<p><i>LE CADRE TECHNIQUE (CONDITIONS DE REALISATION)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La durée Le temps (entre la définition du projet et l'action) La durée plus ou moins adaptable aux besoins Le temps imparti (cité 3 fois) Les durées de plus en plus courtes • Se déplacer, lieu de travail Le temps – espace • Les limites de l'accompagnant Les connaissances techniques liées aux champs d'intervention Le statut de l'accompagnateur : la précarité des emplois de l'insertion 	<p>Diverses temporalités, temps de la prestation, temps de la personne. Il y a conjugaison des temps : temps de la commande, temps technique, temps de l'accompagné. Dans le cas de la VAE, durée impartie (cf aussi la commande). Les rapports au temps : les temps ne sont pas les mêmes selon les personnes.</p>
<p><i>LE CADRE DE LA RELATION ACCOMPAGNANT/ACCOMPAGNE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Singularité, diversité L'autre • Professionalisme de la relation Les limites de l'action Les limites de l'implication Distance entre accompagnant et accompagné • Les limites de l'action La durée de la relation 	<p>Par sa singularité/diversité, l'autre me contraint à exercer mon métier, à l'écouter. L'autre va heurter mes représentations, je me repositionne sans cesse sur cette dimension. Ici la contrainte n'est pas la pression, c'est un catalyseur, à chaque fois qu'on rencontre la personne.</p> <p>Notre investissement peut nous mettre en danger. C'est parce que c'est un travail relationnel que la distance avec l'accompagné est une contrainte. On ne fait pas un travail psychologique. Le cadre déontologique protège l'un et l'autre.</p> <p>On est dans une relation professionnelle, on peut choisir de retrouver les mêmes personnes dans des contextes différents, privés.</p>

BIBLIOGRAPHIE

L'accompagnement, entre contrainte et liberté.

OUVRAGES

- **Les illusions du management.** Jean-Pierre LE GOFF. Editions La Découverte, 2000
- **La barbarie douce, la modernisation aveugle des entreprises et de l'école.** Jean-Pierre LE GOFF. Editions La Découverte, 1999.
- **Souffrance en France.** Christophe DEJOURS. Edition Seuil, 1998. Réf. CARIF : £2365
- **Théorie de l'agir communicationnel.** Jürgen HABERMAS. Ed. Fayard, 1987
- **Morale et communication.** Jürgen HABERMAS. Ed. Flammarion, 1999
- **La technique et la science comme idéologie.** Jürgen HABERMAS. Ed. Denoël, 1978
- **L'emprise de l'organisation.** Max PAGES et coll. Ed. PUF, 1984
- **Institution et changement.** Jean-Claude ROUCHY et Monique SOULA DESROCHE. Ed. ERES, 2004
- **Les paradoxes du travail social.** Michel AUTES. Ed. Dunod, 1999
- **Ethique et travail social, une recherche de sens.** Brigitte BOUQUET. Ed. Dunod, 2003
- **Jürgen Habermas, une introduction.** Stéphane HABER. Pocket/La Découverte, 2001
- **1984.** George HABER. Ed. Gallimard, 1950 ou Folio 1981.

REVUES

- **Les procédures comme organisateurs institutionnels.** Revue Connexions N°79, Edition ERES, Octobre 2003. Disponible au GIP Qualité de la formation.
- **A quoi sert le travail social ?** Revue ESPRIT, Mars-avril 1998.

Quelles formes de coopération pour l'insertion ?

Journée du 30 juin 2005

Organisée par le GIP Qualité de la formation en partenariat avec l'AGEVIF-CAFOC, le CARIF Poitou-Charentes et la Ligue de l'Enseignement Poitou-Charentes-IRFREP, la Journée de l'accompagnement intitulée "**Quelles formes de coopération pour l'insertion ?**" s'est tenue à Venours (86) le 30 juin 2005. Elle a rassemblé une centaine de participants intéressés par les formes de coopération entre les personnes en orientation et recherche d'emploi, les professionnels de l'accompagnement et les acteurs socio-économiques.

Madame Catherine BERNATET, consultante auprès des professionnels de l'insertion et de la formation à l'Instep Aquitaine et animatrice régionale des APP en Aquitaine a proposé une conférence intitulée :

Réussir les parcours d'insertion : quel renouvellement des pratiques d'accompagnement ?

L'article de Catherine BERNATET, rédigé après son intervention, est suivi des deux séries de témoignages régionaux sur les pratiques d'insertion et d'accompagnement des parcours :

Parcours Femmes en Poitou-Charentes : un partenariat, des réseaux pour l'insertion des femmes par Patrick POITIERS (IRFREP- Ligue de l'Enseignement Poitou-

Charentes - Directeur de l'antenne de Niort) et Elisabeth GABILLARD (IRTS Poitiers - Coordonnatrice du département "Modes d'Emplois")

Accompagnement vers l'emploi marchand de personnes bénéficiaires du RMI sur le Pays des Six Vallées par Stéphanie CHAIGNEAU (Chargée de mission, équipe de prospection placement IOD), Anita LOUET (Responsable de l'unité territoriale d'intervention sanitaire et sociale) et Thierry FAYOUX (Directeur, PAIO ERIGE Lusignan)

Les comptes-rendus d'ateliers permettent de poursuivre la réflexion autour des thèmes suivants :

- Comment favoriser la participation des personnes à leur projet de vie et d'insertion professionnelle ?
- Inscrire le temps de l'insertion, de l'orientation, de la mobilité professionnelle, comme un temps de formation et de développement des personnes ?
- Inscrire le temps de l'insertion comme un temps relié à l'activité économique, sociale et culturelle d'un territoire ?
- Quels (nouveaux) besoins de professionnalisation pour les métiers de l'insertion et de l'accompagnement des parcours ?

REUSSIR LES PARCOURS D'INSERTION : QUEL RENOUVELLEMENT DES PRATIQUES D'ACCOMPAGNEMENT ?

Par Madame Catherine BERNATET, consultante auprès des professionnels de l'insertion et de la formation à l'INSTEP Aquitaine, animatrice régionale des APP d'Aquitaine

J'ouvrirai cette journée en proposant plusieurs définitions du mot coopération. Quel sens retenir pour désigner le concours apporté par chaque professionnel dans un partenariat effectif ? Les plus appropriés pour notre sujet pourraient être : *une part prise à une œuvre faite en commun*¹⁷, *la capacité de collaboration et de participation à un projet commun, une mise en réseau des connaissances*¹⁸.

La notion de partage, de "faire ensemble", corollaire à une aptitude des protagonistes de "savoir faire ensemble" est abordée. Il y a urgence à faire se rencontrer les acteurs du social, du politique, de l'économique, autour des parcours d'insertion mis en place par les personnes. Sur cette idée centrale de coopération, nous examinerons plusieurs points : d'abord les modes de collaboration existant entre les acteurs de l'insertion et les usagers venus les rencontrer dans l'élaboration de parcours vers l'emploi ; puis l'intervention auprès des publics comme synonyme de formation et de développement des personnes ; ensuite, les besoins nouveaux en matière de professionnalisation des métiers de l'insertion et de l'accompagnement au regard des mutations de la société et du monde du travail ; enfin, le partenariat de territoire dans l'émergence des parcours réussis. Sur chacun de ces sujets, je me propose de présenter des expérimentations vécues dans le cadre de coopérations réussies pour l'insertion et issues de mon expérience professionnelle.

Mais avant d'aborder toutes ces questions, il est primordial de se rappeler quelques dates et événements importants relatifs au thème même de notre rencontre.

Qu'est-ce que l'insertion ?

C'est d'abord, depuis une trentaine d'années, un système administratif qui a connu une certaine évolution avec l'instauration du RMI dès 1988, désignant des dispositifs et des modes d'intervention auprès des publics dits "en difficulté" sociale et/ou professionnelle. Il faut remonter au premier choc pétrolier des années 1970 pour voir apparaître un ensemble de mesures spécifiques prescrites pour une population déterminée : les jeunes de moins de 25 ans éprouvant des difficultés à trouver un travail et les chômeurs de longue durée dont les qualifications devenues obsolètes les engagent à s'acheminer toujours plus nombreux vers l'ANPE toute récente.

Ces difficultés sont considérées à l'époque comme étant de nature conjoncturelle alors que déjà le caractère en partie structurel du chômage est reconnu.

Quelles sont les mesures appliquées depuis une trentaine d'années ? 1977 : mise en place des Trois Pactes pour l'Emploi... et le chômage continue d'augmenter. 1981 : Bertrand SCHWARTZ remet un rapport au Premier ministre intitulé *L'insertion sociale et professionnelle des jeunes* en réponse à

17. Le Petit Larousse Illustré de l'An Deux Mille, 1999.

18. L'office de la Langue Française, 1989.

une demande de ce dernier qui, dans sa lettre de mission, sollicitait des propositions novatrices afin que *"les jeunes de 16 à 18 ans ne soient jamais condamnés au chômage ni à des emplois trop précaires"*. Ce rapport montrait, entre autres, que le chômage perdurait non plus à cause d'une inadéquation entre le profil professionnel des demandeurs d'emploi et les besoins des entreprises, mais à cause d'un "déficit de places" vacantes dans la société. 1982/1985 : la volonté d'une action à visée plus structurelle qui associe un rapprochement des actions sur l'économie et le social est acquise. La démarche qui en découle est inscrite au niveau local par l'institution des PAIO et des Missions Locales. La pratique de la formation par l'alternance dont le concept prévaut depuis le temps du compagnonnage verra son apogée avec l'instauration des contrats de qualification et des contrats d'adaptation. Depuis, plusieurs plans de lutte contre le chômage ont été proposés : PAQUE, TRACE et aujourd'hui CIVIS pour les jeunes. Programme des 900 000 chômeurs, Plan de cohésion sociale pour les plus de 25 ans... pour n'en citer que quelques uns.

Malgré de réelles bonnes volontés et beaucoup d'argent investi, le chômage perdure, s'accroît, s'exerce à des circonvolutions et augmente inexorablement. Pourquoi ? En parallèle des raisons économiques avancées, il me semble qu'il existe plusieurs raisons ancrées dans le système établi pour lutter contre ce fléau. En effet, l'insertion n'est pas, comme on aimerait le croire, synonyme d'intégration des publics au sens défini par DURKHEIM : l'appartenance à un groupe ou à une société à partir du moment où leurs membres se sentent liés les uns aux autres par des

croyances, des valeurs communes et le sentiment de participer à un grand ensemble sans cesse renforcé par des interactions régulières. C'est pourquoi "demander un droit à l'insertion" aboutit souvent pour l'individu à l'acceptation d'une solitude toute particulière, celle du chômeur dont le statut n'est pas valorisant.

L'insertion est pensée comme **une action portée sur des publics à normaliser** pour atteindre un état d'adaptation à une vie professionnelle dont l'accès semble toujours se complexifier. De quelle forme d'adaptation parle-t-on ? De celle qui consiste à former de futurs professionnels de métiers dits "en tension" dont les conditions d'emploi pérennes et les rémunérations décentes semblent illusoire et peu probantes depuis plusieurs années ? Ne doit-on pas aujourd'hui s'attacher à produire une politique de formation continue qui orienterait ses programmes vers l'accès pour les personnes à une autonomie des savoirs propice aux développements des intelligences plutôt qu'à de seuls apprentissages dont l'ambition est de fournir une main-d'œuvre aux besoins changeants des entreprises ? Dans une société qui s'accommode de plus de 10,4 % de chômeurs, il serait juste de s'interroger sur l'efficacité d'un tel système et de réfléchir au moyen de faire de l'insertion une chance d'accéder à l'emploi. Comment ? En favorisant la participation des personnes à leur projet de vie et d'insertion professionnelle. En considérant les bénéficiaires comme des individus porteurs de capacités à trouver par eux-mêmes une solution à leur orientation. Mais prend-on le temps de consulter les sans-emploi quant à leurs idées, leurs expériences, leurs connaissances à propos des possibilités de sortir de l'exclusion ? Les sollicite-

t-on comme experts au même titre que les professionnels dont le métier est de les accompagner vers l'emploi dans le cadre d'une collaboration où chaque savoir serait entendu à la même place ? C'est le pari soutenu en septembre 2000 par l'organisme Partenaires pour l'Emploi-PLIE (Plan Local pour l'Insertion et l'Emploi) et la Mission Locale d'Épinay sur Seine.

Un coopération réussie : public/acteurs de l'insertion

Les acteurs de l'insertion de cette ville de la Seine Saint-Denis sont confrontés, comme beaucoup d'autres, à la lutte journalière contre un chômage récurrent. Cependant, en dépit d'un manque de diplôme, d'une scolarité défailante ainsi que d'autres facteurs invalidants, certains demandeurs d'emploi réussissent à sortir de l'exclusion. Comment y réussissent-ils et quels sont les processus activés ? Le Plie et la Mission Locale devinent que ces éléments pourraient se traduire en savoirs professionnels nécessaires aux pratiques d'accompagnement. Ils imaginent de donner la parole à des personnes ayant connu des difficultés d'insertion et qui sont aujourd'hui dans le monde du travail. Ainsi, vingt personnes, jeunes et adultes, ont accepté de raconter leur parcours de vie ; dix acteurs de l'insertion ayant accompagné ces parcours ont livré leur témoignage, acceptant de porter sur leurs pratiques professionnelles un regard critique.

La recherche action *Cités de Mémoires* a permis de signifier par l'exemple que chaque individu porte en soi la possibilité de sa réussite. *Cités de Mémoires*, c'est aussi le repérage, par les acteurs de l'insertion, de la diversité des compétences mises en œuvre à l'occasion de l'accompagnement des personnes dans leur parcours d'accès au travail, la capitalisation d'un

ensemble de compétences individuelles et partenariales, le développement d'un sentiment d'appartenance à un groupe de pairs travaillant sur un territoire. Chargée de cette étude, j'ai choisi de bâtir ma méthode d'investigation à partir de l'enquête ethnosociologique¹⁹ : au lieu de poser des hypothèses, puis de concevoir une enquête destinée à les vérifier, la démarche ethnosociologique consiste à enquêter sur une partie de réalité sociale-historique qui nous est inconnue. Ce que je savais des banlieues parisiennes, des façons d'y vivre, des façons de penser, était de l'ordre des stéréotypes, des préjugés et autres représentations collectives. Je n'y avais jamais vécu, jamais travaillé. En m'appuyant sur cette ignorance, je pouvais, grâce à la méthodologie de ce type d'enquête, mieux écouter, mieux regarder en étant dégagée de tout *a priori*. Ainsi, un type d'observation particulier et un questionnement fondé sur les récits de vie, m'ont permis de comprendre les facteurs de réussite vers l'emploi des jeunes et des adultes dans les banlieues dites sinistrées et d'apporter dans l'espace public sous la forme d'une monographie *Cités de Mémoires* puis d'un livre *Oser réussir l'insertion*²⁰ des éléments de connaissance objective et critique fondés sur l'observation concrète et enfin de proposer un modèle de ce fonctionnement en y dégagant des savoirs nouveaux et des hypothèses plausibles.

La posture d'accompagnateur/interviewer instaurée dans la méthode ethnosociologique a permis aux personnes consultées de prendre conscience de l'importance de leurs témoignages et des savoirs professionnels qui pouvaient s'en dégager.

19. Voir à ce propos : Daniel Bertaux. Les récits de vie. Perspectives ethnosociologique. Paris, Nathan, 1997. Alex Lainé. Faire de sa vie une histoire. Théories et pratiques de l'histoire de vie en formation. Paris, Desclée de Brouwer, 1998.

20. Catherine Bernatet, *Oser réussir l'insertion*, Paris, Éditions de l'Atelier, 2005.

Le type d'entretien choisi s'inspire des courants de L'Ecole Nouvelle²¹ ainsi que de l'approche rogérienne. Il propose de retrouver par la narration les savoirs mis en œuvre dans des expériences réussies au regard de la personne, porteuses pour elle de joie et de satisfaction. Entre septembre 2000 et mai 2001, se sont succédé : entretien, transcription, relecture, deuxième version, puis troisième entretien pour validation ; cela a donné la monographie *Cités de mémoires*. Pendant le temps de l'élaboration, les personnes ont développé beaucoup de confiance en elles, se sont reconnues des potentialités nouvelles et ont engagé des projets collectifs. Certaines se sont mises à l'écriture, d'autres ont imaginé des projets de lutte contre la violence urbaine, d'autres encore ont témoigné lors d'une conférence organisée en octobre 2002 par la Caisse des Dépôts de Bordeaux.

Lors de cette rencontre, l'auditoire reconnaît implicitement chez les auteurs de *Cités de Mémoires* **une expertise dans la lutte contre le chômage**. Il découvre et questionne, discernant à la fois le monde de l'insertion, la paupérisation, la vie de la cité et les formidables ressorts mis en œuvre pour sortir de l'exclusion. Le succès de cette manifestation dépassa le département de la Gironde car il fut convenu que ce type de conférences serait reconduit dans l'ensemble des Caisses des Dépôts de France. Très rapidement une demande fut formulée par celle d'Angers.

La reconnaissance des compétences des demandeurs d'emploi mises en exergue lors de ces conférences a pour corollaire la formalisation et le partage des savoirs détenus par les professionnels de l'insertion intervenant sur la ville d'Epiney-sur-

Seine. L'enquête proposée aux acteurs de l'insertion a eu pour objectif de faire émerger chez chacun d'entre eux un savoir "dormant" ou inédits, né au cœur des pratiques d'accompagnement. En plus des entretiens individuels, j'ai proposé des entretiens collectifs sur les valeurs liées aux métiers, les récits d'expériences professionnelles avec l'objectif de renforcer un partenariat balbutiant (les uns et les autres ne se connaissaient pas et échangeaient par fiche navette). Enfin, j'ai emprunté à Yves Clot²² la méthode du Sosie qui permet une explicitation très objective de l'acte professionnel.

En effet, la clarification des gestes et des attitudes journalières permet de prendre toute la mesure du métier raconté et d'y découvrir des compétences inattendues qui, sorties de leur automatisme, augmentent l'amplitude des savoirs agis dans le métier exercé. A l'issue de ces rencontres, le groupe de professionnels exprima le désir de continuer ce travail en intégrant dès septembre 2001 de nouveaux partenaires dans leur **groupe d'échange et d'analyse de la pratique**. A Epiney-sur-Seine, les responsables des structures souhaitent que leurs équipes s'expriment et mettent en lumière les ressorts et les savoirs propices à l'accompagnement des parcours réussis.

Les travaux de ce groupe reconnu par l'ensemble des partenaires engagés donnèrent naissance à la Maison de l'initiative et de l'Emploi d'Epiney-sur-Seine dans laquelle les professionnels ont construit pas à pas leur collaboration. Chacun travaille à partir de ses particularités mais dans un objectif pensé en commun : l'accompagnement des personnes à la réalisation de leur projet personnel et professionnel. D'autre part, le public est partie

prenante du fonctionnement de ce dispositif : un centre ressources, des personnes ressources, un lieu destiné à la recherche d'emploi (matériel informatique, internet...), des espaces de paroles. C'est une opportunité pour organiser la cohésion, la continuité des services. Ouverte en avril 2002, la Maison de l'initiative et de l'Emploi regroupe ainsi les différents services liés à l'emploi et à l'insertion en donnant une large place à l'initiative et aux projets des demandeurs d'emploi.

L'expérience entamée en septembre 2000 a incontestablement favorisé la synergie des acteurs de terrain et des partenariats efficaces pour lutter contre le chômage. Elle entretient l'enthousiasme des personnes en recherche d'emploi qui continuent à témoigner de leurs savoirs dans la lutte contre l'exclusion.

À Epinay-sur-Seine, les témoignages montrent qu'il est nécessaire de résister aux injonctions de placement à l'emploi à n'importe quel prix, supportées à la fois par le professionnel et la personne en insertion. Il s'agit de bâtir de façon réaliste pour soi un projet dans lequel chaque individu peut se reconnaître en temps qu'être humain accompli. Le temps d'élaboration du projet n'exclut pas l'accès à des emplois précaires à condition qu'ils s'inscrivent dans une logique de cheminement individuel, qu'ils aient du sens pour la personne, qu'ils soient librement consentis. Il s'agit de permettre à ce sens d'advenir en inscrivant le temps de l'insertion, de l'orientation, de la mobilité professionnelle comme un temps de formation et de développement des personnes.

L'insertion et l'accompagnement

À quel moment peut-on dire qu'un parcours a réussi ? Quand l'évaluation est d'abord

portée par le demandeur d'emploi, aboutissant d'une **coopération effective entre des personnes et les accompagnateurs**. Les techniques employées trouvent leur source dans la théorie des démarches participatives que le Conseil Economique et Social définit ainsi en juin 2003 : *"Il faut se recentrer sur les personnes, les reconnaître même lorsqu'elles sont en très grande difficulté, comme des interlocuteurs; il s'agit de substituer à une logique de méfiance, une logique de confiance. Il faut maintenant franchir une nouvelle étape. Il s'agit, en prenant en compte le point de vue des personnes en situation de précarité et les acteurs de terrain, de transformer en vrai parcours vers le droit commun, les dispositifs qui actuellement créent des inégalités."* Il s'agit aussi de rechercher dans les passés scolaires, professionnels et de formation, la réussite plutôt que l'échec. Il convient de considérer les publics comme des personnes et cesser de les réduire selon des déterminants administratifs (DELD, Rmiste, les plus de 50 ans, les "pas prêts à l'emploi", les "trop diplômés", etc.). Ces appellations caricaturales des dispositifs focalisent des représentations et des stéréotypes, stigmatisent les individus et empêchent leur insertion.

21. L'école nouvelle est un mouvement fondé par Roger Cousinet et François Chatelain dès 1945 en France. Ce mouvement est issu des réflexions sur la pédagogie. Dès 1920, R. Cousinet écrit ses premiers livres dans lesquels il considère l'enfant comme un apprenti et définit les différents façons d'envisager l'acte d'apprendre. Le point commun des pédagogues fut l'observation du développement des enfants, non pour agir dessus, mais dans le but d'agir sur le milieu scolaire, pour le rendre plus favorable et mieux adapté à la croissance de l'enfant. *L'évolution nouvelle* disait Roger Cousinet *ne comporte pas de système, ce n'est pas un ensemble de règles ou de procédés, ni même de méthodes... C'est un esprit, on ne peut prendre une part de cet esprit. On le fait sien tout entier ou on lui demeure étranger.*
22. Professeur au Laboratoire de Psychologie du Conservatoire National des Arts et Métiers.

Dans les pratiques de travail social, l'accompagnement fait référence à une posture, à une éthique, à la recherche d'un accès à l'autonomie, à un mode de relation spécifique avec les personnes. Le sociologue Robert CASTEL parle d'accompagnement effectif comme étant celui qui consiste à s'adresser à la personne en fonction de ses besoins, de sa situation et qui passe à la fois par un soutien psychologique et par la garantie de ressources effectives. La loi de cohésion sociale a inscrit l'accompagnement dans les nouveaux contrats : CAE; contrat d'avenir, RMA, tutorat...

Le Plan BOORLO semble nous renvoyer à un droit à l'accompagnement et au devoir de réussir l'insertion dans le cadre d'une relation tripartite - les personnes en recherche d'emploi, les professionnels et les acteurs de l'économique - au service de laquelle se mettent en place des politiques publiques. Je crois que l'efficacité d'un tel plan peut trouver sa réussite dans une approche particulière qui s'appuie sur la reconnaissance et l'utilisation des savoirs des chômeurs et des personnes en emplois précaires et sur la légitimation et le respect de la fonction accompagnement dans les métiers de l'insertion.

Je me situe dans une conception globale de l'accompagnement qui tente d'allier éthique, technique, garantie du droit au travail et aux revenus, individualisation des parcours et personnalisation de la prise en charge. L'accompagnement se définit comme une présence auprès de quelqu'un. On y trouve la notion de compagnon. La particularité de cette relation installe deux individus en interaction et requiert de la part du professionnel des compétences relationnelles qui révèlent chez l'accompagné une volonté de construire lui-même son parcours. Si l'accompagnement concerne l'ensemble des professionnels du social, l'acteur principal reste la

personne. Les professionnels de l'insertion le savent, le voient, et en parlent peu, préférant parfois s'en remettre aux méthodes et outils propres à leur métier plutôt que de tenter de développer leur professionnalisme en s'autorisant d'autres compétences qui prendraient pleinement en compte les capacités des personnes accompagnées à trouver des solutions à leur insertion.

S'autoriser d'autres compétences, c'était en 1993 pour l'équipe du secteur emploi du CIDF²³ de Bordeaux dont je faisais partie, reconnaître les limites de notre profession face à l'inédit : pour la première fois, un nombre important de cadres allocataires du RMI arrivaient sur le marché du chômage. Ces personnes (médecin, avocat, DRH, comptable, etc.) possédaient des diplômes, une expérience professionnelle conséquente et maîtrisaient parfaitement les techniques de recherche d'emploi. Toutefois, elles ne parvenaient pas à réintégrer le monde du travail. Nous ne savions pas comment faire.

Notre démarche a été de proposer au groupe venu nous rencontrer de réfléchir ensemble autour d'une idée envisagée en équipe. Cette réflexion conjointe, le tâtonnement pas à pas, la confiance mutuelle dans la mise en place d'actions ont permis par la suite de concrétiser la démarche suivante : mener une réflexion sur les possibilités d'insertion dans le monde du travail par le développement de pôles d'intérêts extra-professionnels ; accroître ou retrouver la capacité de se détacher de la recherche d'emploi obsessionnelle pour augmenter ses chances de retrouver un travail ; créer un lieu d'échanges de savoirs et d'information, utiliser les lieux, les personnes ressources et

23. Centre d'Information des Droits des Femmes.

les supports logistiques. C'est à partir de cette coopération dynamique que la méthode "S'en détacher pour l'obtenir" a vu le jour. Son objectif premier : rompre l'isolement et rechercher des centres d'intérêts personnels, apprendre à gérer son temps entre la réalisation d'objectifs d'épanouissement personnel et de recherche d'emploi, enfin, s'insérer dans un réseau social pour trouver un équilibre visant à acquérir la capacité de trouver un emploi. De 1993 à 2001, quinze groupes se sont succédé avec des résultats de l'ordre de 75 % en termes d'emploi, de formations qualifiantes ou de création d'entreprise. Nous avons repoussé les limites de notre métier en osant reconnaître nos difficultés et en **proposant au public lui-même de s'associer à nos réflexions**. La démarche posée, il nous a fallu l'enrichir, la questionner, l'actualiser sans cesse. Nous avons défini des besoins nouveaux, nous nous sommes perfectionnés et remis en question par la formation continue et la coopération.

L'insertion et la professionnalisation des acteurs

Quels que soient le niveau de formation initiale, les diplômes, l'expérience professionnelle, l'excellence dont disposent souvent les acteurs de l'accompagnement, les métiers de l'insertion sociale et professionnelle requièrent une constante professionnalisation. Le besoin d'information est constant sur les dispositifs, les métiers, les emplois. **La professionnalisation est au cœur de la pratique partenariale**. Pourquoi ? Parce que celle-ci permet l'apprentissage de nouveaux savoirs par une réflexion sur l'action, par exemple dans un groupe d'échanges et d'analyse de pratiques institué entre partenaires. La mutua-

lisation des connaissances encourage la remontée des informations sur les difficultés de terrain et sur les évolutions des besoins de professionnalisation constatés entre pairs. Il faut consulter le public, prendre ce temps-là plutôt que de proposer des solutions dans l'urgence. On est tenté de faire du conseil car les gens attendent beaucoup de nous. L'accompagnement demande du temps, il faut changer notre regard sur les personnes.

Qu'est-ce qu'on vient chercher dans ce métier ? Il est nécessaire d'éclaircir cette question pour pouvoir se professionnaliser, dans le champ des sciences humaines, la psychologie mais aussi la sociologie, la psychosociologie, l'interculturel, le droit, l'économie politique... L'accès à la formation continue ou à la validation des acquis de l'expérience permet de contextualiser des capacités en les adaptant à un contexte local spécifique.

C'est à mon avis une garantie du **maintien de la déontologie** d'un corps de métier qui pourrait, sans cela, céder à des exigences qui seraient en désaccord avec ses valeurs et son éthique. On le sait, ce secteur est difficile à repérer au niveau de ses pratiques quotidiennes comme de ses résultats dont l'évaluation aujourd'hui ne s'effectue pratiquement que sur les taux de placement à l'emploi. Cette difficulté d'identification repose sur les représentations divergentes entretenues par la population, les acteurs sociaux, voire les acteurs politiques à partir des multiples images identificatoires de leur profession - formateurs ? éducateurs ? animateurs ? chargés d'insertion ?... - et sur des peurs que peut susciter chez chacun d'entre nous le mot chômage. Souvent pris dans les aléas du quotidien et de la gestion de l'urgence avec lesquels il faut bien se débrouiller, soumis à des

actions nombreuses et diversifiées, les professionnels de l'insertion disent être parfois cloisonnés dans leurs pratiques et regrettent de ne pouvoir consacrer assez de temps à l'analyse de leur métier.

Cela questionne les moyens de coopération entre les acteurs du social, du politique et de l'économique autour des parcours mis en œuvre avec les personnes. Pouvons-nous inscrire le temps de l'insertion comme un temps relié à l'activité économique, sociale et culturelle d'un territoire ?

L'insertion et le territoire

Que ce soit à l'école, dans les milieux sociaux, économiques et culturels, il est temps de concevoir une forme de partenariat qui favoriserait l'utilisation des politiques de l'emploi au service des individus. Cela repose sur l'émergence d'une communication dont les contours et les formes sont encore à inventer. Il faut que les initiatives et les expériences existant déjà puissent être valorisées et permettre un travail effectif entre les intervenants d'un territoire. Cela suppose un désir et une compétence à se connaître pour pouvoir agir ensemble. Le bon vouloir ne suffit pas. Il s'agit de travailler, avec méthode et exigence de changement, des relations coopératives qui produiraient des réponses adaptées aux problèmes d'insertion ou d'exclusion. J'ai rencontré nombre d'expériences allant dans ce sens. Au Lycée Professionnel Bel Orme à Bordeaux à partir de 1997, l'équipe du secteur Santé, Social, Services s'interrogeait quant au problème des élèves orientés souvent par défaut vers l'établissement. Ces élèves connaissaient des difficultés scolaires et n'étaient pas tous volontaires pour suivre les formations envisagées pour eux. Les difficultés scolaires étaient souvent dues à des pro-

blèmes familiaux, de santé, d'empêchements scolaires anciens, de motivation. A partir de ces constats, l'équipe et moi-même avons posé des objectifs d'accompagnement de ces élèves à partir de méthodes actives en orientation des adultes notamment la démarche du **portefeuille de compétences**. Dans un premier temps, l'équipe s'est formée à cette méthode puis, ensemble, nous avons créé un outil inédit²⁴ d'accompagnement des projets de l'élève avec comme objectifs : aider les élèves à formuler par écrit un projet de formation professionnelle ou le métier qu'ils souhaitent exercer ; à prendre conscience de leurs savoirs, de leurs compétences, à opter pour un élargissement de choix professionnels. La démarche repose sur quatre règles :

- le respect du temps pris par l'élève pour construire son projet : la démarche du portfolio est jalonnée d'exercices, de maturation, de retours en arrière, de discussions, de confrontation d'idées,
- l'analyse de l'ensemble de la personne et non simplement le côté scolaire et professionnel : le bilan personnel doit analyser les manifestations de la motivation dans l'ensemble de la vie,
- l'utilisation de l'imaginaire et du ludique avant d'aborder le réel : la notion de "deuil d'un projet" disparaît ainsi car c'est l'élève lui-même qui vérifie au fil du temps, parce qu'il en est acteur, la faisabilité de son projet,
- l'utilisation des phases personnel/professionnel pour faciliter les déclics : moment où l'élève comprend quelque chose sur lui-même, moment-clé qui permet l'élaboration du projet.

24. Bâtir son itinéraire pour construire sa vie - LPP/LTP Bel Orme, Bordeaux, 1997.

Pendant l'année chaque professeur devient référent/accompagnateur des portfolios de trois ou quatre élèves. A la fin de l'année scolaire, un jury se réunit, composé de professionnels du secteur Santé, Social, Services, d'enseignants, et de moi-même. Chaque élève en classe terminale de CAP ou BEP présente son parcours, explique ses projets, explicite ses atouts, clarifie le chemin qui reste encore à parcourir. Parfois, à l'issue de ces jurys et grâce à la clarté des discours et à la motivation des jeunes, des emplois sont proposés. Les premières expériences ont montré les résultats suivants :

- Pour les élèves : le développement de la motivation, une meilleure compréhension du monde du travail et de ses conditions d'accès, la nécessité de se former et de développer des compétences sociales.
- Pour les enseignants : une vision de l'élève dans sa globalité, une aide dans la relation, une meilleure connaissance du monde du travail.

Cette collaboration entre élèves, enseignants et professionnels a donné naissance au **Café de l'emploi**. A la manière des "cafés philo", c'est un lieu de rencontre convivial qui réunit les jeunes, les équipes pédagogiques et les entreprises autour de débats, de conférences, d'ateliers thématiques et d'entretiens individuels. Ici, la parole s'exprime autrement qu'à l'occasion de rencontres institutionnalisées. Chacun fait évoluer ses représentations du monde du travail, de l'école, de la formation et entame un dialogue constructif quant à l'insertion des jeunes. Mais de telles initiatives demandent un soutien institutionnel à long terme. Il faut le courage et le militantisme des acteurs de terrain pour soutenir ce type de projet, qui nécessite des financements et peut être

délaissé au gré des fluctuations économiques, sociétales et politiques.

L'insertion ne peut fonctionner sans une collaboration avec le monde de l'économique. A partir d'études réalisées dans les six pays partenaires sur les processus d'insertion des jeunes de 16 à 25 ans et d'un diagnostic territorial élaboré à l'échelle transnationale auprès des acteurs de l'insertion et de l'entreprise, est née en 2003, la formation expérimentale Eurojobmediator (projet européen Léonardo Da Vinci II). Elle se présente sous la forme de modules de formation pour les acteurs de l'insertion (futurs médiateurs externes) et les entreprises (futurs médiateurs internes). Le projet a donné lieu à la rédaction d'une charte de bonnes pratiques de l'Eurojobmédiateur. Un site web²⁵ ainsi qu'un DVD²⁶ ont été créés.

Je suis intervenue dans le projet porté par la Mission Locale d'Agen (Lot et Garonne) pour un module de **communication entre les acteurs de l'insertion et dix entreprises** d'Agen, grandes, moyennes et petites. L'objectif principal est le suivant : *faciliter le parcours des jeunes en insertion et notamment leur cheminement dans l'entreprise, par la mise en place d'un réseau de partenaires*. Deux objectifs secondaires tout aussi importants : d'abord connaître et clarifier les domaines de l'insertion sociale, de l'insertion professionnelle ainsi que les champs d'activités des différentes structures d'accueil et leurs missions respectives (coopérations externes) puis

25. www.eurojmediator.org

26. Eurojmediator : création d'une formation de médiateur pour une insertion durable en entreprise de jeunes en difficultés (témoignages vidéo, outils pédagogiques, documents d'information, apports des échanges transnationaux) - Production/réalisation Télimage.

positionner les formés, issus de l'entreprise, et ceux issus du secteur de l'insertion, dans une recherche d'adéquation entre leurs différents enjeux et ainsi renforcer leurs capacités d'actions communes (conduite au changement). Après ces deux jours de rencontres, les chefs d'entreprises, les DRH et les acteurs de l'insertion disent qu'ils ont appris à mieux communiquer tout en prenant en compte la façon de penser des partenaires, qu'ils ont mis en œuvre des projets communs basés sur la mutualisation des savoirs et l'utilisation des compétences entre les médiateurs internes et les médiateurs externes, qu'ils ont recherché ensemble des solutions aux difficultés. Ainsi, la transversalité des compétences et la reconnaissance de valeurs communes entre les deux types de médiateurs ont permis l'interactivité, la volonté commune d'agir ensemble, l'engagement. Depuis, plusieurs projets ont vu le jour comme les petits déjeuners entreprises / acteurs de l'insertion, des actions d'intégrations innovantes dans l'entreprise pour les acteurs de l'insertion, dans les structures d'accompagnement (mission locale, organisme de formation, etc.) à l'occasion des entretiens avec les jeunes pour les entreprises. Au bout d'un an, le bilan effectué en avril 2005 montre que les personnes ayant participé à l'intégralité de la formation ont renforcé leur collaboration et cela s'est traduit par un meilleur accès et un meilleur maintien des jeunes en emploi.

CONCLUSION

Choisir la mise en place d'un partenariat qui invente des formes de coopération propices à la lutte contre l'exclusion comme à Epinay-sur-Seine, à Agen ou à Bordeaux, c'est oser l'instauration d'un nouveau

rapport entre emploi et formation, entre actions publiques et stratégies économiques d'un territoire, entre salariés tuteurs et personnes en formation. Mieux connaître les dispositifs, résister à la prégnance de la performance, oser sortir de sa culture professionnelle pour rencontrer d'autres secteurs et se reconnaître un corps de métier à part entière amèneraient une somme de compétences propices à l'apport de solutions quant aux problèmes d'insertion des personnes. Cette sincérité de coopération portant sur les pratiques, les outils et la capacité d'agir ensemble fonde un terreau de motivations et de compétences qui pourraient à mon sens faire de l'insertion un synonyme d'intégration où chaque personne accompagnée saurait se reconnaître une identité sociale reconnue et valorisée.

QUELQUES RÉACTIONS ET ÉCHANGES APRÈS LA CONFÉRENCE

Coopérer avec les entreprises

Les chefs d'entreprise, les DRH ont une représentation négative du secteur de l'insertion : les accompagnateurs sont de doux rêveurs humanistes et les jeunes ou les salariés des SIAE ne sauraient s'adapter aux postes à pourvoir. Ça bloque le processus d'insertion, ils ne veulent pas de ces publics dits "en difficulté". De leur côté, les acteurs de l'insertion voient l'entreprise comme un lieu d'exploitation, dénoncent les mauvaises conditions de travail. Les entreprises s'engagent quand elles ont besoin de recruter ou de stabiliser des salariés sur les postes. A Agen, des visites se sont déroulées en entreprise, sur les postes de travail ; il y a eu des remarques sur les conditions de travail, les salaires, qui ont conduit à des améliorations. Pour arriver à ça, il faut d'abord de

la bonne volonté et des lieux de rencontre. Il faut faire bouger ces représentations, permettre à ces deux mondes de se rencontrer, ne pas "parler boulot" tout de suite, faire tomber les peurs, les masques car au fond les valeurs sont les mêmes.

Coopérer avec les décideurs politiques

Les professionnels de terrain ont à faire entendre leur professionnalisme lors de la mise en place des dispositifs. Il faut des rencontres pour faire passer ce savoir et ces compétences issus du terrain, construits avec les personnes en insertion, participer à une co-construction des cahiers des charges et des évaluations. Il peut y avoir des écarts dans la lecture d'une circulaire par exemple. L'association "Education et société" s'efforce de partager avec les politiques sur des thèmes (actuellement sur les effets de la décentralisation) qui sont l'occasion de débat public, de discussion. Il faut imaginer des moyens de ne pas tout accepter.

Coopérer avec le monde associatif

Une épicerie sociale a pour but de distribuer des aliments mais aussi de restaurer le lien social, de favoriser la solidarité et l'insertion des personnes. Comment le monde associatif en lien avec les plus précaires peut-il contribuer à l'insertion sociale de ces publics, quels sont les ingrédients du lien social ? responsabilité ? solidarité ? L'action associative peut développer des compétences, redonner une identité, développer des savoirs, des astuces, les mécanismes de l'accès à l'emploi. La mutualisation et la solidarité peuvent être innovantes, il faut mettre en place très tôt de telles expériences associa-

tives. Ça fait partie de la responsabilité de l'adulte : favoriser la citoyenneté, apprendre aux plus jeunes à vivre, à être en société.

Insertion et sens du travail

Ne faut-il pas distinguer demandeur d'emploi et demandeur d'activité ? Des gens insérés, actifs socialement et plutôt satisfaits sont contraints de maintenir leur statut de DE. Faut-il courir après un emploi pour tous ou laisser les places aux jeunes ? Les plus âgés eux, s'y retrouvent avec la famille, l'entraide, ils se sentent utiles. L'emploi pour tous n'est pas une affaire de choix politique, on n'agit pas dessus. Aujourd'hui les entreprises peuvent faire du profit en dehors de la force salariale par la financiarisation de l'économie. Deux millions et demi de personnes vivent en dessous du seuil de pauvreté. Les 35 heures ont entraîné des questions sur ce qu'on fait du temps libéré et donc sur le sens de la vie, sur ce qui est important pour chacun. On ne demande pas à un demandeur d'emploi ce qu'il veut faire de sa vie. On ne nous paye pas pour parler de ça mais est-ce que notre métier c'est de l'aider à s'insérer dans une norme ?

Il faut questionner le sens du travail sur le terrain politique. C'est une importante question de société, GORZ et MEDA²⁷ l'ont abordée dans les années 90. Le travail conserve aujourd'hui une place primordiale par la valorisation sociale et le sentiment d'appartenance qu'il procure.

27. André GORZ, *Métamorphose du travail, quête de sens*. Galilée, Paris, 1988. Dominique MEDA, *Le travail, une valeur en voie de disparition*. Aubier, Paris, 1995.

Témoignages régionaux

Parcours Femmes en Poitou-Charentes : un partenariat, des réseaux pour l'insertion des femmes.

Elisabeth Gabillard (IRTS Poitiers - Coordonnatrice du département "Modes d'Emplois")

Une action expérimentale a été menée à Poitiers en 1983, puis en 1986 une étude sur l'insertion professionnelle des femmes sans qualification dans la région. Cette action a constitué un démarrage et l'étude a donné des préconisations et permis la création du dispositif "Parcours d'accès à l'emploi pour les femmes" pour l'insertion des femmes sans qualification ou avec un bas niveau de qualification. Ce dispositif partenarial est pris en charge dans le cadre du contrat de plan Etat Région et s'attache aux difficultés d'accès à l'emploi rencontrées par les femmes.

Très souple, il combine des formations et un accompagnement individuel, à temps partiel ou à temps plein, offre différents modules comme des remises à niveau, la gestion du temps, la recherche d'emploi et s'appuie sur les ressources locales en matière de formation qualifiante.

L'accompagnement est individuel, c'est un élément essentiel qui donne du sens au parcours. Il est réalisé en lien avec des professionnels spécialisés (santé, psychologie, social).

La durée est un élément important, un parcours peut durer 2 ans. Cela permet de faire des coupures, des pauses.

Le dispositif "Parcours femmes" relie quatre structures dans la région Poitou-Charentes, une par département :

- Charente : Retravailler
- Charente-Maritime : GRETA (anciennement la MEP)
- Deux-Sèvres : IRFREP Ligue de l'enseignement
- Vienne : IRTS Modes d'emplois

Ces quatre structures travaillent en partenariat depuis plus de quinze années avec une volonté d'échanger sur les pratiques. Depuis 1992, elles s'investissent dans différents projets européens (NOW, puis EQUAL) ce qui leur donne du temps pour travailler ensemble, mener des études, partager des pratiques et s'outiller conjointement.

Après plus de quinze ans, la priorité n'est plus l'accès à l'emploi le plus rapidement possible : cela conduit trop souvent à maintenir les femmes dans la précarité avec des emplois peu qualifiés, à temps partiel, à horaires décalés. Nous travaillons davantage dans une perspective d'accompagnement centré sur la personne, dans la construction de parcours plus durables.

Depuis 2002, dans le cadre du programme européen EQUAL, les structures travaillent sur les axes suivants :

- diversification des orientations professionnelles comme moyen d'accéder à des emplois plus qualifiés, à temps plein,
- préparation pour l'accès à la VAE,
- conciliation vie familiale / vie professionnelle,
- technologies de l'information et de la communication
(le site www.cyb-elles.org permet de diffuser des travaux, de l'information).

"Parcours femmes" a aussi mené des études sur les spécificités de l'accompagnement des femmes vers l'emploi, sur l'évolution des métiers féminins, engagé des réflexions avec l'organisation de séminaires (par exemple en octobre 2004, une rencontre sur la "Diversification des orientations professionnelles des femmes"). Notre partenariat nous a permis de créer et d'échanger des outils et des séquences de formation. Ces outils (le portefeuille de compétences, l'attestation d'activités) sont testés par des femmes avant d'être finalisés et généralisés.

En quinze ans de travail en commun, nous sommes passés de valeurs communes à une culture commune.

Patrick POITIERS
(IRFREP- Ligue de l'Enseignement
Poitou-Charentes - Directeur de
l'Agence des Deux-Sèvres)

On peut parler d'une évolution de notre coopération, d'une construction progressive du dispositif.

Les observations de terrain ont permis de modifier le dispositif, par exemple admettre qu'une femme peut concilier son inscription dans le dispositif et un travail à temps partiel.

L'objectif principal, le projet partagé, est l'amélioration de l'insertion professionnelle des femmes. Le dispositif accueille 150 à 200 personnes par département, soit 800 femmes dans la région. Nous arrivons à un taux d'insertion supérieur à 50 %.

Entre nos quatre organismes, pas de concurrence, mais un partage des outils et le respect des différences. Il n'y a pas de secret, ni de propriété des idées et des outils. D'ailleurs, tout ce que nous produisons ensemble est diffusé, car nous travaillons sur des financements publics. Chaque département a son réseau de proximité, chaque organisme ses spécificités et il nous faut respecter ces différences. Nous avons une prise de décision commune et un équilibrage du temps passé par chacun. Chacun de nous est autorisé à parler au nom des autres sur les décisions majoritaires.

Nous travaillons sur des questions et problématiques minoritaires. Par exemple, en 1992, la question de la diversification des emplois féminins n'était pas à l'ordre du jour. On s'est exposé ensemble. Se vivre comme une minorité, cela nous a soudés, nous a amenés à parler d'une seule voix.

Sur le programme européen EQUAL, en partenariat avec l'AFPA, 26 personnes

ont participé aux activités : construction d'outils, diffusion d'information, partage de valeurs. La caractéristique du partenariat transnational EQUAL, c'est qu'il y a de nombreux partenaires dans chaque

pays, ce qui suppose de bien organiser les activités. Le partenariat transnational exige de se caler, d'avoir partagé avant. Cette formalisation est constructive.

Accompagnement vers l'emploi marchand de personnes bénéficiaires du RMI sur le Pays des Six Vallées (Vienne).

Thierry FAYOUX (directeur PAIO ERIGE Lusignan)

Notre propos concerne aujourd'hui les bénéficiaires du RMI mais la PAIO reçoit toute sorte de public. Nous travaillons dans le Pays des Six Vallées, 48 communes sur lesquelles il n'y a aucune structure pour l'emploi.

Anita LOUET (responsable de l'Unité territoriale d'intervention sanitaire et sociale de Fontaine le Comte)

L'UTISS est rattachée au Conseil Général avec pour missions :

- l'accueil, l'écoute, l'orientation et l'accompagnement de tout public, jeune, famille, adulte, pour les personnes rencontrant des difficultés de toute nature ;
- le suivi et l'accompagnement des bénéficiaires du RMI avec le dispositif des contrats d'insertion.

Stéphanie CHAIGNAUD (chargée de mission, équipe de prospection placement IOD, Cap Emploi)

La structure existe depuis 1995 et dépend du Conseil Général. Elle vise l'accès à

l'emploi direct pour un public peu ou pas qualifié, niveau bac maximum, jeunes, bénéficiaires du RMI, demandeurs d'emploi. Six équipes sur la Vienne assurent un service de proximité vers les entreprises et les demandeurs. En 2004, nous avons accompagné 120 personnes dont la moitié allocataires RMI.

Thierry FAYOUX

Pourquoi ce partenariat ? Nous nous sommes demandé : quels freins mettons-nous - nous-mêmes, acteurs du social - à l'accès direct à l'emploi ? Certaines personnes sont passées par toutes les mesures et n'accèdent pas pour autant à l'emploi.

Toute demande d'emploi est entendable mais certaines personnes ne savent pas se vendre et se mettre en valeur. Il faut arrêter de se dire que les gens ne sont pas prêts et agir sur le système. On évite ainsi les parcours longs, les étapes préalables ; c'est un gain direct pour la collectivité.

Stéphanie CHAIGNAUD

On part de la demande de la personne, de ce qu'elle a envie de faire et de ses

savoir-faire. Si on ne part pas de la personne, si elle n'est pas volontaire, cela ne fonctionne pas.

L'emploi qu'elle souhaite existe-t-il ? S'il n'existe pas sur le secteur, on lui propose autre chose. Nous prospectons alors les entreprises sur le type d'emploi que recherche la personne. Nous envisageons ensemble le poste, les conditions de travail...

Si la personne est intéressée, elle est mise en contact avec l'emploi sur le terrain. Nous allons ensemble rencontrer le chef d'entreprise et les collègues, visiter les lieux, afin que chacun décide en connaissance de cause. Nous l'accompagnons tout au long de la période d'essai qui ne doit pas être une période de test mais un temps d'adaptation. Selon le cas, on fait en sorte que la personne soit opérationnelle à la fin de la période.

Thierry FAYOUX

Les critères de sélection sont généralement bien plus élevés que ce qui est nécessaire. Dans le secteur rural, il y a des entreprises qui ont des problèmes de recrutement. On

insiste sur l'idée de compétences minimales (et non maximales) et d'adaptation. On travaille avec l'entreprise, on fait une étude de poste qui débouche parfois sur un changement de définition. Les employeurs ont besoin d'aide pour les recrutements mais aussi sur l'organisation des postes dans l'entreprise. C'est cela, agir sur le système. 92 % des personnes en emploi restent en emploi l'année suivante. 30 % des gens rebondissent sur d'autres types d'emplois.

Anita LOUET

Le RMI sur notre secteur concerne 450 allocataires pour 58 % de contractualisation. Nous organisons des temps de rencontre entre nos trois structures autour des parcours, sur les besoins repérés du bénéficiaire. Il y a des entretiens tripartites, des réajustements sur le contrat d'insertion.

Une commission technique de validation, instance mise en place en 2005, réunit des élus du Conseil Général et des personnes ressources. Les cellules d'appui sont des espaces de réflexion et d'information sur les situations des personnes.



Compte-rendu des ateliers

COMMENT FAVORISER LA PARTICIPATION DES PERSONNES À LEUR PROJET DE VIE ET D'INSERTION PROFESSIONNELLES ?

Animation : Patrick POITIERS, Ligue de l'enseignement IRFREP

avec Emmanuelle MAZEAUD, CARIF Poitou-Charentes

Si la participation de la personne à son projet de vie et d'insertion professionnelle suppose qu'on la prenne en compte dans sa globalité, quelles formes de coopération cela implique-t-il et entre quels types d'acteurs ?

Comment donner du sens à l'engagement de l'individu et le rendre acteur de cette démarche ? La formulation de la question paraît incongrue, voire paradoxale pour certains...

- S'il n'y a pas de participation de la personne ça veut dire qu'il n'y a pas de projet de vie.
- On peut avoir un projet sans être acteur (c'est-à-dire qu'il n'y a pas de mise en œuvre, pas encore de démarrage ...).

Coopérer avec la personne :

Coopérer avec la personne ce serait aller vers "l'entrée en actes" et accompagner le cheminement. Comment faire pour se rapprocher, pour rejoindre la personne sur son projet ? Comment s'articulent le projet de la personne et le projet du travailleur social pour la personne ?

- Contractualiser, verbaliser l'intervention :
 - exposer le sur quoi on va travailler, le comment, avec qui
 - faire exprimer ce que la personne attend de la prestation/intervention
 - pourquoi est-on là ensemble ?
- Entrer dans la (en) relation
 - rassurer, gagner la confiance
 - éviter la violence de certaines questions du genre : "quel est votre projet ?" tout en prenant en compte l'injonction au projet par exemple pour les allocataires du RMI
 - permettre à l'envie, au vouloir de s'exprimer
- Ce qui se joue dans la relation
 - transfert
 - préjugés
 - émotions
 - pouvoir (position non égalitaire)
 - jugement (le projet irréaliste : pour qui ?)
- Comprendre, interpréter les actes posés par la personne
 - quelle est son intention ? sa motivation ?

- Est-ce qu'elle fait ce qu'elle croit qu'on attend d'elle ?

Il convient de s'assurer que les non-actes ne viennent pas du fait d'incapacités à comprendre des situations plus complexes qu'il n'y paraît (par exemple téléphoner pour une période en entreprise ; prendre contact pour obtenir une information,...) : le manque de compétences n'est pas signe de manque de motivation.

- Le temps dans la relation
 - laisser le temps qu'il faut ?
 - y a-t-il un schéma type de déroulement de mise en projet ? avec des étapes ?

La coopération entre acteurs de l'insertion

La multiplicité des accompagnateurs, des accompagnements autour d'une même personne peut être un plus pour la personne : elle peut y prendre ce dont elle a besoin ; la personne "fait le tour", elle profite des expertises et de la diversité des services.

- pour plus de cohérence autour de la personne en difficulté ?
- pour un service optimisé ?
- pour répondre aux exigences du financeur ?

Des étapes peuvent être dédiées, partagées avec d'autres acteurs. Le partage d'informations sur la personne exige une vigilance aux règles d'éthique et de déontologie.

Quelques exemples de coopération réussie

1. Chantier d'insertion jeunes par le sport en Charente, CFOSEP

- 9 objectifs pédagogiques identifiés
 - 6 intervenants
 - un temps de concertation pour se démarquer, pour mieux travailler en équipe, formaliser, mettre à jour, préciser, le type de compétences, les limites des interventions, les pratiques, les outils
- Des étapes structurées avec une semaine de détermination, d'engagement qui permet de présenter la commande institutionnelle au jeune et de confirmer le choix des intervenants.

2. Suivi MGI en Charente

- mise à plat du partenariat
- instance de suivi en présence du jeune : cellule d'appui

3. Comités opérationnels des PLIE

- CLI, DDTEFP, entreprises d'insertion, etc....

4. La Ligue – IRFREP 79 : coopération entre pairs

- Mise en place d'équipes projet pour des jeunes en insertion
- L'engagement au cœur du projet

La coopération entre acteurs de l'insertion est une pratique émergente, avec des limites et des difficultés. Les participants confirment le souhait de faire évoluer les pratiques, d'aller, au-delà des relations inter-personnelles facilitantes, vers des coopérations raisonnées. Pour cela, il faut pouvoir se dire les choses, se comprendre, entendre les critiques, aller au-delà des représentations réciproques pour faire ensemble, partager des outils construits ensemble.

INSCRIRE LE TEMPS DE L'INSERTION, DE L'ORIENTATION, DE LA MOBILITÉ PROFESSIONNELLE, COMME UN TEMPS DE FORMATION ET DE DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES ?

Animation : Didier VALDES, AGEVIF- CAFOC

avec Christine CAVAILLE, GIP Qualité de la formation

Est-ce que l'intervention des professionnels de l'insertion ou de l'orientation se situe nettement dans une logique de l'ajustement, du placement, de l'adéquation ? Ou bien l'accompagnement est-il censé mettre la personne dans un processus de changement ? Avoir un "effet formateur" ?

Didier VALDES

Nous essaierons d'explorer au cours de cet atelier les limites de la notion de formation rapportée aux situations d'insertion ou de mobilité professionnelle. Ces temps d'orientation et de mobilité professionnelle, s'ils induisent un processus de changement, peuvent-ils être considérés comme des temps de formation ? Quelles sont les contraintes ? Quel rôle a l'accompagnement dans la mise en place d'un processus de changement ? Si ces situations d'entre-deux contribuent au développement de la personne, peuvent-elles pour autant se penser comme un temps de formation ?

Des actions entre accompagnement et formation

Nous menons des actions d'insertion professionnelle sur le terrain et réalisons un accompagnement des jeunes de moins de 25 ans. Il y a une dynamique de groupe, les objectifs de formation ne portent pas

seulement sur les savoir-faire, mais aussi sur le savoir-être.

Nous proposons à notre public un apprentissage ou ré-apprentissage des rythmes de vie collective, de vie au travail mais aussi des modules qui permettent de changer leurs représentations de la formation pour qu'ils n'hésitent plus à se former entre deux boulots. On fait évoluer le comportement des personnes par rapport à la formation.

Il y a une image de la formation qui renvoie à l'école, à l'échec scolaire, et qui peut faire peur. Une formation Premiers secours qui n'est pas sanctionnée peut constituer un point de départ, permettre une nouvelle approche de la formation.

Tout dépend de la définition que l'on donne de la formation. On se forme quand on transforme ce que l'on a en quelque chose d'autre. L'accompagnement ne forme pas mais induit un processus de changement chez la personne.

L'action menée sur l'accompagnement en emploi, il s'agit bien d'accompagnement ; par contre, la période en entreprise, c'est de la formation et c'est l'entreprise qui l'assure. Puisqu'il y a eu un changement, que la personne a rebondi, c'est qu'il s'agit de formation.

Il y a des personnes qui sont très éloignées de la formation (sous méthadone, sans logement, avec des tas de problèmes...) et qui pourtant arrivent à reprendre pied parce qu'elles sont en professionnalisation en entreprise, alors que d'autres qui semblent très près de l'insertion n'arrivent pas à entrer dans la formation. Il faut arriver à trouver ce qui est "déclencheur" chez la personne. Le travail en partenariat est précieux ici car il peut aider à trouver la meilleure solution pour la personne.

On doit répondre à une logique institutionnelle plutôt qu'à une logique pédagogique. On nous demande de mettre en formation des jeunes qui ont un problème depuis 16 ans par rapport à l'école. Pour arriver à des résultats, il nous faut contourner certaines directives. Avec la décentralisation, la formation professionnelle glisse vers la Région. On a connu une période où l'insertion sociale était financée. L'insertion a glissé sur les Conseils Généraux. On ne peut plus proposer des actions de formation de type social et insertion. Tout ce qu'on peut faire, c'est de la qualification, et encore, avec des métiers bien ciblés, de l'insertion vers l'emploi et c'est tout.

Pour tous ces temps d'accompagnement, peu importe le terme qu'on y met : formation, information, accompagnement, il est important d'évaluer les actions : l'action a-t-elle des effets sur la personne et son parcours ?

Il faut ancrer un certain nombre d'étapes pour la personne. Est-ce qu'on appelle ces

étapes de la formation ou autre chose ? Il est très important de leur laisser des traces de ce qu'on fait.

Les personnes se sentent valorisées quand elles reçoivent les attestations de formation, même si elle n'est pas diplômante. Ça peut donner parfois envie d'aller plus loin. C'est une fierté, on peut en parler, on l'a fait, ça nous appartient.

Dans le cadre du contrat d'insertion, il faudrait intégrer toutes les étapes dans une formation, pour que la personne se l'approprie et se rende compte de ce qu'elle a fait dans son parcours. Désigner ça comme une formation permet de valoriser la personne.

Accompagnement vers la formation ou vers l'emploi

Il y a un paradoxe : on considère que les gens qui vont en formation sont en "sortie positive" alors que ceux qui sont dans d'autres démarches comme par exemple une mission d'intérim, sont considérés en "sortie négative" dans les statistiques.

Il faut laisser à la personne du temps pour faire des expériences (par exemple, le travail en intérim), se poser, essayer autre chose et petit à petit en faire de plus en plus.

Pourquoi vouloir considérer l'accompagnement comme de la formation ? Est-ce que c'est par rapport aux financeurs ? Pour nos financeurs, ce n'est pas la formation qui prime, c'est l'emploi. L'objectif d'insertion est l'emploi.

On nous demande d'amener les gens en emploi durable, en CDI et on sort de nou-

veaux contrats de travail, des CDD sur 2 ans...

C'est un problème de définition sémantique. L'insertion n'est pas une fin en soi, c'est un processus, une mise en mouvement. Dans le travail en mission temporaire, on oriente les personnes vers la formation quand les compétences manquent, mais de premier abord, parler de formation fait peur.

Il ne faut pas oublier que l'insertion passe par plein de choses avant d'aborder la formation et l'emploi.

Cela dépend des personnes. Pour beaucoup, l'insertion sociale et l'insertion professionnelle peuvent se faire en même temps. L'emploi peut parfois régler des difficultés sociales.

Le terme formation peut faire peur aux personnes (échec scolaire), le mot "travail" est valorisant.

Le chantier d'insertion est un point de départ : travail, salaire avec les effets induits de reconnaissance. On ne parle pas d'accompagnement, ni de formation. Cela dépend vraiment de l'organisme et de sa mission.

Coopération et partenariat

Il y a différents réseaux et des partenaires à solliciter et utiliser. On est malheureusement sur des dispositifs où c'est la performance qui prime. C'est à nous de co-construire un dispositif d'évaluation avec les financeurs. Surtout ne pas vouloir s'en débrouiller tout seul.

Les partenariats apporteraient des sommes de compétences qui permettraient d'apporter des solutions aux personnes bénéficiaires. Mais cela pose aussi le problème des personnes renvoyées d'un organisme à un autre.

Il faut aussi avoir une logique institutionnelle de territoire pour avoir à proximité des structures d'accompagnements, d'insertion, intermédiaires...

Professionalisation

Notre action est souvent peu lisible pour les financeurs. Ils refusent parfois de financer des projets car ils ne comprennent pas ce que l'on fait. Il faudrait pouvoir mettre en place un diplôme d'accompagnateur pour enlever le côté opaque de l'insertion.

Il existe déjà des formations à l'Université (licence professionnelle des métiers de l'insertion) et à l'AFPA (Conseiller en Insertion Professionnelle) mais les financeurs ne les connaissent pas non plus.

Il faut souhaiter que de nos métiers puisse naître une formation de longue durée : c'est une question de survie de nos métiers pour lesquels il n'existe pas d'identification à un diplôme.

INSCRIRE LE TEMPS DE L'INSERTION COMME UN TEMPS RELIÉ À L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE, SOCIALE ET CULTURELLE D'UN TERRITOIRE ?

Animation : Sonia SPERONI, GIP Qualité de la formation
avec Anne-Marie HAMON, CARIF Poitou-Charentes

Sonia SPERONI

Avec le RMI-RMA relevant des départements, l'individu "allocataire" est à charge du territoire où il réside. Du coup, l'injonction à (ré)insérer s'impose plus directement à un territoire : parce qu'il s'agit de ses habitants et parce qu'il paye, l'insertion renvoie à la question des ressources mêmes du territoire : il est plus ou moins riche pour pouvoir payer, plus ou moins développé économiquement pour pouvoir insérer. Cela renforce la nécessité pour les acteurs du social de s'intéresser de près aux possibilités offertes localement, à mobiliser les entreprises, les partenaires socio-économiques au nom d'un "civisme local", d'un développement local. Certains parlent de développement local durable quand l'économique n'oublie pas le social...

Par ailleurs, on fait le constat que les professionnels de l'insertion ne sauraient travailler en vase clos (entre ALE - ML - EI ...) sinon il y a échec à insérer professionnellement, stigmatisation des bénéficiaires enkystés dans le chômage ou l'emploi aidé. Pour les amener vers le secteur marchand, le monde de l'entreprise, les professionnels de l'insertion s'intéressent au tissu socio-économique local, sont en lien

avec nombre d'associations, un réseau d'entreprises...

Et surtout, l'individu n'est pas seulement un anonyme demandeur d'emploi ou allocataire ; il est habitant-citoyen-voisin-parent-adhérent sur un territoire, lieu de vie, lieu de travail, territoire d'action où il peut être en lien avec une diversité d'acteurs. Il n'est pas seulement "à charge" mais peut être une ressource, un potentiel de développement, d'animation, créateur d'activité pour demain.

Ces trois dimensions conduisent-elles "tout naturellement" à mobiliser une diversité de dimensions autour de la personne : économique, sociale, culturelle... Malgré le clivage entre ces dimensions, comment faire du lien, se mettre en lien, se retrouver partenaires sur un même territoire d'action ?

Comment faire pour établir ce lien là ? La proximité est-elle suffisante ? Quelle cohésion donne-t-elle aux projets d'insertion professionnelle ?

Le territoire est-il porteur d'une logique locale de développement et de partenariat ou bien la logique des réseaux prime-t-elle encore ?

La mobilisation d'une diversité de dimensions autour de la personne apporte-t-elle des solutions nouvelles ? C'est peut-être une fausse bonne idée ; quelle en est la plus value ? Qu'est-ce qu'on fait mieux avec des partenaires qu'entre soi ?

Coopération autour des allocataires RMI

Le Revenu Minimum d'Insertion est une allocation départementale qui oblige à contractualiser avec un instructeur, il faut décliner qui on est, ce qu'on veut faire. Certains contrats d'insertion doivent permettre à la personne de bouger. Dans ce cas, il faut mettre en œuvre les outils pour lui permettre de le faire, tant sur le plan social, que sur celui du logement et de la santé et pour certains, de l'emploi. À un allocataire du RMI qui souhaite s'insérer professionnellement, il faut permettre d'accéder à tous les outils qui peuvent le mener à l'emploi. D'autres ont besoin de plus de temps. Le RMI n'est pas une fin en soi. Il doit être un moyen pour s'en sortir. Mais il faut des mesures coercitives si les termes du contrat ne sont pas respectés.

Être bénéficiaire du RMI correspond à des situations très disparates. L'allocataire peut avoir 55 ans et être en attente de la retraite, être un diplômé de 30 ans, avoir un statut d'agriculteur ou d'artisan, sortir d'hospitalisation, etc. Cette hétérogénéité des publics ne peut qu'engendrer des contractualisations hétérogènes. Les problématiques territoriales sont elles aussi diverses.

Les actions d'insertion pour les bénéficiaires du RMI sont mises en place dans un travail en réseau avec des travailleurs sociaux. Il y a un paradoxe du RMI : c'est un dispositif d'État qui répond à la fois à une philosophie et à une politique. La commission locale d'insertion (CLI) a pour objectif le fonctionnement et le contrôle du dispositif.

Un nécessaire partage de pratiques

Travaillent au sein de la CLI des personnes qui ont des pratiques et des valeurs différentes. Toutes ne partagent pas une culture de l'accompagnement. Les travailleurs sociaux sont davantage dans une posture d'aide pour répondre à des besoins, à des urgences, alors que la CLI a pour rôle de faire bouger les gens hors du dispositif, de trouver une solution de sortie. On ne parle pas le même langage. On entend des choses comme "Vous obligez les personnes à travailler alors que c'est difficile pour eux et qu'il n'y a pas de travail. Vous ne les mettez dans un parcours que pour les insérer".

Nous sommes donc confrontés d'un côté au malaise social du bénéficiaire et de l'autre, à la pression sociale du Conseil Général et plus largement de la société.

Cette incompréhension engendre l'inertie. C'est déstabilisant pour le public qui entend des discours différents : du discours moralisateur sur le travail, à la charge contre la société et la violence du système.

Il est important que les interlocuteurs comprennent dans quelle logique chacun évolue sinon il peut y avoir des malentendus. Une personne peut être radiée de la liste des demandeurs d'emploi non parce que le conseiller en aura décidé ainsi mais sur injonction de la structure par exemple. Il peut arriver que l'ANPE pose un diagnostic social et que l'assistant social émette un avis contraire : "il faut que la personne travaille". La position de chacun est fonction de l'évaluation que chacun a pu faire.

Cela vaut aussi pour la logique du secret professionnel qui n'est pas partagée par tous. Il faudrait pouvoir former tous les prestataires du dispositif ce qui est plus difficile à réaliser.

L'ensemble des intervenants ont une légitimité dans l'accompagnement. L'assistant social a sa légitimité, l'ANPE aussi, tout comme l'animateur PLIE ou l'organisme qui s'occupe des handicapés. Si le bénéficiaire est sous tutelle, la personne responsable chargée de la tutelle est aussi légitime que les autres à intervenir.

Dans ce cas, comment met-on le bénéficiaire au cœur des préoccupations ? Certains partenaires ne sont pas prêts à partager, à lâcher leur terrain. Des comités techniques ont été mis en place pour intervenir sur le suivi de la personne. Ils réunissent des travailleurs sociaux du Conseil Général, des CCAS, l'ANPE, des organismes de formation, la CRAMCO etc. Le bénéficiaire reçoit des injonctions différentes. Il n'a pas toujours le même

discours en fonction de la personne à qui il s'adresse et de l'endroit où il se trouve. Il faut donc partager sur la lecture que chacun peut avoir de la situation et se recentrer sur la personne. C'est le rôle des animateurs de CLI d'amener chacun à respecter les postures de l'autre.

Le temps de coordination n'est pas calculé. Il est informel si les relations entre les partenaires sont bonnes. Mais en même temps, s'il n'est pas institutionnalisé, il risque de ne pas avoir lieu.

L'échange de pratiques et la coopération sont des temps professionnels essentiels qui manquent face à un public dont les problématiques se complexifient de plus en plus. Les problèmes psychiatriques par exemple, ne sont pas évoqués dans l'insertion. Etre dans un parcours d'insertion, c'est aussi s'inscrire dans une vie sociale. Insertion ne signifie pas qu'emploi. Nous avons besoin d'échanger sur les réalités et les pratiques de chacun parce qu'on a parfois tendance à oublier les usagers. Ils ne sont pas uniquement consommateurs, ils sont aussi acteurs. Il faut aussi les écouter et prendre en compte ce qu'ils veulent et ce qu'ils peuvent faire.

La commission technique de validation, c'est une volonté du Conseil Général de la Vienne de mettre en place des temps formalisés. Nous y échangeons sur les situations, sur nos savoir-faire, des informations. Les instructeurs y assistent pour présenter les contrats d'insertion. Les instructeurs sont des assistants sociaux qui élaborent le contrat et en posent les objectifs.

En Charente, les acteurs de l'insertion bénéficient de financements pour des journées de formation et d'analyse des pratiques animées par Dominique PADE. C'est important car tous n'ont pas la même culture, les mêmes objectifs, les mêmes injonctions.

Ces journées thématiques réunissent deux fois par an et à leur demande, des accompagnateurs socioprofessionnels, travailleurs sociaux, animateurs, assistants sociaux, des deux circonscriptions de Jarnac et Cognac. On y travaille sur les limites de l'intervention et les pratiques de chacun. C'est sans doute insuffisant mais c'est intéressant.

Une journée sur l'insertion a réuni 250 personnes. De cette émulation a émergé le besoin de créer un programme local d'insertion sur trois ans, pour partager valeurs et cultures.

Comment mieux travailler ensemble pour monter des parcours plus efficaces et cohérents ?

On constate que les bénéficiaires du RMI souffrent de problèmes psychologiques, la solution est-elle pour autant dans l'embauche d'un psychologue ? Ou dans la formation ? Depuis trois ans, on demande ce type de formation pour les travailleurs sociaux, les ASP²⁸, les animateurs de chantier, le personnel d'accueil.

Une journée annuelle de partage des pratiques qui s'apparente à de la supervision touche dix-sept partenaires, soit environ vingt personnes. On y échange sur les parcours qui nécessitent un accord afin

d'éviter toute répercussion sur la personne. Le travail se fait sur des cas précis, les représentations que chacun a de la situation. La supervision n'a rien à voir avec un cours théorique. C'est une excellente réponse aux difficultés de partage et de coordination.

Coopération avec le secteur économique

On peut penser que la richesse du territoire intervient sur le nombre des bénéficiaires du RMI or ce n'est pas le cas : la richesse locale ne permet pas pour autant l'insertion de tous. Les mutuelles dans les Deux-Sèvres, produisent de la richesse. Pourtant, à Niort résident 40 à 42 % des allocataires RMI du département et le département compte la plus forte concentration des bénéficiaires du RMI de Poitou-Charentes. À Bressuire, où les chômeurs sont environ 5 %, le nombre d'allocataires a peu fléchi. Actuellement, c'est comme si deux réalités économiques coexistaient sur un même territoire sans rapport entre elles.

Quel lien y a-t-il entre la logique sociale et la logique économique ? L'accompagnement social, c'est ce qu'on sait le mieux faire. Mais sur le plan économique ? Un réseau économique actif est nécessaire pour faire le lien avec les entreprises. Des allocataires RMI sont employables, il faut non seulement que l'offre soit repérée, décodée et accessible mais surtout que leur demande d'emploi soit légitimée.

28. Accompagnateur socioprofessionnel

Il faut aussi se mettre d'accord avec la personne sur ce que c'est que l'emploi, ce que ça implique en termes de déplacements, de garde d'enfants, etc. On met souvent des étapes, on inscrit les gens sur des dispositifs faute de pouvoir faire le lien avec l'entreprise. Il y a trop souvent rupture, voire opposition, entre l'accompagnement socioprofessionnel et la richesse, la vie économique.

Le territoire peut être un territoire de renouveau – nous sommes alors dans le développement local – ou un territoire de repli – et là, il s'agit de cohabitation.

Aujourd'hui seulement 15 % à 20 % des métiers sont des métiers de production alors que nous maintenons une définition archaïque : le métier comme fabrication de quelque chose qu'on vend. Mais de plus en plus souvent, le métier c'est autre chose, des services par exemple. Faut-il remettre des gens dans l'emploi sur une conception antérieure du travail ou bien inventer autre chose ? Bien sûr nous n'avons pas toute la légitimité pour cette question, c'est pourquoi il nous faut travailler avec les élus, les entrepreneurs sur cette "autre chose". Mais comme ce n'est pas une injonction formalisée et que les logiques politiques sont différentes, la rencontre n'a pas lieu.

Le territoire est équipé, voire suréquipé, dans une logique d'évitement. En Allemagne par exemple, l'équivalent de l'ANPE est financé par l'État et les entreprises. En conséquence, toutes les offres des entreprises passent par cet organisme. Nous sommes loin de ce résultat... S'il y a volonté de rencontre sur le territoire, il y a

collaboration et de ce fait, détermination de la fonction et de la légitimité de chacun. Comment faire pour sortir de ces stratégies d'évitement ? Comment fait-on pour qu'une thématique réunisse l'économique, les accompagnateurs sociaux, le financement (et donc les politiques) ? Il n'y a jamais les trois ensemble, il en manque toujours un...

Le forum "Chemins de la réussite en Haute Saintonge" a rassemblé des personnes qui ne travaillaient jamais ensemble sur un territoire fermé de 80 km de long, à l'identité très forte, qui connaît des difficultés économiques et sociales.

Ce forum a été une réussite et sera reconduit en 2006. Il a réuni en mai 2005 tous les ASP, les entreprises, les organismes de formation, le Conseil Général, l'ANPE, les services sociaux, la COTOREP, les chantiers d'insertion, les consulaires, en présence de Jean-Louis BORLOO. Les entreprises sont venues par l'intermédiaire des consulaires et de l'ANPE – un travail de GPEC est en cours sur la zone – qui ont lancé les invitations. Cette journée était dédiée aux demandeurs d'emploi qui sont venus nombreux et ont pu prendre des contacts. Les objectifs ont été atteints. Il y a eu des signatures de contrats avec des chantiers d'insertion grâce à la mobilisation conjointe des intervenants, bénéficiaires compris, l'engagement de la personne étant indispensable. La signature des contrats découle de l'action, de la volonté du territoire. Cette rencontre a permis de travailler sur l'analyse des pratiques et les acteurs souhaitent continuer

dans le but d'offrir le meilleur aux personnes en difficulté. Cette collaboration pourrait déboucher sur la création d'une maison de l'emploi.

Pour l'accès à l'emploi direct, il faut agir sur les représentants d'entreprises, les fédérations, les clubs d'entreprises, les commerçants... La directrice de la PAIO de Ruffec fait partie d'un club d'entreprises, quand on arrive à entrer par un contact personnel, c'est un réseau qui s'ouvre.

Il faut s'autoriser à aller au-devant du secteur économique. Nous n'osons pas investir certains lieux où pourtant il existe des moyens de promouvoir notre activité : des structures de pays, comme les conseils de développement, les communautés de communes ont des chargés de mission. Il faut donc vraiment s'autoriser à faire le nécessaire pour être légitimé, y aller. Et c'est le technicien, l'acteur direct, qui doit fréquenter ces lieux, pas le directeur ou le président.

Insertion et accès à l'emploi

Au Conseil Général de Charente, le service d'accès à l'emploi est passé de six à trente personnes. Une méthode proche de IOD²⁹ est utilisée pour mettre directement les personnes en emploi sans pour autant négliger l'accompagnement social, les problèmes de santé, etc. L'accompagnement relève de la volonté affichée d'animer la politique d'insertion. Ce sont aussi des structures et des accompagnateurs socioprofessionnels

Tout est question de choix politiques, des capacités du département à assumer les compétences qui lui incombent. Davantage de personnes en emploi, c'est moins d'allocataires à payer.

Le Conseil Général finance des actions d'insertion. Nous avons monté un groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) artisanal. Le constituer a nécessité un travail de fourmi, de longue haleine, de réseau, de relations ; nous avons fait jouer les clauses d'exécution sociale sur les marchés publics. Mais ce projet pose un problème de reconnaissance en interne avec le service économique.

La CAPEE est un réseau qui regroupe plusieurs associations et structures d'insertion. Ce réseau est composé de vingt-trois membres dont douze structures d'insertion par l'activité économique (SIAE). Parmi eux, des centres sociaux, la Croix rouge, le comité poitevin pour le logement, etc. Ceci permet une vision globale sur l'insertion et d'établir des relations avec les entreprises. Ce fonctionnement en réseau permet de ne pas travailler "en boucle". Une personne est chargée de la prospection ciblée pour l'emploi. Il est difficile pour les entreprises d'insertion de laisser sortir un salarié pour une évaluation en milieu de travail (EMT) par exemple, de suspendre le contrat d'une personne et lui permettre de revenir ensuite à son poste de travail.

29. Intervention sur les offres et les demandes.

On se heurte à des limites juridiques et on se trouve confronté à la logique de production des SIAE.

En rencontrant une liste ciblée d'entreprises, le prospecteur peut faire apparaître dans l'entreprise des besoins qui ne correspondent pas au profil des personnes accompagnées. Mais ce temps n'est pas pris en compte, la personne chargée de la prospection n'est pas payée pour cela. Pourtant c'est avec ce type de service rendu que l'entreprise voit qu'on peut lui être utile. Le rapprochement avec l'entreprise passe aussi par là. Hélas, la logique financière nous limite : on reste sur une logique de financement par public. Si tous les financeurs étaient d'accord sur un forfait global, il n'y aurait pas de problème. Mais on est sur une logique de public, de dispositif et pas sur une logique de territoire.

Des représentations qui freinent la coopération

De nombreux chefs d'entreprise ont une mauvaise représentation des personnes en insertion. Cela pose un réel problème. Pour la cueillette du melon, par exemple, nous travaillons depuis des années en amont avec l'ANPE pour le placement des personnes, étudiants, demandeurs d'emploi et bénéficiaires du RMI, sans que les employeurs le sachent. Lorsque le Conseil Général des Deux-Sèvres a organisé le transport des personnes pour résoudre un problème de mobilité, l'identification a été faite tout de suite entre Conseil général et insertion ; les chefs

d'équipe ont alors réclamé une prime pour l'encadrement de ce public.

Quand on prononce le mot "insertion", on sent tout de suite des réticences. Depuis que nous avons supprimé le mot insertion du nom de notre structure, nous avons vu croître le placement des stagiaires.

Si on décline le terme CIRMA³⁰ auprès des entreprises, on perd 80 % des possibilités de placement. Il faut donc les prospecter avec un autre discours. Nous disposons d'outils comme les clauses d'exécution sociale. La mise en place de cet outillage est simple pour les entreprises. Ces clauses existent dans les contrats d'entretien, de construction, de démolition.

Il faut parallèlement que les collectivités soient convaincues que les acteurs de l'insertion sont capables d'intervenir là-dessus. Démontrer l'intérêt de l'insertion est une démarche volontariste, il faut aller convaincre, oser, prendre le risque.

Se faire connaître et se faire reconnaître, c'est primordial. On peut se dire qu'on a réussi à établir le contact quand on accède aux offres d'emploi qui ne passent pas par l'ANPE, lorsqu'on est sollicité par une entreprise pour pourvoir une offre.

On voit émerger une compétence commerciale dans le secteur de l'insertion. Les APP³¹ reçoivent des demandeurs d'emploi mais aussi de plus en plus de salariés.

30. Contrat d'insertion revenu minimum d'activité

31. Ateliers de pédagogie personnalisée

Ils ont des difficultés à communiquer avec les entreprises et ont choisi de les aborder par l'intermédiaire des OPCA. En rencontrant les conseillers des OPCA, les coordinateurs APP acquièrent une compétence de développeur local. Il faut réussir à porter nos valeurs sur le champ des entreprises tout en répondant à leurs besoins.

Les enjeux ne sont pas les mêmes : l'enjeu est économique pour l'entreprise qui espère embaucher des personnes immédiatement adaptables ou adaptées ; du côté social, l'enjeu est d'insérer. La démarche à faire vers l'entreprise doit être une démarche individualisée. C'est par contacts avec les entreprises locales qu'on arrive à placer les salariés les plus adaptés à l'emploi.

Le mot "insertion", les personnes n'en veulent pas, les entreprises non plus. Denis Castra³² a montré que la fréquentation des structures d'insertion débouche sur des contrats aidés. Il faut trouver un système qui libère de la culpabilité d'être sans travail. Le vieux modèle de l'emploi s'affronte à la réalité. Il faut penser le travail, penser l'insertion selon un schéma qui se vit déjà, hors CDI...

Le travail est une valeur qui génère une confrontation entre générations.

Insertion et vie culturelle

On a largement évoqué le lien avec l'économique, le social. Mais il existe aussi un lien culturel. Les personnes au RMI sont des personnes à part entière. On a tendance à

penser qu'une personne en insertion n'a le droit que de trouver du travail, éventuellement d'aller bien, d'être en bonne santé. Il faut arrêter de penser l'allocation RMI comme synonyme de difficulté.

Il faudrait davantage de cofinancement pour accéder à la culture. Il existe un financement pour les spectacles du festival Musiques métisses à Angoulême. À Poitiers, il y a une bourse spectacles, portée par le bénéficiaire valable sur la Ville de Poitiers.

On fait de l'insertion économique et sociale avant tout ; culturelle s'il reste quelque chose.

32. L'insertion professionnelle des publics précaires. Castra Denis. Paris : PUF, 2003.

QUELS (NOUVEAUX) BESOINS DE PROFESSIONNALISATION POUR LES MÉTIERS DE L'INSERTION ET DE L'ACCOMPAGNEMENT DES PARCOURS ?

Animation : Ouiza MEZIANE, Animation régionale ML-PAIO

avec Catherine METAIS, GIP Qualité de la formation

La professionnalisation est un axe fort de l'animation régionale des ML-PAIO.

Comment se définissent les besoins et les réponses de formation pour les autres réseaux d'acteurs de l'insertion ?

Les coopérations entraînent-elles des besoins ou des occasions de professionnalisation croisée ?

Les modalités de professionnalisation par réseau

L'expérience de professionnalisation des PAIO/Missions Locales

L'expérience de professionnalisation engagée avec les structures d'accueil en Poitou-Charentes montre qu'il s'agit d'un axe fort de l'animation régionale :

1) La professionnalisation constante des activités du réseau :

Elle se traduit par la mise en place régulière de journées d'échanges de pratiques sur des thématiques diverses : santé, orientation... Les ML-PAIO qui le souhaitent font part des expériences et des outils qu'elles développent mais également des difficultés qu'elles rencontrent. L'objectif est de pouvoir questionner les pratiques et de tenter de répondre par l'information,

la mise en réseaux et la mutualisation des bonnes pratiques.

2) La mutualisation des savoirs partenariaux :

Des échanges de pratiques inter-réseaux sont régulièrement mis en place avec l'objectif de mieux travailler ensemble pour mieux répondre aux besoins des jeunes. C'est la formalisation des partenariats engagés au travers de conventions : propositions d'un cadre de travail régional, socle commun partagé, qui peut se décliner localement en fonction des spécificités territoriales. Actuellement une convention est en cours de signature avec l'Administration pénitentiaire et le SAIO³³.

3) Le partenariat entre le secteur de l'insertion et de l'entreprise :

C'est un axe prioritaire pour les ML/PAIO qui œuvrent dans ce sens depuis plusieurs années. La professionnalisation dans ce domaine a pris la forme d'une formation-action sur la relation et le partenariat avec l'entreprise et plus globalement le monde économique.

33. Service académique d'information et d'orientation.

La professionnalisation des salariés de ML-PAIO repose sur un partenariat avec le GIP Qualité de la formation : repérage des besoins, accompagnement sur des thématiques en lien avec leurs pratiques mais aussi participation au dispositif Safran³⁴.

La convention collective des ML-PAIO mise en place en 2001 est un autre élément structurant la professionnalisation.

Certains personnels bénéficient des formations proposées par le CNFPT.

Le réseau IRIS (union régionale des structures d'insertion par l'activité économique)

La professionnalisation du réseau prend différentes formes avec la mise en place d'une démarche qualité dans les pratiques d'accueil et d'accompagnement (40 personnes par an pour les formations accueil) et des réunions de structures du réseau autour de thématiques de réflexion. Un tutorat d'insertion est co-animé avec le CREAHI.

Les professionnels des SIAE participent également aux actions du dispositif Safran. Par ailleurs, ils ont accès à des programmes nationaux du réseau IAE qui peuvent leur être proposés en région.

Conseil Général Charente

Il existe une volonté du département de professionnaliser les acteurs, en particulier par la mise en place de groupes d'analyse de pratiques (aller en formation, c'est avant tout échanger). Le partenariat entre les travailleurs sociaux et les accompagnateurs

est un élément de professionnalisation avec un programme départemental autour de l'insertion. L'offre de professionnalisation est une forme de reconnaissance des fonctions exercées par les personnes.

Par ailleurs, la DDASS de Charente met en place l'intervention d'un psychologue auprès des accompagnateurs sur la mesure ASI (Accompagnement Social Individualisé).

Conseil Général Deux-Sèvres

Plusieurs types d'accompagnements sont financés par le Conseil Général (PLIE...). Le département travaille avec la Région et l'AFPA sur l'accompagnement socio-professionnel suivant un cahier des charges. Un programme de professionnalisation (ASPIR) a été mis en place.

Rectorat / MGI

(Mission Générale d'Insertion de l'Education nationale)

Dans l'Education nationale, la professionnalisation passe par la voie des concours. Chaque agent a droit à quatre jours annuels de formation ; les actions du dispositif Safran sont donc une bonne réponse sur cette durée.

La MGI a instauré des partenariats avec la PJJ (Protection Judiciaire de la Jeunesse). Des réunions organisées régulièrement au niveau départemental, sont aussi un élément de professionnalisation.

34. Le dispositif de professionnalisation des acteurs de l'information, de l'accompagnement des parcours et de la formation, financé par l'Etat (DRTEFP) et la Région Poitou-Charentes.

Campus des Métiers 79

(Chambre de Métiers des Deux-Sèvres)

La Chambre de Métiers dispose d'un pôle insertion pour lequel s'est constitué un réseau interne de formateurs. Un superviseur intervient en analyse transactionnelle pour les situations où il s'agit de rétablir la communication.

Le pôle insertion bénéficie également des formations proposées par l'AFPA dans ce domaine (Conseiller en insertion professionnelle et Encadrant technique d'insertion).

Les besoins de professionnalisation

Le GIP Qualité de la formation a mené en début d'année 2005 une enquête concernant le dispositif Safran auprès des utilisateurs et de leurs employeurs. L'enquête a permis d'une part, de mieux connaître les pratiques et les habitudes de formation et, d'autre part, de repérer des éléments de satisfaction ou d'insatisfaction pour envisager des améliorations.

Cela a permis de recueillir des éléments utiles à la préparation de l'appel d'offres Safran 2006 : problèmes rencontrés, points à améliorer, besoins de professionnalisation recensés ...

Cet atelier est aussi une opportunité d'entendre les besoins de professionnalisation pour les métiers de l'insertion et de l'accompagnement des parcours.

Réseau IRIS

Les besoins sont repérés par des actions sur le terrain mais aussi à travers une enquête. Les SIAE ne disposent pas de

convention collective et le besoin de reconnaissance est fort : la VAE peut y répondre. Les formations doivent être adaptées à la situation des salariés : deux ans pour le titre d'Encadrant technique d'insertion, c'est trop long, là encore, la VAE peut être utile.

Par ailleurs, un besoin de formation est pointé sur les fonctions de direction. Il faudrait penser à la gestion anticipée des compétences.

Les actions du dispositif Safran répondent bien dans l'ensemble aux besoins mais, selon les dates de programmation, il faut parfois attendre plusieurs mois alors que le besoin est immédiat.

La modalité "échanges" est une nécessité : il faut échanger sur les "valeurs" entre techniciens, politiques et financeurs car l'objectif est le même.

Conseils Généraux

(Deux-Sèvres – Charente)

Le manque de moyens financiers peut être un frein à la formation. Il est important d'avoir un niveau de culture partagé et de travailler sur l'analyse de la pratique.

Il faudrait pouvoir valider les expériences et attribuer des attestations d'activités au plan régional.

Une formation serait nécessaire pour aller vers l'entreprise.

Rectorat / MGI

Le besoin a été pointé d'actions sur la médiation pour être mieux à même de traiter les problèmes et, plus largement, la relation avec les familles.

Des "débriefings" seraient nécessaires : une supervision est demandée depuis des années. Il faut des lieux d'écoute et d'échange pour pouvoir exprimer ses difficultés professionnelles.

Le travail en partenariat est source de professionnalisation ; il permet l'acquisition de connaissances, de pratiques d'interventions différentes.

PAIO Surgères

Les conseillers des structures d'accueil regrettent de ne pas se réunir pour faire remonter les besoins du terrain ; seuls, les directeurs se réunissent régulièrement.

Dans le réseau des PAIO-ML, l'entrée se fait par les compétences et non par le diplôme. D'où la difficulté d'obtenir l'accord pour une formation qualifiante : l'employeur hésite à engager un financement car le salarié peut partir ailleurs après sa formation. De plus, partir deux ans en formation, c'est long ! On culpabilise vis-à-vis de l'équipe qui doit pallier l'absence.

Sur quelques besoins spécifiques...

Le public change mais un formateur ou un accompagnateur n'a pas à jouer les théra-

peutes. Comment peut-on entendre la souffrance alors que cela n'est pas notre métier ? Il existe des besoins de formation sur l'accompagnement des publics en grande difficulté : écoute / demande des personnes avec des pathologies légères qui sont pour l'accompagnateur des cas difficiles. Quelle est la différence entre la dépression et la maladie mentale ? Il y a des besoins de se former aux conduites addictives : toxicomanie, alcoologie et aussi des apports en psychologie pour être capable de dialoguer avec un toxicomane. Des formations sur la non-violence seraient aussi utiles dans l'accompagnement.

Pour conclure

Il faut garder la multiplicité des réseaux et leur démarche de professionnalisation. Elle permet la richesse et la diversité. Le dispositif Safran et les démarches de professionnalisation par réseau doivent être complémentaires. On n'y trouve pas les mêmes choses.

BIBLIOGRAPHIE

Quelles formes de coopération pour l'insertion ?

OUVRAGES

- **Oser réussir l'insertion.** BERNATET Catherine. Paris : Les Editions de l'Atelier, 2005.

Résumé : Qu'est-ce qu'une insertion réussie ? A partir de quand peut-on dire d'une personne qu'elle est insérée ? L'insertion est-elle un leurre ?... L'auteur s'appuie sur les résultats d'une recherche-action menée en Seine-Saint-Denis pour explorer des voies différentes menant à des parcours réussis. Réf. GIP : II-40-BER - Réf. CARIF : L3245

- **Le travail non qualifié - Permanences et paradoxes.** MEDA Dominique, VENNAT Francis. Paris : Edition La Découverte, 2004.

Résumé : En France, cinq millions de salariés occupent des emplois non qualifiés qui sont en recrudescence depuis les années 90. Cette recherche explore le contenu de ces emplois, le profil des salariés et leurs trajectoires. L'ouvrage invite à pointer l'enjeu politique de cette question : est-il possible d'atteindre les objectifs européens de qualité de l'emploi et d'économie de la connaissance, tout en favorisant le développement d'emplois peu qualifiés ? Réf. GIP : I-3-MED

- **L'insertion professionnelle des publics précaires.** CASTRA Denis. Paris : PUF, 2003.

Résumé : Pourquoi les dispositifs d'insertion en France produisent-ils si peu d'accès à l'emploi de droit commun ? Analysant quelques représentations invalidantes dominant ce secteur professionnel, l'auteur montre, en particulier, l'impasse que constituent des approches trop strictement centrées sur l'individu et ses cognitions au détriment des contextes et des conduites concrètes. Réf. GIP : II-40-CAS

- **Les bricoleurs de l'indicible.** LABBÉ Philippe. Paris : Editions APOGEE, 2003.

Résumé : Combinant travail conceptuel et contribution méthodologique, particulièrement sur le projet et son évaluation, cet ouvrage développe une théorie critique de l'action au service des professionnels des missions locales et PAIO et, plus largement, de tous les professionnels de l'intervention sociale et de l'insertion des jeunes en difficulté. Outre un historique des missions locales et une mise en perspective de l'insertion, cet ouvrage propose une méthodologie de la démarche du projet. Réf. GIP : II-41-LAB - Réf. CARIF : £3050

- **Et le travail se transforme.** CONSTANTIN Hélène, MAGNIER Jacqueline. Strasbourg : CRAPT-CARRLI, 2002.

Résumé : Des professionnels de l'insertion s'interrogent sur leur propre rapport au travail pour mieux comprendre comment leurs publics y sont eux-mêmes confrontés. Il s'agit de mises en perspective du travail d'accompagnement social et professionnel sur des aspects aussi divers qu'inattendus : les cadres du travail d'accompagnement, l'identité professionnelle, le sens du travail et sa reconnaissance. Réf. GIP : II-5-CRA

- **Pratiques d'accompagnement social et professionnel.** Collectif d'auteurs. Strasbourg : CRAPT-CARRLI, 2002.

Résumé : Onze textes, onze points de vue d'acteurs questionnant les pratiques d'accompagnement social et professionnel... Réf. GIP : II-5-CRA

- **L'insertion : défi pour l'analyse, enjeu pour l'action.** Collectif d'auteurs. Sprimont : PIERRE MARDAGA, 2001.

Résumé : Cet ouvrage regroupe différentes contributions de chercheurs en psychologie, en économie et en sociologie. Confrontés à la question de l'insertion, ils souhaitent démonter les mécanismes conduisant à l'exclusion et contribuer ainsi à l'amélioration de l'efficacité des dispositifs visant la réinsertion. Réf. GIP : II-40-LIE

- **La crise des identités : l'interprétation d'une mutation.** DUBAR Claude. Paris : PUF, 2000 (Le lien social).

Résumé : Cet ouvrage dresse un bilan des changements intervenus dans la société française, depuis les années 1960, en matière de vie privée, de vie de travail et de croyances symboliques (religion, politique, etc.), où il apparaît que si les formes antérieures d'identification des individus (culturelles, statutaires...) ont perdu de leur légitimité, les formes nouvelles (réflexives, narratives...) ne sont pas encore pleinement constituées, ni reconnues. Réf. GIP : III-01-DUB - Réf. CARIF : £2699

- **Les sciences humaines : panorama des connaissances.** DORTIER Jean-François. Edition Sciences humaines, 1999.

Résumé : Cet ouvrage se veut guide pour parcourir les différents domaines des sciences humaines à travers les théories, les auteurs, les recherches. Anthropologie, linguistique, psychologie, sciences cognitives, psychologie sociale, sociologie, économie, histoire, géographie, philosophie : panorama d'un univers de connaissances. Réf. GIP : III-0-DOR (Ed. 1998)

- **Les jeunes face à l'emploi.** ROSE José. Paris : Ed. Desclée de Brouwer, 1998.

Résumé : Au cours des dernières années nous avons assisté à une accumulation intensive de données et de réflexions sur l'emploi des jeunes. Accumulation suffisamment forte pour pouvoir, aujourd'hui, mettre en avant quelques acquis, sélectionner quelques "faits stylisés" significatifs parmi la multitude des observations empiriques et résumer les principales interprétations disponibles. Tel est l'objet de ce livre qui aborde successivement les questions suivantes : qu'est-ce que la jeunesse ? Que fait l'école ? À quoi servent les politiques d'emploi ? La situation en France est-elle singulière ? Les entreprises jouent-elles un rôle déterminant ? Existe-t-il un marché du travail des jeunes ? Réf. GIP : I-3-ROS - Réf. CARIF : £2464

- **Les jeunes, l'insertion, l'emploi.** CHARLOT Bernard, GLASMAN Dominique. Paris : Edition PUF, 1998.

Résumé : Cet ouvrage reprend les travaux de la Troisième Biennale de l'éducation et de la formation (Sorbonne et CNAM, avril 1996). Il traite de questions vives : la question de l'insertion, mais aussi par extension, celles de "l'intégration", du devenir du monde rural... Il les aborde dans une perspective de recherche, mais aussi d'innovation, en multipliant les approches (chercheurs, acteurs de terrain, politiques ou professionnels). Toutes ces questions sont abordées dans cet ouvrage, organisé en cinq parties : 1 - L'insertion des jeunes : des questions nouvelles, 2 - L'insertion, problèmes des entreprises ? 3 - "Inséreurs" et "insérables", 4 - Parcours d'insertion, 5 - L'insertion et la construction de soi. Réf. GIP : II-40-CHA - Réf. CARIF : £2409

- **Les métamorphoses de la question sociale.** CASTEL Robert. Paris : Edition Fayard, 1995.

Résumé : Il a fallu des siècles de sacrifices, de souffrances et d'exercice continu de la contrainte pour fixer le travailleur à la tâche, puis pour l'y maintenir en lui associant un large éventail de protections qui définissent un statut constitutif de l'identité sociale. Mais c'est au moment même où la "civilisation" du travail paraissait consolidée que l'édifice s'est fissuré, faisant ressurgir la vieille obsession populaire d'avoir à vivre "au jour la journée". L'onde de choc produite par l'effritement de la société salariale traverse toute la structure sociale. Quelles sont alors les ressources mobilisables pour faire face à cette hémorragie et pour sauver les naufragés de la société salariale ? Réf. GIP : III-01-CAS - Réf. CARIF : £1819

QUELQUES REVUES

- **Le pouvoir des mots : A propos de l'encadrement socio-éducatif des jeunes " sans avenir "** - A quelles conditions des jeunes " difficiles et sans avenir " arrivent-ils à se réinsérer, voire à s'insérer ? Isabelle COUTANT. Revue Formation Emploi n°89, Janvier - Mars 2005.

- Un article paru dans La lettre de l'insertion par l'activité économique, N° 105, Juillet-Août 2004 : **Les compétences cachées des ENQ.**
- Dossier : **L'accompagnement des personnes en difficulté.** Françoise LEPLATRE. Actualité de la Formation Permanente n°176, Janvier - Février 2002.

QUELQUES SITES

- **Bilan de la politique de l'emploi en 2003 (texte intégral) : résultats et analyses des mesures pour l'emploi : emplois aidés, actions d'insertion et de formation, accompagnement des restructurations.** Les dossiers de la DARES, n°1, 2005. Ministère de l'Emploi, du travail et de la cohésion social - Direction de l'animation de la recherche des études et des statistiques.

www.travail.gouv.fr/publications/picts/titres/titre2488/integral/BILAN%202003.pdf

- **Quelles ruptures de tendance dans l'emploi peu qualifié ?** Islem Gafsi, Nathalie Greenan, Yannick L'horty, Ferhat Mihoubi – Centre d'Etude des Politiques Economiques de l'Université d'Evry-val d'Essone. Mars 2004, 84 p. Téléchargement au format Pdf :

www.travail.gouv.fr/etudes/pdf/EPEE.pdf

- **Le travail non qualifié : enjeux économiques et sociaux d'une catégorie statistique - Emploi non qualifié : quel(s) usage(s) pour quels parcours professionnels ?**

C. Béduwé, B. Fourcade, P. Lemistre, M. Ourtau – LIRHE, Université des Sciences Sociales de Toulouse. Juillet 2003, 139 p. Téléchargement au format Pdf :

www.travail.gouv.fr/etudes/pdf/LIRHE2003.pdf

- **La construction sociale des frontières entre la qualification et la non qualification.**

M. Charlier, T. Colin, B. Grasser, J-P. Higelé, A. Khristova, J. Rose, T. Rouyer, G. Ryk-GREE Groupe de Recherche sur l'Education et l'Emploi. Juillet 2003, 162 p. Téléchargement au format Pdf :

www.travail.gouv.fr/etudes/pdf/GREE2003.pdf

- **Les enjeux de la qualification des employés – Conditions de travail et compétences des " non qualifiés ".** Nicole Gadrey, Florence Jany-Catrice, Martine Pernod-Lemattre (CLERSE-IFRESI Université de Lille 1). Juin 2003. Téléchargement au format Pdf :

www.travail.gouv.fr/etudes/etudes_g.html



Ce fascicule est édité par le CARIF Poitou-Charentes
15, rue Alsace-Lorraine - 17044 La Rochelle Cedex 1
☎.05 46 00 32 32 - N° ISSN : 1262-0408

Novembre 2005