Actes de la journée

L'accompagnement social, pour aller où ?

Animation de la journée: Laurent Bonnard, journaliste

Jeudi 24 novembre 2016 Lausanne, Musée Olympique

ARTIAS

Rue des Pêcheurs 8 1400 Yverdon-les-Bains Tél. 024 557 20 66 Fax 024 557 20 67 info@artias.ch CCP 10-2156-5 www.artias.ch www.quidesocial.ch

SKOS CSIAS COSAS

Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe Conférence suisse des institutions d'action sociale Conferenza svizzera delle istituzioni dell'azione sociale Conferenza svizra da l'agid sozial

ARTIAS

Table des matières

- I. L'accompagnement dans un monde en mouvement Martine Zwick, Université de Fribourg
- II. Programme d'insertion « itinéraire créatif vers l'emploi »
 Anne Siegenthaler et Julien Cattin, Service de l'action sociale du canton du Jura
- III. Oser rêver
 Thomas Gremaud, Scène Active/ACCROCHE, Genève
- IV. L'accompagnement entre contraintes et émancipation Véréna Keller, professeure honoraire HETS Vaud
- V. **Conclusion**Rebecca Ruiz, Conseillère nationale, présidente de l'Artias



I. L'accompagnement dans un monde en mouvement

Martine Zwick, Université de Fribourg

L'accompagnement social, pour aller où? Cela implique sans doute un questionnement en amont : l'accompagnement social, à partir d'où? Je vous propose pour débuter cette journée de poser le contexte dans lequel se développe cette notion d'accompagnement et de s'interroger sur ses postulats qui, même s'ils sont parfois remis en cause, restent fortement ancrés et empêchent peut-être de penser l'accompagnement et sa destination différemment.

L'intervention sociale change, se modifie, s'adapte ou en tout cas tente de le faire, au fur et à mesure que notre société se transforme. Robert Castel, dans son célèbre ouvrage « Les métamorphoses de la question sociale » nous montre comment cette question évolue au travers des époques. Il parle de métamorphoses, car la question sociale est en soi toujours la même : l'inquiétude sur la capacité de maintenir la cohésion de la société. Il nous explique alors qu'aujourd'hui comme hier, la relation entre pauvreté et travail est au cœur de la question sociale. Il se lance dans un historique où il démontre que le travail a toujours été un enjeu du lien social, mais en prenant différentes formes. La question du paupérisme avec les inutiles au monde et les vagabonds, puis celle de l'intégration ouvrière pour arriver plus récemment à la question de l'exclusion et de la désaffiliation.

Dans ces métamorphoses, le salariat était initialement aux marges de la société. Il s'est ensuite installé en demeurant subordonné, et s'est enfin diffusé jusqu'à envelopper la société tout entière. Ainsi tout change, mais tout reste : il y a toujours eu des tensions autour de l'intégration par le travail. Et Robert Castel nous permet de prendre la mesure de la fracture qui hante notre société actuelle. Le salariat est devenu la valeur centrale de notre société et c'est au moment précis où le travail semble s'être imposé que sa centralité est remise en cause.

Un premier élément de ce contexte de l'accompagnement social est donc l'emploi et la montée de ce que l'on pourrait appeler le « précariat ». Les personnes, plus ou moins durablement à la marge de l'emploi, appellent des modifications de l'intervention sociale afin de répondre au mieux à leurs besoins et s'assurer qu'elles puissent rejoindre le monde professionnel. L'accompagnement est alors aujourd'hui vu comme une solution de prise en charge de ces individus.

Toutefois, l'emploi n'est pas le seul élément du contexte qui vient aujourd'hui questionner l'action sociale. En effet, les transformations au niveau de l'emploi sont accompagnées et renforcées par des changements de société, notamment la montée de l'individualisme et une certaine érosion des normes. La situation économique ne peut être saisie comme un problème structurel isolé, mais est à comprendre dans un contexte de vulnérabilisation de la condition salariale et des positions assurées, engendrant un manque de protection et de sécurité. Cette déstabilisation se produit sur fond d'affaiblissement et de déclin des institutions, déclin lui-même accompagné par un affaissement des conduites imposées. La dimension de ces conduites est dès lors de plus en plus élective. Ce qui a comme conséquence que la responsabilité de l'individu vis-à-vis de ses actions et décisions est également progressivement plus élevée.

En même temps, la société se fractionne en sous-univers où l'individu doit être capable de vivre et d'agir dans des espaces normatifs et culturels différents. Cette évolution marque donc une double obligation : être responsable de soi tout en étant capable de comprendre et de maîtriser une vie en société de moins en moins balisée par des repères communs et de plus en plus orientée vers l'exigence et la

performance. Chacun doit impérativement agir par lui-même pour ne pas être exclu du lien social, quelles que soient les ressources dont il dispose. Cette injonction à être autonome et responsable représente un poids pour l'individu dans une société où rien ne lui garantit qu'il va réussir à trouver ou retrouver une place.

Dans ce contexte de société marquée par l'incertitude, l'individu a de la peine à anticiper ses actions, mais aussi à apprécier ses ressources. Il se retrouve face à une incertitude sur le bien-fondé de ce qu'il fait et de ce qu'il est. L'intervention sociale doit donc viser à aider les individus à être individu. C'est dans cette logique de responsabilisation qu'apparaît la notion d'accompagnement social. L'objectif est de soutenir la constitution de l'individualité comme forme d'organisation de la vie et comme responsabilité. En bref, il faut aider l'usager à se définir lui-même et à baliser ses propres fins. Donc on passe d'une logique d'intégration **de** la société où la société doit assurer que chacun se sente membre et ait une place, à une logique d'intégration à la société où chacun doit agir par lui-même et prendre une place contributive. Ainsi, le poids de l'intégration pèse plus sur l'individu que sur la société. Cela implique une transformation d'ensemble de l'action sociale et des pratiques d'intervention où les maîtres-mots sont l'activation, l'autonomisation et la responsabilisation.

L'accompagnement social apparaît donc dans ce contexte socio-économique instable et se développe dans une société « en mouvement ». A noter encore que l'État social est également aujourd'hui marqué par un contexte particulier. Certains parlent de crise de l'État social et cela à différents niveaux. Une crise financière où les prestations sociales sont perçues comme génératrices de déficits et où les questions de budget passent parfois avant les questions des besoins des populations à aider. Une crise de légitimité où l'efficacité et l'efficience de l'État social sont mises en doute et où l'on dénonce l'opacité d'un système de plus en plus bureaucratique. Enfin une crise de sens où l'on s'interroge sur les principes fondamentaux du système social et où la solidarité, la responsabilité, le mérite sont questionnés. Ce contexte de doute et de méfiance quant à l'Etat social est alors également à prendre en considération lorsque l'on souhaite aujourd'hui mieux comprendre ce qu'est l'accompagnement social.

L'intervention sociale doit donc s'adapter à ces changements et à ce contexte. Pour faire bref, nous pouvons dire qu'elle a évolué d'un travail **sur** autrui vers un travail **avec** autrui. Le travail sur autrui portait un idéal normatif : faire entrer les individus dans la norme et les faire correspondre aux attentes sociales. Les « mauvais » pauvres, les déviants, les marginaux ont ainsi été les objets d'un travail de socialisation qui visait explicitement à réparer, à transformer autrui. L'intervention a toutefois évolué, en lien avec le contexte décrit précédemment, pour laisser place à l'usager et à ses projets.

L'objectif est désormais d'atteindre certaines formes d'autonomisation. Le maintien ou la restauration du lien social ainsi que l'intégration passent par l'accompagnement des individus dans un projet de vie construit par le bénéficiaire secondé par l'intervenant social. La compréhension du vécu et l'ouverture à des solutions individualisées et personnalisées priment sur la contrainte des individus à entrer dans le cadre d'une trajectoire prédéfinie. L'accent est ainsi mis sur la coproduction du service, le travail se fait avec autrui, l'intervenant social étant là pour accompagner et pour guider le bénéficiaire. La tendance est donc bien à un Etat social actif qui vise le développement des capacités d'action des individus. Ce

développement devrait se faire au-delà des frontières des institutions et des prestations, le principal étant d'aider la personne dans sa globalité et non de manière segmentée.

Donc nous retenons les idées de projet individualisé, de personnes prises en charge dans leur globalité, de cheminement avec autrui et d'activation, de développement des capacités, d'aide au changement.

Néanmoins, tout n'est sans doute pas si simple. Est-ce que l'accompagnement social est possible pour tous les bénéficiaires ? Peut-on réellement accompagner tout le monde dans une coproduction d'un projet personnalisé et dans le développement de capacités et de compétences ?

Je vous propose, maintenant que le cadre est défini, de revenir sur les postulats qui sous-tendent la notion d'accompagnement social et de les questionner. Car après tout, l'accompagnement est-il réellement applicable ? Revenons donc sur différents fondements et éléments de définition de l'accompagnement social.

Postulat n°1 : la prise en charge est individualisée et personnalisée

Au niveau de la prise en charge, la notion d'accompagnement social implique principalement la singularisation de l'aide, c'est-à-dire une intervention personnalisée et adaptée à chacun-e selon ses possibilités, notamment par la mise en place de mesures sur mesure. Par conséquent, il ne s'agit plus de proposer une aide à des personnes se trouvant dans une situation semblable, mais d'assurer un traitement équivalent en adaptant les solutions à des situations particulières.

Mais est-ce que cette aide est véritablement singularisable et singularisée pour tous les usagers ? Qui aujourd'hui bénéficie d'un suivi personnalisé ? Qui participe à une mesure sur mesure ? Les bénéficiaires les plus « aidables », c'est-à-dire ceux qui ont le plus de chance de trouver une solution. Un défi de taille pour l'accompagnement est alors de réussir à dépasser la catégorisation qui s'opère quasiment « naturellement » dans les dispositifs d'aide et d'élargir les objectifs à viser.

Aujourd'hui, les trajectoires et les parcours de vie des bénéficiaires sont de plus en plus complexes. Il n'est plus possible de catégoriser les personnes selon des attributs standards, car elles connaissent plusieurs problématiques en même temps. Un « chômeur en fin de droit » ne ressemble sans doute pas à un autre « chômeur en fin de droit ». Pourtant ils vont peut-être se voir proposer la même mesure d'aide à l'insertion. Pour un d'eux, ce programme sera une passerelle vers le monde de l'emploi, et pour l'autre, un échec. Ainsi, l'effet positif ou négatif des mesures est difficilement prévisible et contrôlable en raison du grand nombre de facteurs autres que le rapport à l'emploi. Et pourtant l'employabilité reste le critère-clé de la prise en charge. Le fait que l'objectif ultime soit toujours l'insertion professionnelle empêche un réel accompagnement personnalisé. Le but reste toujours *in fine* identique, même si pour certains bénéficiaires cela semble bien peu réaliste.

L'accompagnement social, pour aller où, c'est à un moment mettre en doute la réponse classique de l'emploi et donc réfléchir à de nouvelles manières de réellement singulariser l'aide autant dans ses moyens que dans ses objectifs. Sans cette singularisation, les bénéficiaires les moins « aidables », qui sont pourtant ceux

qui ont en fait le plus besoin d'aide, risquent d'être maintenus dans une sorte d'immobilité plutôt qu'accompagner dans un mouvement d'insertion.

Postulat n°2 : l'individu est accompagné dans sa globalité

Le défi de la singularisation est une chose, mais il ne peut pas être abordé sans également parler de l'enjeu de la collaboration. Si l'on souhaite accompagner les individus connaissant des problématiques multiples dans des projets singuliers avec des objectifs personnalisés, cela implique également la collaboration entre les différents acteurs de l'action sociale. La segmentation des prestations amène des difficultés pour les intervenants, mais également pour les bénéficiaires qui ont de la peine à s'orienter entre les différentes structures et prestations. Cette segmentation engendre un suivi sinueux, complexe et long pour les bénéficiaires qui doivent rendre des comptes à plusieurs endroits, se présenter dans de nombreuses administrations où des informations leur sont demandées de façon récurrente.

La difficulté la plus importante n'est toutefois pas le suivi dans chacune des prestations, mais plutôt les moments de passage entre les prestations qui sont délicats à gérer autant pour les intervenants que pour les bénéficiaires. Ces passages et transferts sont synonymes de perte de temps pour le suivi, de déstabilisation des usagers, de difficultés pour les intervenants à obtenir les informations pertinentes sur le parcours des bénéficiaires. Bien sûr, la collaboration s'est beaucoup développée ces dernières années, par des projets formels plus ou moins vastes et par d'autres mises en place parfois plus singulières et spécifiques. Il n'empêche que pour que cette collaboration fonctionne, différents éléments doivent être pris en compte. Un concept, même détaillé, ne suffit pas à assurer sa bonne mise en œuvre. Plusieurs obstacles peuvent apparaître dans la concrétisation de la collaboration et ces obstacles sont parfois sous-estimés.

Tout d'abord, il faut disposer de l'information, ce qui implique que cette information soit accessible et formulable. Il faut d'une part savoir ce que font les autres, c'est-à-dire connaître les spécificités de chaque service et chaque fonction, et d'autre part savoir ce que chacun fait, ce qui sous-tend que chaque professionnel doit pouvoir expliquer son travail. Ces connaissances présupposent d'avoir un espace dévolu au partage de connaissances.

Par ailleurs, l'informel dans l'intervention sociale est un obstacle à la collaboration. Il est difficile pour les professionnels d'expliquer ce qu'ils font. Beaucoup de choses sont informelles et/ou implicites, que ce soit au niveau du fonctionnement, des procédures ou encore des suivis, mais surtout car le travail relationnel est difficile à expliciter.

Enfin, l'influence des référentiels, à entendre comme l'importance des multiples visions de l'intervention qui dépendent notamment des différentes professions impliquées dans les suivis, joue un rôle. Chaque professionnel a sa propre représentation de son travail, des gens à aider. Il est influencé par les valeurs et le fonctionnement de l'institution pour laquelle il travaille. L'ensemble des intervenants est très disparate et ne dispose pas d'une culture de référence susceptible d'unifier les différentes manières de penser et de définir l'aide. À cela s'ajoutent encore les personnalités en présence qui jouent également un rôle non négligeable dans la possibilité de collaborer. Dès lors, l'engagement dans la collaboration et le sens que

les intervenants peuvent y mettre sont assez variables. Et le sens, la pertinence sont des éléments primordiaux pour que les intervenants jouent le jeu et s'engagent dans la collaboration qui demande un travail important. Le défi de la collaboration est alors un enjeu de taille pour parvenir au mieux à aider les bénéficiaires, surtout ceux qui connaissent des situations complexes et qui ont donc le plus besoin de soutien.

Postulat n°3 : le travail se fait avec autrui

Au niveau de la pratique concrète de terrain, l'accompagnement social modifie les manières de faire l'intervention, notamment avec l'idée qu'une bonne prise en charge ne peut pas être construite sans entrer en relation avec l'autre. Le rapprochement entre ceux qui aident et ceux qui sont aidés devient donc l'une des modalités de l'intervention. La relation est alors un élément central en même temps qu'elle reste très difficile à instaurer et cela pour deux raisons principales. Premièrement, car construire une relation demande du temps, ce qui est paradoxal car l'aide se fait de plus en plus dans l'urgence et qu'un des facteurs de réussite du suivi est d'agir vite. Plus la durée d'aide est longue, plus les chances de réinsertion diminuent.

Deuxièmement, la relation n'est pas simple à créer. Se retrouver face à des individus aux histoires de vie très tourmentées et dans des situations difficiles, autant matériellement qu'émotionnellement, demande un certain savoir-être et savoir-faire. Le professionnel peut douter de ses compétences, malgré les techniques de transmission, d'entretien, de diagnostic mises en place. De plus, cette évolution vers le primat de la relation est à comprendre dans un ensemble plus large de psychologisation des rapports sociaux. Le développement de cette thématique se comprend tout à fait dans ce contexte où la subjectivation et la responsabilisation des individus prennent progressivement de l'importance. Si tout repose sur l'individu et sur ses choix, les problèmes et questionnements qui en découlent seront pensés en termes d'intériorité.

Les professionnels ont donc une mission difficile à accomplir où les outils à disposition ne sont pas forcément adaptés à toutes les situations et où la subjectivité et l'interprétation personnelle ont une grande place. Peuvent-ils alors vraiment travailler avec autrui ? Pour les bénéficiaires connaissant de grandes difficultés, le travail sur autrui est encore bien présent. Tous ne sont pas capables de construire un projet, ayant de la peine à anticiper et à se projeter. Ainsi, l'accompagnement consiste parfois plus à aider les bénéficiaires à gérer la situation présente qu'à mettre en place une émancipation et une autonomisation. Même si l'idée de faire entrer les personnes dans un moule a été quelque peu écartée, cette idée est toujours bien présente. Les professionnels peuvent tenter d'amener la personne à se définir autrement que par l'emploi, mais la réalité de la société rattrape les individus, l'emploi étant toujours l'intégrateur principal. Dès lors, si l'accompagnement fonctionne avec les bénéficiaires les plus insérables, pour les personnes plus éloignées de l'emploi, l'accompagnement s'apparente plus à une incitation à rester en contact, à ne pas s'éloigner de la société.

Par ailleurs, même si l'idée de l'accompagnement est de mener le bénéficiaire à l'autonomie, les intervenants doivent parfois prendre la main et décider pour le bénéficiaire, ce qui s'écarte de l'idée même d'autonomisation. L'accompagnement s'inscrit alors plus dans une logique d'intégrabilité que d'intégration. Cela implique que le bénéficiaire développe sa capacité à prendre une place socialement et sous-

entend dès lors qu'il soit dans une démarche d'adhésion, ce qui est encore loin d'une démarche d'autonomisation et de production d'un projet, et qui demande avant tout que la personne accepte d'être aidée, ce qui n'est pas toujours donné.

Postulat n°4 : tout le monde est insérable et activable

L'accompagnement social répond à la logique de l'activation. Il faut toujours garder les bénéficiaires en mouvement. Si l'on compare l'insertion aux marches d'un escalier, les bénéficiaires doivent passer par différentes étapes pour retrouver un emploi. A nouveau, l'idée de progression fonctionne pour les bénéficiaires les plus activables et insérables. Pour ceux qui connaissent plus de difficultés, la logique reste pourtant valable : même si l'insertion paraît être un objectif inatteignable, il faut tout de même mettre quelque chose en place. Il n'est pas possible de laisser une personne immobile, il faut la faire bouger, car par définition l'amélioration de l'employabilité implique que les bénéficiaires soient actifs, l'aide passive basée sur la simple indemnisation n'ayant que peu d'effets sur les chances de réinsertion.

L'activation peut consister en différentes actions : participation à des mesures d'insertion, à un programme d'occupation, à une formation, à un stage en entreprise. Toutefois, la mesure qui permet d'être en mouvement n'a parfois pas d'autre objectif que ce dernier. L'insertion n'est alors plus un processus, mais devient un état lorsque l'arrivée au sommet de l'escalier est impossible et que le bénéficiaire reste durablement « en insertion ». Mais cet état n'est pas statique, car le mouvement dans l'escalier est continu. Dès lors, le mouvement ne se fait pas en direction de l'insertion : il ne s'agit pas d'une ascension, mais plutôt de déplacements. Les marches menant à l'insertion ne pouvant pas être gravies, d'autres marches latérales sont créées afin que les bénéficiaires qui ne peuvent pas être insérés directement soient tout de même en mouvement. Ces marches fonctionnent comme un escalator descendant que la personne essaie de remonter. Le bénéficiaire est obligé de rester en mouvement pour en fait être toujours sur la même marche du point de vue de sa position en termes d'insertion. Tout se déroule comme si tant que le bénéficiaire bouge, il ne peut pas s'installer.

L'insertion devient alors une « fiction nécessaire » pour les intervenants : ils n'y croient pas vraiment, mais ils ne peuvent pas l'abandonner sans que leur travail ne perde son sens. Les professionnels font comme si tout le monde pouvait monter l'escalier. Comme si la personne en entreprise sociale était en situation de travail. comme si la personne avec de graves troubles de santé psychique allait trouver un emploi après sa mesure d'insertion sociale, comme si le bénéficiaire de l'aide sociale allait atteindre l'autonomie grâce au projet fixé. Pourtant, certains n'atteindront pas le haut de l'escalier. Non pas car ils n'ont pas de ressources, mais car leurs ressources ne sont pas signifiantes dans ce contexte d'insertion. Non pas car ils sont incapables, mais car on se focalise principalement sur l'individu et non sur les conditions de vie qui l'entourent et qui peuvent l'entraver. Car on dit aider des personnes en situation de vulnérabilité, ce qui implique de tenir compte du contexte qui les rend fragiles, alors qu'on continue à les prendre en charge comme des individus exclus, à la marge, qui ne répondent pas à ce qui est attendu. Car on reconnaît, pour l'instant à demi-mot, que certains bénéficiaires ne trouveront pas de solution durable et satisfaisante d'insertion, mais que l'on continue à les traiter comme des personnes insérables professionnellement.

Postulat n°5: l'accompagnement est une aide au changement

L'accompagnement social a une visée de transformation du bénéficiaire et de sa situation. On souhaite l'activer pour qu'il puisse ensuite agir par lui-même. Si aujourd'hui nous sommes réunis pour nous demander où mène l'accompagnement social, c'est bien parce que nous savons que cela ne fonctionne pas pour tout le monde. Aujourd'hui nous en parlons, mais les autres jours nous faisons « comme si ». Mais le simulacre ne peut sans doute pas continuer, notamment car l'intervention sociale elle-même, en se cantonnant à la définition actuelle de l'accompagnement social, crée des personnes durablement en difficulté. Sans réponse adaptée, les dispositifs d'aide gardent les personnes en mouvement tout en les rendant dépendantes et sans que ce mouvement leur permette de s'en sortir. L'intervention sociale, de par certains de ses postulats qui ne répondent plus vraiment à la réalité des personnes à aider, produit des personnes en difficulté.

Certains demanderont alors s'il faut se résoudre à un travail social palliatif, c'est-àdire admettre que certaines personnes ne trouveront pas de solution et par conséquent entrer dans une logique de maintien des acquis, de réduction des risques, de conservation d'un minimum de contacts avec la société. Ce qui est certain est que ce travail social palliatif est en partie le résultat de l'Etat social actif.

Le travail social palliatif n'est pas un choix sur lequel il faut se positionner, mais une conséquence d'un accompagnement social dont les postulats ne sont pas remis en cause. La question n'est alors pas de savoir si l'on accepte que des personnes restent durablement dans des dispositifs d'aide, car cela est en fait déjà le cas. Si l'on ne souhaite pas faire « comme si », il est temps de penser l'accompagnement social sur des bases tenant compte de la réalité de vie des bénéficiaires de l'action sociale. Une officialisation d'un travail social palliatif serait reconnaître que l'intégration pour tous n'est pas possible et donc mettre en jeu la cohésion sociale.

Vous imaginez bien la transformation culturelle profonde qui découlerait de la non-finalisation de toute une partie de l'intervention sociale. La question que nous nous posons ici aujourd'hui est donc capitale. J'espère que les interrogations et les réponses de cette journée permettront de redéfinir l'accompagnement social tant dans ses fondements que dans ses objectifs et qu'elles dépasseront ce simple espace. Un véritable débat social est nécessaire sur l'intégration à la société mais également sur l'intégration de la société et donc sur la capacité de notre société à maintenir la cohésion et à donner une place signifiante à chacun. L'avancée des réflexions n'est pas toujours évidente à traduire sur le terrain. Reste à trouver comment concilier et articuler réflexions et intervention afin que leur potentiel transformateur respectif amène un réel changement. Et qu'agir sur l'intégration ne soit pas uniquement agir sur des individus défaillants, mais bien agir sur la société afin qu'elle permette l'intégration de tous.

ARTIAS

II. Programme d'insertion « itinéraire créatif vers l'emploi »

Anne Siegenthaler et Julien Cattin, Service de l'action sociale du canton du Jura

Mesdames, Messieurs,

C'est un grand plaisir pour Mme Siegenthaler et moi de venir vous parler de notre expérience, toujours en cours, visant à l'utilisation des techniques de créativité, de la ludopédagogie et des enseignements des neurosciences dans le domaine de l'insertion mais également de l'accompagnement social dans le canton du Jura.

En règle générale, les personnes qui assistent à une présentation des techniques de créativité, c'est-à-dire vous en l'occurrence, sont censées écarquiller les yeux en fin de présentation et dire : « wow, c'est trop bien ». Etant un orateur plutôt plat et malhabile, et pas moi-même un grand spécialiste du domaine, je sais déjà que je n'atteindrai pas cet objectif. C'est pour cette raison, entre autres, que nous avons pris l'option de tenir cette présentation à deux. Mme Anne Siegenthaler, qui m'accompagne, est depuis l'année dernière master en management de la créativité et de l'innovation et baigne dans cet univers depuis trois bonnes années maintenant. Elle saura bien mieux que moi vous en faire saisir la quintessence.

Du coup, je me limiterai dans un premier temps à vous présenter la genèse et la réflexion qui ont mené à la mise sur pied tout d'abord d'un programme d'insertion intitulé « *Sois-toi! itinéraire créatif vers l'emploi* » à l'intention de personnes durablement bénéficiaires de l'aide sociale. Puis d'une formation en coaching pour les travailleuses sociales et travailleurs sociaux.

Dans un deuxième temps, nous reprendrons plus en détails le contenu de ce programme et de cette formation, nous en expliquerons les tenants et aboutissants de même que les fondements issus essentiellement des neurosciences. En dernier lieu, si on a suffisamment de temps, nous ferons état des enseignements principaux que nous avons retirés de cette expérience et tenterons de la mettre en perspective directement avec le thème de la journée.

La société change beaucoup, et vite, et le marché du travail encore plus. Intégrer ou réintégrer le marché de l'emploi lorsque l'on est au bénéfice de l'aide sociale est un défi immense. L'expérience et la statistique nous montrent que c'est de plus en plus difficile. Depuis la dernière révision de la loi sur l'assurance-chômage, la durée des dossiers n'a cessé de croître, en tout cas dans le canton du Jura. Or, pour l'heure en tous les cas, l'objectif d'insertion sociale et professionnelle reste le deuxième pilier de l'aide sociale, à côté de la garantie de conditions d'existence dignes.

Nous n'entendons pas baisser les bras à l'idée de réussir, pour la majorité des bénéficiaires, cette insertion sociale et professionnelle, mais devons nous rendre compte que les outils que nous employons, s'ils ne sont pas inefficaces, sont perfectibles. Depuis le début des années 2000, l'accent est mis dans ce domaine au travers de mesures d'insertion qui découlent de contrats d'insertion passés entre les bénéficiaires et l'autorité d'aide sociale. Cette notion de contrat est importante à nos yeux car elle renforce les idées de partenariats, d'intérêts partagés et de transactions gagnant-gagnant. En introduisant les contrats d'insertion, nous souhaitions éviter d'assigner les bénéficiaires de l'aide sociale à une activité, mais bien plutôt construire avec elles et eux un projet qui ait du sens, avec l'autonomie en point de mire.

L'instrument est intéressant, et existe d'ailleurs dans à peu près tous les cantons romands à ma connaissance. En 2013, on devait tout de même poser le constat qu'environ un bénéficiaire sur deux quittait le dispositif d'insertion sans perspective, que de nombreuses personnes ont tendance à subir ces programmes et se sentent découragées après avoir passé, sans succès, au travers des multiples dispositifs d'insertion ou de retour à l'emploi. Martine Zwick a montré les limites et les affres de ce système, je n'y reviens donc pas.

Pour l'heure, même s'il est vrai que le principe de l'insertion pour toutes et tous s'apparente de plus un plus à un mythe et que nous nous interrogeons sur les moyens de dépasser celui-ci, nous avons également souhaité tester de nouvelles approches dans le domaine de l'insertion. Je dis « nous », je dois surtout donner crédit à notre ancien chef de Service, M. Jean-Marc Veya, qui a initié cette démarche, notamment en se rendant en Belgique pour étudier une expérience menée avec des chômeurs, et qui fait appel aux techniques précitées, ludopédagogie, créativité, neurosciences. Pour rester concis, nous avons pris l'option de tenter d'importer en Suisse ce programme belge, sous l'appellation « Sois-toi! Itinéraire créatif vers l'emploi » mis en place par l'institut ID SOLUTION.

Pourquoi ce projet-là?

- C'était une approche déjà testée ailleurs, avec passablement de succès, ce qui n'est pas inintéressant pour un petit canton, où l'on ne peut pas forcément développer en propre de tels programmes
- 2. Il s'agissait d'une approche collective, alors que nous fonctionnons en règle générale plutôt sur le mode individuel, et il était intéressant d'évaluer si la dynamique de groupe et le soutien par les pairs pouvaient apporter une plus-value
- 3. Et c'est le plus important, ce programme vise prioritairement à activer les forces de changement des bénéficiaires et de tirer au mieux parti de leurs potentiels inexploités. Il s'agit de renforcer leur confiance en soi afin de trouver les ressources pour sortir de la spirale de l'échec.

Voilà le cadre en quelques mots. Nous avons créé deux groupes d'une dizaine de bénéficiaires de l'aide sociale. En parallèle, puisque nous avions dès le début le projet de pouvoir s'approprier ces techniques, nous avons mis en place une formation pour travailleurs sociaux, avec un contenu similaire, mais qui devait permettre à ceux-ci de bien maîtriser les techniques et les outils utilisés, histoire de ne pas être dépendants de l'institut belge sur la durée. C'est grâce à ces ressources que nous pouvons aujourd'hui développer un nouveau programme qui s'inspire directement de celui dont il est question aujourd'hui, mais en l'ajustant à notre réalité et à nos ressources propres.

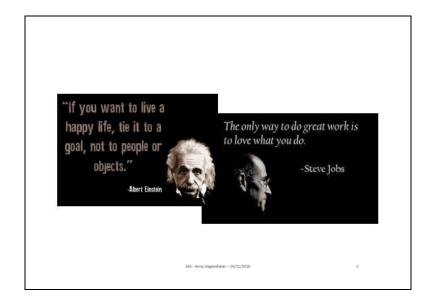
Le programme vise en priorité à permettre aux participant-e-s de faire émerger leurs capacités, leurs aptitudes et leurs aspirations, d'identifier leurs personnalités exprimées et refoulées, d'identifier les freins et obstacles à la mise en place de leur projet et de faire émerger des pistes d'orientation. Il s'articule autour de quatre phases principales:

1. Se découvrir

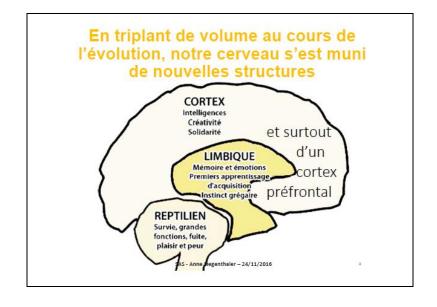
La première partie du programme est axée sur la connaissance de soi. Aucun programme d'insertion ne peut fonctionner tant que les participants n'ont pas retrouvé confiance en leurs capacités et leurs forces. Au travers d'exercices ludiques, et de réflexions sur leur propre parcours de vie, les participant-es découvrent ou redécouvrent leurs points forts, leurs qualités et leurs compétences. En parallèle, des outils sont proposés pour aider les participant-es à diminuer le stress, à nuancer et à relativiser. On parlera ici en particulier de gestion des modes mentaux. Ce travail se termine par l'utilisation du test vip2a qui permet aux participantes et participants de déceler les éléments moteurs de leur personnalité. On distingue ici le tempérament, qui représente les motivations profondes, les sources d'énergie et d'épanouissement, et le caractère ; on peut sur cette base déterminer le type d'activités dans lesquelles chaque participant-e trouvera du plaisir et de l'intérêt. Voilà pour le cadre général, je laisse volontiers la spécialiste vous faire part de ce que les neurosciences peuvent nous apporter dans ce domaine.

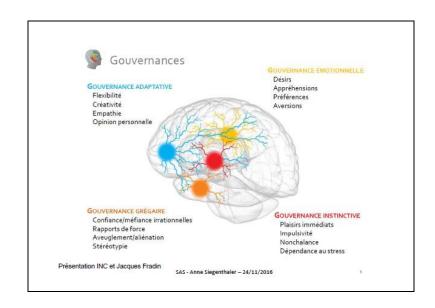
Intervention d'Anne Siegenthaler sur les neurosciences

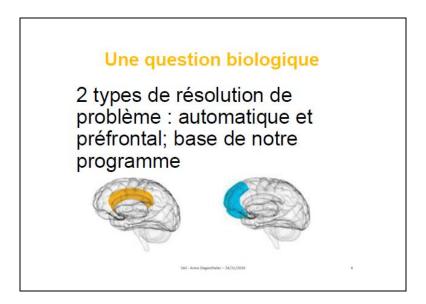












2. Développer sa créativité

Dans une deuxième étape, on travaille avec les participant-es pour développer leur créativité. Dans notre compréhension que nous empruntons à M. Eric Lardinois, la créativité c'est produire des idées originales et efficaces par rapport à un problème préalablement bien posé. Cette partie du programme est donc résolument axée sur la résolution de problèmes de manière créative. Les participants sont entraînés à comprendre et analyser les problèmes, à les transformer en questions et en défis motivants. Ils sont invités, par des techniques de brainstorming et de sélection (APRO, OEUF) à trouver des idées originales et efficaces. Ces exercices visent ici encore à renforcer la motivation et la confiance en soi. L'esprit d'initiative et le travail en groupe sont également mis à contribution. Le terme « créativité » fait partie du langage courant. Mais certains en ont fait une science, dont Mme Siegenthaler, qui va se faire un plaisir de vous en donner un aperçu.

Intervention d'Anne Siegenthaler sur la créativité

La créativité, c'est l'art de se poser des problèmes ou des questions et de leur proposer des solutions nouvelles

Eric Lardinois

Sir Winston Churchill

Aussi belle que soit la théorie, vous devriez à l'occasion vous occuper des résultats

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

Pourquoi la créativité?

La créativité est considérée comme l'aptitude la plus précieuse pour affronter les défis de demain, réinventer l'existant et inventer le futur. C'est l'aptitude qui nous permet de nous adapter à l'environnement de plus en plus complexe et changeant mais aussi de le transformer

SAS - Anne Siegenthaler – 24/11/2016

L'imagination est plus importante que la connaissance (Einstein)

La connaissance est accessible aujourd'hui d'un simple clic, nous avons donc besoin d'autres compétences, et des autres, pour co-créer. La co-création est en train de devenir une nouvelle manière de vivre dans notre univers globalisé et technologique

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

Et pour pouvoir répondre aux défis auxquels le monde est confronté aujourd'hui, il faut des solutions inédites!



SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

Un exemple

65% des écoliers d'aujourd'hui pratiqueront, une fois diplômés, des métiers qui n'ont même pas encore été inventés

Comment allons-nous ???

- Anticiper les compétences dont ils auront besoin pour le futur
- Les préparer à un monde de plus en plus complexe et donc imprévisible
- Les aider non pas à trouver du travail mais à le créer ?



SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

Et comment allons-nous ???

- Leur permettre de répondre aux défis tant environnementaux que sociaux et économiques de demain
- •Et que vont devenir dans tout ça les personnes qui ont besoin de l'aide sociale?







La seule constante

La seule chose qui est prévisible, c'est l'imprévisible et le rythme rapide du changement

SAS - Anne Siegenthaler – 24/11/2016

15



3 millions d'années, ½ kg volume cérébral : 400cm3

1 ½ kg environ 2000 cm3

La créativité est une histoire vieille de quelques millions d'années et nous lui devons notre existence actuelle

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

Mais la créativité ne sert pas qu'à affronter les défis de demain

L'être humain est curieux, découvreur et explorateur par nature et il ne crée pas que par nécessité mais aussi par plaisir concourant ainsi au bonheur du créateur créatif





SAS - Anne Siegenthaler – 24/11/201

Créativité et innovation ce n'est pas la même chose

- La créativité c'est voir autrement
- C'est penser autrement et remettre en question l'existant

SAS - Anne Slegenthaler - 24/11/2016







Une nouvelle idée est une nouvelle association d'idées anciennes

Un choc entre le <u>problème</u> ou la situation de départ et un stimulant extérieur à ce problème



SAS - Anne Siegenthaler – 24/11/2016

Pour être créatif, il faut de nouvelles idées et des idées efficaces

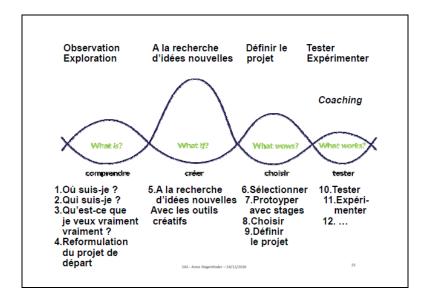


SAS - Anne Siegenthaler – 24/11/2016

A 25 von

L'impossible est votre ressource créative

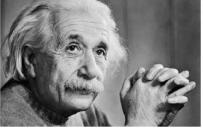
(Mark Raison)



- •Notre programme est «créatif» dans la mesure où il respecte le processus naturel de la pensée et de la recherche d'idées
- •Il s'est enrichi du dével des neurosciences pou créativité et utiliser les compétences spécifiques du cerveau à chaque étape

SAS - Anne Siegenthaler – 24/11/2016

Un problème sans solution est un problème mal posé



SAS - Anne Siegenthaler – 24/11/2016

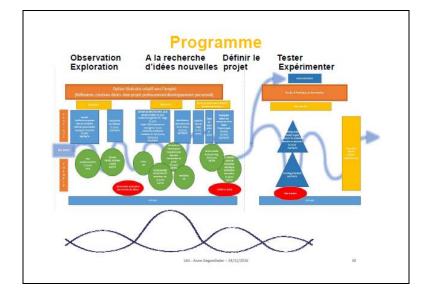
«Si je disposais d'une heure pour résoudre un problème et que ma vie en dépende, je consacrerais les 55 premières minutes à définir la question appropriée à poser, car une fois cela fait, je pourrais résoudre le problème en moins de 5 minutes»

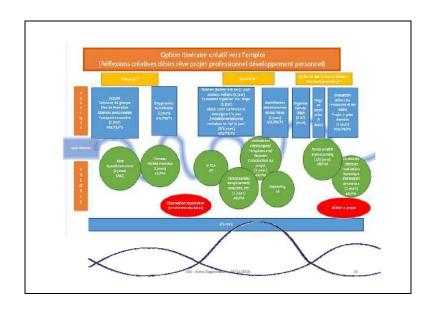
SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

Avant la recherche de solutions, nous consacrons ainsi une part importante à :

- L'exploration et à la définition de la question appropriée à poser (1ère étape du processus)
- •La compréhension de qui nous sommes
- La bascule du mode mental automatique au mode mental adaptatif

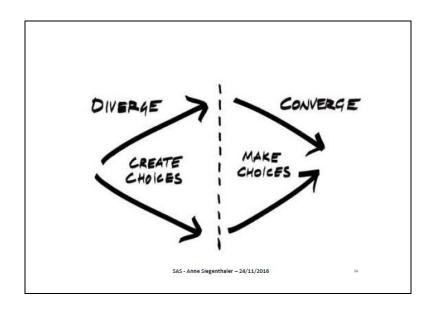
SAS - Anne Siegenthaler – 24/11/2016

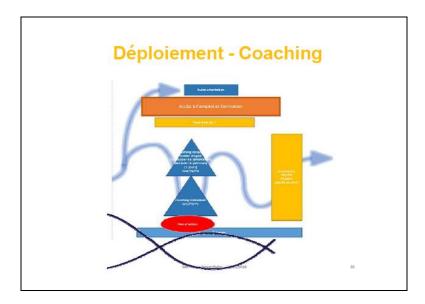












3. Analyser le marché de l'emploi

Comme vient de le montrer Anne, les deux dernières parties du programme sont axées sur la recherche d'emploi. Les participant-es disposent de tous les outils pour les appliquer à leur propre situation, à savoir l'élaboration d'un plan d'intégration ou de réintégration du marché de l'emploi. Sur la base des indications concernant leur personnalité et leurs motivations profondes, un travail d'orientation est fait afin de déterminer dans quel domaine d'activité les participant-es sont susceptibles de trouver un environnement épanouissant. Ou alors, lorsque le marché de l'emploi ou les exigences pour exercer tel ou tel métier ne permet pas d'accéder à une telle activité, les participant-es cherchent, dans d'autres domaines, quelles activités peuvent correspondre à leur caractère ou leur tempérament.

Durant cette phase, les participant doivent également rechercher des entreprises qui offrent les métiers qui les intéressent et prendre contact afin d'organiser une visite ou un stage. Certaines actions délicates telles qu'oser téléphoner et préparer les questions à poser sont travaillées durant cette étape.

4. Elaborer un plan d'action

En dernier lieu, chaque participant-e clôture sa participation à ce programme par l'élaboration d'un plan d'action concret et réaliste. Le suivi et l'évolution de celui-ci si besoin est assuré sous la forme d'un coaching par les travailleurs sociaux qui ont suivi la formation de coach.

Bilan et suite

S'agissant du premier bilan que l'on peut tirer de ce programme, il faut considérer que la proportion de retours à l'emploi n'est pas différente d'un autre programme d'insertion professionnelle. Sur la quinzaine de participant-es qui ont fait l'entier du cursus, deux sont actuellement autonomes financièrement.

En revanche, et sous cet angle ce programme est particulièrement intéressant, l'implication, l'assiduité et la participation active des bénéficiaires qui ont suivi ce programme sont très importantes. On a constaté un réel intérêt pour ce programme, un vrai changement dans la posture des participant-es qui ont peu à peu repris confiance en eux. C'est peut-être la plus grande réussite et en même temps la partie la plus dérangeante de cette expérience. D'une part, on a pu déclencher un processus de changement extrêmement porteur pour des personnes qui étaient restées durablement éloignées du marché du travail. D'autre part, pris dans une sorte d'euphorie, notamment en début de programme, nous avons peut-être vendu du rêve à ces personnes, qui se sont investies durant plusieurs mois dans ce programme, avec un suivi intensif, des activités à réaliser en dehors des temps de formation, pour au final, pour certains, l'impossibilité de décrocher un emploi, voire même un entretien d'embauche.

Bref, ce n'est de loin pas la panacée, et on se rend compte rapidement que les barrières qui proviennent du contexte, du marché de l'emploi qui reste plutôt en berne pour l'instant, ne s'éliminent pas comme ça. On peut amener ces personnes au plus près de leurs potentialités, les préparer du mieux que nous le pouvons, s'il n'y a pas un employeur en bout de chaîne pour tendre la main, on n'arrivera jamais à rien. Je rejoins ici Mme Zwick, pour certaines personnes, l'insertion est une utopie.

Du coup, que va-t-on faire à partir de là ? Déjà, nous pensons que le travail, non pas alibi mais en profondeur, sur la connaissance de soi et la recherche de ses véritables motivations est absolument essentiel. Nous allons donc maintenir cette partie du programme, de même que la maîtrise des techniques de créativité. En revanche, après cette partie, pour chaque participant-es, nous évaluerons, avec la participation de la personne, s'il est opportun d'entrer dans la phase de recherche de stage et d'emploi ou non. Si ce n'est pas le cas, alors on recherchera avec la personne par quel autre biais elle pourra développer des activités qui correspondent à son tempérament. Nous restons convaincus que les outils développés dans ce programme sont à même d'améliorer la qualité de vie et les perspectives des personnes qui le fréquentent.

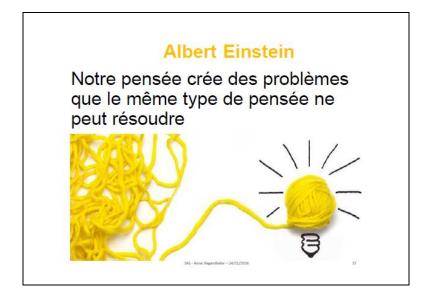
Un dernier mot avant de conclure, à propos de la posture de l'assistant-e social-e dans ce programme. Il était déjà intéressant de mettre en place, parallèlement aux

groupes de bénéficiaires de l'aide sociale, une formation pour des professionnel-les du travail social pour nous permettre à terme de reprendre ce programme à notre compte. Une formation qui reprend, mais plus en détail, la première partie du programme d'insertion, à savoir la connaissance de soi et la maîtrise des techniques créatives.

Ensuite, dans le suivi des bénéficiaires de l'aide sociale, les assistants et assistantes sociales doivent prendre une position latérale par rapport au bénéficiaire. C'est une posture de coach qui leur est demandée, qui vise surtout à maintenir l'énergie et à faire avancer les choses. L'AS ne fait pas office d'expert en tant que tel, mais avance avec le bénéficiaire dans ce processus de changement. Anne Siegenthaler s'est beaucoup penchée sur les déterminants qui contribuent aux succès et aux échecs des démarches d'insertion, et je lui donne volontiers l'occasion de nous en toucher quelques mots.

Intervention d'Anne Siegenthaler sur les déterminants de la réussite des démarches d'insertion





Pourquoi alors n'avons-nous pas plus de succès ?



Et si ce programme et le monde professionnel appartenaient à 2 niveaux logiques différents ?

SAS - Anne Siegenthaler – 24/11/2016

Le programme que nous présentons s'intéresse à la réalisation de soi et elle n'est pas synonyme d'insertion professionnelle. Problème et solution ne requièrent pas le même type de pensée



ALORS MONSIEUR VAJ GOGH, GA VOUS DÎRAÎT UNG PETÎTE FORMATION D'ORL?

Tout dépend de notre objectif et de la focalisation de notre attention sur cet objectif

- •Insertion professionnelle ? Quel % chez les personnes à l'aide sociale ?
- Diminuer les coûts de l'aide sociale ?
 Alors pourquoi continuer de faire plus de la même chose ?
- •Et si sortir de l'aide sociale n'était plus ni une injonction, ni une obsession ?

SAS - Anne Siegenthaler – 24/11/2016

Tout dépend de notre objectif et de la focalisation de notre attention sur cet objectif

- •Et si l'autonomie et la recherche de sens à sa vie était l'objectif ? Que l'activité soit salariée et indépendante de l'aide sociale ou pas. Peut-être aurions-nous même quelques bonnes surprises...
- •Je rêve de laboratoires ...

SAS - Anne Siegenthaler – 24/11/2016

Qui suis-je ? Appétences avant Compétences



Qu'est-ce que je veux vraiment, vraiment vraiment ?

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

4

Porte d'entrée pour un travail sur le sens

- •Impact puissant et motivant
- •Révélateur des personnalités
- •Donne envie de s'engager
- •Facilite l'accès au FLOW

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

La formulation de la question induit la réponse mais aussi l'état d'esprit avec lequel chacun cherchera des solutions (Tina Seelig Stanford)

AS - Anne Siegenthaler – 24/11/2016

Comment porter son attention sur les solutions plutôt que sur les problèmes

La fixation du regard sur un point précis joue un grand rôle dans la solution



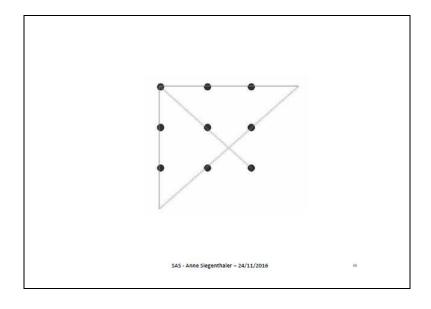


AS - Anne Siegenthaler - 24/11/201

Chaque problème rencontré ne semble insoluble qu'à l'intérieur d'un cadre ou d'un point de vue particuliers Rappelez-vous...

SAS - Anne Siegenthaler – 24/11/2016

SAS - Anne Siegenthaler – 24/11/2016 48



C'est aussi ce que les travaux scientifiques ont révélés

- •L'impuissance apprise de Seligman
- •Les théories sur la motivation et la TAD
- •Mc Gregor ...

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

- •La « récompense » peut distraire l'attention de la tâche; la récompense tue la metivation
- •Parce que la récompense focalise l'attention sur le but pour le but ... loin du sens et diminuant l'intérêt intrinsèque de la tâche

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

La TAD théorie de l'autodétermination

3 besoins psychologiques:

- 1. Compétences
- 2. Affiliation et relations sociales
- 3. Autonomie

SAS - Anne Slegenthaler - 24/11/201

Les théories X (3%) et Y de Mc Gregor

X:

- Croyance que les individus n'aiment pas travailler
- En conséquence d'un environnement contraignant, ils s'ajustent au système et se déresponsabilisent
- Ces constats confortent la croyance que ..., etc.

Y:... croyance inverse

IS - Anne Siegenthaler – 24/11/2016

POURQUOI avant Quoi Croire que l'on trouvera les Autonomie ressources pour Sens à sa vie sortir de la Réalisation de spirale de l'échec soi et être autonome Croyance que la Motivation solution c'est intrinsèque le job à trouve Confiance **d**n HOW soi WHAT ??? Projet personnel Insertion d'insertion professionnelle Le cercle d'or de Simon Sinek, une autre explication

Un constat

- L'aide sociale a des clients qui ne le sont pas. Les besoins évalués sont ceux de la « norme insertion »
- Nous ne faisons pas passer de questionnaires de satisfaction
- La réflexion et la consultation c'est sans eux

•...

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

24

Et pourquoi pas?

- Adopter une posture de cocréativité les impliquant puisqu'ils sont des experts sur le thème des obstacles à l'insertion et sur bien d'autres?
- Adopter une posture d'innovation
 ? L'aide sociale serait alors un service qui délivrerait une proposition de valeur...

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

Un innovateur c'est un semeur de pagaille!

Eric Lardinois

SAS - Anne Siegenthaler – 24/11/201

Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas, mais parce que nous n'osons pas qu'elles sont difficiles. (Sénèque)

SAS - Anne Siegenthaler - 24/11/2016

Donc voilà, pour nous une nouvelle approche de la problématique de l'insertion, centrée complètement sur la personne, autant que possible respectueuse de ses choix et ses possibilités. L'injonction n'est plus « *insérez-vous* », mais bien plutôt « *réalisez-vous!* » ou « *trouvez du sens à votre vie* ». Et au bout du compte, comme l'a dit Mme Siegenthaler, nous pourrions avoir de bonnes surprises.

Merci pour votre attention.

III. Oser rêver

Thomas Gremaud, Directeur de Scène Active, Association Accroche, Genève

Introduction

En tant que représentants de l'Etat ou du secteur public, il est de notre responsabilité de tout mettre en œuvre pour permettre à toutes les personnes avec lesquelles nous travaillons de devenir des travailleurs productifs, autonomes financièrement et capables de contribuer à l'essor économique du pays. Le marché de l'emploi étant de plus en plus compétitif, il est important de pouvoir lui fournir les ressources nécessaires à un fonctionnement optimal.

Ou pas

Et si nous osions rêver. Si nous rêvions d'accompagner des personnes à devenir des citoyens libres de leurs choix, participant à l'ensemble des activités de la cité, sans se limiter aux seules implications économiques. Si, en tant que représentant de l'Etat et du secteur public, notre responsabilité se posait au niveau de la démocratie dans son ensemble et pas seulement du marché de l'emploi. Un doux rêve de communiste libertaire ? Alors pourquoi est-il inscrit en préambule de la Constitution suisse ?

Au nom de Dieu Tout-Puissant!
Le peuple et les cantons suisses,
conscients de leur responsabilité envers la Création,
résolus à renouveler leur alliance pour renforcer la liberté, la démocratie,
l'indépendance et la paix dans un esprit de solidarité et d'ouverture au monde,
déterminés à vivre ensemble leurs diversités dans le respect de l'autre et l'équité,
conscients des acquis communs et de leur devoir d'assumer leurs
responsabilités envers les générations futures,
sachant que seul est libre qui use de sa liberté et que la force de la communauté
se mesure au bien-être du plus faible de ses membres,
arrêtent la Constitution que voici:

Si nous osions ce rêve, inscrit dans notre Constitution, de tenter de renforcer la liberté réelle de toutes et tous, de travailler dans un esprit de solidarité et d'ouverture au monde et de responsabilité envers les générations futures, quelles seraient les implications concrètes ? Permettez-moi de proposer quelques pistes, éclairées par une première année de pratique au sein du projet Scène Active de l'Association Accroche.

Depuis la rentrée 2015, l'Association Accroche a lancé le programme Scène Active, s'inspirant très largement de l'excellent exemple lausannois de Scenic Adventure. Nous accueillons ainsi 40 jeunes âgés de 17 à 25 ans qui ne sont ni en formation, ni en emploi et qui ne s'inscrivent pas dans l'offre actuellement existante.

Nous sommes à la deuxième année d'un projet pilote de trois ans. Notre programme, visant à l'insertion sociale et professionnelle, peut se réaliser grâce à la reconnaissance et au fort soutien des institutions éducatives-sociales-socioculturelles genevoises et des collectivités publiques. Quant au financement du projet pilote de trois ans, celui-ci repose sur des contributions privées et des aides publiques. Ce mode de financement, au-delà de nous permettre de fonctionner, nous permet de travailler avec des jeunes provenant de différentes structures du canton,

aide sociale, travail social hors murs, structures d'insertion communales, service de protection des mineurs par exemple, et ainsi de constituer un groupe hétérogène.

Le but est de mener de front deux aventures. Une aventure collective, celle de la mise en place d'une pièce de théâtre de qualité, jouée en public dans un théâtre reconnu. Et ensuite quarante aventures individuelles devant permettre aux personnes inscrites d'être l'année suivante dans un projet qui leur tient à cœur. Pour ce faire nous avons constitué une équipe qui mélange à la fois des professionnels reconnus des disciplines enseignées et des professionnels du travail social.

En lien avec le thème de la journée « Accompagner pour aller où ? » peut-être devrions-nous commencer par nous interroger sur les objectifs de nos structures. Plutôt que la seule capacité productive, nous avons choisi d'accompagner les personnes dans une compréhension globale de leur existence. Si l'objectif est la liberté, alors la première étape est de leur offrir un véritable espace de liberté pour penser et rêver leur avenir, un temps pour la maturation. Il est donc impératif de ne plus séparer les différentes dimensions de la personne; son état émotionnel, ses envies créatrices, ses aspirations sociales, son regard sur le monde, ses capacités manuelles et intellectuelles, sa santé, son environnement social et familial, son aptitude à réfléchir sur des questions complexes et à en débattre en groupe, son appétit pour l'apprentissage, etc. Nous devons pouvoir les accompagner dans une réflexion et une progression sur l'ensemble des dimensions qui composent les personnes.

Le préambule à la Constitution nous offre somme toute un joli tour d'horizon de ces différentes dimensions. Je vous propose donc aujourd'hui un exercice de style et de l'aborder dans ses différentes parties.

Au nom de Dieu Tout-Puissant! Le peuple et les cantons suisses, conscients de leur responsabilité envers la Création,

La tentation était grande pour moi d'évacuer la citation religieuse pour passer directement au corps du texte. Ce n'est après tout qu'une introduction traditionnelle et ne représente pas l'essentiel de ce qui est dit.

Cet évitement est symptomatique d'une vision parfois aveugle de la place du phénomène religieux dans notre société. Si nous voulons pouvoir travailler avec l'ensemble des personnes, et pouvoir travailler avec elles dans leur entier, nous ne pouvons pas simplement évacuer la question spirituelle et religieuse comme étant une simple question de pratique individuelle devant rester privée, au même titre que la sexualité ou le niveau de revenu.

Les déviances fanatiques, les sectarismes ont bien sûr de nombreuses causes, mais le fait de ne pas pouvoir en parler et le pratiquer de manière libre en est certainement une. Tel Œdipe fuyant son destin, nous sommes en train de construire les conditions de réalisation de ce que nous aimerions éviter. Les aspirations spirituelles et religieuses doivent faire partie des discussions ainsi que des réflexions sur l'avenir que nous menons avec les jeunes.

Prenons l'exemple d'un jeune dont un ami est parti en Syrie. Cela réveille chez nous des peurs et l'ensemble du système condamne à la fois l'acte et la personne. Mais nous perdons de vue qu'au-delà d'une urgence nationale c'est également un drame intime. Des parents ont perdu un fils, des jeunes un ami. Si l'acte de s'engager dans une croisade fanatique est évidemment condamnable et doit l'être, il ne faut pas pour autant en oublier les douleurs et les doutes que cela provoque chez celles et ceux qui la connaissaient. Ce drame doit pouvoir être accompagné, au même titre qu'un deuil, pour permettre de mettre du sens là où cela est possible et ne surtout pas renforcer un sentiment de guerre contre l'islam dans sa globalité.

Résolus à renouveler leur alliance pour renforcer la liberté, la démocratie, l'indépendance et la paix dans un esprit de solidarité et d'ouverture au monde, La solidarité et l'ouverture au monde, pas la loi du plus fort et la compétitivité. De nombreux penseurs, tel Zygmunt Baumann et sa société liquide¹, ont décrit les fonctionnements de notre société dite post-moderne avec l'effritement des solidarités, l'individualisation des pratiques et l'accélération du temps. Alors, comment remettre la solidarité et l'ouverture dans nos pratiques ?

Deux pistes sont explorées au sein de Scène Active : le travail collectif et la nonexclusion.

Le travail collectif d'abord. Pour pouvoir comprendre les implications de la participation à un projet plus grand que soi il faut pouvoir l'expérimenter. Vivre le fait de faire partie d'un événement où la réussite collective prime sur les parcours individuels. La création d'une pièce de théâtre, avec son lot de réflexions, de débats, de compromis, de consensus, d'attentes réciproques, permet de vivre dans sa chair la puissance du travail en collectif. La réussite et la reconnaissance d'un tel projet permettent d'expérimenter que ce qui est impossible seul est souvent réalisable à plusieurs. Les rêves ne sont pas que des aspirations personnelles, ils sont aussi des outils de mobilisation collective.

La non-exclusion ensuite. Si nous voulons construire une société inclusive et solidaire, arrêtons de nous donner les moyens de trier et d'exclure, réfléchissons aux ressources nécessaires pour inclure. Au sein de Scène Active cela se traduit par le fait de ne renvoyer personne, quel que soit le comportement ou l'assiduité. Cette pratique a été thématisée en Belgique par Roland Coenen ² dans son travail éducatif avec des adolescents particulièrement difficiles et là-bas comme ici, cela porte ses fruits. Il ne s'agit pas de banaliser l'ensemble des comportements ou d'excuser les transgressions. Il s'agit d'en faire des objets de travail avec la personne ou le groupe afin de pouvoir avancer ensemble. Cela signifie que tous les comportements jugés inadéquats sont repris de manière systématique sans pour autant en faire un prétexte à l'exclusion.

² R. Coenen (2004), Eduquer sans punir, ERES éditeur

Z. Baumann (2003), La Vie en miettes. Expérience postmoderne et moralité, Paris, Hachette

Déterminés à vivre ensemble leurs diversités dans le respect de l'autre et l'équité,

Nous vivons une période intense où coïncident morosité économique et replis identitaires. La société liquide évoquée plus haut, avec son lot de pertes de repères, génère peurs et angoisses et de nombreux jeunes sont attirés par des discours extrêmes permettant une compréhension clé en main des enjeux sociétaux. Il est fondamental de ne pas laisser l'éducation civique et politique aux complotistes et aux extrémistes qui fleurissent tels des plantes invasives sur internet.

Dans l'accompagnement des jeunes en situation de difficulté, cela signifie oser les débats de société, se renseigner sur les théories véhiculées et leurs mécanismes et pouvoir ouvrir des espaces de débat et de discussion. Ces espaces doivent à la fois être collectifs et individuels. L'exercice du débat collectif est au centre du fonctionnement de notre démocratie et n'est pourtant que très peu pratiqué, à la fois dans le système de formation ainsi que dans les mesures d'accompagnement des jeunes en difficulté. Une sorte de présupposé ésotérique voudrait que les personnes autonomes financièrement finissent, dans une sorte de génération spontanée, par se mettre ensemble pour débattre des enjeux de notre temps afin d'y trouver des réponses complexes, intelligentes et pragmatiques. Le débat est une culture et une pratique, avec ses codes, ses outils et ses formes. Ce n'est pas quelque chose que l'on devine, c'est une compétence que l'on acquiert, par la pratique.

Pour ne prendre qu'un exemple, les questions de genre sont à la fois un enjeu de société et un enjeu de projection individuelle dans un parcours professionnel. Un enjeu de société qu'il est important de débattre puisqu'il s'agit de lutter pour une égalité des droits et des chances, quel que soit le sexe des personnes. Mais un enjeu individuel également, car le fait pour un jeune homme de pouvoir se projeter dans un métier dit féminin, ou pour une femme dans un emploi traditionnellement masculin, est un facteur déterminant dans sa possible insertion professionnelle.

Nous avons donc choisi d'organiser une formation/débat avec une spécialiste de la question, Caroline Dayer³ permettant d'aborder cette question avec les données scientifiques suffisantes pour pouvoir avoir une discussion de qualité. Cela a été un débat mouvementé qui a provoqué de nombreuses discussions par la suite et nous a donné l'occasion d'expérimenter le débat dont je viens de parler.

Conscients des acquis communs et de leur devoir d'assumer leurs responsabilités envers les générations futures,

Sans basculer dans une vision trop totale de l'activation la question de la responsabilité est très présente. Rêver c'est aussi se penser capable de faire et d'assumer, seul et en collectif. Le projet culturel et collectif au centre de Scène Active permet de mettre en acte la responsabilité pour soi, mais également par rapport aux autres. Dans un projet de ce type, les participantes et participants peuvent expérimenter que le tout est plus que la somme de ses parties. Nos actes ont des conséquences directes sur les autres. Si je ne suis pas là pour faire à manger, d'autres ne mangeront pas. Si je suis absent au moment de répéter ma scène, d'autres ne pourront pas travailler. Le pari qui est fait ici est que la responsabilité,

³ C. Dayer (2014), Sous les pavés le genre, Genève, L'aube

lorsqu'elle est placée dans sa dimension collective, permet une application plus concrète et plus puissante que lorsqu'il s'agit uniquement d'une responsabilité pour soi-même.

La question de la responsabilité est ainsi intimement liée à celle de la confiance. À nouveau il s'agit d'une pratique et non d'un état. Concrètement cela veut dire donner des responsabilités, quitte à essuyer un certain nombre d'échecs.

Par voie de conséquence cela pose également la question de l'autorité et du cadre. Si le programme est entièrement géré, dans un cadre rigide préconstruit et non négociable, les participants ne ressentent, à juste titre, aucune responsabilité. Il s'agit donc de les investir dans un maximum de domaines, de l'organisation générale à la création, afin que le résultat ainsi que le processus leur appartiennent au moins en partie.

Ainsi le premier jour d'activité de Scène Active consiste à présenter la Charte et construire ensemble le règlement. La Charte pose quatre valeurs fondamentales : la confiance, l'exigence, la bienveillance et la gourmandise. Ce cadre large permet de donner le ton général du travail au sein de Scène Active. Une fois ce cadre posé le règlement est construit en commun entre les jeunes et l'équipe d'encadrement, décidant des règles qui seront appliquées à toutes et tous.

Sachant que seul est libre qui use de sa liberté,

Scène Active fonctionne sur le principe de la libre adhésion. Ce sont les jeunes qui choisissent de venir et de rester au sein de la structure. Pour certains cela peut s'avérer très exigeant, voire déstabilisant. Il existe parfois un fossé entre la liberté que l'on décrète et la liberté en acte. À nouveau nous partons du principe qu'il s'agit d'une pratique avec ses outils, ses difficultés et que les jeunes doivent être accompagnés.

Nous nous basons sur la théorie des capabilités d'Amartya Sen⁴ qui décrit la liberté comme la capacité réelle des individus de choisir la vie qu'ils souhaitent mener. Sans entrer dans un exposé trop théorique, cela nous permet de travailler à la fois sur les compétences des personnes ainsi que sur les contraintes environnementales. Pour Sen les choix réels que les personnes sont en mesure de faire sont formés par les capacités réelles des personnes (capacités cognitives, compétences acquises, ressources) qui passent à travers les facteurs de conversions (demande du marché, structures législatives, droits sociaux). Cela exige de travailler la liberté sur deux plans : avec les jeunes et avec l'environnement.

Avec les jeunes :

il s'agit de travailler avec eux sur l'augmentation de leurs compétences et de leurs capacités. Capacités à travailler en groupe, rapidité d'apprentissage, formulation d'une pensée, confiance en soi, compréhension et respect des règles sont autant d'outils leur permettant d'envisager et de réaliser leurs rêves. La liberté en acte se conquiert, il s'agit de leur permettre d'accéder

⁴ Sen, A. (1999). Development as Freedom. Oxford: Oxford University Press

- aux outils qui vont leur permettre de construire leur parcours et de prendre conscience de leurs possibilités.
- Il est également important de travailler avec eux la compréhension de leur environnement, quelles en sont les possibilités et les contraintes. Et c'est ici la limite avec la pure activation. Proclamer « si tu veux tu peux » a des limites. L'environnement social, professionnel, politique, administratif ou encore le logement sont autant de contraintes qu'il s'agit de comprendre et de dépasser.
- Avec l'environnement, à la fois direct et global.
 - L'environnement direct de la personne, ses amis, sa famille, son lieu de vie, les interlocuteurs sociaux. Il s'agit de travailler avec ces différents interlocuteurs pour faire évoluer ce qui est possible afin de faciliter les facteurs de conversion. Si, par exemple, nous travaillons avec une personne pour lui permettre d'envisager une formation, de s'y inscrire et de s'y préparer, mais que la famille le lui interdit, les compétences ont beau être là, cela n'aura aucun effet concret. Nous sommes donc en train d'intensifier le travail avec les familles pour permettre la réalisation des choix opérés par les jeunes.
 - L'environnement global dans lequel les jeunes évoluent est également, pour partie, de notre responsabilité et c'est la partie plus politique du travail de l'association. Elle se décline schématiquement sur deux plans. Le premier est le travail d'intervision entre les institutions membres de l'association qui vise à dépasser les limites institutionnelles pour proposer des réponses pragmatiques et efficaces à la problématique de l'insertion socio-professionnelle des jeunes. Le deuxième plan est un travail de lobbyisme politique visant à mettre en cohérence les politiques publiques et les constats de terrains. J'y reviendrai dans le prochain chapitre.

La force de la communauté se mesure au bien-être du plus faible de ses membres,

Même si les jeunes inscrits au sein de Scène Active proviennent de différents lieux comme cela a été mentionné dans l'introduction, la pauvreté reste une problématique particulièrement prégnante. En effet, plus de la moitié des participantes et participants est au bénéfice de l'aide sociale. Cela nous a amenés à poser une réflexion sur deux niveaux.

Le premier niveau est celui de la nature de la pauvreté. À notre échelle nous n'avons que peu d'influence sur le niveau de revenus des jeunes inscrits. Nous ne sommes pas mandatés pour donner des prestations sociales et nous ne rémunérons pas les personnes inscrites. En revanche nous avons pu constater que la pauvreté n'est de loin pas que pécuniaire. Elle est aussi culturelle, géographique, intellectuelle et sociale. Et sur ces dimensions nous pouvons avoir une influence. Nous avons une responsabilité de lutter contre ce que Pierre Bourdieu nomme « l'absence du sentiment d'absence » ; autrement dit ce que nous ne connaissons pas ne peut pas nous manquer.

Concrètement cela se traduit notamment par la mise en place de sorties dans les théâtres en moyenne une fois par semaine. Cela permet de faire découvrir un univers culturel riche et foisonnant. Cette découverte permet à son tour d'ouvrir des

questionnements; la place des femmes, la vie dans une ville industrielle, les relations de couples sont quelques-uns des thèmes abordés dans les spectacles qui peuvent ensuite être repris dans le cadre de discussions.

Les théâtres sont autant d'institutions réparties sur l'ensemble du canton de Genève. En pousser la porte est déjà en soi un moment extraordinaire, se sentir légitime dans ces endroits, se rendre compte que ce n'est pas si cher, rencontrer des comédiennes et comédiens professionnels, des techniciens, d'autres spectateurs sont autant d'élargissements d'un monde parfois particulièrement pauvre et restreint. Le « simple » déplacement géographique s'est en soi parfois avéré un véritable défi. Nous nous sommes rendu compte que, bien que résidant depuis leur naissance à Genève et étant équipés des derniers téléphones portables, trouver un lieu nouveau était une sorte d'épreuve trop peu souvent surmontée. Ce n'est qu'un exemple, mais une simple sortie peut donc s'avérer un acte significatif permettant de lutter contre la pauvreté, ou du moins ses conséquences.

Le deuxième niveau est à nouveau plus politique, ou du moins touche l'organisation des institutions d'aide sociale. Comme nous avons pu le développer dans <u>le dossier du mois de l'ARTIAS</u> consacré à Accroche et à Scène Active, il est important d'organiser la lutte contre ce que nous avons appelé la « *pédagogie de la pauvreté* ». Réduire sans cesse les montants d'aide sociale notamment sur les plus jeunes et les plus fragiles est une erreur. Les seules compétences que cela développe sont celles de la débrouille et de la diversification des sources de revenus. Pour pouvoir se projeter dans un avenir et ne pas se précipiter dans le premier travail venu, il faut un niveau de vie minimum. Si la force de la communauté se mesure au bien-être des plus faibles alors nous devons tout mettre en œuvre pour offrir des conditions de vie dignes, permettant de se projeter durablement dans l'avenir et ne pas former un public docile maîtrisant mieux les règles et les failles du système que ceux qui y travaillent.

Conclusion

Osons donc rêver à un travail social qui ne comble pas simplement les lacunes du système, mais qui propose un autre regard sur le monde et qui offre aux plus vulnérables les ressources pour prendre une réelle place. Éclairé par la pratique, ce rêve se révèle non seulement agréable, mais également efficace.

Accompagner les jeunes dans leur travail sur l'ensemble de leurs dimensions, leur permettre d'influer sur leur environnement permet de trouver des solutions non seulement réelles, mais également durables à leur insertion à la fois dans le monde professionnel et dans la société en général. Dans un monde en constant changement, il est important d'avoir une vision sur les capacités nécessaires pour un parcours sur le long terme.

Alors, « accompagner pour aller où » ? Permettre au public que nous accompagnons de rêver, c'est aussi prendre nos responsabilités, en tant qu'acteur du secteur public, dans la construction d'une société plus juste, plus libre et plus ouverte.



IV. L'accompagnement entre contraintes et émancipation

Véréna Keller, professeure honoraire HETS Vaud

Introduction

Accompagner, un mot connoté positivement. Il fait penser à compagnon, à copain. On partage le même pain entre personnes qui sont en chemin – telle est la racine latine. Solidarité, fraternité sont des termes associés au mot accompagnement. Accompagner évoque le contraire de la solitude ; le mot s'oppose à celui de contrôle.

Accompagner veut dire, selon le Grand Robert en ligne : se joindre à (qqn) pour aller où il va; aller de compagnie avec qqn; aller, marcher avec qqn.

Je retiens deux éléments: accompagner indique un mouvement, une dynamique, un cheminement et il implique au moins deux personnes. L'une, l'accompagnée, manque peut-être de santé, de force, de maturité, de connaissances, ne connaît pas le chemin, alors que l'autre, la personne accompagnatrice, met à la disposition de la première ses connaissances, sa boussole, sa force, son soutien, pour l'aider à atteindre son but.

Accompagner, c'est une action profondément humaine, connotée positivement. Un « joli mot » comme l'écrit Lise Demailly, auteure d'un livre sur les politiques de la relation (2008). Un mot toutefois qui « en lénifie les aspérités et en gomme la diversité interne » (2009, 22).

Accompagner est un terme à la mode.

Dans la revue Reiso (Revue d'information sociale de Suisse romande) figurent 159 articles et 192 actualités (11.11.2016) dans lesquels l'expression « accompagner » ou « accompagnement » est présente.

Le terme accompagnement ou accompagner figure dans 21 formations continues courtes, 40 publications, 14 recherches et 36 prestations de service de la Haute école de travail social de Lausanne (site consulté 12.11.16).

Il existe un brevet fédéral d'accompagnateur ou accompagnatrice sociale.

Ces quelques exemples pour montrer l'omniprésence voire le triomphe du terme qui s'est imposé comme une évidence dans de nombreux contextes, notamment de la protection sociale.

Je me propose de partager avec vous quelques réflexions étayées par des travaux de différents auteurs, notamment francophones et sociologues, que je citerai au fur et à mesure. 4 points:

- 1. Historique de la notion d'accompagnement
- 2. Autonomie versus dépendance
- 3. Mandat versus demande
- 4. Emancipation versus contrainte

1. Historique de la notion d'accompagnement

Le terme « accompagnement » s'est imposé dans un grand nombre de domaines depuis les années 1990, que ce soit dans des contextes de l'éducation, du médico-

social, du social et de l'économie voire du sport et du mécénat. On accompagne des écoliers et des familles en difficulté, des chômeurs, des jeunes en rupture. On accompagne des start-up et le changement dans les entreprises. On accompagne des personnes malades ou en fin de vie, pour accompagner ensuite le deuil. On accompagne des personnes à l'aide sociale et on accompagne – ou n'accompagne pas – les réfugiés mineurs.

Dans le domaine de la protection sociale, on accompagne vers la réinsertion et vers l'autonomie.

Une nébuleuse de professionnel-le-s y effectue de l'accompagnement : des coach, des conseillers et conseillères, des travailleurs et des travailleuses sociales, des infirmières de liaison, et parfois des bénévoles, des tuteurs et tutrices ou des grands frères.

Dans le travail social, la notion d'accompagnement a peu à peu remplacé d'autres termes, celui de suivi et, plus loin dans le temps, celui d'assistance et d'éducation. Ces changements sémantiques sont intéressants, ils expriment les logiques et normes sous-jacentes en transformation. Allons dans l'ordre.

Assister et éduquer étaient les termes largement utilisés dans le travail social avant la rupture de Mai 1968. Ils correspondent à la période des Trente Glorieuses. Les quelques personnes ou petits groupes de personnes restés en marge de la prospérité étaient assistés et éduqués, dans une logique un peu paternaliste, afin qu'ils participent également au bien-être promis à toutes et tous.

Conscientiser et changer les structures sociales étaient les mots d'ordre de la critique de la mouvance de Mai 1968. Le côté normatif, paternaliste et parfois autoritaire du travail social était critiqué par une partie des travailleurs sociaux. Les nouveaux principes du travail social étaient de travailler avec les personnes défavorisées, d'être solidaires, de favoriser leur organisation et leur résistance et d'élaborer des alternatives à la société capitaliste et patriarcale.

Suivre des situations. La notion de « suivi » s'est par la suite imposée dans le travail social individuel et de groupe. Le, la travailleuse sociale n'est alors plus celui ou celle qui décide à la place de la personne, mais elle se met à sa disposition, en se tenant, discrètement, « derrière ». Tel est le sens premier du mot, même si « suivre » contient clairement une dimension de contrôle et de guidance : suivre un processus. Accompagner. Vint le néolibéralisme des années 1990 avec sa critique de l'« Etat providence », décrié comme rendant les destinataires passifs et irresponsables. Cette critique néolibérale qui, dans le même temps, dénonce les politiques sociales comme trop distantes, trop générales et insuffisamment individualisés. C'est l'invention de l'activation et - nous y voilà - de l'accompagnement. La logique, la norme est dès lors celle d'un individu pleinement responsable et impérativement capable d'autonomie économique. Cet individu est détaché de toute charge familiale et déchargé de tout travail et souci des autres.

Puisque responsable et capable, cet individu – selon l'idéaltype - sait parfaitement où il va car il a intériorisé la norme de l'individu toujours actif, toujours prêt à saisir une opportunité. Il a parfois besoin d'un coach qui se tient à ses côtés, en soutien et ami,

et non d'un chef autoritaire. L'accompagnement laisse une grande liberté à la personne car il lui fait confiance. Mais pas seulement.

C'est ce que je vous propose de regarder maintenant au travers de **trois tensions** inhérentes à l'accompagnement : autonomie versus dépendance ; mandat versus demande ; émancipation versus contrainte.

2. Autonomie versus dépendance

Je l'ai brièvement évoqué : l'objectif de l'accompagnement est l'autonomie, économique s'entend. L'accompagnement est adossé aux politiques d'activation en ce sens qu'il conçoit l'individu par principe comme responsable et impérativement capable d'autonomie économique. L'accompagnement repose sur une idéologie d'autonomisation pour reprendre les termes d'Ingrid de Saint-Georges (p.70).

Selon cette auteure, l'idéologie de l'autonomisation positionne les professionnel-le-s de l'accompagnement dans une situation paradoxale. Ils et elles ont la charge de développer l'autonomie en contexte de dépendance. Leur tâche consiste à enjoindre au bénéficiaire d'agir librement. Cette autonomie contrainte fait osciller les conseillers entre deux normes :

- ils et elles ne doivent pas juger, mais faire acte d'autorité et imposer.
- Ils et elles doivent croire que l'autonomie est possible pour la totalité des destinataires, alors qu'ils et elles ne sont pas dupes.

Or, concevoir l'autonomie comme une qualité à la portée de chacun-e relève d'une fiction qui a pour corollaire le mépris de la dépendance, pensée comme un état évitable et exceptionnel. Pourtant, la dépendance constitue la norme, elle est inhérente à l'existence humaine (Fraser & Gordon, 1994). Totale au début et souvent en fin de vie, elle est réactivée en cas d'accident ou de maladie grave. La dépendance découle par ailleurs de la division sexuée des tâches au sein de la famille, socialement construite, où les femmes assurent très majoritairement l'éducation des enfants et les soins aux proches malades et âgés et ne disposent dès lors pas de la même capacité d'indépendance économique que les hommes.

La focalisation sur l'autonomie amène le demandeur ou la demandeuse à se percevoir comme « *un inadapté voire un handicapé social* » stigmatisé (Mauger, 2001, p. 11), un être passif, un parasite. Les politiques d'activation inculquent aux destinataires tout le contraire de l'autonomie : une adaptation contrainte aux exigences de la modernité par un habitus flexible et docile.

En effet, les bénéficiaires sont tout sauf libres. Ce n'est pas par envie ou plaisir ou réel choix qu'ils et elles demandent l'aide sociale, ou sollicitent des mesures d'insertion ou recourent à un soutien éducatif. C'est, très généralement, une situation de vie difficile, généralement un besoin existentiel, qui les contraint à solliciter une aide. Et quand bien même les aides reposent sur des droits garantis par les constitutions et les droits fondamentaux, celui et celle qui les sollicite s'expose et ressent souvent honte, stigmatisation et culpabilité. Recevoir une aide consacre un échec et implique un rapport de soumission et de dépendance, et cela d'autant plus que les prestations de protection sociale concernent, en règle générale, des groupes sociaux dominés.

En ce qui concerne l'accompagnement dans les dispositifs d'aide, de nombreuses études auprès de bénéficiaires de prestations sociales (p.ex. Paugam, 1991; Tabin et al, 2010; Neuenschwander et al., 2012; Eser et al., 2013) montrent que les bénéficiaires vivent l'accompagnement comme profondément ambigu, comme un contrôle davantage que comme une aide; ils et elles sont nombreuses à critiquer l'accompagnement comme insuffisant en intensité, en disponibilité et parfois en qualité.

Je résume :

L'accompagnement est mis en œuvre dans des situations de dépendance. Il est caractérisé par une double contrainte: une demande d'aide contrainte par des besoins existentiels d'un côté, à laquelle répondent de l'autre côté, les politiques d'activation par une contrainte à l'autonomie.

Comment, dans un tel contexte, viser une autonomie fondée sur les principes de liberté, d'autodétermination et de participation, ces valeurs fondatrices des sociétés démocratiques et, osons cette affirmation, du travail social ?

Une piste pour assouplir ces contraintes peut être la distinction entre demande et mandat.

3. Mandat versus demande

Nous avons vu que l'accompagnement est obligatoirement adossé aux prestations de la protection sociale dans de nombreux dispositifs comme l'aide sociale ou les mesures pour personnes sans emploi. Les professionnel-les de l'accompagnement « ne peuvent pas ne pas accompagner » comme l'exprime Ingrid de Saint-Georges (p.71) car l'accompagnement est obligatoire, sous peine de sanctions pouvant aller jusqu'à la suppression des aides. Pour l'illustrer, allez voir le dernier film de Ken Loach « Moi, Daniel Blake », un soir où votre état moral est solide ; un soir où vous êtes disposé à vous mettre en colère.

On observe un phénomène curieux.

L'accompagnement est obligatoire pour l'ensemble des bénéficiaires, qu'ils désirent ou non une telle prestation. Toutefois, les services sont surchargés et les professionnel-les soulignent, depuis longtemps, un manque de temps et de moyens pour accompagner les personnes dans une intensité et une qualité satisfaisantes. La question s'impose : quel est l'objectif réel de l'accompagnement ? S'agit-il d'une aide réelle et substantielle, efficace, permettant aux bénéficiaires d'améliorer leur situation ? Ou se contente-t-on de quelques mesures un peu alibi à visée première de contrôle du bon comportement ?

La catégorisation de Lise Demailly me semble éclairante à ce propos. Elle distingue deux principaux registres dans les politiques sociales : un registre qui donne la priorité au *mandat* et un second registre dans lequel la priorité va à la *demande*.

• L'approche par le mandat vise le bien d'autrui au nom d'une mission confiée à une ou un agent par une institution, par la société. La priorité va à la réalisation du mandat selon des règles et normes décidées en dehors et en amont des

bénéficiaires. Cette logique tient à l'égalité de traitement de toutes et tous. L'accompagnement pratiqué aujourd'hui donne généralement la priorité au mandat.

• La seconde logique est celle de la demande. Dans cette logique, la prestation est fournie lorsqu'il y a une demande et, par voie de conséquence, il n'y a pas de prestation s'il n'y a pas de demande. La logique de la demande passe, obligatoirement, par une évaluation des besoins des personnes. Dans la logique de la demande, les personnes sont considérées comme autonomes – libres - et responsables au début de l'aide et non à sa fin. Dans une logique de la demande, seules les personnes qui le souhaitent bénéficient d'un accompagnement – ce sont les personnes motivées qui en expriment le besoin. Il n'est pas absurde de penser que l'accompagnement devient dans cette configuration plus efficace et plus satisfaisant, tant pour les bénéficiaires que pour les professionnel-les.

Si la logique de la demande est en difficulté aujourd'hui, c'est, toujours selon Lise Demailly, pour plusieurs raisons. Ecouter la personne apparaît comme un luxe, une perte de temps, un manque d'efficience dans des dispositifs soumis à des pressions budgétaires et devant fournir des résultats rapides facilement chiffrables. Le registre punitif est également activé: les demandes provenant d'individus paraissent suspectes, elles pourraient relever de paresse ou de mauvaise volonté; des demandeurs pourraient ne revendiquer que leurs droits en oubliant leurs devoirs, etc. (Demailly, 26).

Quelle est alors, et quelle peut être, l'orientation de l'accompagnement ? Contrainte ou émancipation ? C'est mon dernier point dans lequel je traiterai les conditions permettant, selon mon analyse, un accompagnement à la fois efficace et respectueux.

4. Emancipation versus contrainte

Comme nous l'avons vu, l'accompagnement est une pratique qui balance entre deux pôles. Didier Demazière, un spécialiste de la sociologie des organisations, la qualifie d'oscillante. L'accompagnement oscille entre une activité de persuasion pouvant aller jusqu'à la contrainte voire la menace et une activité de négociation impliquant compréhension de la situation et donc écoute (Demazière, 11).

Après avoir développé les contraintes pesant sur les destinataires, permettez-moi d'éclairer, brièvement, les contraintes dans lesquelles se trouvent les professionnelles de l'accompagnement et leurs institutions. Des pressions importantes pèsent sur eux et sur elles, et le risque que ces pressions soient renvoyées aux bénéficiaires est élevé. Pensons au canton de Berne qui accorde des bonus aux services sociaux avec un taux de réinsertion supérieur à la moyenne cantonale et, par analogie, des malus aux services dont le taux est inférieur. Une même logique s'observe dans le cadre de l'assurance chômage ainsi que dans un grand nombre de services sociaux qui se trouvent évalués, et financés, à travers des indicateurs de résultats totalement inadéquats car fondés sur le chiffrage des « sorties du dispositif » sans souci aucun de la durabilité et de la qualité de l'autonomie retrouvée.

S'ajoutent des pressions d'ordre méthodologique. Comme le constate Sophie Divay dans son étude sur l'encadrement des chômeurs, les conseillères et les conseillers disposent d'une « faible artillerie ». Les chômeurs disent (Divay, 2011, 100) :

- « on travaille pas pour le plaisir, ça s'saurait! »
- « Moi je prends n'importe quel boulot! Je travaille pour la tune! J'irais même jusqu'à balayer les chiottes chez les poulets »
- « Dans la réalité j'ai pas le choix. »

A quoi les conseillers répondent :

- s'il est convaincu, il sera convaincant.
- Il atteindra son but s'il sait où il va.

Les conseillers et les conseillères «sont en permanence contraints de défendre leur pseudo-expertise à l'aide de pirouettes discursives composées d'un vocabulaire technique et d'arguments justifiant la validité de leurs conseils» (Divay 2011, 101). Il ne leur reste plus qu'à responsabiliser les chômeurs.

Pour terminer.

Comment favoriser l'émancipation - autant des professionnel-les de l'accompagnement que des bénéficiaires - et réduire la contrainte ?

- Des journées comme celle d'aujourd'hui y contribuent sans doute car elles permettent de mieux comprendre ce qui se passe. Pouvoir nommer une contrainte permet de l'affronter.
- Une formation de haut niveau des professionnel-les chargé-es de l'accompagnement et de leurs directions est indispensable.
- Nous avons besoin de recherches qui analysent les besoins des personnes et l'adéquation des réponses de la protection sociale. Nous manquons d'études qui démontrent les effets des politiques de contrainte. Les politiques d'activation sont allées très loin, ces 20 dernières années, vers plus de contrôle, de sanctions et d'obligations. Il n'est pas certain que les logiques de contrainte portent les fruits escomptés.
- Sur le plan politique, un débat sur la citoyenneté, sur la démocratie, sur les droits des pauvres, sur la dépendance et sur les conditions qui permettent une vraie autonomie s'impose.
- Dernière suggestion sur le plan méthodologique. Rien n'interdit de concevoir l'autonomie sous des formes plus collectives et participatives. Il existe des expériences de budgets participatifs dans les communes. Des conseils de quartiers peuvent se développer avec l'aide de travailleurs sociaux. L'accompagnement, c'est aussi le soutien à des associations et syndicats d'usagers. Accompagner, c'est créer et favoriser des coopératives et des groupes d'entraide. Accompagner peut signifier de concevoir l'individu comme un ou une citoyen-ne, comme un usager/usagère d'un service public, comme acteur et actrice d'une politique locale.

On pratiquerait ainsi l'accompagnement selon son sens premier : cheminer ensemble, partager le pain entre camarades.

Références

Bresson, M. (2012). La psychologisation de l'intervention sociale : paradoxes et enjeux. *Informations sociales 1, 169*, p. 68-75.

De Saint-Georges, I. (2011). Les dynamiques langagières de l'accompagnement. *Langage et société*, *3*, *137*, p. 47-74.

Demailly, L. (2008). Politiques de la relation. Lille : Presses universitaires du Septentrion.

Demailly, L. (2009). Fortunes et ambiguïtés de l'accompagnement. Empan, 2, 74. P. 21-28.

Demazière, D. & Glady, M. (2011). Introduction. Langage et société, 3, 137, p. 7-11.

Divay, S. (2011). Une progressive rationalisation de l'encadrement des chômeurs. *Langage et société, 3, 137*, p. 91-111.

Eser Davolio, M., Guhl, J. & Rotzetter, F. (2013). *Erschwerte Kooperation in der* sozialarbeiterischen Beratungssituation: Sozialarbeitende im Spannungsfeld zwischen strukturellen Belastungen und Professionalität. Schlussbericht. Basel: Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit.

Keller, V. (2016). Manuel critique de travail social. Lausanne : eesp ; Genève : ies. Neuenschwander, P., Hümbelin, O., Kalbermatter, M. & Ruder, R. (2012). *Der schwere Gang zum Sozialdienst. Wie Betroffene das Aufnahmeverfahren der Sozialhilfe erleben.* Zurich : Seismo.

Paugam, S. (1991). *La disqualification sociale. Essai sur la nouvelle pauvreté.* Paris : Presses universitaires de France.

Tabin, J.-P., Frauenfelder, A., Togni, C. & Keller, V. (2010). *Temps d'assistance. Le gouvernement des pauvres en Suisse romande depuis la fin du XIXe siècle.* Lausanne : Antipodes.

V. Conclusion

Rebecca Ruiz, Conseillère nationale, présidente de l'Artias

Mesdames, Messieurs,

Nous arrivons au terme de cette journée, ma première journée d'automne en tant que nouvelle présidente de l'ARTIAS et il me revient la tâche de conclure. Je tenterai donc une synthèse des riches interventions de ce jour et vous me permettrez d'amener quelques éléments de réflexion personnelle.

Le comité de l'ARTIAS a souhaité placer l'accompagnement social au cœur de cette journée en questionnant sa finalité, ses dimensions, ses contours.

En nous interrogeant notamment sur la manière de mettre en lumière la légitimité d'un accompagnement social en dehors de l'insertion. Un accompagnement qui fasse sens, tant pour le bénéficiaire que pour le travailleur social, sachant que l'autonomie financière, que l'insertion professionnelle, sont les objectifs valorisés. Au-delà de cette question fondamentale, il nous semblait aussi nécessaire de mettre en perspective, de vous présenter, des projets concrets mis sur pied en Suisse romande.

Des projets qui sont autant d'ébauches de réponse, sinon des réponses à nos questions. Des projets qui ont déployé l'accompagnement social de manière originale et innovante, en faisant fi parfois des contraintes de rentabilité et en misant, au contraire, sur la recherche d'épanouissement des bénéficiaires.

Les exposés de cette journée nous ont permis de comprendre l'évolution de la notion d'accompagnement social.

Martine Zwick nous expliquait comment nous sommes passés d'une intervention visant à intégrer les personnes exclues du marché du travail à une intervention qui, elle, a intégré les nouvelles donnes sociales, comme par exemple la montée de l'individualisme.

Ainsi, l'accompagnement social est aujourd'hui censé permettre aux individus de se responsabiliser, tout en renforçant leur capacité à maîtriser leur vie, dans un contexte mouvant.

Nous serions ainsi passés d'une logique d'intégration de la société où la société s'assure que chacun trouve sa place, à une logique d'intégration à la société où chacun doit agir par lui-même et prendre une place. Où l'individu se doit d'être actif, autonome et responsable.

L'accompagnement social cherche donc aujourd'hui à travailler sur le projet de vie et d'intégration des moins intégrés.

Mais alors qu'on aborde les bénéficiaires de cet accompagnement se posent des questions sur leur profil, qui ne se ressemblent pas et qui nécessitent des prises en charge singulières, adaptées à leurs parcours de vie que l'on sait si différents et si hétérogènes.

Des histoires de vie parfois dramatiques, souvent complexes qui nécessitent des outils particuliers à disposition de celles et ceux qui au quotidien travaillent avec ce public.

Verena Keller nous disait que l'autonomie contrainte, imposée aux bénéficiaires de l'aide sociale alors qu'ils se trouvent dans un contexte de dépendance, met les travailleuses et les travailleurs sociaux dans des situations parfois paradoxales. Ne pas juger d'un côté, mais faire acte d'autorité et imposer de l'autre, tout en croyant que l'autonomie est possible pour la totalité de leurs bénéficiaires.

On sait pourtant que les professionnel-les du social sont régulièrement confrontés à des gens qui ne réussiront pas à se définir par l'emploi, mais avec lesquels il s'agira tout de même de conserver un lien pour garantir ou du moins tenter leur ancrage dans la société.

Alors quid de ces individus qu'on n'arrive pas à accompagner ?

Martine Zwick évoquait la notion de travail social palliatif, nous invitait à reconnaître que ce type de travail social existe car l'intégration pour tous n'est pas toujours possible, tout en signalant l'intérêt de reconnaître d'autres objectifs que la seule insertion professionnelle.

Verena Keller relevait, elle, la tension à laquelle ces personnes sont confrontées, la double contrainte à laquelle elles sont soumises. D'une part leur demande d'aide à l'Etat, liée à des besoins vitaux et en face, les injonctions d'activation et de conquête d'autonomie édictées par les services sociaux.

Pour assouplir ces contraintes qui laissent peu de place à la liberté, à l'autodétermination et à la participation, Mme Keller proposait la piste de la demande. Celle qui part du principe que seules les personnes qui le souhaitent bénéficient d'un accompagnement.

Une approche qui semblerait plus efficace et plus satisfaisante pour celles et ceux qui doivent être accompagnés. Elle suggérait aussi dans sa conclusion de concevoir l'autonomie des bénéficiaires autrement, notamment sous des formes collectives, en imaginant, je la cite, « *le partage du pain entre camarades »*.

Je dois vous dire qu'en l'entendant, une image m'est venue immédiatement en tête. Une scène à laquelle j'ai assisté il y a quelques mois lorsque le bilan de Scène active à Genève a été présenté au public. A l'issue de la présentation des clips pour lesquels l'ARTIAS avait mandaté Scène active, un repas était servi pour l'équipe ainsi que pour le public. Une bonne partie des jeunes qui avaient suivi ce programme étaient là et s'activaient pour préparer ce dîner. J'ai alors assisté à ce que Thomas Gremaud exprimait aujourd'hui lorsqu'il évoquait l'expérimentation du « tout comme plus que la somme de ses parties », une idée qui nous incite à une approche holistique plutôt que purement individuelle.

Ce très beau projet, celui de Scène active, est basé sur un pari audacieux. Celui de miser avant tout sur l'accompagnement de jeunes pour les aider à comprendre globalement leur existence, plutôt que de cibler leur seule capacité productive. Autre aspect particulièrement détonnant du projet : celui de ne pas exclure les participants, quel que soit le comportement. Le pari a été gagné.

Dans le canton du Jura, le projet d'insertion « sois-toi! » est aussi basé sur l'approche collective, sur la dynamique de groupe et sur le soutien par les pairs. En utilisant les techniques de la ludopédagogie, de la créativité et des neurosciences, on a là aussi privilégié une approche non conventionnelle : renforcer la confiance en soi de bénéficiaires de l'aide sociale de longue durée.

La plus value qualitative de ce programme semble démontrée. Julien Cattin nous disait en effet que l'implication et la participation active des bénéficiaires était réelle et constituait en soi un indicateur de réussite pour les autorités jurassiennes.

Dans le canton de Vaud, les intervenant-es de la mesure AccEnt accompagnent les jeunes adultes en formation dans le cadre du programme FORJAD. Crée en 2006, ce programme vise à accompagner des jeunes bénéficiaires de l'aide sociale dans leur recherche d'une place d'apprentissage. Une fois trouvée, il s'agit de les coacher de manière adaptée et ciblée pour prévenir et éviter les échecs.

Le but à terme est l'insertion durable sur le marché du travail.

Dix ans après sa création, ce programme unique en Suisse continue à faire ses preuves et présente un important taux de réussite.

Autre projet, audacieux, qui nous a été présenté dans le cadre de la table ronde, celui du Tremplin à Fribourg qui a lancé sa propre bière en collaboration avec une Brasserie locale et qui est aujourd'hui brassée par les bénéficiaires qui la consomment ensuite dans le centre s'accueil qu'ils fréquentent au quotidien.

Les projets qui nous ont été présentés aujourd'hui nous ont montré comment l'accompagnement social peut donc s'expérimenter.

Dans un contexte général, imposé notamment par le cadre et l'évolution des législations, qui pense l'accompagnement social avant tout comme des coûts et dont la finalité doit être le retour à l'autonomie, les échecs de l'insertion sont malvenus car ils ébranlent le système.

Heureusement, le système ne repose pas uniquement sur ce cadre législatif voulu par le monde politique. Le système repose aussi sur des professionnels engagés qui, on l'a vu aujourd'hui, savent faire preuve de créativité et osent encore expérimenter. Le cadre législatif, j'en suis persuadée, doit certes fixer des missions et des limites, mais il doit permettre et rendre possible l'ouverture de nouvelles voies, l'exploration de nouvelles modalités, en bref l'innovation, cette innovation dont on parle tant aujourd'hui en matière économique.

Malheureusement, la perception de l'accompagnement social par le monde politique n'est pas près de changer. Je crains au contraire que nous ne continuions à vivre une phase de durcissements dans le domaine du social. Ces volontés de durcissements ayant été renforcées par les résultats des dernières élections fédérales. C'est du moins ce que je perçois en tant que parlementaire. Qu'il s'agisse de la prévoyance vieillesse, des révisions à venir de la loi sur l'assurance invalidité ou sur les prestations complémentaires, le ton est dur, le credo de la majorité : diminuer les prestations, viser l'efficience.

Le tout dans une incertitude quant aux effets de la réforme III de la fiscalité des entreprises mais dont on peut craindre qu'elle se traduirait, si elle venait à être approuvée par le peuple, par d'autres baisses de prestations sociales dans les cantons déjà en proie aux difficultés financières.

Des cantons qui permettent pourtant l'émergence de projets tels que ceux qui nous ont été présentés. Les économies ou la chasse aux abus sur le court terme pourraient se révéler coûteuses sur le long terme, en rendant impossible la mise en place de ces projets innovants.

Basés sur des concepts scientifiques ou sur des expérimentations faites ailleurs, ces projets pensés, développés et appliqués par les travailleuses et travailleurs sociaux nous montrent qu'il est possible d'obtenir des réponses aux questions qui soustendaient cette journée. Qu'il existe encore des espaces où l'accompagnement social peut être pensé à côté de l'insertion, où l'accompagnement existe parfois seulement pour aider les plus vulnérables à trouver du sens à leur vie, indépendamment des injonctions économiques et politiques de la réinsertion à tout prix.

J'aimerais encore vous remercier pour votre présence et votre attention tout au long de cette journée. Remercier aussi chaleureusement les oratrices et orateurs, ainsi que notre animateur, qui nous ont offert leurs compétences, leurs apports et leur temps, ainsi que toutes celles et ceux sans qui cette journée n'aurait pas eu lieu. Je vous souhaite de fructueuses réflexions, et un excellent retour chez vous.