

ECOLE NATIONALE DE LA SANTE PUBLIQUE

CAFDES – 2001

ARAFDES - LYON

**Impulser, soutenir, accompagner des projets
avec des personnes bénéficiaires du RMI
pour développer des solidarités.**

LAMBOURG Sylviane

« Développement des actions

Il y a là un devoir d'utopie et de transformation sociale. L'association ne peut s'enfermer dans son traitement social de la crise ou de la prise en charge médico-sociale. Il ne s'agit pas non plus d'attendre qu'un texte de loi vienne dicter la pratique. La mise en chantier de projets destinés à de nouvelles catégories de populations engage un processus porteur de rassemblement, de mobilisation de projection. Ce développement de projet passe par la mise au point de modèles organisationnels nouveaux. C'est une véritable révolution « managériale » qui doit commencer, articulant les réseaux de proximité de la périphérie et les fonctions centrales de toute organisation. »

Jean-Marie Miramon, *Manager le changement*, ENSP, Rennes, 1996, p. 98.

Liste des sigles utilisés

- ADI Association départementale d'insertion
- ANPE Agence nationale pour l'emploi
- ASI Appui social individualisé
- ASI Accompagnement social individualisé
- CAF Caisse d'allocation Familiale
- CAVA Centre d'adaptation à la vie active
- CCAS Centre communal d'action sociale
- CDD Contrat à durée déterminée
- CDI Contrat à durée indéterminée
- CDI Conseil départemental d'insertion
- CDIAE Conseil départemental d'insertion par l'économique
- CEC Contrat emploi consolidé
- CES Contrat emploi solidarité
- CHRS Centre d'hébergement et de réadaptation sociale
- CLI Commission locale d'insertion
- COTOREP Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel
- CROSS Comité régional d'organisation sanitaire et sociale
- CSTS Conseil supérieur en travail social
- DDASS Direction départementale des affaires sanitaires et sociales
- DDTEFP Direction départementale du travail de l'emploi et de la formation professionnelle
- Dirmi Délégation interministérielle au RMI
- DiViS Direction de la vie sociale
- MSA Mutualité sociale agricole
- PDI Programme départemental d'insertion
- PLI Plan local d'insertion
- PDITH Programme départemental d'insertion des travailleurs handicapés
- RMI Revenu minimum d'insertion
- SMAT Syndicat mixte d'aménagement du territoire

Sommaire

Introduction	4
Première partie	
Dire et penser la structure : le cadre et les acteurs	6
1.1. L'Association Départementale d'Insertion (ADI) : un outil au service des personnes en grande difficulté	6
1.1.1. Finalités, missions, Ethique	7
1.1.2. L'organisation forme et force d'une action individuelle et collective	8
1.1.3. L'équipe : le sens du service	10
1.1.4. Le projet, outil d'intervention, de développement et de réflexion	13
1.2. La loi sur le Revenu Minimum d'Insertion	14
1.2.1 La loi sur le RMI : une politique publique	14
1.2.2. Le partage des compétences Etat-département : une organisation spécifique	16
1.2.3. Le contexte local : une adaptation territoriale	18
1.2.4. L'inscription de l'intervention : engagement et construction du partenariat	20
1.3. Les usagers	22
1.3.1. Qui sont-ils ? Comment arrivent-ils ?	22
1.3.2. Que veulent-ils ? Que peuvent-ils ?	24
1.3.3. Comment y arriver ?	25
1.3.4. L'engagement au centre du contrat d'insertion	27

Deuxième partie

Sociabilité construite, sociabilité intégrative, analyse de la situation

30

2.1. Une histoire singulière

30

2.1.1. L'histoire une prise sur la réalité 32

2.1.2. Le présent une rencontre 33

2.1.3. L'avenir : s'inscrire comme porteur d'un projet
et acteur de son devenir 34

2.1.4. Prise en compte de la parole et de la réalité de l'utilisateur 35

2.1.5. Vers une tentative de globalisation 36

2.2. Un contexte collectif

37

2.2.1. Le groupe vecteur de lien social 38

2.2.2. Participer à un groupe avec des objectifs individuels :
une démarche égoïste 39

2.2.3. Rencontrer l'autre et le reconnaître à la fois « différent et pareil » 40

2.2.4. Trouver une place et construire du lien : s'engager dans le temps
dans la loi sociale 41

2.2.5. Les finalités de l'action 42

2.3. Du singulier au collectif jouer la complémentarité

44

2.3.1. De l'individuel au collectif : quelles médiations ? 44

2.3.2. Les processus mis en œuvre, leurs interactions 45

2.3.3. La mise en action : le groupe de parole 46

Troisième partie

Agir collectivement et développer des solidarités 50

3.1. Mobiliser et soutenir l'équipe 50

3.1.1. Mobiliser l'équipe autour d'un projet fédérateur et intégrer les particularités des secteurs 50

3.1.2. assurer le soutien de chaque membre de l'équipe 52

3.1.3. Faire reconnaître l'équipe auprès des partenaires 53

3.2. Réseau et partenariat 53

3.2.1. Constituer des réseaux de partenaires 54

3.2.2. Apprendre à travailler avec les bénévoles 55

3.2.3. Être à l'interface entre les usagers et les décideurs 56

3.2.4. Les différents niveaux de prise en compte de l'utilisateur dans les projets 57

3.2.5. Construire des actions innovantes en tirant les leçons du passé 60

3.3. Les paradoxes de l'insertion : dangers ou opportunités ? 62

3.3.1. Comment donner à l'insertion les moyens de ses ambitions ? 65

3.3.2. Placer, l'utilisateur au centre des dispositifs, donc du projet 65

3.3.3. Avoir une conduite d'anticipation 67

3.3.4. Être à l'interface entre les différents systèmes 70

Conclusion 73

Annexes

Bibliographie

Introduction

Comment passer d'une injonction d'insertion à un engagement de la personne ?

Comment ouvrir dans le champ de la contrainte un espace qui lui permette d'adhérer, de s'inscrire comme actrice de sa prise en charge dans un projet, dans la société ? Comment l'impliquer dans la question qui l'intéresse ? Comment la responsabiliser ?

Comment conjuguer individuel et collectif dans cette même intention participative ?

Ce mémoire prend corps à partir de mon métier de directrice des services gérés par l'association départementale d'insertion (ADI), créée en 1993, sur une initiative du conseil général, j'ai été recrutée depuis. L'association développe des actions individuelles ou collectives en direction des personnes bénéficiaires du revenu minimum d'insertion.

L'effet de l'accompagnement individualisé est limité tant par la durée des mesures que par la situation d'isolement des personnes, il ne peut répondre seul au défi de l'insertion. Comment pour l'optimiser jouer la complémentarité entre action individuelle et action collective ?

Face à la situation économique et sociale, centrer uniquement la relation sur la personne ne suffit plus. L'équilibre de nombre de personnes sans cette situation de précarité serait maintenu. La demande de RMI provient d'un besoin immédiat de ressources, comment à partir d'une situation contraignante, autoriser un espace de liberté qui permette la créativité ? Comment à partir de cet espace développer les solidarités ? Au départ la personne doit s'engager dans un projet individualisé, en parallèle, la société s'engage à fournir à la personne les moyens de son insertion.

La rupture avec le monde du travail, le nonaccès à l'emploi, conduisent à d'autres ruptures parce que le travail donne et confère une identité sociale. La perte du travail engendre d'autres pertes. Lorsqu'elle fragilise la construction de l'identité de l'individu, elle entraîne des blessures difficiles à réparer. Elle entame bien souvent la socialité. Pouvoir s'inscrire dans un projet, va demander un travail de reconstruction et de projection dans l'avenir, tout autant que la sortie de l'isolement.

Il s'agit donc de conjuguer la demande des personnes et la commande sociale pour mettre en œuvre des projets individuels et collectifs adaptés.

Alors que la relance économique est inscrite dans tous les journaux, que nombre d'emplois ne peuvent être pourvus faute de qualification, les personnes que nous recevons qui sont souvent les plus en difficulté ne rentrent pas pour autant sur le marché du travail. Il s'agit de trouver

des solutions nouvelles afin d'éviter le risque, qu'aujourd'hui plus qu'hier, elles ne restent à jamais laissées pour compte dans une société à deux vitesses.

Si l'on veut que les mots : lutte contre l'exclusion, insertion, intégration ne soient pas des concepts figés, vides de sens, mais restent entendus comme des processus, nous devons nous interroger sur les interactions entre l'action individuelle et l'action collective, sur les paradoxes de l'insertion et sur le sens de l'action.

La place, le droit, l'engagement de l'utilisateur sont essentiels dans la loi sur le RMI et dans la loi contre les exclusions. Les modifications pressenties dans la réforme de la loi de 1975 vont aussi dans ce sens. Ceci introduit de nouvelles données pour le travail social, et me conduit à interroger le projet d'établissement avec l'équipe pour l'adapter aux nouvelles dispositions. L'interrogation porte sur notre capacité à transmettre, à évaluer et à anticiper. L'ADI, dans une démarche de développement social local trouve sa place dans cette nouvelle donne de lutte contre les exclusions et s'engage comme un médiateur de l'insertion.

A l'interface entre les personnes, l'équipe, les partenaires et les décideurs, le directeur peut être une conjonction de coordination.

La première partie de ce travail m'amènera à présenter l'association à partir d'un découpage opérationnel. Une présentation de la loi sur le RMI, de l'organisation du dispositif, me conduira à définir le contexte local et l'inscription de l'ADI dans celui-ci. Une compréhension des usagers au travers de leurs trajectoires, parcours, demandes, potentiels permettra de les situer dans un processus d'insertion en mettant l'accent sur la nécessaire adéquation entre besoin, désir, demande et capacités.

A partir de la question de la sociabilité, donc par extension du lien social, dans un deuxième temps je tenterai de mettre en évidence les interactions entre individuel et collectif. J'utiliserai des exemples concrets témoins du fonctionnement ou transposables à d'autres situations. Cette complémentarité permet de conjuguer les solutions tout autant pour les usagers que pour l'ensemble des acteurs de l'insertion. Cette conjugaison est la fondation de l'objectif final : développer des solidarités.

L'objet de ma troisième partie s'articulera autour de l'action collective comme vecteur du développement de solidarités. Cette approche induit une autre manière de penser le travail social. Les questions relatives au projet, à l'engagement de l'équipe, au travail en réseau et en partenariat y prennent tout leur sens. C'est aussi l'occasion de relever les paradoxes de l'insertion et de prendre position.

Première partie

Dire et penser la structure :

Le cadre et les acteurs

Dire et penser la structure : le cadre et les acteurs

Pour définir mon champ de réflexion, j'ai choisi de partir du cadre, c'est à dire de la loi sur le RMI. En effet, la loi de novembre 1989 modifiée par la loi de 1992, introduit des changements en travail social, c'est elle qui valide l'action que nous menons aujourd'hui, tout autant qu'elle l'encadre. Cette action, au sein de l'association départementale d'insertion, prend en compte l'environnement local et ses acteurs. Elle est destinée à un public qui est usager de la structure pour un temps limité de son existence avec des objectifs précis.

1.1. L'Association Départementale d'Insertion (ADI) : un outil au service des personnes en grande difficulté.

L'association a été créée pour répondre aux diagnostics d'accompagnement individualisé et soutenu que les travailleurs sociaux de secteur avaient recensé et mettre en place des actions adaptées aux personnes bénéficiaires du RMI qui rencontrent des handicaps ou des inadaptations diverses de nature à bloquer un processus d'insertion. Cette catégorie de personnes nécessite un accompagnement plus fréquent, plus individualisé, que le suivi social réalisé par les travailleurs sociaux de secteur. Alors que ce champ d'activité n'était couvert par aucune autre structure, face à une absence de solutions, le conseil général s'est saisi de sa mission d'insertion pour favoriser la création d'un outil au service de sa politique, ainsi il a été à l'origine de la création de l'association.

L'assemblée générale constitutive a eu lieu le 30 octobre 1992, l'association a été déclarée à la préfecture de la Haute-Loire le 10 décembre 1992 et publiée au journal officiel le 30 décembre 1992 (N°53). J'ai été embauchée le 1^{er} février 1993, afin de mettre en place le service et les actions à partir des missions imparties à l'association. Être à l'origine de la construction implique un engagement particulier, une empreinte, puisque je suis le premier directeur de l'association. Je dois cependant savoir interroger le projet auquel j'ai laissé ma marque et le remettre en cause, l'adapter lorsqu'il n'est plus efficient. Être « le premier directeur » oblige à être vigilant par rapport à la tentation de la certitude voire de la toute puissance ; à l'inverse la part de créativité inhérente à cette position tout autant que la nouveauté impulsent une dynamique opérationnelle.

1.1.1. Finalités et missions Ethique.

L'ADI, par les actions qu'elle propose, entend permettre aux personnes d'élaborer un projet personnalisé afin de les conduire vers une insertion sociale ou professionnelle durable. Les statuts de l'association précisent ses missions. Nous reprendrons ici l'article 2 des statuts.

« cette association a pour but de :

- favoriser l'insertion sociale et professionnelle des bénéficiaires du RMI par la réalisation d'un Accompagnement Social Individualisé, le poursuivre si nécessaire, par contrat avec l'intéressé pouvant aller jusqu'à deux ans.*
- aider les bénéficiaires à définir un projet de vie et un projet professionnel.*
- développer l'offre d'insertion en faveur des bénéficiaires du RMI et ayants-droit. »*

L'objectif d'insertion sociale et (ou) professionnelle des personnes passe par l'accès à un mieux être et un mieux vivre. Il s'agit d'aider la personne à élaborer un projet de vie, un projet professionnel réaliste et à le mettre en œuvre. A cette fin nous devons identifier où en est la personne à l'instant T, repérer sa demande. Ensuite, la construction et la mise en œuvre du projet sont possibles. Le travailleur social accompagne la mise en acte.

Le premier alinéa a été modifié fin 1999, afin de pouvoir poursuivre l'intervention de l'ADI, lorsque la personne sortant du droit RMI le demande. En effet, la modification des ressources entraîne une modification de statut alors que parfois la personne a encore besoin d'un accompagnement. Cette procédure est nécessaire lorsque c'est la garantie de l'accompagnement social qui permet d'accéder à l'insertion professionnelle.

La philosophie de l'association :

Nous nous engageons à aider les personnes là où elles en sont, sans distinction de parcours, sans a priori, sans présumé. Il n'y a pas de sélection : l'intervention de l'ADI est notifiée dans le contrat d'insertion, validée par la commission locale d'insertion (CLI) et ratifiée par son président.

Seules les personnes les plus en difficulté peuvent bénéficier d'une intervention. Nous les aidons en étant au plus près de leur demande mais aussi des réalités locales afin de bâtir des projets réalistes.

En fonction de leur parcours, nous effectuons un travail de réadaptation à partir des problématiques et un travail de développement des potentiels.

Le cadre éthique de l'action :

Toute l'action doit se référer au principe suivant : la personne est, ou doit devenir, actrice du processus qui l'intéresse pour advenir à une position de sujet, acteur responsable. Aussi, personne ne peut s'approprier le projet de l'autre, ni le faire à sa place. Ce principe m'a conduit à élaborer quelques règles avec l'équipe.

Nous travaillons avec pour objectif, la recherche de l'authenticité de la parole. Pour ce faire, nous utilisons l'écoute afin d'ouvrir un espace à la parole. Les réponses des intervenants prennent en compte ce qu'ils pensent audible, accessible à l'entendement et supportable pour la personne. Ensuite, celle-ci peut s'approprier cette parole.

Notre capacité à croire en l'autre et en ses potentiels est concomitante à notre volonté de le considérer comme un individu responsable. Nous posons comme principe de la rencontre une confiance inconditionnelle. Ensuite une construction s'élabore. Nous sommes amenés à fixer le cadre de l'intervention qui rappelle le cadre de la loi, et place la personne en sujet de la loi ayant des droits mais aussi des devoirs.

Les limites de l'intervention relèvent de l'incapacité à répondre à certaines problématiques. Nous pouvons amener la personne vers une démarche thérapeutique, nous ne pouvons en aucun cas pratiquer des thérapies.

1.1.2. L'organisation : forme et force d'une action individuelle et collective.

A la création, j'ai choisi de calquer le découpage territorial de l'ADI sur celui des commissions locales d'insertion (CLI). Le siège social est au Puy-en-Velay, ainsi que les bureaux des travailleurs sociaux de l'association. L'association loue un atelier de mécanique à Brioude où elle emploie un moniteur d'atelier. Le financement de la structure est assuré par une dotation globale annuelle du conseil général imputée sur les fonds d'insertion. Le président de l'ADI signe chaque année une convention avec le président du conseil général.

Les activités de l'ADI sont les suivantes :

L'accompagnement social individualisé :

Il a été nommé ainsi depuis l'écriture des statuts de l'association. Pourtant ce terme est galvaudé, surtout si on se réfère à son sigle : ASI. Utilisé dans le champ de l'insertion, par des mesures ANPE, sur des financements DDASS (direction départementale des affaires sanitaires et sociales), l'Appui Social Intensif est aussi un accompagnement. Je retiens et je retrouve le travail de l'équipe dans la définition d'intervention sociale d'aide à la personne

élaborée par le conseil supérieur du travail social. « *L'intervention sociale d'aide à la personne est une démarche volontaire et interactive, menée par un travailleur social qui met en œuvre des méthodes participatives avec la personne qui demande ou accepte son aide, dans l'objectif d'améliorer sa situation, ses rapports avec l'environnement voire de les transformer. Cette intervention est mandatée par une institution qui définit, par son champ légitime de compétences le public concerné. L'intervention sociale d'aide à la personne s'appuie sur le respect et la valeur intrinsèque de chaque personne, en tant qu'acteur et sujet de droit et de devoirs.* »¹.

L'association reçoit un mandat d'intervention validé par la CLI et formalisé dans le contrat d'insertion à la demande de celle-ci, de l'instructeur du contrat, ou de la personne. L'accompagnement social individualisé (ASI) doit répondre alors à plusieurs objectifs qui peuvent s'avérer contradictoires si l'on recentre l'intervention sur la demande de la personne d'où un nécessaire travail de liaison et de médiation. Il s'agit de faire avec la personne en difficulté et non à sa place, ceci pour l'aider dans son accès à l'autonomie et dans la réalisation de son projet. Un temps est nécessaire pour faire prendre conscience à la personne de sa problématique, ainsi il faut cerner la demande et la capacité à fournir des réponses. L'association n'intervient jamais pour octroyer des aides ou des secours financiers, elle renvoie systématiquement ce type d'intervention aux structures dont c'est la mission.

L'accompagnement à l'emploi et/ou à la formation :

Il prend effet lorsque la situation de la personne nécessite un soutien uniquement dans ces deux domaines. A la demande du service social de secteur, nous avons proposé cette identification pour mieux définir les modalités d'intervention.

Les actions collectives :

Elles sont élaborées à partir d'une demande d'insertion des personnes qui est communiquée à l'ADI soit par les services sociaux, soit par les communes, soit par le service RMI, soit par les usagers. Elles sont organisées autour de plusieurs objets et présentent une méthodologie adaptée en fonction du partenariat mis en place, des objectifs poursuivis, et de l'environnement, avec une durée limitée ou non.

¹ CSTS ; *L'intervention sociale d'aide à la personne*, Rapport du Conseil supérieur du travail social, Rennes, Editions ENSP, 1998, p. 18.

L'action prend la forme d'un chantier lorsqu'elle se rapporte à l'environnement, d'un atelier lorsqu'elle développe une activité spécifique de rénovation ou de fabrication. Ces organisations ont pour base l'accès à une activité d'ordre professionnel comme vecteur d'insertion.

L'action collective c'est aussi la possibilité de créer un groupe centré autour d'un projet, d'une problématique ou d'un lieu. Elle a pour objectif l'accès au lien social, la centration sur la personne comme vecteur de développement et de créativité.

Plutôt que de scinder les actions, avec des professionnels spécialistes de l'une ou l'autre des formes d'interventions, j'ai choisi d'impliquer ceux-ci dans tous les champs sur leurs secteurs respectifs.

A cette fin, j'ai opté pour le recrutement d'une équipe de formation pluridisciplinaire, ayant la même fonction de terrain mais jouant la complémentarité, l'entraide et l'échange des savoirs en son sein.

1.1.3. L'équipe : le sens du service.

Les intervenants de l'ADI sont des travailleurs sociaux issus de formations différentes : assistante sociale (2), éducateur (1), animateur (1). Cette équipe est complétée par un moniteur d'atelier, une secrétaire responsable de l'accueil et un comptable. Une personne est chargée de l'entretien à raison de seize heures par semaine. En plus de la gestion de l'équipe permanente dans la structure, j'assure celle du personnel en contrat emploi solidarité ou emploi consolidé. En effet, l'ADI pour certains projets est employeur des personnes en contrat emploi solidarité (CES) ou contrat emploi consolidé CEC, mises à disposition des chantiers d'insertion. Le volume est fonction des demandes de la commission locale d'insertion (CLI) et des postes disponibles à la direction du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP).

Les locaux de l'association étant au Puy en Velay, les travailleurs sociaux rencontrent les personnes, à leur convenance, soit au siège de l'association, soit à leur domicile, soit au centre social ou de santé. Ils mettent en place des actions collectives sur leur secteur.

La relation aux usagers est articulée autour de la notion d'équipe ainsi existent parfois les premières possibilités de lien.

L'hétérogénéité au service du projet.

Nous l'avons vu, l'équipe de l'ADI est composée de travailleurs sociaux issus de formations d'origine différentes. J'ai choisi cette orientation pour jouer les complémentarités entre les métiers d'animateur, d'éducateur spécialisé et d'assistante sociale. Le conseil d'administration avait au démarrage pensé à une équipe d'éducateurs. Ce choix a permis de faire accepter plus rapidement le service aux travailleurs sociaux de secteur qui, en majorité, attendaient des assistantes sociales. Cette organisation a élargi le potentiel de personnes pouvant être recrutées. La secrétaire reçoit les personnes qui fréquentent le service, elle accueille ceux qui sollicitent des renseignements, à ce titre elle participe à certaines réunions.

Faire exister l'équipe au-delà de l'hétérogénéité.

Composer une équipe à partir de l'hétérogénéité est relativement facile, la faire exister comme une équipe est plus difficile d'autant que chacun intervient sur un secteur différent. L'identité professionnelle est forte pour les métiers d'éducateur et d'assistant social. Par contre, l'animateur participe à la construction d'un métier jeune peu connu et mal identifié, même par ses pairs. Après avoir identifié les cultures professionnelles, il s'agit bien sûr de travailler ensemble au service des usagers et non pour une quelconque gloire personnelle, ou la prédominance d'un secteur, dans une rivalité avec les autres membres de l'équipe. Actuellement l'équipe communique de manière très professionnelle et chacun peut donner son point de vue sans avoir peur d'être jugé. J'occupe, étant seule cadre, une fonction de tiers où il est parfois difficile de garder la bonne distance.

J'ai proposé à l'équipe de faire intervenir un psychologue pour faire avec eux une analyse de la pratique. Outre l'apport personnel que cette discipline peut amener, elle permet d'unir les personnes en proposant un cadre contenant. Cette proposition ne faisant pas l'unanimité, elle est en suspens, et fait l'objet de discussion entre et avec les travailleurs sociaux. Je crois qu'en plus elle permettrait à ceux-ci de déposer les difficultés du quotidien, de leur rencontre avec les personnes, d'analyser l'affect engagé et de prendre du recul. Ce type de fonctionnement ne peut être que bénéfique dans la relation aux usagers.

L'engagement de l'équipe

L'équipe n'est pas encore touchée par l'usure professionnelle. Cependant je dois cependant veiller à ce que la routine ne s'installe pas. Le projet de service que j'avais écrit au départ, en 1993, et qui avait été adopté par l'équipe est revu, questionné, adapté aux évolutions socio-économiques pour optimiser les interventions du service auprès des personnes, pour les leur communiquer ainsi qu'à nos partenaires. Je retiendrai la formulation de Patrick Lefèvre² « *De l'équipe au travail d'équipe, un pas est à franchir qui conjugue pratique de l'engagement et responsabilisation des acteurs, à travers des dénominations d'éducateurs référents ou de coordinateurs de projet. Ce rapport, constant entre engagement individuel et contrôle collectif de l'action, garantit à l'utilisateur une prise en compte de ses besoins de ses projets* ».

La pluridisciplinarité, un atout dans la démarche de projet

Si chacun sur son secteur remplit les mêmes missions, la complémentarité entre les professions joue dans le travail d'équipe et dans le soutien mutuel que chaque membre peut s'apporter. Si à l'intérieur cette diversité, initiée dès le départ, a été vécue comme une richesse, à l'extérieur il a fallu la faire accepter. La complémentarité joue tout autant sur le registre des connaissances que sur celui de la perception, de l'approche et de l'analyse des problématiques.

Les travailleurs sociaux, comme nous l'avons vu, sont seuls en charge d'un secteur. Aussi, est-il primordial de travailler sur l'unité de l'équipe tant dans ses interventions que dans sa cohésion interne.

Du côté de la fonction de direction, ce fonctionnement n'est pas le choix de la facilité. En effet, chacun ayant la même mission, il est plus aisé de s'appuyer sur l'esprit de corps acquis au cours de formations communes. Pour dépasser ce type de difficulté, j'ai décidé de mobiliser l'équipe autour d'un projet fédérateur qui prenne en compte les particularismes des secteurs. Le travail est articulé autour des réunions. La réunion hebdomadaire est scindée en

² LEFEVRE (P) ; *Guide de la fonction de directeur d'établissements sociaux et médico-sociaux*, Paris, Dunod, 1999, p. 219.

deux parties : un temps pour traiter des questions courantes, un temps pour une réflexion à thème, selon le sujet la réunion porte son titre.

Mon statut me permet d'exercer à la fois dans l'association et dans l'environnement de celle-ci. Il s'agit de rester dedans et dehors, c'est à dire de prendre de la distance avec les jeux institutionnels pour mieux les comprendre et les analyser et d'adapter le projet à la commande sociale et au besoin de l'utilisateur.

1.1.4. Le projet, outil d'intervention, de développement et de réflexion.

L'ADI se veut un outil au service de la politique d'insertion menée dans le département. La notion d'outil me semble importante pour indiquer que nous répondons à une commande.

L'outil est dans la main de l'artisan au service d'un ouvrage, d'une construction.

Un outil d'intervention : celui-ci, nous l'avons vu se décline en actions individuelles ou en actions collectives. Cet outil doit répondre à des besoins et satisfaire des demandes quelles que soient leur provenance : usagers, services sociaux, décideurs. Afin de positionner la structure, il s'agit de repérer les paradoxes de l'insertion qui sont parfois mis en évidence par des demandes contradictoires, explicites ou implicites et de formaliser le cadre de l'intervention.

Un outil de développement : un autre niveau d'action est celui qui, par le biais du collectif, outre la promotion individuelle, va impulser une dynamique de développement social local. Être acteur dans un tel système permet de sortir du champ social et de jouer les complémentarités entre les différents champs engagés. La reconnaissance de l'action par les différents acteurs du territoire, sa participation à un mouvement d'animation de ce même territoire, redonne un sentiment de confiance et d'estime de soi aux acteurs pour qui elle est pensée. Ainsi, tout projet ne peut se satisfaire de s'auto alimenter, s'auto évaluer.... Il doit s'inscrire dans le territoire socio-économique où il est implanté, puis par le jeu des interactions et les effets de retour, il s'intègre au territoire venant par-là même le transformer.

Un outil de réflexion : la connaissance des publics et des secteurs, l'expérience tout autant que la reconnaissance des actions menées me conduisent à proposer l'ADI comme une structure participant à la réflexion menée dans le département. A l'interface entre le terrain et les décideurs, qu'ils soient élus ou administratifs, l'ADI a un rôle de catalyseur, d'expertise et de création à jouer en tant qu'acteur et témoin des défis de l'insertion.

1.2. La loi sur le Revenu Minimum d'Insertion.

« En même temps que la société produit de l'exclusion, elle recherche l'inclusion. Le travail social a été inventé pour gérer le rapport paradoxal inclusion-exclusion. L'exemple du RMI illustre l'ambiguïté de cette situation »³. La question de l'ambiguïté introduit celle du sens. Un détour par la loi et ce qu'elle induit de nouveau en travail social est maintenant nécessaire.

1.2.1. La loi sur le RMI : une politique publique.

La loi sur le RMI est une politique publique, un droit et un dispositif spécifique.

Dans une société fragilisée par rapport à la situation de l'emploi, le travail n'est plus accessible à tous, le législateur a dû prendre en compte l'évolution de la situation socio-économique de la France. En effet, après vingt ans de chômage indemnisé sous différentes formes : allocation base, fin de droits..., le chômeur de longue durée n'a plus de revenus. À la sortie de l'école, ou de stages, d'autres sont dans la même situation. Une partie de la population n'ayant jamais eu accès au travail ou ne l'ayant plus se trouve sans ressources.

Après un débat, l'assemblée nationale vote le 1er décembre 1988 la loi sur le revenu minimum d'insertion^α. Elle s'inscrit dans l'ensemble complexe de la protection sociale française.

L'article 1^{er}. de la loi du 1^{er} décembre 1988 modifiée par la loi du 29 juillet 1992 est le suivant :

"Toute personne qui, en raison de son âge, de son état physique ou mental, de la situation économique et de l'emploi, se trouve dans l'incapacité de travailler, a le droit d'obtenir de la collectivité des moyens convenables d'existence. L'insertion sociale et professionnelle des personnes en difficulté constitue un impératif national. Dans ce but il est institué un revenu minimum d'insertion."

Ce texte introduit une nouveauté en traitant de manière systématique des populations qui autrefois connaissaient des traitements séparés. Le versement de l'allocation, qui est une allocation différentielle, est lié à la mise en oeuvre d'un processus d'insertion sociale ou professionnelle formalisée dans un contrat et validé par la commission locale d'insertion.

³ FREYNET (M-F) ; Les médiations du travail social « contre l'exclusion (re)construire des liens », 3^{ème} édition, Lyon, Chroniques sociales, 1999, p. 267.

^α Loi n° 88 1088 du 01/12/1988 relative au RMI complétée par la loi 92 719 du 29/07/1992.

À la notion de droit est liée la notion d'insertion. L'allocataire s'engage à passer un contrat d'insertion et à le respecter. La collectivité publique s'engage à lui fournir les moyens de réaliser son contrat. L'allocataire rencontre ici deux obligations ; la première est de remplir une déclaration trimestrielle de ressources, la seconde est de formaliser un contrat dont l'objectif final est la sortie du RMI.

La modification du texte initial de l'article 2 permet la compréhension de l'esprit de la loi. Reprenons l'article 2 dans la version originale : *'toute personne résidant en France, dans les ressources n'atteignent pas le montant du revenu minimum défini à l'article 3, qui remplissent certaines conditions d'âge et qui s'engage à participer aux actions sociales et professionnelles qui lui sont proposées a droit dans les conditions prévues par la présente loi, à un Revenu Minimum d'Insertion'*. Une contrepartie est liée au versement du revenu pour lutter contre l'assistanat.

Le texte adopté et voté étant peu différent: *"toute personne résidant en France dont les ressources au sens des articles 8 et 9 n'atteignent pas le montant du revenu minimum défini à l'article 3, qui est âgé de plus de vingt-cinq ans et qui s'engage à participer aux activités et aux actions définies avec elle, nécessaires à son insertion sociale ou professionnelle a le droit, dans les conditions prévues par la présente loi, à un Revenu Minimum d'Insertion"*.

Nous percevons ici une logique de *"dette sociale"* selon l'expression de Robert Castel⁴, et d'obligation de secours. La société s'engage à fournir aux personnes les moyens de leur insertion.

Le devoir d'insertion de la société n'est pas sans ambiguïté. Le législateur est passé d'une notion « *d'insertion sociale et professionnelle* » à une notion « *d'insertion sociale ou professionnelle* ». C'est comme signifier que l'insertion professionnelle n'est plus possible pour tous, cependant, cette formulation donne crédibilité à l'insertion sociale qui est considérée à part entière.

En fait, le dispositif est fondé sur une double logique. Le revenu minimum, par le versement d'une allocation voire l'octroi de droits se rattache à une logique d'assistance, d'aide sociale.

Le volet insertion, par le retour à l'autonomie qu'il implique, relève de l'action sociale.

Pour appliquer ce texte, le législateur s'est doté d'une organisation complexe. Cette structuration du dispositif reprend le partage des compétences impulsé par les lois de

⁴ CASTEL (R), LAE (J-F) (sous la direction de) ; *Le revenu minimum d'insertion : une dette sociale*, Paris, L'Harmattan, coll. « logiques sociales », 1992.

décentralisation. Outre le partage des compétences, la création de groupes de travail ayant pour mission la mise en place, le suivi, l'évaluation du dispositif témoigne d'un souci d'efficacité opérationnelle à tous les niveaux d'intervention.

1.2.2. Le partage des compétences Etat-département : une organisation spécifique.

L'Etat a en charge l'allocation RMI. Le versement est effectué par les caisses d'allocations familiales (CAF). L'ouverture du droit est étudiée, et le montant de l'allocation est calculé par les CAF pour les ressortissants du droit commun de sécurité sociale et les mutualités sociales agricoles pour les ressortissants du régime agricole. Ces organismes sont chargés de vérifier la véracité des déclarations.

Le département a en charge l'insertion. Chaque année, le conseil général doit inscrire dans son budget prévisionnel au titre de l'insertion au moins 20% du montant de l'allocation payée par l'Etat en année N-1, pour des actions non financées par ailleurs.

Le préfet et le président du conseil général exercent une compétence conjointe. Ils cosignent le programme départemental d'insertion, ils sont responsables chaque année, contractuellement, de la politique d'insertion menée dans le département, ainsi que de la budgétisation et des dépenses des crédits d'insertion. La répartition des financements fait l'objet d'une politique départementale, ce qui entraîne des diversités entre les départements, par ailleurs elle contribue à une adéquation entre la demande et les moyens mis en œuvre dans un secteur donné.

Le conseil départemental d'insertion.

Chaque année les actions d'insertion et les « choix opérationnels de réflexion » sont inscrits dans le programme départemental d'insertion (PDI) qui en outre propose un bilan des actions menées. Ce programme est validé par le conseil départemental d'insertion (CDI) qui est composé de représentants des services de l'Etat, d'établissements publics de l'Etat et du département, de la région et des communes, d'institutions, organismes ou associations intervenant dans le domaine social, des entreprises, institutions, organismes ou associations intervenant dans le domaine économique ou en matière d'insertion professionnelle et des commissions locales d'insertion. La composition est prise par un arrêté signé conjointement par le préfet et le président du conseil général. Le PDI donne une vision globale du RMI sur le département. En outre, le CDI veille à la cohérence départementale des actions, évalue les

actions en cours, terminées ou à conduire. Le conseil examine les programmes locaux d'insertion (PLI) conduits par les commissions locales d'insertion.

Les commissions locales d'insertion

En effet, les travaux du CDI sont relayés par ceux des commissions locales d'insertion. Celles-ci sont sectorisées, elles étudient et valident les contrats d'insertion, conduisent des observations à partir de la demande locale qui doivent mener à des propositions d'actions sur leur secteur. Leur composition est calquée sur celle du CDI.

Le fonctionnement est facilité par la collaboration de différents personnels au sein du dispositif. En Haute-Loire une assistante sociale du service insertion du conseil général est nommée pour chaque CLI, par le président du conseil général. La délégation interministérielle au revenu minimum d'insertion (Dirmi), dont la mission est de suivre l'application de la loi relative au RMI, a obtenu, en 1989, la création pour chaque département d'un poste de chargé de mission RMI « généraliste » DDASS et d'un poste de chargé de mission RMI-ANPE auprès du préfet.

Les modalités d'admission

Pour envisager cette réflexion, nous devons définir à qui s'adresse le RMI. Les conditions d'admission sont définies par l'article 29 de la loi modifiée du 1^{er} décembre 1988 : *« toute personne résidant en France, dont les ressources, n'atteignent pas le montant du revenu minimum ,qui est âgée de plus de vingt cinq ans ou qui assume la charge d'un ou plusieurs enfants nés ou à naître et qui s'engage à participer aux actions ou activités définies avec elle, nécessaires à son insertion sociale ou professionnelle ont droit, dans les conditions prévues par la présente loi à un revenu d'insertion ».*

Les conditions d'attribution sont donc clairement explicitées par le texte :

- il faut résider en France, les personnes qui ne bénéficient pas d'une résidence stable doivent élire domicile auprès d'un organisme agréé par le préfet et par le président du conseil général.
- il faut avoir plus de 25 ans ou des enfants à charge.
- il ne faut pas obligatoirement être de nationalité française, mais il faut pouvoir fournir un titre de séjour d'au moins trois ans.
- il faut avoir des ressources ne dépassant pas le revenu minimum. Les ayants-droit ouvrent droit à une majoration d'allocation.
- il faut remplir une déclaration trimestrielle de ressources.

- il faut dans les trois mois qui suivent la demande d'allocation, rédiger un contrat d'insertion auprès du service instructeur.

Le service instructeur est soit le service départemental d'action sociale, soit le centre communal d'action sociale du lieu de résidence du demandeur, soit une association ou un organisme à but non lucratif agréé par le préfet.

La mise en place du RMI est venue modifier le travail social. Les travailleurs sociaux de secteur ont vu arriver de nouveaux publics liés à leur charge de travail récente : l'instruction de dossiers RMI. Le public se définit par ses ressources et par une demande d'allocation et non plus par une catégorie sociale et par ses stigmates. Ce public est inhabituel, les permanences se remplissent d'un public masculin, isolé, qui jusque là n'avait pas affaire au service social.

1.2.3. Le contexte local : une adaptation territoriale.

L'organisation fonctionnelle citée ci-dessus est à l'œuvre dans le département. Cependant, l'organisation interne est marquée par les choix opérés quant aux politiques d'insertion tout autant que par le contexte local. Ce dernier est marqué par les mentalités, l'organisation géographique, historique, et bien sûr économique.

Une manière de se saisir de l'insertion propre au Département.

Le département est divisé en quatre commissions locales d'insertion qui correspondent aux quatre unités territoriales d'action sociale : Le Puy district (692 bénéficiaires), Le Puy rural (473 bénéficiaires), Brioude (413 bénéficiaires), Yssingeaux (450 bénéficiaires). Le taux de contrats en cours de validité est de 59,81%. Ces données sont celles arrêtées pour l'année 1999. Pour faciliter la représentation du lecteur une cartographie est jointe en annexe. Quelques particularités peuvent être soulignées ici.

Le secteur du **Puy district** est le secteur le plus chargé en nombre de contrats. La population en grande partie d'origine urbaine rencontre nombre de difficultés liées à l'isolement. De manière générale, les travailleurs sociaux disent trouver chez les personnes des problèmes cumulés, des troubles psychologiques, un sentiment de repli sur soi et une fuite de la réalité. Les solutions en matière d'insertion professionnelle voire sociale sont quantitativement insuffisantes eu égard au nombre de demandes. D'autre part les personnes n'ont pas toujours les qualifications demandées ou les aptitudes physiques nécessaires pour les postes mis sur le marché, en maçonnerie par exemple.

Le secteur du **Puy rural** est très étendu, la densité de la population est faible. Si les solidarités familiales ou de voisinage jouent souvent, la situation du bénéficiaire du RMI est cachée, peu comprise, voire montrée du doigt par le voisinage. De nombreux agriculteurs sont bénéficiaires du RMI, pour eux, peu de solutions d'insertion sont envisageables à ce jour.

Le secteur de **Brioude** est caractérisé par son histoire. Cette ville faisait partie du bassin minier de Brassac les Mines, Sainte-Florine qui pendant de nombreuses années a absorbé la main d'œuvre du secteur. Encore tournée vers la métallurgie, la cité propose des emplois dans ce domaine où les postes ont des difficultés à être pourvus. La vitesse d'exécution et les problèmes de santé handicapent les usagers de l'association pour avoir accès à ces postes. Une partie du secteur fonctionne sur le modèle rural.

Le secteur d'**Yssingeaux** comprend des agglomérations nées d'un essor industriel centré sur la plasturgie et le tissage. La proximité de la Loire et de la ville de Saint-Etienne est un atout au développement de ce secteur du département. La reprise économique se fait sentir tant dans l'offre d'emploi que dans l'accès de nos publics. Cependant l'inadéquation entre offre et demande est toujours présente. Une partie de ce secteur possède les caractéristiques de la ruralité.

Une manière de travailler dans un petit département.

La dimension humaine du département, tant dans les villes que dans les campagnes, induit une manière de travailler. En effet, la proximité des élus, des techniciens, des travailleurs sociaux et des personnes ainsi que leur connaissance particulière du secteur sont souvent des facteurs favorisant la mise en œuvre d'actions d'insertion. De ce fait, la garantie de l'anonymat de l'utilisateur ne peut pas toujours être respectée, cependant l'implication n'en est que plus grande, une fois la tendance à vouloir juger dépassée. Cette reconnaissance mutuelle favorise la mise en place de projets dans un sentiment de confiance. Les techniciens et décideurs peuvent avoir une vision d'ensemble du département aisée, voire connaître chaque projet et l'ensemble des acteurs de l'insertion.

La situation socio-économique et son impact.

La situation de reprise économique, de baisse du chômage, est peu sensible chez les personnes bénéficiaires du RMI. En matière d'emploi et d'insertion, par rapport aux données nationales, les chiffres de la Haute-Loire sont bons depuis quelques années. Ainsi, les moyens ont été réduits : quotas de contrats aidés, crédits... Il n'en demeure pas moins que nombre de

personnes en grande difficulté passent d'un dispositif précaire à un autre ou ne trouvent aucune solution

1.2.4. L'inscription de l'intervention : engagement et construction du partenariat.

Suite à ma demande soutenue par le président de l'ADI, Je participe, depuis cette année aux travaux du conseil départemental d'insertion, où nos actions, bilans et projets sont inscrits. D'une position d'outil d'insertion, nous devenons acteurs de la réflexion.

Chaque travailleur social de l'ADI participe aux travaux de la CLI dont il dépend, et je suis nommée suppléante. Ainsi, il peut apporter ses connaissances du secteur et du public dans l'étude des dossiers, et, ses compétences professionnelles afin de participer à la progression des dynamiques impulsées par le groupe de travail.

Le lecteur trouvera une liste exhaustive Des organismes avec lesquels nous travaillons à des niveaux différents en annexe. Je m'attacherai plus particulièrement à présenter les relations avec notre partenaire principal, le conseil général et ses services. Le partenariat ou le travail en réseau induisent des pratiques, d'où une construction de méthodologies adaptées aux différents types de relations.

Le conseil général est l'autorité de contrôle et le principal financeur.

En son sein la Direction de la Vie Sociale (DiViS) est sollicitée à divers titres. Le service social de secteur est instructeur du contrat d'insertion, destinataire du contrat d'objectif, du bilan. Pour ce même objet, nous travaillons aussi avec le service social de la mutualité sociale agricole (MSA), qui a passé convention avec le conseil général pour assurer une partie de la mission de polyvalence de secteur. Le service social RMI coordonne la mesure et l'envoi du mandat, il est destinataire du bilan et du bilan d'activité. Il participe aux comités de pilotage des opérations et aux comités techniques des chantiers. La communication est importante tant dans le rendu qui peut être fait par l'association que dans la présentation et le rendu sur ce que nous faisons. La lisibilité des procédures entraîne une meilleure coordination et une connaissance de l'action allant jusqu'à l'évaluation. Elle favorise la conduite des projets grâce à la crédibilité gagnée par la structure qui joue la transparence.

Les relations avec ce réseau, les attentes, les moyens, les modes de communication :

Aujourd'hui les relations ne se cantonnent plus uniquement à la sphère financière ; le partenariat s'inscrit dans la mise en place du projet global. Chaque acteur y a sa place et doit

s'intéresser au champ de compétences des autres voire y participer par un éclairage différent. Le partenariat nécessite, pour être mis en œuvre, que chacun puisse expliciter clairement ses objectifs, ce qu'il peut apporter à l'action et ce qu'il en attend. Ici, la notion d'engagement des acteurs est formalisée. Un travail de préparation et de suivi donne lieu à une convention et à des réunions techniques ; les décisions et les débats sont consignés par écrit pour toute action collective. Le partenariat avec les organismes financeurs nécessite cette même clarté, tant dans les objectifs à atteindre que dans l'évaluation des résultats, donc dans la manière de rendre compte de l'action.

La notion de réseau est à la fois une clef de lecture pour comprendre la réalité et un système organisationnel de cette réalité. « *La notion de réseau évoque tout à la fois des contacts entre membres d'une même famille, les relations entre amis ou de loisirs, l'association plus ou moins formelle entre acteurs économiques ou politiques, la résistance ou encore, les communications.* »⁵ La notion de réseau renvoie à la notion de mise en relation des intervenants pour résoudre un problème et participer à un travail commun. Dans un second temps, les usagers doivent être intégrés au travail en réseau pour qu'ils en apprennent la méthodologie, qu'ils en comprennent le sens et qu'ils l'utilisent pour prendre des responsabilités. Dans le cas contraire, c'est uniquement le pouvoir des professionnels qui est renforcé.

Le travail en réseau nécessite une connaissance et une reconnaissance des attentes et des intérêts de chacun. Moins formel que le partenariat, il requiert cependant dans un souci de transparence de clarifier les enjeux qui amènent à participer à l'action.

Il s'agit d'encadrer une action dont les pourtours ou les frontières sont floues ou non préétablies. En inscrivant l'action dans un cadre qui peut paraître contraignant nous nous limitons, mais nous nous donnons surtout des repères qui sont les garde-fou de l'action et qui permettent à chaque partenaire la même démarche. A partir du moment où le cadre est posé, s'il est trop étroit, il peut toujours être retravaillé. Ceci structure le projet, projet qui ne peut exister sans les usagers.

⁵Sous la direction de (J Y) Barreyre, (B) Bouquet, (A) Chantreau, (P) Lassus ; Dictionnaire critique d'action sociale, Paris, Bayard, coll. « travail social », 1995, p. 336.

Parmi les acteurs de l'insertion, en interaction avec les autres acteurs du dispositif, l'association départementale d'insertion se veut un outil au service de l'utilisateur dans le cadre des politiques d'insertion.

1.3. Les usagers.

Ces données sont établies à partir des contrats d'insertion. Le contrat permet donc d'identifier l'utilisateur.

Le profil des bénéficiaires du RMI dans le département à partir des données de 1999 est le suivant : 37% sont des hommes seuls, 21% des femmes seules, 0,8% des hommes seuls avec une ou plusieurs personnes à charge, 21,3% des femmes avec une ou plusieurs personnes à charge, 15% des couples avec des personnes à charge, 4,9% des couples sans personnes à charge. Ces données montrent la situation d'isolement des bénéficiaires au niveau de l'organisation de la famille nucléaire.

Les tranches d'âge : 24% de bénéficiaires ont de 20 à 30 ans, 31% de 30 à 40 ans, 24,2% de 40 à 50 ans, 17% de 50 à 60 ans, 3,8% de 60 à 70 ans.

La demande exprimée par les bénéficiaires du RMI se répartit comme suit : 69% d'insertion professionnelle, 12% d'insertion sociale, 12% d'insertion par la santé, 5% d'insertion par le logement, 2% d'insertion en milieu agricole.

S'il est facile de parler des procédures, de les inscrire dans un champ celui de l'insertion, de la lutte contre les exclusions, ceci ne dit rien des usagers qui, s'ils s'inscrivent dans une catégorie, ne disent pas toute la catégorie.

Avant d'essayer de circonscrire le sens des catégories tant dans les représentations que dans leurs rôles sociaux, il est essentiel de savoir de qui nous parlons.

1.3.1 Qui sont-ils ? Comment arrivent-ils ?

L'action est transversale puisqu'elle fait intervenir plusieurs acteurs, elle part d'une situation sociale déterminée par les ressources financières de la personne ou du ménage et non d'un handicap ou de difficultés ciblées. De ce fait il est difficile, voire délicat de décrire. Décrire ce serait raconter des histoires singulières, des trajectoires qui se croisent et suivent leur voie.

« Quand la vérité est compliquée, ce qui est souvent le cas, on ne peut la dire que de manière compliquée. Même les mots sont préparés pour qu'on ne puisse pas dire le monde tel qu'il

est »⁶. Cette référence à Pierre Bourdieu, qui est un penseur de la globalité, peut paraître paradoxale, cependant je peux m'en saisir pour l'appliquer aussi à la singularité.

L'association est sollicitée et intervient lorsqu'il y a répétition de contrats d'insertion qui n'aboutissent pas, lorsqu'il faut mettre en place une action soutenue ou lorsqu'il y a des difficultés multiples dans la situation.

L'accompagnement social individualisé, objet du contrat d'insertion, peut avoir plusieurs origines ; la personne, l'instructeur du dossier ou la commission locale d'insertion. La demande sociale est réelle mais vécue sur un mode imaginaire chez le sujet. L'origine de la prescription sera donc à prendre en compte lors du premier entretien, car elle risque de « parasiter » la communication dans un semblant qui s'enracine, soit dans la demande sociale, soit dans l'imaginaire de la personne. En effet, la personne est confrontée à une norme sociale, qu'elle pense devoir accepter, intégrer pour se procurer des revenus et entrer dans un processus d'insertion. Elle est aussi confrontée à son désir. Nous devons donc pouvoir proposer un espace où la personne puisse déposer en confiance la question qui la préoccupe. Il s'agit donc d'être un lieu où une parole authentique émerge et circule.

Lorsque la personne demande elle-même un suivi, sa parole est plus juste au sens où elle dit ce qu'elle peut dire ou s'autorise à dire, de son histoire ou de son projet. Lorsque le suivi est négocié avec le travailleur social, un engagement de la personne émerge avec au moins une reconnaissance des difficultés. La contractualisation tripartite que nous avons mise en place avec les instructeurs de dossiers, au début de la mesure permet de clarifier les objectifs des parties, et de responsabiliser les personnes. Chaque interlocuteur signe son engagement dans la situation au travers du contrat d'objectifs. Ainsi les rôles et les tâches qui en découlent sont mieux définis. Un bilan triparti a lieu à la fin de la mesure. Il permet d'évaluer les actions, de mesurer les écarts et de vérifier si les objectifs sont atteints. L'instructeur de dossier prend alors le relais avec une vision globale de la situation.

Lorsque le suivi est prescrit par la commission locale d'insertion sans l'avis de la personne et de l'instructeur, l'adhésion à l'intervention est aléatoire, il s'agit de la rechercher dans les méandres du discours.

Le travailleur social qui va accompagner la personne dans son parcours, à un moment de son histoire, six mois en moyenne, va, en prenant en compte la réalité de l'autre et en se décentrant, construire avec lui.

⁶ BOURDIEU (P) ; « Entretiens », *In Télérama*, 15 février 1995.

Nous travaillons donc avec la demande de la personne, si minime soit-elle, et l'imaginaire qui s'y rattache, pour l'amener à être responsable de son histoire, pour que peu à peu elle élabore et construise un projet de vie.

1.3.2. Que peuvent-ils ? Que veulent-ils ?

Le premier entretien passe par une analyse des besoins, de la demande, des motivations ou du désir.

Le lien social est souvent existant chez la plupart des personnes que nous rencontrons, cependant il arrive que parfois il n'existe plus. Nous entendons par lien social un échange avec, ou une appartenance à un groupe social même restreint, quel qu'il soit. Il existe donc parfois au sein de la famille, d'une communauté ou de la marginalité. Le lien social restreint satisfait un besoin fondamental de communication et d'être pour autrui. Au fil des échanges, nous percevons que le processus d'exclusion a mis les personnes hors jeu du corps social avec un vécu de fatalité ou de dénégation. La réintégration dans le corps social passe par un travail ou une activité professionnelle, le travail, vecteur d'échanges et de reconnaissance sociale autorise la personne à construire son identité.

Les personnes ont souvent une demande de **travail**, toutefois elles sont peu qualifiées et ont vécu de nombreuses années de chômage et d'inactivité. En 1999, 80 % des personnes bénéficiant d'un accompagnement social individualisé ont fait une demande d'insertion professionnelle. Son absence est vécue comme source de dégradations morales et matérielles. « Si j'avais un travail, je ne boirai pas. Que faire du matin au soir, seul ? Alors je vais au bistrot, je rencontre des copains ».

Elles ont du mal à s'inscrire dans quelque idée de **formation** que ce soit ; seulement 4,6 % d'entre elles ont envisagé un parcours de formation, hormis la formation inhérente au CES. « La formation, faut pas m'en parler, le premier jour on m'a fait faire un curriculum, quand on a rien à y mettre dedans ! , alors je n'y suis plus retourné ».

Les personnes présentent souvent des problématiques liées à la **santé**: physique, mentale, conduites addictives, troubles divers, en témoigne le nombre d'arrêts maladie lors des contrats emploi solidarité : sur 133 personnes, 34 ont eu des arrêts de travail pour cause de maladie avec une moyenne de 43 jours par personne en 1999. Hormis ceux liés à la santé physique, les problèmes sont cachés, ignorés, niés. Seulement 13 % ont abordé le problème santé comme

objet unique de leur contrat. Le besoin concernant la santé est abordé dans un premier temps comme une barrière, un frein : « je ne peux pas faire cela, j'ai trop mal au dos ». Il est donc nécessaire d'être en bonne santé pour pouvoir travailler, mettre en œuvre un projet, mais la mauvaise santé est vécue comme une fatalité : « c'est familial », « les médecins ne me disent rien », « à quoi bon se soigner ? ». Le besoin, quant à la prise en considération des problèmes de santé, est en général évoqué ultérieurement lorsqu'il s'agit d'alcool ou de dépression.

L'accès au **logement** ou à la rénovation de l'habitat s'inscrivent parfois dans l'action. C'est la condition pour pouvoir accéder à l'emploi. Aucune intervention de l'ADI n'est uniquement centrée sur le logement. Bien que les logements soient parfois très chers, les personnes arrivent à se loger dans un temps relativement réduit, car il y a toujours des logements vides et disponibles, soit au sein du parc HLM, soit chez des particuliers. L'aide peut porter sur l'accès au logement, lorsque les personnes ne peuvent faire les démarches seules « vous m'avez vu, Robin des Bois dans une agence (immobilière), ils vont bien rire, ils n'auront pas confiance. »

L'aide repose parfois sur un besoin de dialogue soutenu « je ne sais plus dans quelle direction aller, à qui parler. Je ne sors jamais à part quand je viens vous voir ou quand je vais chez l'assistante sociale. »

Les besoins exprimés vont être le point d'ancrage de notre action au travers de l'analyse de la demande et de la capacité des personnes. Ces capacités seront évaluées à partir du discours de la personne sur ses potentiels ou à partir de son histoire. L'action fournira une seconde évaluation.

1.3.3. Comment y arriver ?

Il s'agit d'étudier ce qui peut faire écran à une communication vraie, tout autant que les moyens mis en place pour y accéder.

Nous avons établi une liste de constantes qui parasitent parfois la demande. L'intégration d'une norme dans laquelle la personne puise ses références, l'amène à produire une image conforme au message qu'elle veut envoyer. Cette norme renvoie à un modèle auquel la personne voudrait appartenir. Cette phrase souvent prononcée en témoigne : « je n'ai pas de problèmes sauf le travail ». Le statut de « RMIste » est vécu comme une dégradation, l'entrée dans un système excluant, donc la sortie de la normalité. Nous pouvons repérer ici, un

glissement propre à notre époque : d'une catégorie administrative on aboutit à la construction d'une identité négative.

La demande appartient à quelqu'un d'autre : la personne fait sien l'avis du travailleur social de secteur ou d'un ami. N'ayant pas de demande, elle s'approprie celle de l'autre, qu'elle peut estimer bonne pour lui, et joue le jeu jusqu'à un prochain échec, où jusqu'au moment où elle entend qu'elle peut être autre.

La volonté d'avoir une image conforme témoigne d'un besoin de reconnaissance d'appartenance. Elle peut prendre plusieurs formes : la surestime de soi, la mésestime de soi, la dénégation ou le mutisme. L'impact de l'indicible est souvent renforcé par un sentiment d'incapacité qui peut être doublé d'une image négative de soi. « Je ne suis jamais arrivé à rien, je ne peux pas », l'individu ne s'autorise plus à rêver, vivant dans l'ici et maintenant, dans un déroulement du temps social irrémédiable, avec une vision fataliste et déterministe de la réalité. D'autres au contraire se jugent supérieurs à la réalité sociale : « ce que la société me propose trop peu pour moi », « je vaudrais bien mieux que ça », « si je travaille c'est pas pour gagner le SMIC ». Nous pouvons penser que rien ne sera assez bien, les exigences posées étant en inadéquation avec la réalité, donc imaginaires.

Ce que l'intervenant est, en tant qu'individu, est à considérer. Le manque de résonance avec la personne induit une difficulté à percevoir l'autre et à entrer dans sa réalité. Ce constat est toujours individuel. Nous le faisons lorsque nous ne pouvons ni percevoir une situation dans sa globalité, ni l'autre comme une entité, car percevoir la réalité de l'autre autorise une compréhension pertinente. De même, le manque de distance ou de recul par un trop de résonance entrave l'action.

Pour que l'action engagée soit pertinente, j'ai élaboré avec l'équipe les objectifs suivants :

Etre au plus près de la demande.

Dès les premiers entretiens, la personne doit pouvoir formuler ce qu'elle veut et ce qu'elle peut. Nous devons lui permettre d'avoir une parole vraie, afin de construire un accompagnement au plus près de sa demande. Nous sommes demandeurs d'authenticité. Malgré ce que le sujet pense de notre mandat social, il doit percevoir que nous sommes là pour faire le projet avec lui et non pour lui. L'analyse de la demande doit être l'occasion de « positiver » et de responsabiliser la personne, actrice de son suivi. La clarification du contrat

conduit à une transparence de la relation. Il est important de préciser ce que la personne dit, veut, décide, et la notion de secret professionnel.

Formaliser la problématique.

Le travailleur social doit définir la problématique, la mettre en mots et la reformuler en la réajustant avec la personne. Ceci définit un cadre structuré et structurant. La fonction de référent et de tiers prend ici toute sa dimension.

Ces deux étapes vont permettre à la personne d'entrer dans un processus d'engagement.

Le contrat contient la notion d'engagement. Sa signature témoigne de l'inscription de la personne dans la société et de l'intérêt que celle-ci lui porte. Ce contrat relève d'un acte symbolique. Cependant « *le contrat reste une formule individuelle, là où l'insertion appelle des processus collectifs.* »⁷

1.3.4. L'engagement au centre du contrat d'insertion.

L'insertion vécue comme un devoir, envers la société pose la question de l'adhésion de la personne : « est-ce que si je ne respecte pas mon contrat mon RMI sera supprimé ? » ; « je veux garder mon RMI, alors je dois m'insérer ». Lorsque la crainte liée à la suppression du versement de l'allocation est grande, alors les solutions envisagées par la personne sont souvent d'ordre professionnel. Cependant une autre demande doit émerger en amont pour requérir l'engagement de la personne. Toute intervention exige un changement de celle-ci, si minime soit-il dans la prise en compte de sa problématique. Chaque personne a de bonnes raisons pour ne rien vouloir changer, d'autant plus que souvent cette démarche réactive de vieilles peurs et des histoires d'échecs. Nous devons être vigilants et demander à la personne ce qui est de l'ordre du supportable pour elle et de l'acceptable dans sa réalité. Par un mouvement de considération pour l'autre qui est à écouter, non à modéliser, nous pouvons recevoir l'adhésion de l'individu, qui à partir de cette interrelation va s'engager.

Ici, la notion de l'engagement est liée à la notion de responsabilité. « Si je ne suis pas responsable de la situation économique, je suis seul à pouvoir décider de ce qui est bon pour moi. Je suis responsable et cette conscience me conduit à agir en prenant position, en allant au

⁷ AUTES (M) ; *Travail social et pauvreté*, Paris, Syros, coll. « Alternatives », 1992, p. 288.

bout de mes choix ». J'aimerais que chaque personne, accompagnée par l'association, puisse énoncer cette phrase. Toutes ne parviendront pas à cette prise de conscience, cependant il est important que chacun puisse se libérer d'agir uniquement en fonction de ce qu'il pense que l'on attend de lui. La notion d'engagement fait appel à la conviction. C'est un facteur important dans toute démarche. Bien que la démarche tienne du paradoxe, il s'agit pour la personne de trouver une place entre l'injonction d'insertion et son désir, pour s'aventurer dans une démarche de projet. Ceci nous oblige à nous questionner sur la manière dont la personne se saisit de cette situation et, à être attentif à ses bonnes raisons pour ne pas changer, tout autant qu'à la violence qui peut être induite par la situation.

L'engagement ne peut être pensé comme le seul engagement du bénéficiaire du contrat, il se décline aux différents niveaux d'organisation du RMI, et donc au cours de l'accompagnement individuel ou de l'action collective qui vont m'amener à travailler la notion de sociabilité.

Cette première partie nous a permis de mettre en tension, autour du revenu minimum d'insertion, le cadre et les acteurs. Une double déconstruction autour des notions de RMI et de personne met en travail les concepts d'insertion et d'exclusion pour interroger la sociabilité.

La compréhension des mécanismes de l'insertion et des enjeux individuels ou collectifs, me conduisent à clarifier nos méthodologies d'interventions, ainsi que nos engagements pour que la contractualisation ait un sens et soit véritablement une négociation. Les dispositifs sont des constructions ardues et complexes. Le citoyen ordinaire ne les connaît que de loin ou imparfaitement, parfois avec des idées préconçues. Il faut bien comprendre que pour la personne en difficulté sociale, c'est encore plus complexe et plus dur à appréhender puisque ses conditions de vie, voire de survie, en dépendent. Les personnes qui nous arrivent, si elles sont passées dans la plupart des services n'ont pas toujours compris pourquoi, elles ne cherchent même plus, et telle une boule de billard, elles vont où on les envoie en se cognant parfois.

C'est un devoir de vérifier que la personne comprend ce qu'on lui explique et de se mettre à sa portée. Ainsi les questions posées inhérentes à la connaissance de l'utilisateur, à ses besoins, à ses aspirations et à ses capacités sont les préalables à la contractualisation donc à l'engagement de chacune des parties. La compréhension des objectifs du système par l'utilisateur est le second préalable. Ce contrat va faire lien entre les signataires, cet acte symbolique scelle

une transaction entre les acteurs. Il est le préalable au projet personnalisé, qui s'intègre au projet collectif et au projet institutionnel.

Nous devons désormais aborder l'histoire singulière, le contexte collectif, le jeu du singulier au collectif, et les complémentarités, autant d'éléments à mettre en œuvre pour impulser, soutenir et accompagner des projets dans une visée de solidarité. Cette analyse nous conduira à aller de la sociabilité construite à la sociabilité intégrative

Deuxième partie

Sociabilité construite, sociabilité intégrative,

Analyse de la situation :

Etre médiateur pour construire du lien

Sociabilité construite, sociabilité intégrative, analyse de la situation : Être médiateur pour construire du lien

A partir des pôles d'intervention centrés sur les démarches collectives ou sur les pôles institutionnels, Bernard Dumas et Michel Séguier soulignent que « *l'efficacité sociale et institutionnelle de toute stratégie réside dans la capacité à ne pas se situer sur le seul des deux registres, mais de les articuler dans une même démarche, rendant alors possibles des formes de médiation.* »⁸

L'intentionnalité inhérente à toute intervention, est, lorsque le lien social fait défaut voire s'effrite ou se dilate, de le rétablir. Pour ce faire, il ne s'agit pas de penser les projets pour les personnes mais avec elles. Les personnes que nous rencontrons se présentent souvent comme « SANS » : sans famille, sans amis, sans travail, sans formation de base, sans santé, sans projet, sans avenir parfois même sans passé. Si aucune d'entre elles ne cumule toutes ces difficultés, il n'en reste pas moins qu'elles s'imbriquent, se nouent et s'emmêlent au point de ne pouvoir parfois savoir par où commencer. Pire, il arrive que tout se construise autour de l'échec ce qui conduit à un nouvel échec et à une situation inextricable.

2.1. Une histoire singulière.

Chaque situation, est de fait une histoire singulière. Il ne faut pas cependant que cette originalité empêche la conceptualisation ou ne l'entâme, au contraire si elle ne peut tout dire, elle doit nous amener à comprendre, et nous ramener à la question du sens. Selon Michel Autès⁹, il s'agit de s'interroger sur la manière de parler de l'exclusion; il relève qu'aujourd'hui, « *quand on parle d'exclusion, on est devant quelque chose de l'ordre de la rupture du lien. Derrière cette conceptualisation, est en question la cohésion sociale : qu'est-ce qui fait cohésion et comment redonner un sens à la fois à l'appartenance des individus et à leur identité ?* ». Il reprend les manières d'appréhender la question de trois auteurs, ce qui m'intéresse ici quant aux manières de voir ou de penser le monde.

⁸ DUMAS (B) ; SEGUIER (M) ; *Construire des actions collectives « développer les solidarités »*, 2^{ème} édition, Lyon, Chroniques sociales, 1999, p. 177.

⁹ AUTÈS (M) ; « trois figures de la déliaison », sous la direction de Saül Kartz ; in *l'exclusion, définir pour en finir*, Dunod, Paris, 2000.

J'en retiendrai deux. Serge Paugam¹⁰ à partir de classifications, introduit le concept de disqualification. Il définit les attitudes des personnes envers le travail social pour deux groupes : les assistés et les marginaux. La première catégorie est dans l'assistance différée lorsque l'aide est utilisée comme temporaire, comme un moyen pour sortir de la situation. L'assistance est installée lorsque l'aide est consommée de manière systématique et pragmatique. La seconde catégorie regroupe aussi deux sous catégories. Dans la marginalité « conjurée » s'inscrit un désir d'insertion professionnelle, tout autant que son improbable réalisation à court terme. Face à cette perception du temps, plusieurs conduites sont possibles : l'évasion ou la fuite en avant, la marge ou la galère et la demande d'insertion. La marginalité organisée tente de reconstruire un cadre culturel à la limite de l'exclusion. Une adaptation individuelle y est nécessaire, elle témoigne d'une résistance symbolique à la stigmatisation.

Reconnaître les attitudes des personnes est nécessaire au travailleur social, il doit en effet envisager la manière dont l'autre le perçoit et ce qu'il attend de lui. Comme le montre Michel Autès¹¹, il y a un danger à trop classifier. Cette tendance semble même naturelle aux acteurs de l'insertion autour du terme d'« employabilité », au risque d'oublier l'insertion sociale et de légitimer les catégories, risquant d'oublier la personne et son projet individualisé.

Robert Castel articule son propos autour de la notion de « désaffiliation ». « *La désaffiliation n'est pas seulement un état, mais une manière d'être (un ethos) vécu dans un rapport au temps à la fois éternel et fugitif, avec un très mince passé car peu de choses ont été transmises familièrement, scolairement, culturellement, et très peu d'avenir parce qu'il n'existe que de faibles supports pour y accrocher une trajectoire.* »¹² Il y parvient par un détour historique sur la question du salariat¹³.

Cette approche m'intéresse au sens où elle définit de manière non figée, en effet il est question de processus qui agissent, sont agis, et qui autorisent l'évolution et le changement. Si la question du travail et de l'activité sont sous-jacentes à mon propos, elles n'en couvrent pas

¹⁰ PAUGAM (S) ; *La disqualification sociale*, Vendôme, PUF, 1991.

¹¹ AUTÈS (M) ; *op. cit.*

¹² CASTEL (R) ; « De l'indigence à l'exclusion : la désaffiliation », in *Face à l'exclusion le modèle français*, sous la direction de Jacques Donzelot, Paris, Esprit, 1991, p. 164.

¹³ CASTEL (R) ; *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Fayard, 1995.

tout le champ. Avec Jean Maisondieu,¹⁴ je pense qu'aujourd'hui beaucoup présentent des troubles non inhérents à leur personnalité mais aux effets de l'exclusion.

Aussi ne pouvant renier les apports complémentaires de ces modes de pensées, je partirai cependant d'un descriptif qui se veut singulier mais exemplaire. La singularité doit questionner le directeur afin d'impulser des projets élaborés à partir d'elle tout en gardant une vision globale. De l'analyse à la synthèse, de la réflexion à la pratique, entre action particulière et action collective, le directeur est une conjonction de coordination.

2.1.1. l'histoire : une prise sur la réalité.

Elle est à prendre en compte dans ce qui constitue l'identité de la personne. Celle-ci s'est construite à la fois comme être au monde, comme sujet, mais encore comme être pour autrui, comme actrice, ce qui lui permet d'échapper à l'aliénation à soi même. Cette histoire va influencer, si ce n'est la situation présente, tout du moins les manières de faire ou de prendre prise sur cette situation, donc de s'engager dans le contrat. La personne tire des leçons de l'histoire, pas toujours comme on le voudrait, ce qui l'amène parfois à baisser les bras et à se détacher de la réalité voire de la société.

La réalité que nous rencontrons est celle d'histoires faites de brisures, de déchirures, de morcellement où la personne est objet de ce qui lui arrive sans avoir de prise, pour, au bout du compte se laisser porter par les événements. Ainsi, monsieur M, après avoir été placé à l'aide sociale à l'enfance a passé un CAP. Jeune majeur, il vit avec une jeune femme qui, un beau jour, le quitte et disparaît sans donner d'explication. A cette époque, monsieur M vit cet abandon comme l'abandon premier dont il a été victime. Il prend la route, trouve du travail et s'installe dans une nouvelle ville. Il y rencontre une deuxième compagne, tout va bien, trop bien, si bien qu'il décide de partir du jour au lendemain pour ne pas connaître un nouvel abandon. Le retour sur la route s'accompagne d'une alcoolisation excessive et se poursuit pendant dix ans de galères et de rencontres de fortunes. Installé depuis quelques mois au Puy en Velay, logé par l'association Tremplin, il est orienté avec une demande d'insertion professionnelle.

¹⁴ MAISONDIEU (J) ; *La fabrique des exclus*, Paris, Bayard, 1997.

2.1.2. le présent : une rencontre.

Cette rencontre, requérant toute l'attention citée précédemment, va être le carrefour de plusieurs points de vue, et de plusieurs projets : de la personne, du travailleur social, de l'association, de la société. Pour construire, il faudra passer par l'explicitation, la négociation et l'élaboration. Il ne s'agit pas de construire pour construire, mais de formaliser et de mettre en œuvre un projet personnalisé qui soit dynamique et qui fasse sens. La base en est le contrat, il rétablit un lien symbolique entre l'individu et la société, il met en œuvre un lien de solidarité.

Reprenons l'histoire de monsieur M, après une stabilisation physique : il a un logement, après une prise en charge du problème alcool : il est sevré, il souhaite être aidé dans son insertion sociale et professionnelle. Comme beaucoup de personnes ayant connu la route, il s'inscrit dans le « tout et tout de suite ou tout ou rien », il présente sa demande comme urgente : l'activité professionnelle devant pallier la solitude et au manque de relations en l'absence d'alcool. De la même manière qu'il caractérise deux mondes avec les « nanas » et les « dames biens », il classifie deux mondes celui dont il vient, dont il ne veut plus, celui de l'alcool et de la galère, « celui des amis d'un soir, on se fait souvent avoir, mais grâce à l'alcool on peut parler communiquer » ; et celui où il veut s'insérer. Pour cela, il s'exclue du premier et rencontre les affres de la solitude.

La sincérité de cette situation rend la négociation concernant le contrat aisée, cependant il s'agit bien de ne pas répondre au « tout et tout de suite » sans enfermer dans un « tout ou rien » qui conduirait une nouvelle fois à l'exclusion. Le service doit être en mesure de dire à quoi il peut s'engager, tout en élaborant, avec la personne, un plan de travail comportant des objectifs et des moyens et en construisant un échéancier.

Le contrat passé avec la personne est écrit et signé par l'intervenant, le travailleur social instructeur du contrat d'insertion et la personne. Il est à différencier du contrat d'insertion puisqu'il n'en est souvent qu'une partie, il est cependant souvent bien plus que cette partie. Nous l'appelons contrat d'objectifs. Il est indispensable que la personne ait conscience des différences de niveau entre les contrats. Si le contrat d'insertion s'inscrit dans une procédure qui formalise droits et devoirs de la personne, qui recherche l'engagement de l'individu, le contrat d'objectifs est un processus qui, à partir de la rencontre, va engager la personne en tant qu'actrice tout en étant accompagnée.

Monsieur M inscrit donc dans son contrat, l'insertion professionnelle par la recherche d'un CES (contrat emploi solidarité), et l'insertion sociale pour rompre la solitude. A cet effet, il devait, à partir de son intérêt pour le football, voir comment entrer en relation avec ce monde. Pour la partie professionnelle, le travailleur social s'engageait à l'aider dans ses démarches en fonction des potentiels, des difficultés recensés avec la personne mais aussi de la demande ; par exemple : aide dans la rédaction de courrier, simulation d'entretien d'embauche, mise en relations avec les organismes. En parallèle, était traitée la question des loisirs. Si la question des loisirs ou des centres d'intérêt paraît souvent accessoire à la personne, elle n'en reste pas moins essentielle dans nombre de situations. Outre le fait qu'elle est un élément primordial dans la question du lien social, elle nous dévoile la personne sous un autre angle, où souvent elle est plus à l'aise, voire dans une position où elle peut nous apprendre quelque chose, et dans laquelle elle n'a pas d'a priori sur ce qu'elle pense que nous attendons d'elle.

2.1.3. l'avenir : s'inscrire comme porteur d'un projet et acteur de son devenir.

Cette démarche suppose d'avoir dépassé le fatalisme inhérent à la situation, pour accepter le changement dans une vision positive. « *Affirmons que le projet ne peut être réduit à une méthodologie de projet. Celle-ci n'est qu'un support technique pour faire advenir le projet et le concrétiser. Il n'y a pas non plus définition de tâches sans projet qui leur donne sens. Le projet est une projection dans l'avenir, construite à partir de l'expérience du passé, quelque chose de dynamique, résolument constructif, volontariste, qui fait sens* »¹⁵. A partir de notre exemple, voyons quelle dimension a pu être donnée au projet. Après quelques démarches, monsieur M a pu intégrer un chantier d'insertion. Il a dû se positionner en marge du groupe, puisqu'il ne pouvait fréquenter les bars avec les autres après le travail. Bien qu'un travail à mi-temps soit la solution idéale en matière de réinscription professionnelle, et qu'elle se soit fait sans trop de difficultés, il n'en demeure pas moins que la gestion du temps hors du travail reste problématique. Elle est, nous l'avons vu, liée à la question de la solitude et de l'inscription dans le corps social.

Il est souvent difficile aux personnes en difficulté de se projeter dans l'avenir, d'ailleurs cette notion est propre à chacun d'entre nous. Si nous faisons un tour d'horizon et questionnons nos connaissances, nous pourrions constater que chacun fait des projets à plus ou moins long

¹⁵ CSTS, *L'intervention, op. cit.*, p. 105.

terme. N'est-il d'ailleurs pas difficile de penser l'avenir, autrement que dans l'imaginaire quand on a du mal à gérer le quotidien ? En ce cas peut-il être autre chose qu'une source d'angoisse ? Le quotidien peut à un moment de la vie absorber toutes les énergies, et le temps de réalisation n'est pas à comparer avec notre temps, ni même à juger. Travailler sur le projet, c'est alors travailler sur le présent, construire à partir d'éléments positifs une assise existentielle, pour ensuite penser un peu plus loin. En tant qu'acteur de l'action sociale nous devons être vigilants face à la tentation de vouloir inscrire l'autre dans un projet à tout prix, le contrat ce peut-être aussi, prendre le temps de se poser, de souffler.

Monsieur M n'a pas réussi à participer à quelque action que ce soit autour de l'activité football, même si nous avons balisé le terrain. Son travail et son contrat avec nous, fonctionnant comme un défi, l'ont maintenu dans une situation stable pendant un an. L'alcool facilitant le contact avec autrui il a « plongé », puis a rapidement refait surface. Pendant cette période, monsieur M nous a informé que lorsqu'il partait, il ne donnait plus jamais signe de vie ni ne revenait sur ses pas. Pressentant l'impossibilité pour lui de tenir son projet, son départ prochain, la répétition de l'échec pour lui et pour l'équipe, j'ai proposé que l'on travaille sur le fait de pouvoir partir et revenir, et surtout donner des nouvelles. A ce jour nous avons reçu deux cartes postales et eu une visite.

2.1.4. prise en compte de la parole et de la réalité de l'utilisateur.

Pour que du besoin émerge une demande nous devons formuler ce que nous cherchons à travers l'entretien. Il s'agit bien de permettre à l'autre de dire ce qu'il veut ou ce qu'il peut. Créer un espace où il puisse avoir une parole authentique, permet d'engager une relation de confiance où le contrat est élaboré et fait sens. En parallèle, nous devons être perçus comme digne de confiance et offrir cette authenticité que nous demandons, en étant ce que nous sommes. Les attitudes positives envers autrui le responsabilisent et diminuent la crainte et la peur de l'autre. Prendre en compte la parole de l'autre, c'est la comprendre, la respecter et ne pas la juger. A cet effet, tout objectif, si minime soit-il, est à prendre en compte pour baliser et étayer l'action. Ces objectifs se doivent d'être réalistes voire réalisables afin de conduire l'action vers la réussite. La stratégie mise en œuvre s'appuie sur la personne, ses capacités, ses motivations, afin de lui donner prise sur ses décisions et sur son devenir comme membre de la société. Elle s'appuie aussi sur l'environnement proche ou élargi de la personne afin de l'aider à s'y inscrire comme actrice.

L'action ne peut être pensée hors du cadre dans lequel elle s'inscrit. Cet environnement doit être réfléchi, même s'il peut être un frein, comme porteur d'un maillage social favorisant la mise en place de réseaux de solidarité, en dernier lieu la stratégie s'appuie sur le maillage institutionnel promu dans l'association. Ce travail en réseau est un moyen quant aux médiations possibles des problématiques des usagers, il contient une part de créativité.

2.1.5 Vers une tentative de globalisation.

L'accompagnement social individualisé prend corps au travers d'entretiens, la plupart en situation duale. Il est important pour que la communication soit authentique que le travailleur social en connaisse les mécanismes. Au travers des échanges les interactions opèrent, et l'intervenant prend en compte la réalité de la personne afin de mettre en adéquation ce qu'elle veut et ce qu'elle peut.

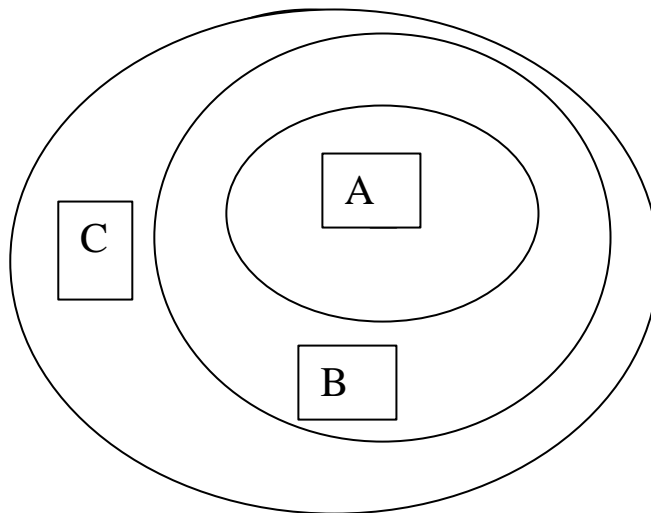
Sans une analyse approfondie de la demande de la personne, avec ce qu'elle peut comporter de compromis et sans une analyse de la perception du travailleur social, nous risquons d'aller à l'encontre du résultat escompté : une prise de responsabilité de la personne dans sa démarche d'insertion. La clarification des objectifs permet de passer à l'action. L'élargissement de la réalité, donc du champ d'interventions possibles, va autoriser l'individu à mettre en place des stratégies et à s'engager dans un processus d'insertion. L'intervenant est alors un acteur qui donne du sens au discours.

La sectorisation des interventions, l'individualisation de l'accompagnement, les particularités des secteurs contribuent à fragiliser la cohérence du système. En effet, chaque travailleur social peut se comporter en « free lance » sur son secteur, l'individualisation à outrance peut faire oublier la règle, chaque commission locale d'insertion pouvant adapter ses règles de fonctionnement quant à l'ADI. Afin de détourner l'action d'une tentation d'autosuffisance, d'une compétition inter-secteurs ou des aléas précédemment cités, l'action doit être articulée autour d'un projet porteur. A cette fin, nous devons vérifier son ajustement à la mission impartie, l'évaluer et la contrôler.

Ces tâches doivent prendre en considération tant les résultats visibles, aisés à collecter, que se doter d'indicateurs qui permettent de juger de la satisfaction des publics et de la qualité du service.

2.2. Un contexte collectif

Outre la mission d'insertion professionnelle nous avons aussi une mission d'insertion sociale, seule la réussite des deux missions peut amener à parler d'intégration. Nous pouvons à partir des travaux de Robert Castel¹⁶, dresser le schéma suivant :



Si nous considérons deux modes intégrateurs, l'insertion sociale, construite à partir des relations, et l'insertion professionnelle, à partir du travail, lorsqu'un individu possède les deux il se situe dans la zone A ou zone stable, si l'une des deux manque il entre dans la zone B ou zone de vulnérabilité, dans la zone C en situation de désaffiliation les deux font défaut. Plus l'individu est loin du centre, ce qui serait la position optimale, plus le parcours d'insertion risque d'être long et difficile. « Une double politique sociale serait possible ou du moins pensable : l'une à dominante préventive, consisterait à contrôler la zone de vulnérabilité par des mesures générales, l'autre à dominante réparatrice, se proposerait de réduire la zone de désaffiliation par des mesures concrètes d'insertion. »¹⁷ Notre objectif est de permettre aux personnes de se rapprocher de la zone d'intégration et d'y entrer, donc de retrouver une part de liberté qui comme l'affirme Daniel Sibony : « est la capacité de passer d'un lien à un autre lien, et non pas le fait d'être sans lien et de n'être lié qu'à soi, c'est le mouvement à

¹⁶CASTEL (R) ; *Les métamorphoses*, op. cit.

¹⁷ CASTEL (R) ; *De l'indigence*, op. cit., p. 168

travers des liens... Or pour avoir prise sur le lien, le lien social, il faut avoir déjà eu prise, si peu que ce soit, auparavant ; pour vivre un lien il faut avoir vécu des liens »¹⁸.

Nous affirmons que la réussite de notre mission passe par le renforcement du lien social et le développement de solidarités. A cette fin nous devons interroger les pratiques dans la structure et tirer des enseignements des constats et évaluations réalisés.

Les personnes que nous recevons sont souvent isolées. La solitude pèse sur les individus qui la ressentent comme un manque de communication et d'échanges. Elle est présente dans les faits, nous rencontrons des personnes qui hors du cadre familial restreint, d'un réseau inscrit dans la marginalité, des démarches obligatoires, ne voient personne. Combien de fois les travailleurs sociaux entendent les phrases suivantes : « *je ne sors que pour venir vous voir et parler avec vous* ». L'absence de lien social renforce ou conforte le sentiment d'inutilité. Lorsqu'on vit comme inutile au monde, « surnuméraire »¹⁹, parfois sans compter pour personne, alors quel sens donner à sa vie ? Tout se construit sur un fond d'absence, d'absence d'amour, de confiance en soi et aux autres. En parallèle et complémentaires, la notion de « désaffiliation » de Robert Castel²⁰ nous montre que la dé-liaison s'inscrit au premier niveau de la structure de la parenté.

Tous ces constats, nous ont amené à penser l'action collective sous différentes formes.

2.2.1. Le groupe vecteur de lien social.

L'intervention individuelle comporte ses limites. En effet, le travailleur social est uniquement dans une relation duelle avec la personne. Il l'accompagne si nécessaire dans quelques démarches mais le principal de l'action se situe derrière un bureau. Cet état de fait donne une vision parcellaire des personnes. Lorsque celles-ci sont particulièrement actives voire impatientes de voir aboutir leur projet, le temps du suivi, perçu comme trop long, entame la volonté de la personne. A cet endroit, elle a l'impression que ce qu'elle fait, ainsi que l'accompagnement ne servent à rien. Il en est de même pour celles qui accordent peu d'importance à la parole et qui sont mal « entre quatre murs ».

¹⁸ SIBONY (D), *Entre Deux, l'origine en partage*, Paris, Editions SEUIL, coll. « la couleur des idées », 1991, p. 382.

¹⁹ CASTEL (R); *Les métamorphoses*, *op. cit.*

²⁰ CASTEL (R) ; de l'indigence, *op. cit.*

Le groupe introduit de l'action et de la diversité, il permet de multiplier les échanges et les rencontres. A travers le groupe, la personne peut reconnaître chez l'autre les difficultés qu'elle se croyait seule à devoir surmonter et résoudre. Alors peuvent survenir des situations d'entraide. Si le sentiment d'entraide peut être considéré comme inhérent à la personne humaine, il est cependant évident que des personnes ayant elles-mêmes des problèmes ne peuvent pas en plus se charger de ceux des autres. Nous sommes aussi là pour aider chacun à percevoir ses limites. Cependant le sentiment d'entraide, et les actions qui y sont liées sont importantes dans la vie d'un groupe, de par le lien social qu'ils introduisent. Chaque membre a une responsabilité dans son rapport à l'autre et peut participer à son évolution.

Sur les chantiers l'entraide au niveau des tâches de travail est une conception forte, savoir-faire et informations sont échangés afin d'optimiser le travail de chacun. Elle peut fonctionner aussi hors du travail, monsieur E amène monsieur G, qui habite sur le même quartier faire ses courses au supermarché, il en est de même pour les gardes d'animaux ou d'autres aides ponctuelles. On peut noter cependant que ceux qui ont un réseau social plus étendu ne s'éternisent pas après le chantier.

L'objectif de toute intervention, selon son niveau, est donc de rétablir du lien social en partant du lien individuel, le lien de soi à soi, pour passer au lien communautaire, lien de soi à un sous système et advenir au lien sociétaire, lien de soi au système global.

2.2.2. Participer à un groupe avec des objectifs individuels : au départ une démarche égoïste

« L'individu atomisé même s'il peut vivre dans un milieu qui entretient quelques marques de socialité élémentaire et quelques habitudes de cohabitation demeure un être isolé et sans véritable identité si ce n'est par la négative. »²¹

Accepter la participation à un groupe, c'est en premier lieu pour rompre la solitude. C'est parfois faute de mieux. La première motivation qui amène la personne à participer est la possibilité de réaliser un objectif personnel. Lorsqu'il s'agit d'un atelier d'insertion ou d'un chantier, la question du statut intervient. La personne devient salariée, donc intègre le corps social. Le fait d'être à nouveau salarié restaure la dignité de la personne et lui rend son identité. La question du sens de l'existence est bien souvent corrélative de ce que l'on est

²¹ DUMAS (B), SEGUIER (M); *op. cit.*, p. 150.

aussi aux yeux d'autrui. La personne qui accepte de venir dans un groupe, quand bien même c'est pour rompre la solitude, n'en voit jamais tous les enjeux.

Le groupe est constitué comme une microsociété où des individus vont entrer en relation, en interaction. Cette appartenance crée du lien entre les êtres. Lors de la constitution du groupe, chacun doit pouvoir trouver sa place, de fait il va s'inscrire comme acteur avec d'autres et renforcer son image de soi.

2.2.3. Rencontrer l'autre et le reconnaître à la fois « différent et pareil »

La communication, le partage, l'échange, autour des difficultés et des réussites permet de reconnaître les similitudes et les différences de chacun. La discussion dans un groupe d'artistes avant une exposition a permis d'évoquer le sentiment de culpabilité, la mauvaise image de soi que confère le fait de percevoir le RMI. Face à cet élément négatif, deux points de vue divergents sont nés : dire ou se taire. Dire, c'était montrer que les artistes aujourd'hui ne sont pas assez aidés et que le RMI pourrait être considéré comme une aide aux artistes. Se taire c'est garder une image positive de soi par rapport à ceux qui ne savent pas. *« S'ils savent, ils ne viendront pas nous voir. Madame X quand elle a su que je percevais le RMI, a fait comme si elle ne me connaissait pas »*. Une double stratégie a été mise au point par les artistes : tenir le premier discours plus politique à ceux qui connaissent leur situation, élus et administratifs ; et se taire pour la presse et le public en respectant la volonté de ceux qui adhèrent au second point de vue. Chacun prend conscience dans le groupe qu'il peut quelque chose pour lui et pour l'autre et que le groupe apporte force et solidarité.

Dans tout chantier, les rôles et les fonctions sont définis en fonction des capacités actuelles et des compétences de chacun ; chaque individu trouve sa place et de fait respecte les capacités de l'autre puisqu'il a été, lui, accueilli malgré ses difficultés. Les compétences ne sont pas établies sur le principe de la comparaison avec des tâches bonnes ou mauvaises. Chacun contribue à sa façon, selon ses possibilités à l'avancement du chantier.

Le groupe dans l'expression d'une activité renforce le sentiment d'utilité pour soi et pour autrui chez chacun des membres. Chacun est utile à l'autre dans la réalisation d'un projet collectif. Cette utilité devient au travers du groupe une utilité sociale.

Si un sentiment d'étrangeté et si un différend interviennent, le groupe exclut facilement. En effet, il craint que l'autre mette en danger son intégrité. Généralement et bien souvent le groupe éprouve du mépris et du ressentiment contre l'autre qui ne paraît pas avoir les mêmes valeurs. Face à cette menace, la haine pousse à éliminer la personne différente du groupe.

Ce processus se traduit souvent en paroles lors de réunions de chantier. Les personnes incriminées ne vont pas « *boire un coup avec les autres après le boulot* », sont des « *tire au flanc* », « *se mettent en maladie sans motif apparent...* ». Tout ce qui peut mettre en jeu l'intégrité du groupe, de l'équipe ou du travail est mal interprété et mal vécu. L'animateur règle les conflits nés des jugements de valeurs et de la différence par le dialogue et la décentration, tout autant que par un recadrage des places et rôles respectifs. De la confrontation des points de vue naît une multiplicité de solutions qui enrichissent le groupe dans son fonctionnement interne ainsi que les projets. Le conflit et la négociation sont donc des temps essentiels, et la décision prise doit être acceptée par tous.

La perception de la similitude des situations dans une expérience et des stratégies diverses pour y faire face contribue à la reconnaissance. L'individu est donc riche de ses différences, « si tu diffères de moi, loin de me léser, tu m'enrichis ». ²² Respecter les différences, c'est respecter la liberté de l'autre et ses choix, sans comparer avec son propre fonctionnement qui serait le bon, ce processus rétablit la confiance en autrui.

2.2.4. Trouver une place et construire du lien : s'engager dans le temps, dans la loi sociale.

La participation à l'action collective permet de restructurer le temps individuel en passant par le temps commun. L'établissement d'horaires, l'engagement à les suivre entraîne une réorganisation du temps quotidien et donc du temps social. Le passage ne se fait pas sans mal, pour certain il s'agit même de rétablir des horaires de repas, de sommeil. Le temps du chantier est en relation avec l'espace, par exemple au jardin les saisons et les plantations. Ce temps introduit une projection dans l'avenir.

Pour un groupe plus ponctuel, par exemple les artistes, la structuration du temps se fait par échéanciers par rapport au projet.

²² Saint-Exupéry

La question du projet renvoie au projet individuel que le groupe ne peut occulter. Il s'agit bien à un moment donné de se saisir de la question de l'avenir.

Globalement nous voyons que le groupe permet de ré-élaborer la notion de temps et d'espace dans leurs caractéristiques sociales : espace de création, espace de parole, travail sur l'espace. Ces notions l'une comme l'autre déterminent l'inscription du sujet dans la réalité sociale donc dans un système de règles et de lois. Pour fonctionner le groupe a besoin de règles qui donnent un cadre à l'action et qui inscrivent les personnes qui y sont assujetties comme sujet de la loi. Cette organisation inscrit la personne à une place symbolique. Les règles sont une transposition des règles de vie en société.

Pour les personnes, l'acceptation du fonctionnement, l'apprentissage des procédures connexes, prévenir lors d'une absence par exemple nécessitent des efforts importants pour la plupart d'entre elles. Cependant lorsque le bilan est dressé, elles sont satisfaites de l'impact de ces efforts sur leur comportement.

2.2.5. Les finalités de l'action

Nous devons percevoir clairement les finalités de notre action. A cette fin, un détour par les concepts d'exclusion, d'insertion, d'intégration est nécessaire. Peu utilisés au quotidien, ce sont pourtant eux qui donnent du cadre à notre action par le contexte législatif dans lequel ils prennent corps en référence au contexte politique et historique. Ce sont eux aussi qui, parfois à notre insu, induisent du sens au-delà même du sens premier, ou de l'évidence.

L'exclusion en mathématiques et en logique est utilisée lorsque deux éléments ou deux classes n'ont rien de commun ou lorsque deux caractères ne peuvent appartenir au même sujet. Le terme d'exclusion pris dans le champ social met en jeu des mises à l'écart de la participation sociale à différents niveaux. Elle doit être pensée, analysée, comme un processus donc un phénomène dynamique qui inscrit les personnes ou les groupes considérés comme pris dans le registre du manque, voire du vide, et du hors jeu social.

L'exclusion vécue comme l'exclusion première serait celle du monde du travail. Pour Daniel Sibony²³, le chômeur est situé « *entre deux places* » ce qui l'empêche de s'identifier à aucune, il est pris dans une « *attente qui s'apparente à un vide symbolique* ». Il doit alors trouver sa place si celle-ci n'est pas déjà un peu présente dans son esprit, il ne la voit pas dans le réel même si elle s'y manifeste. Dans le chômage se joue « *l'épreuve de la séparation, et la constitution originelle* » doit être assez forte et vivace pour que le sujet puisse supporter la séparation.

Il faut avoir une place à quitter, « *un potentiel de déplacement* » pour pouvoir reconquérir une autre place. Or, aux difficultés économiques s'ajoutent pour certains des difficultés personnelles. En même temps mise à l'écart, en même temps participation, voilà le paradoxe de l'exclusion. En effet, on ne peut être considéré comme exclu qu'à participer à la société ; non pas sans place mais à une place non choisie, non désirée comme assignée, à une place stigmatisée par le manque ou la perte.

Considérer l'exclusion comme un processus me permet de positionner la personne comme pouvant changer. D'une position de hors jeu social dont elle n'est pas responsable, construit par sa situation et sa manière de l'appréhender, la personne va pouvoir se réinscrire dans le jeu social comme actrice. « *Il y va d'un travail sur la texture des liens qui lient le sujet au monde et à lui-même. Travail d'emplacement, plutôt que de place ou de placement. De plus, trouver une place c'est pouvoir se déplacer.... Mais il faut un minimum de place pour pouvoir se déplacer, il faut s'être déplacé pour trouver une place* ». ²⁴

La notion d'exclusion dit plus que ce qu'elle contient réellement en n'en rien disant, il en est de même pour la notion d'insertion. La difficulté à définir est induite par le champ couvert par la notion. Parle t'on d'inclus ? Enfin peut-on parler pour qualifier tous nos usagers de personnes « désinsérées » ? Plutôt que de parler d'insertion ne s'agit-il pas de réinsertion ? L'insertion vise à permettre à l'individu d'occuper une place reconnue dans la société avec pour objectif final l'intégration. Le processus d'insertion vise à faire entrer une personne dans un ensemble, à modifier sa place dans cet ensemble sans pour autant modifier l'ensemble d'accueil. Le processus est proche de l'assimilation.

²³ SIBONY (D) ;, *Entre deux*, op. cit., p. 225-234.

²⁴ SIBONY (D), op. cit. , p. 225-234.

Nous avons compris qu'à partir de l'inscription de la personne dans son histoire, et dans un contexte collectif, la vision de réalité et les prises de l'individu sur cette même réalité vont se transformer.

2.3. du singulier au collectif jouer la complémentarité

Pour que l'action soit globale, nous pouvons mettre en évidence les liens, les passerelles, les complémentarités, mais aussi les aléas, les difficultés entre l'individuel et le collectif.

2.3.1. De l'individuel au collectif : quelles médiations ?

Toute action collective est pensée avec un accompagnement individualisé de la personne. Si nous pouvons penser l'individuel sans le collectif, la démarche inverse n'est pas vraie. Selon la nature du groupe, un référent est proposé. Pour les ateliers ou chantiers d'insertion, un mandat est systématiquement demandé à la commission locale d'insertion (CLI).

*« C'est parce que l'individu est un être singulier et particulier qu'il ne saurait souffrir d'une quelconque injustice du fait de ses difficultés, qu'elles soient passagères ou durables. C'est parce que l'individu est membre de la communauté qu'il tirera de ses rapports sociaux la force de son existence, il ne peut donc être soustrait d'une participation à l'édification de la société ».*²⁵ Ces propos de Didier Tronche appellent à une conception de l'homme ancrée sur des valeurs humanistes. Ils nous ramènent à la question du lien social et à sa nécessaire articulation à notre propos.

L'association dans cette démarche a une fonction de médiateur entre la personne et son environnement. Cette fonction se décline à plusieurs niveaux : le travailleur social l'occupe, le directeur la porte, l'un dans la relation directe avec la personne et les réseaux où elle est impliquée, l'autre dans la conduite et l'animation de la démarche projet, dans la représentation de l'association, dans le partenariat engagé au service de la personne.

²⁵ TRONCHE Didier ; « L'association d'action sociale : modernité et modernisation », in *Accompagner la personne en difficulté sociale*, sous la direction de Jean-Jacques SCHALLER ; Paris, Dunod, coll. « Action sociale », 1999, p. 56.

L'action collective donne une visibilité à l'action individuelle. En effet, l'éclairage par le collectif induit une autre dimension, permet de réajuster l'action. Le collectif, par son côté visible autorise à parler l'exclusion, redonne une place respectable aux personnes, ce qui peut faire changer leur image aux yeux des autres. Ainsi, les personnes de l'atelier de Saugues, ne sont plus les « bons à rien qui profitent du RMI », mais des personnes dignes de confiance à qui les associations locales demandent de faire la décoration de leurs manifestations. Les personnes qui participent aux travaux communaux sont dans la même position car leur action est visible et directement quantifiable par la population locale. Exister aux yeux des autres comme digne d'intérêt, redonne confiance en soi et inscrit comme membre de la communauté.

Le travail social intervient comme tiers médiateur entre la personne, les groupes, l'administration, la société locale, la société. La médiation doit autoriser la communication voire créer des passages, des passerelles et permettre de construire des trajectoires entre les deux sociétés afin de créer des liens.

2.3.2. Les processus mis en œuvre, leurs interactions.

Le jeu de relation entre individuel et collectif est si étroitement lié qu'il m'est difficile de penser l'un sans l'autre. Le fait de penser en terme d'interaction m'oblige à prendre une position d'observateur, à me décentrer pour voir ce qui se joue dans la globalité. L'objet n'est pas alors d'étudier une personne, une situation, un groupe... , mais de percevoir les échanges, les relations qui s'établissent se nouent ou se dénouent entre les acteurs et en quoi cela va venir modifier la situation initiale. La confrontation des visions du monde permet d'élargir le champ de pensée ; s'installer dans cette dynamique crée des liens et en restaure. A titre d'exemple, l'apport du groupe peut avoir des effets sur une situation individuelle, ce changement va participer à une modification du groupe familial ou du groupe d'appartenance, ce qui va entraîner d'autres effets.

D'une logique verticale à une logique transversale

Il s'agit bien de passer d'une logique où tout était pensé au sommet pour redescendre à la base à une logique où les différents champs traversés interagissent et où l'avis de tous est nécessaire pour prendre des décisions adaptées. Dans la logique transversale, plusieurs acteurs de l'Etat interviennent ensemble sur un même territoire. La notion de transversalité a pris un sens plus large et nous retiendrons la définition de Jean Marie Miramon « *la transversalité*

*ouvre sur l'autre, sur le voisin, sur la nécessité de coordonner des tâches multiples pour trouver ensemble des réponses complémentaires. »*²⁶

2.3.3. La mise en action : le groupe de parole.

Je prendrai un exemple pour permettre au lecteur d'avoir une compréhension pratique de l'action collective, une action autour de la rencontre de personnes présentant des problématiques similaires pour restaurer du lien social.

Les ateliers ou chantiers ne sont pas accessibles à tous, non plus le travail. Pourtant, beaucoup de bénéficiaires durant plusieurs années articulent leur contrat autour d'une insertion professionnelle qui n'aboutit jamais, même pas à des contrats aidés. Suite à ce constat et à mon stage à l'Espace Insertion à Saint-Etienne, nous avons réfléchi aux propositions que nous pourrions faire à ces mêmes bénéficiaires.

La genèse du projet :

J'ai demandé à l'assistante sociale de l'ADI de mesurer combien de personnes pouvaient être concernées par un projet en amont de l'insertion professionnelle, et à partir de l'expérience de l'espace insertion, de réfléchir, avec les travailleurs sociaux intéressés, à l'adaptation que nous pourrions faire de cette idée en fonction des objectifs retenus et des moyens potentiels. En effet, il n'était pas question de dupliquer l'organisation stéphanoise, mais plutôt de tirer profit de leur expérience afin de mettre en place un groupe expérimental en fonction des réalités locales : besoins, demandes, moyens.

Son organisation :

Après plusieurs rencontres nous avons arrêté le projet suivant. Il s'agit, dans une durée de quatre mois, de rencontrer un groupe de personnes pour qu'à la fin des séances une orientation soit définie avec elles. La périodicité est fixée à une rencontre par semaine pendant huit semaines, puis ensuite tous les dix jours.

Nous avons constitué un comité de pilotage avec la responsable du service RMI, la responsable de l'unité territoriale du PUY agglomération, le chargé de mission RMI (DDASS), et la conseillère en économie sociale et familiale du CCAS. Ce comité doit se réunir en début de projet, à mi-parcours et en fin de projet, pour ensuite dresser un bilan à six

²⁶ MIRAMON Jean-Marie ; *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes, Editions ENSP, 1996, p. 98.

mois. L'accent est mis sur l'importance de l'évaluation individuelle, collective et sur la participation des personnes à celle-ci.

Les animateurs du groupe sont les assistantes sociales du service RMI, d'un secteur du Puy et de l'ADI. Comme le groupe est expérimental les animatrices doivent le mettre en place sur leur temps de travail sans décharge ! De fait l'assistante sociale de l'ADI l'intègre dans son volume de travail en action collective, et celle du secteur devrait pouvoir bénéficier de l'appui du « volant ». Seule l'une d'entre elle a fait l'expérience de l'animation d'un groupe, mais dans de toutes autres conditions. Au vu de cette situation et pour optimiser l'action, j'ai proposé aux intervenants de participer à un groupe d' « analyse de la pratique », il me paraît important de pouvoir accompagner ce type d'action par un espace de parole pour les soutenir dans leur action. La nécessité de l'espace de parole est corrélée avec la difficulté à travailler avec des personnes en impasse de désir, d'avenir et de demande, en situation de crise ou de détresse. Cette solution a été acceptée et a permis de lever les craintes inhérentes à la première rencontre avec le groupe.

Dès ce choix opérationnel posé, j'ai obtenu l'autorisation d'engager cette dépense sur le budget de l'association, avec l'aval d'une prise en charge par le conseil général. J'ai recruté la psychologue.

J'ai ensuite organisé une rencontre avec les animatrices et la psychologue pour fixer les objectifs et modalités d'intervention. L'espace de parole est un lieu de réflexion pour aborder les problématiques émergentes au fil des séances avec le groupe. C'est aussi le lieu où les intervenants doivent dégager les principaux axes de continuité de l'accompagnement individuel. A partir du questionnement de terrain, les intervenants sont amenés à questionner leur pratique afin de trouver la bonne distance et d'éviter les projections personnelles, ou les tentatives de manipulation ou d'évitement des usagers du groupe. Si un bilan de l'intervention est demandé à la psychologue, ce qui se passe durant les séances appartient au groupe et n'a pas à en sortir.

Le public concerné par l'action est ciblé par les assistantes sociales de secteur qui rencontrent les personnes avec une des animatrices du groupe. Une réunion collective est organisée avant que les personnes prennent une décision définitive.

Neuf personnes ont pris l'engagement de participer, et ont inscrit cette démarche dans leur contrat d'insertion.

Tous les cadres étant posés, j'ai suivi la progression du groupe à travers les échanges avec l'assistante sociale ADI et je suis uniquement intervenue aux comités de pilotages.

Le bilan de l'action :

Le bilan dressé par les divers participants est positif.

Ce groupe participe de deux registres, celui de l'insertion et celui du sujet pris en compte dans la singularité de son histoire. Il permet aux personnes socialement disqualifiées de ré-interroger les liens de leur histoire de vie et le traumatisme de leur perte de place dans la société. Le travail groupal amène une série d'échos aux « ressentis » des vécus individuels, il permet un travail d'élaboration amenant parfois la personne à plus de dynamisme ainsi qu'à un engagement. D'objet de la crise économique la personne peut passer à une position de sujet qui peut investir la question de son devenir.

Les animatrices ont constaté des échanges interactifs. Les personnes ont souhaité acquérir de nouvelles connaissances sur la graphologie, le fonctionnement des administrations, l'utilisation du temps libre et la santé. Le groupe constitué uniquement de femmes a été assidu dans l'ensemble et a respecté les règles. Au départ beaucoup ont eu du mal à s'approprier l'espace des réunions et à entendre que ce temps était pour elles, au fil des réunions elles se sont attribué le temps et l'espace. Elles n'étaient pas habituées à se retrouver au sein d'un groupe ni à réfléchir et à s'exprimer sur des thèmes dont le choix a été fastidieux au vu des résonances psychoaffectives que certains mots peuvent avoir. Lorsque la confiance s'est installée toutes étaient contentes de participer et l'absence d'un des membres était vécue comme une gêne.

Les participantes à l'heure du bilan soulignent la rupture de l'isolement, l'acquisition de connaissances et la découverte de l'altérité.

Cette action a aussi transformé l'image que les personnes ont des assistants sociaux qui sont maintenant des personnes plus faciles à aborder. Le collectif leur a permis de déployer leurs qualités et leurs potentiels, mais le temps leur a paru trop court.

Les personnes ont pu poser leurs problèmes consciemment ou inconsciemment et les travailleurs sociaux s'en saisir pour les repérer et trouver des manières d'y répondre. A l'issue du groupe divers processus ont été enclenchés : un suivi ADI, une participation au prochain groupe primaire*, un accompagnement plus soutenu par le secteur, un stage avec l'EPSR (équipe de préparation suite et reclassement), deux ont entrepris un CES, un est en attente de

* Groupe initié par la mission locale, la CAF, la DDASS pour les femmes seules avec enfants, orienté sur la santé.

réponse de CES. Sur le groupe quatre personnes auraient été concernées par le stage « entreprendre un parcours » qui est programmée fin 2000.

Poursuivre l'action :

Le bilan de cette expérience est positif, cependant si nous voulons la reconduire dans de bonnes conditions il sera nécessaire d'obtenir de la DiViS une décharge de travail pour les travailleurs sociaux. Outre l'animation du groupe ce type de travail demande une préparation et un investissement important des intervenants. L'animation par trois personnes paraît judicieuse, car elle permet de gérer les absences pour congés. De plus, la diversité des regards permet d'élargir la perception des situations et des problématiques.

A ce jour, il semblerait que le service social ne soit pas en mesure d'alléger la charge de travail des travailleurs sociaux, une des assistantes sociales au vu de l'investissement demandé ne souhaite pas participer à un groupe dans l'immédiat, l'autre seulement si elle bénéficie d'une décharge. Je dois donc envisager d'intégrer l'ensemble de cette action à l'ADI. La participation suivie d'au moins deux intervenants aurait réduit le temps de préparation et facilité la dynamique du groupe. De plus le choix du type d'intervenants correspondait à une organisation et à une réalité sociale. Aujourd'hui il s'agit de trouver les moyens de poursuivre une action jugée efficace.

Cette seconde partie montre qu'à partir de l'histoire singulière qui enracine l'individu dans le passé, un double mouvement s'opère vers l'avenir par une prise en compte de cette histoire, et par la rencontre de l'individu avec le groupe. Ici, la notion de sociabilité est interpellée, d'une sociabilité construite la personne va accéder à une sociabilité intégrative. Cette trajectoire est balisée de rencontres, individuelles ou collectives, qui autorisent la personne à progresser au sein du corps social. Cette dynamique l'amène à la notion de projet, qui elle aussi, s'articule dans le jeu entre individuel et collectif. A cet endroit, l'association est un médiateur qui va permettre de tisser des liens.

Nous pouvons maintenant entreprendre la synthèse de ce questionnement. Comment impulser, soutenir, accompagner des projets à partir de ces questions complexes, d'accompagnement individuel et de travail collectif, de lien social et de solidarité ?

Il s'agit d'agir collectivement pour développer des solidarités : d'agir en équipe, en réseau, en partenariat. Cette action peut être éclairée par la mise en exergue des paradoxes de l'insertion qui doivent être dépassés afin d'avoir une conduite d'anticipation.

Troisième partie

Agir collectivement et développer des solidarités

Agir collectivement et développer des solidarités

« Le RMI lui-même individualise l'analyse des causes de désinsertion et apporte des réponses au cas par cas, en totale contradiction avec les déterminants économiques et sociaux qui ont amené son instauration. Il y a inversion de la logique de l'insertion. On part des manques et des besoins spécifiques des allocataires pour les ajuster au mieux des possibilités existantes. Ne serait-il pas plus efficace de partir d'un bilan des ressources humaines et d'une carte des besoins locaux à satisfaire pour envisager les activités qui pourraient être offertes aux allocataires ? Au contraire les procédures en place, en faisant de la désinsertion un problème individuel, masquent ses causes structurelles. Elles contribuent à légitimer l'arbitraire social et à reproduire la domination tout en la rendant visible. »²⁷

Ces propos soulignent combien il est important prendre en compte la dimension collective qui conduit à la construction de solidarités.

3.1. Mobiliser et soutenir l'équipe.

Le projet est le ciment qui fait lien entre les acteurs dans le service. Pour « lier » l'équipe et renforcer sa dynamique, il est essentiel qu'il soit retravaillé et interrogé.

3.1.1. Mobiliser l'équipe autour d'un projet fédérateur et intégrer les particularités des secteurs.

Mobiliser l'espace de réunion.

Au début de l'année 1999, des tensions légères semblaient émaner d'une mise en concurrence des secteurs tant par les méthodologies d'interventions que par les résultats obtenus. Il était alors difficile en réunion d'équipe d'aborder le problème de front, puisque aussitôt, chacun se retranchait derrière sa profession et son identité professionnelle. Cette situation était renforcée ou témoignait, selon certains membres de l'équipe d'un manque d'unité quant aux secteurs, corroboré par un manque d'unité des commissions locales d'insertion.

²⁷ FREYNET Marie-France ; *Les médiations du travail social « contre l'exclusion (re)construire des liens »*, 3^{ème} édition, Lyon, Chroniques sociales, 1999, p. 117.

« En proposant de telles situations « en écart », on peut penser que le professionnel se différencie. Il dit ne pas être seulement un rouage de l'institution, il interroge le bien fondé de ce qui va de soi, de ce qui occupe la place de la loi, de la théorie référente, de la coutume ou de l'idéologie. Ce sont souvent des situations de ce type que les équipes mettent en discussion, dans leurs réunions. Le travail sur l'écart apparaît comme un travail de différenciation entre le « général institutionnel » qui dit ce qu'il faut sentir, penser ou faire et la « situation particulière » qui n'est pas seulement une miniature du « général institutionnel » mais qui a les caractéristiques originales d'un produit de pensée autonome et non soumise. Une équipe se découvre en tension entre ce qui la constitue comme unité et ce qui la différencie, de leur place de sujets, les individus qui la composent. »²⁸

Structurer le travail.

J'ai proposé à l'équipe de reprendre le projet de l'ADI pour mettre à plat les forces et les faiblesses du projet existant, et pour l'adapter aux évolutions constatées durant les dernières années. Ces évolutions prises en compte par la loi contre les exclusions, et intégrées au projet de réforme de la loi du 30 juin 1975 risquent de nous amener à un passage devant la commission régionale d'organisation sanitaire et sociale et à intégrer à notre démarche tout ce qui est valable pour les établissements. La reconnaissance institutionnelle est un facteur positif pour l'équipe qui a l'impression parfois de travailler entre deux places sans avoir vraiment de place reconnue entre l'insertion sociale et l'insertion professionnelle dans des champs où tout est à inventer et à construire.

Assurer la reconnaissance de chacun des acteurs.

De septembre 1999 en juin 2000, j'ai conduit des réunions centrées sur le projet d'établissement. A partir de la méthodologie dispensée par Jean René Loubat²⁹, j'ai proposé une grille de travail à l'équipe. Un objet de travail était défini pour chaque réunion, à travers des discussions après l'exposé des différents points de vue, un consensus était recherché. Je rédigeais la synthèse des travaux qui était lue en début de réunion ainsi qu'une proposition de rédaction du projet au fur et à mesure de son évolution. Cette démarche, qui requiert la participation de tous, a permis de prendre en compte les différentes opinions, de les formuler sans avoir peur d'être jugé. Ce travail a clarifié l'action et lui a donné une identité. Le projet rédigé à été proposé au conseil d'administration afin de recueillir son assentiment, et adopté.

²⁸ FUSTIER (P) ; *Le travail d'équipe en institution*, Paris, Dunod, 1999, p. 144.

²⁹ LOUBAT Jean-René ; *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, coll. « Action sociale » 1997. La grille utilisée se trouve p. 79-83.

L'équipe s'est retrouvée avec une unité créée par le consensus. La position d'écoute et de médiation, que j'avais choisi d'adopter ont favorisé le dialogue.

En parallèle à la réflexion sur le projet j'ai proposé au conseil d'administration de modifier les statuts afin qu'à la demande des personnes, pour des cas spécifiques, celles-ci puissent être suivies pour un temps qui ne peut excéder deux ans la sortie du RMI.

3.1.2. Assurer le soutien de chaque membre de l'équipe.

La structuration du travail implique une grande solitude dans les interventions sur le secteur. Pour pallier les difficultés que cette situation peut engendrer : manque de cohésion du travail, mise en difficulté des travailleurs sociaux, manque de recul dans les situations... j'anime certaines réunions de l'équipe pour apporter un soutien mutuel à partir d'échanges. J'assure aussi un soutien technique individuel à la demande du salarié ou lors de points fait sur les situations, ce qui requiert une grande disponibilité d'esprit et rapproche dans le même temps du terrain. La direction d'une petite équipe, si elle autorise la proximité, complexifie pourtant la tâche puisque la même personne se doit d'assurer les fonctions de directeur et de chef de service.

En complément, je propose chaque année au budget une ligne formation, qui par roulement permet au salarié d'optimiser ses compétences. Chaque nouveau salarié recruté par la structure doit suivre une formation en alcoologie. Les autres peuvent faire des demandes individuelles. Cette procédure permet de tirer les constats suivants : les formations centrées sur l'accompagnement individuel sont fortement sollicitées tant pour la méthodologie que pour l'analyse des interactions intervenant-usager. La fonction de direction impose d'anticiper sur l'évolution des besoins donc des compétences et des emplois pour permettre leur adaptation, aussi je suis chargée par le conseil d'administration de veiller à l'adéquation entre les formations accordées et les besoins recensés.

Si la solitude sur le terrain est effective, le travailleur social ne peut travailler sans un réseau de partenaires importants, il se doit de participer au maillage social local. Cette participation n'est inscrite dans aucun protocole prédéfini. Je dois donc être vigilante pour faire connaître et reconnaître l'association auprès des partenaires.

3.1.3. Faire reconnaître l'équipe auprès des partenaires.

Cette reconnaissance s'appuie sur une clarification des missions et objectifs de chacun, sur une volonté d'unir les forces pour aller dans la même direction. Le projet est un outil préférentiel pour communiquer, il est le vecteur de diffusion de notre image et de notre compétence. Il est distribué à tous les services qui de près ou de loin interviennent dans le RMI : services sociaux MSA, services du département, services du tribunal, CCAS... Il permet aux partenaires de comprendre notre fonctionnement et d'y avoir accès pour ensuite utiliser le service ou élaborer des accords de partenariat. Il inscrit l'action dans ses effets sur les usagers et dans l'environnement dans lequel elle prend corps.

La communication autour de l'évaluation, faite actuellement au cours de notre assemblée générale va aussi dans ce sens. Il s'agit pourtant de rester modeste lorsque nous communiquons autour de l'insertion. En effet, si nos actions peuvent intéresser la presse, voire méritent d'être relatées, il ne faut pas oublier que derrière il y a des personnes qui peuvent en être blessés ou humiliés. Chaque fois que cela est possible, je préfère demander aux acteurs de terrain, travailleurs sociaux, « encadrants » des chantiers, de travailler avec les personnes sur ce qu'elles souhaitent dire. Chaque individu qui a connaissance de notre travail va devenir porteur de représentations qui nous renvoient la qualité de notre communication ou interrogent l'action. Ceci induit du changement.

3.2. Réseau et partenariat.

Ces deux termes sous-tendent le maillage existant ou à faire exister pour pouvoir travailler sur un territoire. Le travail en réseau stipule des ramifications, le réseau peut être informel, individuel, on pourrait presque participer à un travail en réseau sans le savoir ou sans en connaître toutes les finalités. Le réseau participe de la transversalité. Si le réseau fonctionne avec souplesse, il est difficile de le faire vivre pour mettre en œuvre le collectif. Le travail en réseau demande aux acteurs énergie et engagement, souvent pour être optimisé, il demanderait l'intervention d'un animateur de réseau. Lorsque l'implication touche l'institution, nombre de procédures ont besoin d'être formalisées et concrétisées afin de définir les enjeux, les potentialités, et les implications de chacun. Le partenariat donne lieu à des accords, des conventions. C'est à partir de là que l'on peut développer des solidarités.

« *Le partenariat peut se définir comme un rapport complémentaire et équitable entre deux parties différentes par leur nature, leur mission, leurs activités, leurs ressources et leur mode de fonctionnement. Dans ce rapport les deux parties ont des contributions mutuelles différentes mais jugées essentielles.* »³⁰

3.2.1. Constituer des réseaux de partenaires.

« *Le réseau est un ensemble des flux d'échanges matériels ou relationnels qui relie les partenaires.* »³¹

Si l'expérience nous montre que nous ne pouvons travailler seuls, l'explication n'en est pour le moins pas suffisante. La recherche ou la mise en œuvre de partenariat procède d'objectifs. Celui-ci permet de multiplier les ressources, les visions du monde, et les moyens mis en œuvre ainsi que leur pertinence. Il facilite la transversalité des pratiques, et le contrôle par l'autorité administrative. C'est grâce à lui que peut se produire l'innovation sociale. Le partenariat se joue à différents niveaux de l'organisation sociale, entre différents acteurs.

Pour ce qui concerne l'ADI, nous avons signé des conventions de partenariat avec les associations avec lesquelles nous avons mis en place les ateliers d'insertion. Nous travaillons en partenariat avec la direction du travail de l'emploi et de la formation professionnelle, le service social de secteur, le conseil régional et le conseil général. A ces partenaires habituels s'adjoignent des partenaires locaux. Les compétences effectives de chacun peuvent être alors sollicitées pour d'autres projets. Ces manières de faire ne sont possibles que grâce à la collaboration de chaque partenaire qui enrichit le projet.

Le partenariat ne se décrète pas, il se construit : nombre de résistances sont à lever pour y arriver. La méconnaissance, une image tronquée de la réalité sont autant d'embûches pour les institutions et pour les acteurs.

Choisir de travailler en partenariat suppose de se mettre en question, et d'être en capacité de voir ses certitudes ébranlées ; alors le partenariat apporte toute sa richesse par le jeu des interactions et de la participation qui entraînent du changement.

³⁰ BARREYRE (J Y) ; *Dictionnaire*, op. cit., p. 272.

³¹ BARREYRE (J Y) ; *op. cit.* p. 336.

Pour exemple, le partenariat nous a permis de créer de nouvelles associations pour faire vivre des projets. Seule la clarification des objectifs de chacun peut amener à définir la place à tenir dans le projet et les règles de fonctionnement afin que personne ne se sente lésé, dans son fonctionnement ou dans son intégrité. Dans de telles réunions consensuelles, nous devons être capable de signifier ce sur quoi nous acceptons de négocier donc de changer et ce sur quoi nous ne pouvons transiger, afin que chaque partenaire s'inscrive dans la même démarche. Une fois les bases fixées, ces projets sont d'autant plus forts pour impulser des solidarités.

Le partenariat, nous a amenés à travailler avec des organisations caritatives et donc avec des bénévoles, ceci nous a questionnés sur les pratiques et plutôt que de générer des conflits destructeurs cela a occasionné des échanges.

3.2.2. Apprendre à travailler avec les bénévoles.

La rencontre avec les bénévoles des organisations caritatives n'est pas toujours simple. En effet ces bénévoles se sont « professionnalisés », ils ont une riche expérience qui, si elle est différente de la nôtre, n'en est pas moins valable. L'approche de la personne se fait sous d'autres angles. Ainsi les points de vue ou même les manières d'entrer en relation avec elle peuvent paraître à première vue contradictoire. Si l'éthique, la déontologie du travailleur social sont souvent mises en avant, il ne faut pas en déduire que le bénévole n'a pas d'éthique. Plutôt que de « se disputer le client » et la bonne manière d'agir, ne faut-il pas penser en terme de complémentarité et de compétences particulières ? Alors, nous pouvons occuper une place reconnue par tous les acteurs et réciproquement.

Dans nos projets, la question du bénévolat émerge à deux niveaux. Le premier concerne l'organisation structurelle du partenariat, là se rencontrent les décideurs, parfois les travailleurs sociaux et les bénévoles qui vont intervenir sur le terrain, rarement les usagers. Le deuxième, est celui du terrain du quotidien, le lieu où le consensus est agi et ce n'est pas toujours simple. Les organisations caritatives, les associations nationales ont bien conscience des problèmes puisqu'elles organisent des formations pour les bénévoles qui vont être en relation avec les personnes, mais elles ne peuvent les obliger à se former.

L'organisation de comités techniques au sein des chantiers ou atelier permet de traiter cette question. La proximité du bénévole peut l'amener à manquer de recul et d'ouverture d'esprit, il faut alors dépasser le cadre du jugement, pour reconnaître à l'autre des qualités et pouvoir

lui expliquer notre incompréhension quant à des attitudes, des paroles, des jugements... Le comité technique permet de rappeler la confidentialité des informations tout autant que le respect de la vie privée de la personne. « *Pendant longtemps, la notion de secret professionnel a été le point d'achoppement des relations entre les travailleurs sociaux et la justice et entre les travailleurs sociaux et leurs employeurs... C'est pourquoi on peut regretter qu'il soit trop souvent traité en lui-même, car il n'a de véritable légitimité que replacé dans l'éthique qui place la personne au centre. Or celle-ci appelle à une confidentialité qui va au-delà des seules personnes astreintes au secret professionnel, et s'étend à tout le personnel, bénévole, institution ayant des rapports avec la personne aidée.* »³². Ce droit au respect est d'ailleurs repris par la loi sur le RMI qui astreint toute personne intervenant auprès de bénéficiaires du RMI à un droit de réserve.

3.2.3. Être à l'interface entre les usagers et les décideurs.

La position particulière que nous occupons, me permet d'avoir une connaissance reconnue des problématiques des usagers et de leur évolution. Cette position permet de faire entendre la parole des usagers et de la prendre en compte dans les projets définis pour eux.

L'association a pour objectif d'advenir à la participation des usagers. En effet, le souci de faire au mieux de l'intérêt de l'autre, voire pour son bien, n'est pas toujours en adéquation avec sa réalité.

A cet endroit, nous devons conjuguer commande sociale et participation des usagers à la définition de leur prise en charge par ou dans le projet. Ce processus permet aux personnes de s'approprier le projet, d'être générateurs d'idées, et de prendre prise sur leur devenir.

Une fois le projet lancé, les personnes participent à son évolution au sein de réunions de travail. Leur parole est aussi prise en compte lorsqu'elle émerge dans des temps informels : pause, repas... C'est pourquoi, lorsque je le peux, je passe du temps sur le lieu du projet avec les personnes pour échanger. Ces rencontres informelles facilitent l'émergence d'une parole vraie, alors que la réunion est souvent source de blocage pour les personnes, par manque de confiance en soi, peur d'être jugé, peur d'être moins intelligent... Pourtant, c'est bien par une participation active des usagers que nous pourrions les responsabiliser. La question du temps joue à notre rencontre, en effet il faudrait souvent une prise en charge plus longue pour

³² CSTS ; *L'intervention sociale, op. cit.*, P 129, p. 130.

atteindre nos objectifs. Sur l'atelier de Saugues deux personnes se sont engagées dans l'association, si aujourd'hui elles ne sont plus bénéficiaires de prestations, elles n'en restent pas moins actives et impliquées comme membres.

Être à l'interface entre les usagers et les décideurs, c'est aussi faciliter la rencontre entre eux en prenant soin de la rendre possible. A cette fin, il faut fixer des contraintes et les faire accepter. Visiter un chantier avec nombre d'élus et de représentants de l'administration n'a rien de convivial, et ne peut pas créer de l'échange. Pour pallier ce type de problème, nous proposons pour chaque opération de constituer un comité de pilotage qui se réunit deux fois par an. Les différents responsables sont invités à l'assemblée générale à laquelle participent les personnes. Une manifestation annuelle conviviale ouverte à tous, préparée par les personnes en insertion met en exergue leur capacité à accueillir ou à recevoir, elle permet d'exposer les productions, elle est source d'échanges. Les visites de chantiers sont, si possible, limitées en nombre de visiteurs mais pas dans le temps, ou étalées sur la journée afin que des échanges véritables puissent avoir lieu.

Être à l'interface entre les personnes et les décideurs, c'est aussi être, si n'est porte-parole de leur cause, un « outil » de diagnostic, d'analyse, d'anticipation afin de trouver des solutions adaptées et optimales pour répondre aux attentes des personnes et aussi à la commande sociale. Je recueille les analyses des travailleurs sociaux du service et leurs propositions, je les confronte avec ma perception, et aussi avec celle des chefs de service des services sociaux et RMI, ensuite j'envisage un ensemble de solutions, qui sont discutées avec le président de l'association, voire validées par le conseil d'administration si elles entraînent des engagements supplémentaires. Il s'agit d'inscrire le projet des personnes au plus près de la logique départementale. Ceci n'est pas un frein à l'innovation et à la créativité.

3.2.4 Les différents niveaux de prise en compte de l'utilisateur dans le projet.

Afin de répondre à la demande de la majorité des personnes bénéficiaires que nous avons rencontrées avec l'équipe, nous avons créé des chantiers ou ateliers d'insertion avec l'aval du conseil d'administration. Nous avons fait le choix de travailler en partenariat pour mettre en œuvre les ateliers afin d'impulser, de soutenir, d'accompagner des projets, mais aussi de les laisser grandir et devenir autonomes pour n'être plus uniquement présent que pour l'accompagnement social. Une démarche de développement social local incite à mobiliser le

maximum de partenaires et de compétences utiles au projet et d'envisager tous les angles d'approches et leurs impacts potentiels. Ainsi, les ateliers que nous avons construits sur le département sont tous différents, tant par l'activité qui y est développée que par leur organisation.

A Brioude, un atelier fabrication de fauteuils roulants a été créé avec l'association Val d'Allier-Sahel. L'ADI gère le projet depuis sa création en 1994, et aujourd'hui mobilise des partenaires pour constituer une association porteuse. Les fauteuils sont fabriqués à partir de la récupération de vieux vélos et acheminés vers les populations handicapées du Sénégal. Outre l'impact humanitaire et écologique de cette action, elle permet à des personnes en difficulté de s'inscrire dans un cadre de travail par le biais de contrat CES, de bénéficier d'un accompagnement social et d'une formation. Le travail proposé, de plus, s'intègre à l'activité principale du bassin d'emploi qui est tournée vers la métallurgie.

A Saugues, l'association « les Ateliers de la Bruyère » a créé un atelier d'insertion autour de deux pôles d'activités : la décoration et les jeux pour enfants, le jardin et la cueillette de plantes médicinales. Ces deux activités s'intègrent au potentiel local et ont permis de consolider le contrat de neuf personnes en deux ans. L'ADI participe à l'équipe technique qui suit le projet, au comité de pilotage et assure le suivi des dossiers de financement.

A Yssingaux, l'association AVI 43 (Atelier Vêtements Insertion) a été créée sur l'initiative de la Croix Rouge, du Secours Catholique, de L'ADI et des travailleurs sociaux de divers services. Cet atelier emploie en contrat emploi solidarité des personnes qui se forment aux métiers de la couture, de la teinturerie, ou de la vente, puisque toutes ces activités sont exercées in situ. Par cette activité, nous pouvons valoriser les vêtements collectés par les organismes caritatifs et les clients souvent issus de milieux précaires sont considérés comme des consommateurs.

Au Puy en Velay le partenariat entre un lycée agricole : l'ISVT (Institut des Sciences de la Vie et de la Terre), le conseil général, la mission locale et l'ADI a donné naissance à l'association jardin des Estreys, affiliée au réseau jardins de Cocagne. Etendue depuis un an au site de Langeac, les personnes en contrat CES sur le jardin cultivent des légumes selon les principes de l'agriculture biologique. Les légumes sont ensuite distribués toutes les semaines à des adhérents. Ce travail au contact des cycles de la terre et donc de la vie permet au plus

marginalisés de reprendre conscience du temps et de l'espace et ainsi de s'ancrer dans la réalité.

D'autres projets sont menés sur le département avec les collectivités locales pour entretenir l'espace rural qui était laissé à l'abandon, ou pour développer, par l'entretien de sentiers de randonnées, le tourisme.

Chaque projet nécessite de trouver les financements indispensables à sa réalisation et son fonctionnement. Aussi nous sollicitons les différents partenaires, cités en annexe de ce travail, et nous participons aux appels à projets des ministères ou des fondations. Chaque fois qu'il est possible, une capacité d'autofinancement est recherchée.

Aussi cette démarche nous amène à diversifier les activités, d'autant plus que depuis la loi exclusion, explicitée dans sa mise en œuvre par la circulaire^B de juin 2000 de la direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle, les ateliers d'insertion peuvent vendre leur production jusqu'à 30 % « des charges totales liées à l'activité », y compris les financements de l'Etat sur les contrats aidés.

Nous devons rappeler que ce type de procédure concerne les opérations d'utilité sociale reconnues par le conseil départemental d'insertion par l'activité économique. Ainsi, les activités sont-elles définies comme non concurrentielles ou non économiquement viables et réalisées par des personnes en grande difficulté.

En général, les personnes qui nous demandent du travail, nous sollicitent pour des activités d'extérieur. Nous pouvons dire que c'est bien leur demande qui a fait émerger nombre d'idées qui sont devenues réalité. Ceux qui ont participé à l'émergence du projet ne sont pas toujours ceux qui sont là au moment de la réalisation. En effet, le temps entre la conception et la mise en œuvre de chantiers est souvent long. Aussi, je peux affirmer que l'usager est au centre de tout projet. Ses difficultés, son temps de présence dans la structure sont souvent des freins à un investissement soutenu, pourtant nous devons nous appuyer sur son vécu, sa vision du monde, si nous voulons réussir notre mission d'insertion.

^B circulaire DGEFP n°2000/15 du 20 juin 2000.

3.2.5. Construire des actions innovantes en tirant les leçons du passé.

Les projets que j'ai mis en œuvre au sein de l'ADI, tout autant que le projet de l'ADI, n'étaient pas prédéfinis, ni par leur existence, ni par une méthodologie spécifique, ni par l'environnement législatif. Partie du cadre imposé par la loi sur le RMI, j'ai élaboré un projet de service que je viens de reprendre avec l'équipe en 1999-2000. Le vide juridique et méthodologique nous a permis d'innover mais nous a conduit à faire des erreurs. Ces erreurs analysées nous ont permis de construire nos propres méthodologies en adaptant des acquis antérieurs.

En parallèle le législateur a pris en compte les évolutions de la société. La loi contre les exclusions^λ est venue donner un cadre à notre action. Notre expérience dans les chantiers d'insertion a été prise en compte au niveau du département lors de l'élaboration de la charte qualité par les services de la DDTEFP. Actuellement, nous participons à l'étude et la proposition d'outils d'évaluation. La mise en place d'ateliers arrive aujourd'hui à son apogée. Les ateliers construits avec l'ADI, ainsi que ceux bâtis par d'autres satisfont les besoins du département. Nous devons cependant consolider l'existant à moyen constant. L'autonomie développée par certains ateliers va nous permettre de passer à une autre étape de construction pour répondre à des besoins émergents nouveaux.

Conduire des projets requiert un minimum de méthodologie commune, c'est pourquoi j'ai participé à la mise en place avec les services de la DiViS d'une formation à la conduite de projet pour les travailleurs sociaux de l'ADI, du service RMI et les responsables d'unités territoriales. Cette formation avait pour objectif de donner aux travailleurs sociaux une méthode et des grilles de lecture communes pour mettre en œuvre des projets collectifs. Habités à travailler ensemble par secteur sur des projets individualisés, les travailleurs sociaux ont pu élargir leur réflexion au département et penser des projets nouveaux. L'un d'entre eux va se concrétiser.

Un exemple : Chavaniac-Lafayette

Une rencontre d'acteurs potentiels a été organisée autour du site du château de Chavaniac-Lafayette.

^λ Loi n° 98-657 du 29 juillet 1998 d'orientation relative à la lutte contre les exclusions.

Une association « Mémorial Lafayette » s'occupe actuellement de l'entretien, des visites, de la promotion du château et des relations avec les Etats-Unis. L'entretien du parc a été assuré jusqu'à ce jour par l'association, qui rencontre des difficultés pour l'organiser, pourtant le parc suscite l'intérêt de nombreux visiteurs. Des zones sont encore à l'abandon dont un jardin potager et des serres, un verger et son fruitier, un mini-golf, une écurie. Une piscine permet à l'association de gérer une activité « pêche » l'été. De nombreux terrains agricoles sont disponibles. Un animateur du syndicat mixte d'aménagement du territoire du Haut-Allier désolé que ce potentiel reste à l'abandon a sollicité le Mémorial-Lafayette puis l'ADI pour que nous réfléchissions à un projet qui articule insertion et tourisme sur ce secteur.

Une première réunion a donc réuni les directeurs du SMAT, du jardin des Estreys, de l'ADI ainsi que l'agent de développement du Mémorial-Lafayette.

Nous avons étudié les possibilités de développement autour du site de Chavaniac en mettant en avant le projet d'insertion. Les activités recensées se décomposent en trois volets : animations agricoles, animations de loisirs, animations culturelles.

L'animation agricole portera sur l'entretien et la mise en culture, la visite du parc et d'un potager du XVIII^{ème} siècle ainsi que celle du circuit hydraulique qui alimente ces espaces, puis la valorisation des produits.

L'animation de loisirs s'articulera autour de la mise en valeur des étangs, de jeux du XVIII^{ème} et d'activités équestres.

L'animation culturelle sera centrée sur l'accueil de classes vertes, des animations avec le conservatoire botanique du Massif Central qui est implanté sur d'anciennes terres du château et la reconstitution d'un village indien, témoignage de la rencontre de Lafayette avec les Indiens.

Tous ces champs d'activités peuvent intégrer des personnes en insertion dans une position active et reconnue par l'environnement local mais aussi par tous. Ces activités valorisées et valorisantes, pour partie au contact du public vont créer du lien social.

Un deuxième temps a consisté à mobiliser les partenaires sur le projet et de définir en quoi il intéresse chacun et ce que chacun peut y apporter. Cette étape, après une information individuelle des partenaires a permis d'élargir le nombre des acteurs. Ainsi, le conseil général, la direction de la vie sociale, la communauté des communes de Paulhaguet, l'association Velay-cheval, le parc naturel Livradois-Forez, le conservatoire botanique du Massif Central, la mairie de Chavaniac-Lafayette ont accepté d'être partenaires du projet.

Pour le mettre en place, le groupe de travail de départ a été chargé d'élaborer des statuts puisque la création d'une structure associative était décidée. Son objet est de *« favoriser l'insertion des personnes en difficulté sociale, en mettant en valeur le site de Chavaniac par des activités d'animations agricoles, patrimoniales et de loisirs. »*

L'assemblée générale constitutive doit se dérouler en décembre 2000, et le conseil d'administration de l'ADI m'a désignée ainsi qu'un administrateur pour représenter l'association.

En parallèle, nous avons rencontré la direction départementale du travail et de l'emploi pour les informer et recueillir leur avis sur la faisabilité de ce projet, ainsi que sur leur participation.

J'ai informé les services sociaux et envisagé avec eux les collaborations possibles, en amont nous avons recensé les bénéficiaires potentiels d'une telle action.

J'ai positionné l'ADI sur l'accompagnement social et sur le montage des dossiers, l'équipe technique de départ étant reconduite dans ses fonctions d'organisation.

Un tel projet est intéressant puisque le potentiel de développement local qu'il dégage va donner une capacité d'autofinancement. Il implique l'ensemble des acteurs sur un même territoire et va venir modifier positivement l'image de l'insertion. L'utilité se décline donc à la fois du point de vue social et du point de vue économique et met en synergie diverses compétences. La mise en place du projet s'intègre au projet global de l'ADI.

3.3. Les paradoxes de l'insertion : dangers ou opportunités.

Les politiques d'insertion et la lutte contre les exclusions mettent en exergue de nombreux paradoxes. Nous devons utiliser comme levier ces paradoxes qui peuvent être un frein à l'action, et aussi faire ce que nous demandons si souvent aux usagers de nos structures, c'est à dire nous adapter au changement, anticiper, et surtout voir le côté positif des événements pour être constructifs.

Nous relèverons ici les paradoxes auxquels nous sommes fréquemment confrontés en travail social. Cette présentation ouvre plus un champ de réflexion qu'elle n'apporte de réponses.

Nous devons cependant questionner le sens des politiques sociales nationales et locales pour déterminer notre action.

Les paradoxes.

Actuellement nous rencontrons deux logiques, l'une qui est de placer la personne au centre du dispositif qui l'intéresse, l'autre qui est de la rendre objet des mesures auxquelles elle doit sans cesse s'adapter parfois sans les comprendre. Par exemple, le passage de l'objectif CES à l'objectif CEC impliqué par la loi contre les exclusions, avec des priorités changées, avec des moyens financiers différents, et des structures employeurs qui jouent le jeu de l'insertion et qui ne peuvent pas suivre financièrement, est venu modifier la donne en matière de contrats aidés.

Les contrats aidés induisent de la précarité alors que certaines personnes ont besoin de temps et de stabilité : les personnes ont dans un premier temps besoin de se poser, de réapprendre, de se réorganiser, de se confronter à la réalité du travail, pour ensuite se projeter dans l'avenir. Si cette opportunité est donnée par le CEC, les structures n'en ont pas pour autant les moyens financiers, voire les moyens de pérenniser les emplois.

Notre expérience nous montre que certaines personnes n'auront plus accès à l'emploi en milieu ordinaire, en témoigne l'évolution du nombre de demandes de reconnaissance comme travailleur handicapé. Actuellement nombre de postes de travail ne sont pas pourvus parce que, demandant toujours plus de qualification et une rapidité d'exécution que nos publics ne possèdent pas toujours, sans parler de leurs problèmes de santé. Pourtant ces mêmes personnes veulent travailler. Alors que la reprise économique se fait sentir, nos publics n'ont donc pas pour autant accès à l'emploi. Ne risque-t-on pas de stigmatiser les personnes qui au lieu d'être victimes de la crise deviendront responsables de leur non-emploi ?

L'insertion procède par essai erreur, s'enrichit d'expériences, mais a-t-elle les moyens de ses ambitions ?

La reprise d'une activité dans le cadre des chantiers d'insertion permet à la personne de se sentir à nouveau partie intégrante du corps social, d'être en lien et de fabriquer du lien. La rupture subie de cet équilibre, par la fin d'un contrat par exemple, lorsque aucune solution n'a été trouvée, est vécue par les personnes comme pire. Nous ne sommes pas là pour contribuer à ce que ce soit pire qu'avant.

Certains peut-être ne pourront trouver un équilibre qu'à travers ce type de travail à condition qu'il devienne pérenne. Si les ateliers protégés et les centres d'aide par le travail ont été créés pour conduire les publics vers l'extérieur, peut-être faut-il aujourd'hui penser des structures protectrices qui donnent un statut et une place à la personne ?

Une autre difficulté des ateliers se joue au niveau de l'encadrement, les moyens financiers jamais acquis d'une année sur l'autre, toujours à trouver ont souvent induit l'utilisation de contrats aidés pour les postes d'encadrement. Ceci ne peut se faire qu'au détriment de la qualité. Les compétences techniques, sociales et humaines nécessaires correspondent à des qualifications de moniteurs d'ateliers ou d'éducateurs techniques. Pour déposer un dossier devant le CDIAE, nous devons répondre à une charte qualité, qui interdit ce genre de procédure. Cependant, les qualifications de ces personnels ne sont pas dans la plupart des cas en adéquation avec la fonction.

Aujourd'hui ce type d'action a fait ses preuves, elle a cependant besoin d'être consolidée pour éviter l'usure et l'érosion et garder son dynamisme et son esprit d'innovation.

Les chantiers, les ateliers dans leur conception actuelle ne peuvent qu'être une marche, une étape ; les autres marches que sont les structures d'insertion par l'activité économique ne sont pas en capacité d'accueillir tout le public concerné, de plus la situation économique les amène parfois à sélectionner par le haut.

Quelles passerelles trouver avec l'entreprise ? Quels systèmes inventer ?

Quels liens restent à créer pour que ça fonctionne et que la reprise soit pour tous ? Ceci afin d'éviter une société à deux vitesses.

Est-ce que l'insertion peut se faire aujourd'hui sur d'autres valeurs que le travail ?

Autour du groupe de parole que nous avons créé, les sujets évoqués, puis retenus, ramènent en partie à la notion de travail. Peut-on concevoir différemment le rapport au travail sans un revenu assuré et une qualité de vie ?

Alors que la reprise économique se fait sentir, elle laisse pour compte la plupart de nos usagers. Ceux-ci développent de plus en plus de troubles témoignant d'une souffrance psychosociale. Nous devons nous en préoccuper pour trouver les moyens d'une prise en charge adaptée. Les troubles n'appartiennent pas vraiment aux classifications de la psychiatrie. Ils questionnent la qualification des travailleurs sociaux. Ainsi certaines personnes n'ont pas de place, ou naviguent de l'une à l'autre faute d'en avoir une. Les acteurs

se renvoient la balle ou le sujet dans l'incapacité d'agir. Quand bien même nombre de troubles ne seraient pas apparus sans la crise de l'emploi, voire se résorbent avec l'accès à l'emploi et à une situation sociale normale, nous devons nous interroger sur cette souffrance. Les ateliers pensés pour certains pour un public masculin manquent de candidats aptes à ces postes, la reprise économique ayant permis aux plus aptes de rejoindre le salariat. Par contre le public féminin parfois passé inaperçu jusque là accroît le rang des mesures ASI et des demandes d'insertion professionnelle.

3.3.1. Comment donner à l'insertion les moyens de ses ambitions ?

Dépasser les paradoxes de l'insertion, c'est alors ramasser toutes les données pour anticiper et proposer des méthodologies et des services d'action sociale dont nous auront besoin demain.

Face à l'ensemble de ces paradoxes, le directeur doit pour se saisir de la question à un endroit où il peut intervenir, cibler les priorités, les interlocuteurs concernés et les changements possibles ainsi que les projets potentiels. Une deuxième phase de la stratégie est de faire remonter une analyse de la situation aux responsables administratifs ou politiques qui à leur échelle peuvent aussi intervenir, soit au niveau de l'action, soit au niveau de propositions, s'ils sont convaincus du bien fondé.

Il me semble que seule une assise cohérente pourra renforcer et donner de la lisibilité aux dispositifs, cependant il ne faut pas oublier qu'ils existent pour répondre à des besoins et que si les besoins n'existent plus il n'ont plus lieu d'être. Si le système se stabilise et se pérennise, ne risque t'il pas de fabriquer des usagers qui ne veulent plus en sortir?

3.3.2. Placer, l'utilisateur au centre des dispositifs, donc du projet.

Ces termes pleins de bonnes intentions mettent en relief une réalité qui ne doit pas rester pure intentionnalité. L'objectif est bien que l'utilisateur prenne une part active aux différents niveaux de l'organisation.

Le livret d'accueil et d'accompagnement

Suite à la réflexion et à l'écriture du projet de l'association, nous avons travaillé sur la préparation d'un livret d'accueil. Jusque là le travail de réflexion sur l'accueil était uniquement oral. Le livret a permis d'écrire la procédure.

Ce livret rappelle à la personne le cadre de sa situation. Elle l'interpelle directement Il permet aussi de présenter les champs d'actions de l'association. Il situe l'accompagnement et la personne dans un ensemble de procédures qui sont expliquées simplement. Il présente les passages obligés que sont le contrat d'objectif, le bilan, les règles, et inscrit l'action dans le temps. Dès le début, il est précisé à la personne qu'elle sera contactée après sa sortie pour évaluer l'impact de notre action et prendre son avis. Cette procédure a soulevé beaucoup de réticences de la part des travailleurs sociaux, peu habitués à évaluer de cette manière, et qui trouvaient gênant de reprendre contact avec les personnes sans rien avoir à proposer.

Le livret permet à la personne de s'approprier un espace pour noter, si elle le désire, ses contacts, ses rendez-vous, ou tout chose qu'elle juge utile. Ce livret est sa propriété. Nous y avons conçu un espace d'écriture car les personnes qui viennent nous voir ont rarement de quoi noter. Ce livret, mis en service en octobre, sera testé avec les nouveaux entrants jusqu'en décembre et donnera lieu ensuite à une version finale. L'évaluation doit être mise en oeuvre à partir du premier janvier 2001.

Le contrat d'objectif

La formalisation des procédures passe aussi par un écrit sur le contrat d'objectif. A ce jour l'équipe n'a pas terminé sa réflexion. Ce contrat ne doit pas être un catalogue d'intentions mais un véritable engagement des parties. Ainsi, nous devons inscrire des moyens adaptés à chaque situation. Actuellement, il est souvent rédigé lors de la première rencontre en présence de l'instructeur de dossier. A l'avenir, il devrait être préparé et donc différé pour être au plus près de la réalité de la personne. La personne, nous le rappelons, participe aux réunions qui la concernent ainsi qu'au bilan.

Les réunions

Une autre étape pour placer l'utilisateur au centre du dispositif consiste à le faire participer aux réunions qui concernent l'action collective tant dans des réunions de régulation, de décisions, que dans des rencontres plus conviviales. Ces temps facilitent l'émergence de la parole de l'utilisateur et son authenticité lorsqu'il s'engage

Le conseil d'établissement

Après avoir impliqué les usagers dans de nombreuses réunions, la création d'un conseil d'établissement me semble l'aboutissement de notre démarche de participation de l'utilisateur.

Cette réflexion suscite des critiques qui parfois sont fondées, parfois indiquent des peurs et relèvent de mécanismes de défense.

La difficulté réelle de la participation des usagers au conseil d'établissement vient de la durée de leur accompagnement, ainsi que de leur difficulté d'investir une démarche qui ne leur rapporte rien à titre personnel. Dans un premier temps, les personnes arrivent difficilement à investir un projet personnalisé, il est alors trop tôt pour les solliciter pour cette action. Ce serait parfois possible en fin de parcours ou pour des personnes inscrites dans les chantiers d'insertion et là pour un temps plus long.

Je dois prendre en compte les réticences des travailleurs sociaux à associer des personnes pour donner la parole aux usagers à un niveau organisationnel dans le cadre de l'ASI. Il y a pour le personnel une impossibilité à penser que l'utilisateur puisse donner un avis pertinent sur l'ASI. D'une part il craint que le manque de recul par rapport à la situation induise une analyse tronquée, d'autre part la participation au conseil risque de mettre les personnes en difficulté.

Le projet de réforme^δ de la loi de 1975 institue un « conseil de la vie sociale », composé « notamment de représentants des personnes accueillies », et chargé de donner son avis sur le règlement de fonctionnement qui fait état des droits et des devoirs de celles-ci.

Préparant cette organisation, en l'articulant à notre passage prochain en CROSS, je préfère prendre le temps pour convaincre l'ensemble des participants de l'utilité de la démarche, plutôt que de l'imposer au détriment des personnes.

3.3.3. Avoir une conduite d'anticipation.

« Il n'y a pas d'entreprise citoyenne sans vision à long terme »³³

Cette démarche nécessite de se tenir informé tant sur ce qui se joue au niveau local qu'au niveau national pour pouvoir réfléchir et proposer des changements plutôt qu'ils nous soient imposés. Cela suppose une bonne réception de l'information, un réseau d'interlocuteurs prêts à partager les informations et à augurer de la nécessité de leur diffusion en temps utile.

La mobilisation de l'équipe autour de cette démarche est indispensable puisqu'elle va permettre de réajuster les conduites et les projets pour les adapter. Le changement, ainsi conçu

^δ Projet de réforme de la loi du 30 juin 1975, article 7.

³³ MIRAMON (JM); *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes, éditions ENSP, 1996, p. 99

devient parti intégrante du projet, il n'est pas subi. Anticiper c'est aussi se donner le temps de l'analyse et de la décision. En effet, cette conduite amène à balayer le champ des possibles et élargit la vision du monde.

Anticiper, c'est aussi se donner les moyens d'être prêts, prêts pour accompagner le changement et les mutations nécessaires à tout projet ou intervention. Cette position requiert une attitude de vigilance à l'égard de soi-même et de l'environnement, elle permet ensuite d'être exigeant.

La loi sur le revenu minimum d'insertion tout autant que la loi contre les exclusions, nous amènent à innover et à mettre en place des systèmes adaptables qui supportent le changement et même qui sont construits sur celui-ci.

En complément, la loi exclusion dans l'article 157 qui modifie la loi du 30 juin 1975 indique que « *sont des institutions sociales ou médico-sociales au titre de la présente loi tous les organismes publics ou privés qui, à titre principal et d'une manière permanente :5° Assurent avec ou sans hébergement, dans leur cadre ordinaire de vie, l'éducation spéciale, l'adaptation ou la réinsertion sociale et professionnelle, l'aide par le travail ou l'insertion par l'activité économique, au bénéfice des personnes handicapées ou inadaptées, ainsi que des personnes ou des familles en détresse* ».

Cet article est complété au chapitre II article 3 « *les établissements qui dépendent des organismes définis à l'article premier ne peuvent être créés ou transformés ou faire l'objet d'une extension importante qu'après avis motivé du comité régional ou, dans des cas déterminés par voie réglementaire et notamment pour des établissements destinés à héberger des personnes atteintes de handicaps rares, du Comité national de l'organisation sanitaire et sociale mentionné à l'article L. 712-6 du Code de la santé publique, s'ils appartiennent à l'une des catégories suivantes : ... Structures et services comportant ou non un hébergement assurant, avec le concours de travailleurs sociaux et d'équipes pluridisciplinaires, l'accueil, notamment dans les situations d'urgence, le soutien ou l'accompagnement social, l'adaptation à la vie active et l'insertion sociale et professionnelle des personnes ou des familles en détresse* ».

En donnant une assise institutionnelle à notre association la loi fixe un cadre qui peut paraître contraignant mais qui est un gage de reconnaissance quant au travail précurseur effectué, il

assure une certaine sécurité, et donne une fondation administrative à l'association et aux actions de partenariat à venir.

Alors que nous nous apprêtons à déposer un dossier devant le CROSS, une problématique émergente doit être prise en considération : celle des souffrants psychosociaux.

Les constructions que nous avons mises en place pour répondre aux besoins et demandes inhérentes à l'exclusion ne semblent plus être opérantes pour tous les bénéficiaires du RMI. Une partie d'entre eux ne peut s'adapter à ce que nous proposons du fait de l'imbrication de leurs difficultés. Celles-ci appellent un croisement des réponses institutionnelles. Avant de nous intéresser à leur demande d'insertion professionnelle, nombre de problèmes sont à prendre en compte et à traiter, dont la prise en compte des problèmes de santé.

Cette démarche doit être conduite en interne. La prise en compte de cette réalité sociale amène à adapter le service par la formation des personnels et le recrutement d'une psychologue 20 heures par mois dès 2001. L'accès des personnes aux ateliers doit être redéfini pour qu'un second type de prise en charge proche du centre d'adaptation à la vie active soit pensé. La loi contre les exclusions semble vouloir favoriser ce type de structures jusque là organisées autour d'une simple circulaire^e. L'ADI souhaite se saisir de cette opportunité pour proposer une adaptation originale : demander un agrément de CAVA, pour ensuite proposer des places à l'intérieur des ateliers aux personnes les plus en difficulté. L'activité proposée ne sera pas uniquement centrée sur la pratique du travail de l'atelier mais sera ouverte sur un accès à la santé et à la culture.

Face à cette nouvelle réalité sociale les personnels se sentent démunis, renvoyant souvent la question du côté de la psychiatrie. La question, si elle est bien une question sociale demande cependant souvent l'éclairage de la psychiatrie. Il s'agit alors de tisser des liens pour travailler ensemble afin d'apporter des réponses au plus près des personnes qui souffrent de leur situation, de leur état, ce qui entraîne une difficulté à vivre.

^e Circulaire n° 44 du 10 septembre 1979 et Loi du 19 novembre 1974 relative aux CHRS. La loi du 29 juillet 1998 relative à la lutte contre l'exclusion ajoute un article au code du travail L.322-4-16-7, ce qui permet aux CAVA de conclure avec l'Etat les mêmes conventions de fonctionnement et de financement que les entreprises d'insertion.

A ce jour tout est à construire puisque les seuls liens avec le secteur psychiatrique correspondent à des prises en charges individuelles. La notion de réseau est mise en exergue dans la loi exclusion tout autant que l'imbrication des problèmes de santé et des difficultés sociales^φ. Ces données sont déjà venu transformer la loi de 1975, la création de la couverture maladie universelle en modifie l'article 58^γ. Les textes prévoient une nouvelle articulation du sanitaire et du social. Nous devons nous en saisir et tisser des liens pour que chacun travaille ensemble afin de répondre à la souffrance que nous rencontrons au quotidien et qui ne se satisfait pas d'une réponse unique.

Nous devons aussi sensibiliser nos partenaires à cette réalité sociale pour que les personnes ne soient pas victimes de rejet. Nous devons faire accepter les changements et surtout faire prendre conscience des prémices d'évolution de la question sociale.

3.3.4. Être à l'interface entre les différents systèmes.

Nous rappellerons ici mes différents niveaux d'intervention.

Auprès des élus locaux. La communication autour de notre action auprès des élus est essentielle. Je les informe, je suis relayée en cela par l'équipe.. En effet, ils sont aussi concernés par nos usagers qui sont leurs administrés. Une sensibilisation au développement social local amène l' élu à considérer d'un regard nouveau l'impact de nos interventions, voire de s'engager dans la conduite d'un projet.

Auprès des services du conseil général. Il s'agit de trouver une position consensuelle entre l'idée et la possibilité de la mettre en œuvre, voire la possibilité d'unir les forces pour agir. L'élargissement des points de vue des protagonistes est consécutif à cette manière de travailler. Un autre volet du travail est de rendre des comptes, évaluer l'action et ses effets pour la réajuster, et rendre crédible l'orientation.

Auprès des administrations. Je dois positionner la structure pour qu'elle soit clairement identifiée, et qu'une relation de confiance puisse être établie. C'est aussi, se faire reconnaître comme ayant une connaissance particulière de l'utilisateur et pouvant apporter cette compétence au service de la réflexion.

^φ Circulaire DH/DGS/DAS n° 736 du 17 décembre 1998 relative à la mission de lutte contre l'exclusion sociale des établissements de santé participant au service public hospitalier et l'accès au soin des personnes les plus démunies.

^γ Loi 99-641 du 27 juillet 1999 portant création de la couverture maladie universelle.

Auprès des associations. Je favorise la concertation et l'échange afin que la transparence autorise à travailler en confiance. Une association est porteuse de richesses au travers de ses bénévoles et de la souplesse des interventions. La multiplicité des acteurs enrichit les dispositifs au service des usagers.

Auprès du conseil d'administration. La fonction de direction de par les nombreuses délégations existantes pourrait devenir une fonction toute puissante. Après quelques années d'un fonctionnement sans problème, le conseil d'administration semble parfois tenté de se reposer sur le directeur. Je refuse de prendre les décisions qui relèvent du conseil d'administration et je le sollicite régulièrement pour qu'il ne perde pas prise avec notre réalité et celle des usagers.

Auprès de l'équipe. L'équipe par sa connaissance des usagers et son intuition de l'évolution des situations a un rôle central dans la transmission de la problématique des personnes et des solutions qui pourraient être opérantes. Je dois porter une attention particulière au ressenti et à l'analyse de l'équipe qui, dans un temps court réagit aux changements, en effet, elle est la plus près du travail de terrain et donc des usagers.

Auprès des usagers. Un contact direct avec les personnes est concomitant avec l'éthique de travail que je prône dans la structure. Qui mieux qu'elles peuvent nous dire de quoi elles ont besoin ?

Pour mener une action efficace, un équilibre doit être trouvé entre les différentes relations. Quel que soit le temps d'intervention nécessaire, aucune relation ne doit être considérée comme négligeable. Toute rupture dans l'équilibre, due à un surinvestissement d'un des pôles ou à la mise entre parenthèses d'un autre, serait préjudiciable à l'ensemble du système. Selon les périodes et les projets, certaines négociations, certains travaux vont mobiliser des acteurs. Je dois être vigilante et informer les acteurs secondaires, afin qu'ils ne se sentent pas mis hors jeu. En effet, dans tout projet un premier groupe de travail élabore et balise le travail, ensuite le groupe est élargi à d'autres partenaires. Pour que chacun trouve sa place, il faut qu'elle soit si ce n'est balisée dans la réalité, tout du moins présente dans les esprits. Le partenariat ne peut être seulement pensé comme un partenariat financier, mais comme une mise en synergie des objectifs et des moyens. Un travail préparatoire individualisé auprès des partenaires permet, en amont, de sensibiliser les acteurs aux objectifs poursuivis ainsi que de prendre en compte leur avis, leurs attentes.

L'action collective à travers la notion de projet peut permettre de recréer du lien social et donc de développer des solidarités. Pour mettre en œuvre ces processus une méthodologie d'action est nécessaire. Elaborée avec l'équipe, elle suscite et requiert son engagement. Dans le même temps le projet fédère l'équipe. L'équipe n'existe pas seule, l'action intègre la dimension du travail en réseau et en partenariat, ce qui impulse la création de projets. Cette conduite oblige à porter un œil critique et averti sur l'action. L'analyse met parfois en exergue les paradoxes de l'insertion qu'il faut savoir dépasser pour construire une action efficace en n'oubliant jamais qu'elle est destinée à la personne. Nous pouvons garder une position cohérente si nous la plaçons à l'endroit qui lui revient : le centre du dispositif. Notre position nous permet de dépasser les paradoxes par la place que nous pouvons prendre à l'interface des différents systèmes.

Conclusion.

Comment conclure ?

A partir de la notion de crise nous pouvons poser quelques jalons. En grec « krisis » signifie décision. Il semble que toute crise engendre la prise de décision.

Nous retiendrons trois sens du mot crise qui jalonnent ce travail.

Les personnes traversent « *une période décisive ou périlleuse de leur existence* ». L'accompagnement social individualisé doit leur permettre de dépasser cette crise pour bâtir un projet de vie.

La crise est aussi une « *phase difficile traversée par le groupe social* ». Le groupe peut cependant aider les individus à dépasser la crise en tissant du lien.

Le mot crise signifie aussi « *pénurie, insuffisance* », le manque de travail, la pauvreté en témoignent.

Si nous reprenons la définition de la notion de crise en chinois, elle comporte à la fois deux idéogrammes qui signifient respectivement danger et d'opportunité.

Le danger c'est le hors jeu social, c'est oublier la fraternité, laisser l'autre de côté et trouver cela normal. S'indigner ne suffit pas, il s'agit de saisir les questions qui traversent notre société de la place où nous sommes, pour au-delà de la révolte trouver des opportunités.

Cette démarche contient une part de créativité. Aujourd'hui un autre chantier s'ouvre devant nous, les projets sont à écrire aussi pour ceux que nous appelons les souffrants psychosociaux. Ceux chez qui l'exclusion a laissé une souffrance indélébile qui est à entendre et à éradiquer avant de pouvoir penser tout projet.

Pour conduire plus loin la réflexion, il me semble judicieux d'interpeller avec Jean Maisondieu le concept de fraternité. Cette valeur semble avoir laissé place au concept de solidarité. La fraternité est transcendantale, alors que l'on choisit d'être solidaire ou non. Avec la solidarité, l'individualisme qui caractérise notre époque a encore de beaux jours à vivre. « *Comme on ne peut plus ignorer l'exclusion, on la (ré)introduit dans les discours et elle devient un fait de société. Sa présence étant contraire au principe démocratique de Fraternité, la référence à la notion de solidarité permet de sauver les apparences car elle n'est compatible ni avec la démocratie ni avec l'exclusion.* »³⁴

* définitions empruntées au Petit Larousse

³⁴ MAISONDIEU (J) ; *La fabrique des exclus*, Paris, Bayard, 1997, p. 123.

Ceci nous amène selon Jean Maisondieu à percevoir l'exclusion non comme une véritable « *perte du lien identitaire* » mais comme une « *discrète entorse à l'idéal républicain* ». Ainsi peut-il s'écrier : « *Au revoir la fraternité et bonjour la solidarité !* »³⁵

Ce détour par le lien identitaire m'oblige à risquer une vision anticipatrice de l'association et du travail social, à partir de la fonction de veille sociale que j'occupe.

Lors des deux, trois années à venir, la situation économique entraînera une résorption du chômage, de nouveaux métiers vont naître, la conception de la valeur travail risque de changer, le nombre de personnes bénéficiaires du RMI diminuera encore, malgré cela, certains resterons encore en marge, aux portes du social et de la psychiatrie. Ne devons nous pas prendre en compte ces évolutions qui semblent aller vers une articulation nouvelle du sanitaire et du social ? Ne s'agit-il pas de tisser des liens entre des acteurs qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble ? Ainsi nous pourrions rêver d'un lieu où l'utilisateur pourrait être écouté, entendu, aidé par des acteurs travaillant en synergie pour restaurer la personne dans sa dignité et dans son appartenance à la communauté.

C'est par le dépassement des paradoxes que soulève l'insertion, par une prise de conscience de l'importance de la participation active des usagers, et par une action réfléchie avec les différents acteurs, que nous pourrions impulser, soutenir, accompagner des projets intégrés au territoire et durables.

« *Faisons du développement une source d'intégration et de l'intégration une source de développement* ».³⁶

³⁵ MAISONDIEU (J) ; Ibidem.

³⁶ DUMAS (B) ; SEGUIER (M) ; *construire des actions collectives « développer des solidarités »* ; 2^{ème} édition, Lyon, Chroniques sociales, 1999, p. 217.

Bibliographie.

AFCHAIN Jean ; *Les associations d'action sociale*, Paris, Dunod, coll. « Action sociale », 1997, 260 p.

AUTES Michel ; *Les paradoxes du travail social*, Paris, Dunod, coll. « Action sociale », 1999, 285 p.

AUTES Michel ; *Travail social et pauvreté*, Paris, Syros, coll. « Alternatives », 1992, 309 p.

CASTEL Robert ; *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*, Fayard, 1995, 474 p.

CASTEL Robert, LAE Jean-François (sous la direction de) ; *Le revenu minimum d'insertion : une dette sociale*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 1992, 232 p.

CSTS ; *L'intervention sociale d'aide à la personne*, Rapport du Conseil supérieur du travail social, Rennes, Editions ENSP, 1998, 166 p.

DONZELOT Jacques (sous la direction de) ; *Face à l'exclusion : le modèle français*, Paris, Esprit, Coll. « société », 1991, 223 p.

DUMAS Bernard, SEGUIER Michel ; *Construire des actions collectives « développer les solidarités »*, 2^{ème} édition, Lyon, Chroniques sociales, 1999, 219 p.

FREYNET Marie-France ; *Les médiations du travail social « contre l'exclusion (re)construire des liens »*, 3^{ème} édition, Lyon, Chroniques sociales, 1999, 297 p.

FUSTIER Paul ; *Le travail d'équipe en institution*, Paris, Dunod, 1999 205 p

HARDY Jean-Pierre ; *Guide de l'action sociale contre les exclusions*, Paris, Dunod, 1999, 409 p.

ION Jacques ; *Le travail social au singulier*, Paris, Dunod, coll. « Action sociale », 1998, 149 p.

JANVIER Roland, MATHO Yves ; *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*, Paris, Dunod, coll. « Action sociale », 1999, 202 p.

KARTZ Saül (sous la direction de) ; *déconstruire le social, séminaire I*, Paris, L'Harmattan, 1992, 156 p.

KARTZ Saül (sous la direction de) ; *L'exclusion, définir pour en finir*, Paris, Dunod, coll. « pratiques sociales », 2000, 168 p.

LEFEVRE Patrick ; *Guide de la fonction directeur d'établissement sociaux et médico-sociaux*, Paris, Dunod, 1999, 262 p.

LOUBAT Jean-René ; *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, coll. « Action sociale » 1997, 262 p.

MAISONDIEU Jean ; *La fabrique des exclus*, Paris, Bayard, 1997, 258 p.

MIRAMON Jean-Marie ; *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes, Editions ENSP, 1996, 99 p.

MIRAMON J-M, COUET D., PATURET J-B ; *Le métier de directeur. Techniques et fictions*, Rennes, Editions ENSP, 1992, 194 p.

MONDOLFO Philippe ; *Repenser l'action sociale*, Paris, Dunod, coll. « Action sociale », 1997, 204 p.

PAUGAM Serge ; *la disqualification sociale*, Paris, Editions Presses universitaires de France, Vendôme, 1991, 248 p.

SCHALLER Jean-Jacques (sous la direction de) ; *Accompagner la personne en difficulté sociale*, Paris, Dunod, coll. « Action sociale », 1999, 208 p.

SIBONY Daniel ; *Entre Deux, l'origine en partage*, Paris, Editions SEUIL, coll. « la couleur des idées », 1991, 399 p.

ORSPERE (observatoire régional sur la souffrance psychique en rapport avec l'exclusion) ; **Souffrance psychique et contexte social et exclusion**, actes du colloque de Lyon Bron, 1997.

Les cahiers de l'actif :

Le projet en quête de sens, juillet-août 1998, n° 266/267.

La citoyenneté à l'épreuve de l'exclusion, janvier-février 1999, n° 272/273

Ethique et déontologie : implication pour les professionnels, mai-juin 1999, n° 276/277.

Sciences humaines :

L'altruisme, n° 103 mars 2000.

Un monde de réseaux, n° 104 avril 2000.

Dictionnaires :

Sous la direction de Jean Yves Barreyre, Brigitte Bouquet, André Chantreau, Pierre Lassus, Dictionnaire critique d'action sociale, Paris, Bayard, coll. « travail social », 1995.

Encyclopedia universalis, articles engagement et responsabilité.

ANNEXES

Le partenariat engagé

Le conseil régional intervient financièrement dans le cadre des actions en direction des personnes bénéficiaires du RMI.

Il en est de même pour les **collectivités locales**, de plus elles nous sollicitent, ou nous les invitons, afin de participer à la mise en œuvre de projets collectifs ou à l'accueil de personnel en contrat CES mis à disposition par l'ADI.

Les commissions locales d'insertion (CLI) valident le contrat donc l'intervention. Elles recensent les besoins du département en matière d'insertion.

La cellule RMI coordonne la gestion des dossiers, l'étude des besoins, elle donne son avis sur les contrats CES à l'ANPE.

La direction départementale du travail et de la formation professionnelle (DDTRFP) valide les contrats de travail CES dans le cadre des actions collectives ou des mises à dispositions. Elle est destinataire de la charte qualité présentée devant le CDIAE (commission départementale d'insertion par l'activité économique). Elle assure un conseil technique en participant aux comités de pilotage.

L'ANPE (agence nationale pour l'emploi) met en synergie les forces dans le cadre des contrats aidés.

Le FLES (fonds local pour la formation et l'insertion des personnes en CES), « **Cesame** » assure un soutien technique à la mise en place de formations individuelles ou collectives qu'il peut commanditer.

Le centre inter-institutionnel de bilan de compétences réalise des bilans individuels.

Le PDITH mène une réflexion sur la prise en charge des personnes bénéficiaires du RMI et ayant une reconnaissance de travailleur handicapé, afin que nous puissions promouvoir des actions en partenariat.

Le Fonds Social Européen est sollicité dans le cadre des projets d'actions collectives sur des fonds non gagés.

Les fondations aident à l'investissement dans le cadre des projets collectifs et au développement de l'action à partir de mise en synergie des potentiels des différents acteurs. L'association travaille avec toute structure présentant un intérêt pour la personne ou pour l'action collective dont les organisations caritatives.

Présentation des différentes interventions de l'ADI dans les chantiers d'insertion :

Fiche technique établie le 30 10 2000.

Le jardin des Estreys et de Langeac :

CES : 20, origine : bénéficiaires du RMI, jeunes « mission locale ».

Encadrants : 2, maraîchers techniciens ; 1 directeur à mi-temps.

Statut : association loi 1901.

ADI : membre fondateur, assure le secrétariat, l'accompagnement social, participe au suivi du projet.

Chantier de Rosières :

CEC : 7, CES : 3. Origine : bénéficiaires du RMI.

Encadrement : 1 employé communal ; 1 élu.

ADI : employeur des CES, ASI, participe à la définition du chantier.

Chantier des ateliers de la Bruyère :

CEC : 10, CES : 3, origine bénéficiaires du RMI, travailleurs handicapés, chômeurs longue durée.

Encadrant : 1 conseillère en économie sociale et familiale.

Statut : association loi 1901

ADI : ASI, participe au suivi du projet et à la recherche de financements.

Atelier évolution :

CES : 11, CEC : 1, origine bénéficiaires du RMI.

Encadrant : 1 moniteur d'atelier en formation éducateur technique spécialisé 2^{ème} année.

ADI : porte la globalité du chantier, intervention de l'association Val d'Allier-Sahel pour une aide à la comptabilité et des actions ponctuelles.

Mairie d'Yssingeaux :

CES : 2, origine bénéficiaires du RMI.

Encadrement : un technicien municipal.

ADI : concertation avec la collectivité, suivi social des personnes.

Mairie de Monistrol sur Loire :

CES : 3, bénéficiaires du RMI.

Encadrant : 1 CEC.

ADI : concertation avec la collectivité, ASI.

Sivom Vivarais-Lignon :

CES : 3, CEC : 1 encadrant ; bénéficiaires du RMI.

ADI : concertation avec les représentants du SIVOM, ASI, employeurs des personnes.

Retournac, Artias (protera) :

CES : 2, CEC : 1 encadrant ; origine bénéficiaires du RMI.

ADI : concertation avec la commune, ASI, employeur des personnes.

Atelier vêtements insertion 43 :

CES : 6, origine : bénéficiaires du RMI, CLD, jeunes mission locale.

Encadrant : 1 emploi jeune technicien supérieur du commerce.

Statut : association Loi 1901.

ADI : membre fondateur, assure le secrétariat, participe au suivi de l'opération à la recherche de financement et à l'accompagnement social.

RAPPORT D'ACTIVITE

En 1999, l'A.D.I a reçu sur mandat des quatre Commissions Locales d'Insertion (C.L.I)

146 mesures d'accompagnement social individualisé (mandats effectifs en 1999).

La répartition de ces mesures se décompose comme suit :

- 51 pour le Puy District
- 56 pour le Puy Rural
- 28 pour l'Yssingelais
- 11 pour Brioude

Certaines personnes (au vu des charges de travail ont été suivies par un intervenant d'un autre secteur et comptabilisé comme telles dans les bilans par secteur). Les A.S.I sont en majorité orientées sur l'insertion professionnelle et l'insertion sociale.

On peut noter que l'accès pour une personne au CES, dans le cadre d'une action collective ou d'une mise à disposition n'est pas obligatoirement formalisé par un mandat d'A.S.I. Cette procédure entraîne des problèmes de comptage puisque les accompagnements sont effectués de toute façon (on note de forts écarts sur les CLI de Brioude et Yssingeaux). Ainsi, il sera demandé en 2000, avec le service RMI, que chaque entrée en CES donne lieu à une formalisation dans le contrat d'insertion en tant qu'A.S.I ou qu'accompagnement lié à l'emploi et/ou la formation lorsque la personne nécessite un soutien uniquement dans l'un de ces domaines. Ceci valide l'accompagnement auprès des personnes.

133 personnes ont été employées sur des actions collectives ou mises à disposition sur les différents secteurs dont 5 en CEC. Les actions les plus significatives en nombre sont :

- Le Jardin des Estreys : 33 personnes
- Les Ateliers de la Bruyère : 10 personnes salariées ADI et 6 par les Ateliers
- EVOLUTION 43 à Brioude : 24 personnes.

Le détail de chaque chantier est intégré au rapport d'activité par secteur.

Le secteur d'Yssingeaux est caractérisé par un éventail large de chantier environnement avec des communes : Monistrol sur Loire, Yssingeaux, SIVOM Vivarais-Lignon, Communauté de Commune de St Pal en Chalencon.

Cette année a vu le fruit du partenariat avec le Secours Catholique, la Croix Rouge, la Mairie, la PAIO et les acteurs locaux de l'insertion autour de la création de l'Association AVI 43 et de l'ouverture du magasin « Bouge ta Fripe ».

Les différents chantiers menés en partenariat ont été agréés par le C.D.I.A.E (Comité Départemental d'Insertion par l'Activité Economique). Celui-ci indique le nombre de CES ou CEC autorisé par chantier, il induit une prise en charge des CES à 95 % et des CEC à taux constant 80 %. La validation du cahier des charges appelle la qualité.

L'atelier de Saugues écoule ses productions autour de braderies centrées sur les fêtes locales, il serait judicieux de pouvoir comme à Yssingeaux ouvrir la boutique au public. Ceci sera peut-être envisageable en 2000, après accord de la DDTEFP, suite au décret du 9 juin

2000 relatif à l'insertion par l'économique. La reconnaissance d'utilité sociale et une production qui ne couvre « qu'une fraction des charges liées à cette activité » est compatible.

L'atelier de Brioude continue sur sa lancée. M. TIVAYRAT, l'encadrant, va finir sa formation de moniteur d'atelier et nous sommes en train de solliciter les partenaires locaux pour créer une association porteuse de l'atelier au 01-01-2001.

Le Jardin des Estreys reçoit un public de plus en plus en difficulté en témoigne le nombre d'arrêt maladie lorsque la charge de travail augmente. Cette année, nous avons du faire face à nombre de problèmes : encadrement, suivi des adhérents, coordination. M. Jean BOUDON a été nommé directeur du jardin à mi-temps.

Chaque action collective a entraîné des actions de formation. Nous allons vers une individualisation constante des actions pour mettre en adéquation le besoin des personnes et les actions possibles. Ainsi, les modules collectifs ne sont utilisés que lorsqu'ils sont utiles et indispensables.

Dans un premier temps, la loi exclusion nous a conduit à nous mobiliser autour du CEC ce qui a conduit nombre de personnes à voir leur contrat pérennisé par les structures. Aujourd'hui certains d'entre eux à qui les structures avaient promis des CEC, voient leurs contrats refusés par manque de quotas CEC avec une prise en charge à 80 % et retournent à l'ASSEDIC.

Pour que les actions collectives soient viables, il est indispensable qu'elles puissent bénéficier de la mesure CES, ce que nous avons obtenu de la D.D.T.E.F.P. Cependant ceci est en contradiction avec l'esprit de la loi puisque le CES devrait être destiné à des publics moins fragiles et prêts de l'emploi.

La pérennité du chantier d'insertion passe par une stabilisation de ses financements, et des mesures qui aujourd'hui nous amènent à nous adapter à chaque changement et souvent au détriment de personnes peu adaptables qui ne comprennent pas les changements.

En matière d'insertion professionnelle les résultats sont les suivants :

En CES A.D.I: 133 personnes se décomposant comme suit :

17 au jardin + 4 à Langeac
24 à Brioude
6 au Chambon sur Lignon
7 à Yssingeaux
8 à Monistrol sur Loire
5 à Retournac
11 à Saugues
12 à Blanzac
4 à Rosières

Soit 80 personnes. : 60 % des personnes travaillent dans des chantiers d'insertion ou des chantiers collectifs et 40 % sont mises à disposition de petites communes, associations...
A la sortie de l'accompagnement ou des ateliers, les résultats sont les suivants :

- 16 en CES soit 12,5 %
- 22 en CEC soit 17 %
- 12 en CDD soit 9,5 %
- 1 en CDI soit 0,7 %
- Soit 32,7 %
- 3 créations d'entreprise soit 2,5 %
- 2 C.A.T ou Atelier Protégé soit 1,5 %
- 2 intermittents du spectacle soit 1,5 %
- 35 ASSEDIC ou RMI soit 27,1 %
- 17 orientations COTOREP ou prise en charge santé soit 13 %
- 1 départ du département soit 0,7 %
- 6 formations soit 4,6 %
- 1 permis de conduire Poids Lourds soit 0,7 %
- 1 alphabétisation soit 0,7 %
- 3 arrêts d'A.S.I ou du contrat soit 2,5 %
- 7 autres soit 5,5 %

Les freins à l'insertion professionnelle sont la santé : problèmes physiques ou conduites addictives, les problèmes comportementaux, la vitesse d'exécution, la formation (avoir toutes les compétences par rapport à un poste donné).

En amont de l'insertion professionnelle, l'insertion sociale est indispensable, il s'agit d'amener parfois les personnes à engager des suivis psychologiques ou médicaux.

Quelques chiffres : sur 201 personnes :

138 hommes	68 %
63 femmes	32 %

Situation familiale :

- | | | |
|-----------------------------------|------|------|
| - 67 célibataires | soit | 33 % |
| - 63 couples avec enfant(s) | soit | 31 % |
| - 23 divorcées | soit | 12 % |
| - 25 femmes seules avec enfant(s) | soit | 13 % |
| - 20 couples sans enfant | soit | 10 % |
| - 3 hommes seuls avec enfant(s) | soit | 1 % |

Catégorie professionnelle :

- | | | |
|-----------------------------|------|------|
| - 69 sans qualification | soit | 34 % |
| - 79 ouvriers non qualifiés | soit | 39 % |
| - 44 ouvriers qualifiés | soit | 22 % |
| - 3 Bac + 2 ou + | soit | 5 % |