

Pascal Chiucchini

6 mars 2019

# Plan pauvreté : une opportunité pour le travail social ?

Alors que les Services de l'Etat s'attellent à mettre en oeuvre le Plan pauvreté, et ont entamé le processus de contractualisation avec les Départements, ces derniers sont invités à proposer leur vision pour réaliser les différents engagements contenus dans ce nouveau Plan.

Intégrées aux 5 engagements et 21 mesures, deux actions, issues elles mêmes des Etats Généraux du Travail Social (EGTS), L'Accueil Social Inconditionnel de Proximité et la Référence de Parcours font partie des actions identifiées comme innovantes et porteuses de résultats.

Les équipes de b2c Projet ont eu l'occasion de travailler sur ces 2 actions avec des Départements, et ainsi d'en appréhender les effets d'impacts à la fois sur les personnes accompagnées, sur les travailleurs sociaux et sur les organisations. Nous souhaitons dans cet article partager notre expérience et proposer quelques clés pour réussir la mise en place de ces 2 actions.

Les EGTS ont fait le constat suivant : les personnes accueillies sont de plus en plus nombreuses; les délais d'obtention d'un rendez vous peuvent être longs; Il existe des difficultés dans la mise en place d'un accompagnement global de la personne; L'augmentation du nombre de non recours est régulière; Les professionnels ont des difficultés pour coordonner leurs interventions.

L'approche consiste à aider au mieux les personnes en améliorant, à partir de principes directeurs<sup>1</sup> servant de repère, la prise en charge sociale que ce soit au niveau de l'accueil ou au niveau de leur accompagnement sur les différents territoires, c'est à dire au plus proche de l'intervention.

---

<sup>1</sup> Guide d'appui à la structuration du premier accueil social inconditionnel de proximité de l'ANDAS

Ces principes directeurs sont les suivants :

- L'accueil et l'accompagnement inconditionnel
- La prise en compte de la globalité de la situation de la personne
- la mobilisation coordonnée et organisée des interventions
- La participation active de la personne accompagnée

En permettant aux équipes de travailleurs sociaux, d'agents administratifs et de cadres de proximité de travailler sur ces principes et leurs déclinaisons, à partir d'un diagnostic partagé, pour en mesurer les effets d'impact tant au niveau des pratiques, des postures que des organisations, nous avons pu constater que ces principes directeurs amenaient des questionnements et des besoins de clarification.

« Le Conseil Département des Bouches du Rhône a lancé en 2017, sous le mode d'une formation-action, une dynamique de changement liée à la réflexion autour du premier accueil social inconditionnel de proximité (ASIP).

Nous avons confié au cabinet b2c Projet le déploiement de cette action sur les 22 Maisons Départementales de la Solidarité, sites déconcentrés, où sont mis en œuvre les politiques de solidarité.

La formation-action a comme objectif de permettre à chaque site en fonction de sa spécificité, de travailler à l'amélioration continue de l'organisation de l'accueil à partir du référentiel de l'ANDASS, en mode participatif favorisant ainsi l'engagement des professionnels.

L'approche consiste à transmettre par le biais de l'action de formation et à partir d'expérimentations locales, les principes du travail en mode projet et de mettre en place les principes directeurs de l'ASIP favorisant un premier diagnostic social sur lequel s'appuieront les démarches ultérieures liées à la poursuite de l'ASIP et du référent de parcours.

Faire évoluer les organisations de travail à partir des postures d'accueil et d'accompagnement est un vrai challenge qui a nécessité pour chacune des parties une plasticité certaine, une réflexivité et de la créativité sur les modes opératoires.

Un premier bilan des résultats de la formation- action fait apparaître que si il reste encore du chemin pour assurer la mutation d'une logique de dispositif à une logique de parcours, chaque site a (re)trouvé une dynamique interne à partir de la démarche Co- élaboration sur l'ASIP, a replacé le parcours de la personne accompagnée au cœur de son action/ intervention, a repensé le partenariat local. »

Michèle Nieto - Conseillère Technique - Conseil Départemental des Bouches du Rhône

## L'accueil et l'accompagnement inconditionnel

Si l'accueil et l'accompagnement inconditionnel des personnes en difficulté sociale est déjà pratiqué dans l'ensemble des lieux d'accueil, cette notion introduit 2 réflexions majeures dans la démarche.

La première consiste à bien délimiter et définir la phase d'accueil et de la dissocier de la phase d'accompagnement. En effet, à quel moment démarre-t-on un accueil et à quel moment ou sur quels critères peut on estimer que l'accueil est terminé et que l'on peut passer à la phase d'accompagnement ?

Sur les lieux où l'on pratique l'accueil, la frontière entre accueil et accompagnement n'est pas toujours explicite pour les professionnels et par répercussion pour les personnes accompagnées. L'accueil se délimite par ce que l'on pourrait assimiler à un pré accueil, constitué par un acte professionnel (analyse de la demande) effectué le plus souvent par un agent d'accueil administratif. Il est souvent corrélé à un traitement de la demande par les équipes de cohésion que ce soit immédiatement ou en différé. L'objectif est ici d'entendre la raison de la venue de la personne et soit de l'orienter (ou la réorienter) vers le dispositif jugé pouvoir répondre à la demande effective, soit de répondre soi même au besoin exprimé en une ou plusieurs séances.

L'accueil inconditionnel vient interroger cette délimitation : « Ce premier accueil permet de poser un état des lieux de la situation avec la personne, de la renseigner sur ses droits et de s'assurer de l'ouverture de ceux-ci, de la conseiller et de la guider sur les démarches à entreprendre ou les personnes à rencontrer<sup>2</sup>. »

Faire en sorte que la personne soit accueillie, que sa situation soit étudiée sur le plan administratif et sur le plan technique, que lui soit proposé les démarches à entreprendre, et que son orientation soit accompagnée pour éviter les effets de ballotement entre les institutions.

Ces éléments amènent à (re)définir l'accueil comme la phase allant du **premier contact avec la personne à la contractualisation d'un projet de parcours sur la base d'un diagnostic partagé de sa situation.**

Un projet de parcours, c'est un objet aux composantes suivantes :

- Un périmètre de travail - la santé, l'emploi, le logement, la famille, le budget, etc..
- Un objectif final – c'est une hypothèse que l'on fixe. Un résultat à atteindre.

---

<sup>2</sup> Guide d'appui à la structuration du premier accueil social inconditionnel de proximité de l'ANDAS

- Des sous objectifs – les éléments à mettre en œuvre, eux-mêmes constitués d'objectifs dits intermédiaires ou sous objectifs, organisés entre eux pour faciliter l'atteinte de l'objectif final
- Un délai global pour réaliser ce projet constitué de la somme des délais de l'ensemble des étapes organisées.
- Des ressources - les moyens humains, techniques, financières qui vont permettre de réaliser le projet<sup>3</sup>

L'accueil social inconditionnel de proximité nous impose d'aller plus loin que le traitement d'une demande. Il implique de proposer un enchaînement d'actes professionnels pour favoriser la capacité d'action de la personne.

- Identifier la demande explicite
- Informer sur les droits (si besoin les ouvrir)
- Elaborer un diagnostic partagé de la situation
- Formaliser des propositions d'actions et les structurer dans un projet de parcours
- Assurer la transition vers un référent de parcours en charge de la mise en oeuvre de l'accompagnement

L'accueil social inconditionnel de proximité s'inscrit dans le cadre du développement social<sup>4</sup>. Ce développement social introduit la notion de changement durable des situations et s'inscrit dans la philosophie du pouvoir d'agir. L'accueil constitue alors cette opportunité pour les services sociaux d'aider une personne, à partir de sa demande explicite, à entamer un processus de changement durable de sa situation qui sera organisé et supervisé par un référent de parcours.

**La phase d'accueil constitue dans ce sens un véritable investissement de la relation d'aide en tant qu'opportunité d'accompagnement pour l'action sociale.**

---

<sup>3</sup> Méthode MAPPI aux éditions QuiPlusEst

<sup>4</sup> Développement social et travail social collectif - Miche Dagbert, ETGS, février 2015

## La prise en compte de la globalité de la situation de la personne

Les EGTS ont fait le constat que l'organisation par dispositif avait eu comme conséquence d'éloigner les personnes des services sociaux. « Face à des politiques publiques encore trop cloisonnées, à des dispositifs souvent complexes, à la multiplicité des acteurs et à l'accroissement de la demande sociale, il est apparu nécessaire de rendre plus lisible et accessible le premier accueil, et de mieux coordonner et structurer les réponses apportées aux personnes<sup>5</sup>. »

Il s'agit ici de « passer d'une logique de dispositif à une approche globale de la personne accueillie », de casser les logiques en silos qui ont pu développer des réflexes de renvoi vers... et démultiplier les prises en charge en spécialisant chacun sur un élément de la situation.

L'approche par projets de parcours permet ici la fois de prendre en compte la globalité de la situation tout en permettant à la personne d'identifier et de choisir ses priorités.

A l'issue d'un diagnostic partagé avec la personne, le praticien va aider la personne à identifier les éléments de sa situation sur lesquels travailler en « *priorisant* » ces différents éléments. Inscire sa pratique dans une logique systémique devient ici prioritaire dans la prise en compte organisée de la globalité de la personne. « Le premier accueil nécessite de sortir d'une approche par dispositif, d'une logique en silos, où l'on règle un problème en oubliant les autres. » Les partenaires interviennent en sachant ce que les autres font dans le cadre d'une stratégie établie en concertation. Le Référent de parcours est chargé de faciliter la circulation des informations et le travail collaboratif.

L'accueil social est ici impacté dans la mesure où ce travail pourra être effectué en amont de l'accompagnement permettant ainsi à la personne accompagnée de choisir son axe de travail prioritaire. **C'est le projet de parcours qui détermine l'orientation vers telle ou telle structure et désigne ainsi le référent de parcours, chargé de coordonner l'action des différents partenaires.** Le projet de parcours choisi par la personne constitue ainsi l'objet de référence autour duquel les actions des différents intervenants s'organisent, y compris la personne accompagnée.

Il s'agit alors pour les travailleurs sociaux de maîtriser ces nouvelles techniques de Co construction des diagnostics systémiques, des projets de parcours, de travail par objectifs et

---

<sup>5</sup> ASH du 24/11/2017 « La lente mise en place du premier accueil social »

d'évaluation, d'animation de réseau... Il s'agit pour les organisations d'évoluer afin d'offrir un cadre favorable aux modifications des comportements des usagers qui auraient tendance aujourd'hui à « consommer » de l'action sociale. Il est nécessaire de structurer la phase d'accueil et la phase d'accompagnement à partir d'une vision renouvelée de l'action sociale territoriale.

« La méthode MAPPI m'a permis de réinterroger ma pratique professionnelle et de poser un vrai cadre méthodologique à mon intervention. L'apport de cette méthode est particulièrement intéressant pour me permettre d'aborder les situations complexes avec un regard différent. »

Jean-Yves SEGALA - Assistant Social - Référent RSA - Département du Lot

Passer d'une logique de dispositif à une logique de parcours constitue un changement de paradigme. Cette action constitue une opportunité pour redonner au travail social son sens initial tout en intégrant les nouvelles données de l'environnement.

## La mobilisation coordonnée et organisée des interventions

Il s'agit ici d'utiliser au mieux les compétences et les capacités d'interventions de chacun, qu'il s'agisse de partenaires institutionnels ou d'acteurs associatifs, pour favoriser un accueil et un accompagnement qui produise des résultats durables sur la situation de la personne.

L'enjeu apparaît double ici.

- Un enjeu budgétaire qui passe par le renforcement de l'efficacité des actions existantes; mieux mailler le territoire, coordonner les interventions pour être plus efficace.
- Un enjeu pédagogique qui vise à aider la personne en créant les conditions les plus favorables à l'obtention du résultat visé; faire en sorte que les personnes puissent accéder aux actions dont elles ont besoin et leur permettre de les utiliser dans les meilleures conditions.

Dans ce contexte, le département, en qualité de chef de file de l'action social, est sollicité pour organiser le réseau des structures mandatées pour assurer le premier accueil social inconditionnel de proximité sur l'ensemble de son territoire. L'accueil inconditionnel et

l'approche par projet de parcours sont également initiés dans le cadre du SPRO et d'autres modalités d'intervention notamment le PACEA<sup>6</sup>.

L'objet du travail consiste à proposer une réflexion inter-structures accueillantes dans le but d'harmoniser la conception de l'accueil et le périmètre de la phase d'accueil comme nous l'avons vu plus haut. Garantir un service public équitable, de qualité et répondant aux nouvelles exigences, passe par une harmonisation des modalités de prise en charge et de la vision méthodologique de l'accueil. On parle ici d'une vision commune à co construire dans le cadre d'une démarche participative<sup>7</sup> avec les personnes concernées et à intégrer dans les schémas départementaux.

Un travail d'animation territoriale permettra de se doter avec les partenaires du réseau de l'accueil, à partir d'une lecture du référentiel, d'une vision commune des attendus de l'accueil social inconditionnel de proximité et de ses modalités de mise en oeuvre vis à vis de l'utilisateur.

Le Département est également sollicité en tant que chef de file de l'action sociale pour favoriser la coordination des interventions effectuées dans le cadre des prises en charge individuelles. Nous l'avons vu plus haut, il s'agit de casser les logiques de fonctionnement en silos pour intervenir sur la situation de la personne dans le cadre d'une organisation matricielle. La base de travail est le projet de parcours qui constitue l'objet de référence pour l'ensemble des acteurs, personne accompagnée comprise.

Il s'agit de créer et/ou réactualiser des organisations, mais également des pratiques professionnelles qui vont permettre de collaborer autour des situations individuelles.

La place des commissions dans lesquelles des équipes pluridisciplinaires, inter structures, étudient les projets, décident des actions les mieux adaptées, est ainsi à renforcer.

Sur le Département de l'Ariège, l'expérimentation a ainsi permis d'organiser un Comité de suivi des Parcours (CSP) décliné en 2 modalités :

- un CSP d'accueil dont l'objectif est d'aider la personne accompagnée à identifier les actions possibles pour la mise en oeuvre de son projet de parcours posé lors de la phase de diagnostic partagé accompagnée par le référent de parcours. Une équipe pluridisciplinaire

---

<sup>6</sup> Le lecteur pourra prendre connaissance de nos différents articles sur le PACEA et le Conseiller en Évolution Professionnelle. Ces dispositifs reposent sur les mêmes principes méthodologiques. Ce qui traduit un changement profond de paradigme dans l'approche de la solidarité.

<sup>7</sup> Référentiel de l'accueil - janvier 2019 document de référence issu du [site du Ministère des solidarités et de la santé](#)

du territoire est au service du projet de la personne pour l'aider au montage d'un point de vue technique. La personne présente son projet et l'équipe pluridisciplinaire collabore sur la faisabilité technique de ce projet.

- un CSP d'accompagnement dont l'objectif est d'aider la personne accompagnée à réajuster/formaliser/évaluer les étapes de son parcours (en reconsidérant les objectifs potentiels ou possibles pour mener à bien son projet de parcours) et/ou à cadrer la prochaine étape de parcours.

Si la CSP d'accueil est organisée par une conseillère d'insertion au niveau du territoire et regroupe des partenaires de ce territoire, la CSP d'accompagnement est initiée, organisée et animée par le Référent de Parcours auprès de l'ensemble des acteurs intervenant directement sur le projet de parcours. La CSP d'accueil est mobilisée lors de la phase d'accueil. La CSP d'accompagnement à des moments clés de l'avancement du projet de parcours.

La personne accompagnée est systématiquement invitée à participer aux instances. Cela permet de la positionner au centre du dispositif, de la placer dans une relation sécurisante avec les partenaires présents, de la conforter dans ses choix et l'expression de ses besoins au service de son parcours.<sup>8</sup>

Le projet de parcours sert ici de base de travail collaboratif et d'élément de référence pour l'ensemble des acteurs, personne accompagnée comprise. Le référent de parcours est désigné par la personne accompagnée pour assurer la continuité de parcours<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> CD Ariège - Fiche de présentation du CSP et de ses objectifs en date du 15 janvier 2019

<sup>9</sup> Le référent en évaluation constitue le résultat visé, ce que l'on veut faire (ici le parcours prévisionnel). Ce référent est à comparer au référé (ce que l'on effectivement obtenu). La mesure des écarts permet de prendre des décisions en situation. Le référent de parcours est donc le professionnel qui est en charge de faire évoluer le parcours prévisionnel à partir d'une évaluation diagnostic et de décisions effectuée par la personne accompagnée.



## La participation active de la personne accompagnée

On le voit le plan pauvreté dans ses déclinaisons techniques inscrit le principe de la participation active de la personne accompagnée sur au moins les 3 volets suivants :

- à la construction de son projet,
- dans le cadre notamment des instances d'élaboration et de suivi de sa situation, en présence de l'ensemble des intervenants impliqués dans son parcours
- à la désignation de son référent de parcours.

La participation active de la personne accompagnée, au delà de la dimension « philosophique » s'avère un outil technique primordial dans la recherche l'obtention du résultat. La participation active crée l'engagement, renforce la capacité d'agir de la personne, permet de coller à la réalité de la situation vécue. Nombreux sont les techniciens qui constatent, une fois essayées, la portée des méthodes et des techniques basées sur la participation active des personnes.

La participation active à la construction et à la révision de son projet de parcours se matérialise par la réalisation d'un diagnostic, non fait par le travailleur social, mais par la personne elle même à partir d'outils et méthodes amenés par l'accompagnant. La personne peut ainsi rentrer dans une démarche réflexive autour de ses attentes, de ses capacités et de ses contraintes.

L'accueil inconditionnel a ainsi pour objectif, par un protocole maîtrisé et cadrant, d'amener la personne à faire des choix et à agir sur son projet. L'objectif pédagogique est de créer un changement dans la posture de la personne pour rendre la collaboration possible. Par exemple, aider la personne à passer d'une posture de « consommatrice de service », à une posture « d'actrice accompagnée ».

En phase accueil, nous proposons d'associer les personnes sur plusieurs grandes décisions :

- Décider de participer à l'expérimentation de Référence de parcours,
- Choisir quel projet de parcours présenter au CSP,
- Parmi les actions proposées par la commission, choisir celle à mettre en place en priorité

Ces quelques choix vont modifier les relations à l'accompagnement et les postures des travailleurs sociaux. Ces modalités d'interventions sont innovantes et se mettent en oeuvre selon des principes méthodologiques établis. La participation de la personne est ici un impératif technique permettant d'obtenir des résultats durables.

Conclusion :

Les démarches de Référent de parcours et de l'accueil social inconditionnel de proximité amènent de réelles avancées dans le cadre d'une intervention sociale qui a été bien malmenée dans les logiques de dispositif.

Elles constituent ainsi une réelle opportunité pour les collectivités et les structures qui seront amenées à les mettre en oeuvre à partir de cette année 2019.

Nous avons identifier pour ce projet de changement, plusieurs conditions pour créer les conditions de la réussite :

- La première condition, c'est **la formalisation d'une vision de sa démarche** et des déclinaisons en matière d'organisation, de posture, de méthode. Cette vision, portée politiquement, est à partager aux acteurs de terrain afin qu'ils puissent en saisir le sens et les opportunités.
- La deuxième condition, c'est **l'outillage des professionnels pour effectuer les activités demandées** et notamment les nouvelles activités. La co élaboration, le diagnostic systémique, le travail par objectif, le projet de parcours, l'évaluation, la posture de Pilote de Parcours... Pour demander à des professionnels de changer leurs pratiques, il est nécessaire de les outiller en conséquence.
- La troisième condition, c'est **la participation active des professionnels** afin qu'à partir du cadre identifié, ils soient en mesure de s'approprier les changements, de trouver les modalités d'organisation et de collaboration pour mettre en oeuvre ces modalités de manière durable. Car comme tout être humain, en participant à la démarche dans un cadre sécurisant, le professionnel s'engage et s'approprie le changement.

Les expériences relatées dans cet article sont les suivantes :

- Département de l'Ariège : « Accompagnement du projet d'expérimentation de la Référence de Parcours » - 2017 à ce jour
- Département des Bouches du Rhône : « Accueil social Inconditionnel de Proximité au sein des MDS : intégration du système d'amélioration continue de l'accueil » - Projet 2017 à ce jour

Prochain article : « la Contractualisation dans le cadre du RSA : repenser la phase d'accueil » avec le Département du Lot