

## La Démarche du « Référent de Parcours » :

### Quelques éléments d'apprentissage de l'expérimentation

#### **Introduction :**

La démarche « référent de parcours » a été lancée dans le cadre du plan d'action en faveur du travail social adopté par le gouvernement en 2015 à la suite des ETGS (États Généraux du Travail Social). Les ETGS ont fixé des axes prioritaires parmi lesquels on trouve la participation des personnes accompagnées et la recherche de l'amélioration de leur accompagnement.

La démarche de Référence de Parcours, comme le Premier Accueil Social Inconditionnel de Proximité, fait partie de cet axe prioritaire qui vise à permettre à la personne accompagnée d'être mieux prise en charge (accompagnée) et de lui laisser ou redonner sa capacité d'agir et de décider.

Le cœur de la problématique de la démarche de Référent de Parcours consiste à chercher des réponses méthodologiques, posturales et organisationnelles appropriées aux situations sociales les plus complexes. Par situations complexes, on entend des situations de personnes ou de familles qui comportent des problématiques diverses et autour desquelles plusieurs acteurs du champ social, médico-social et socio-professionnel peuvent intervenir. Cette richesse de l'intervention peut, paradoxalement, venir brouiller parfois la lisibilité des projets de parcours entrepris et réduire l'efficacité des actions mises en œuvre.

Le Conseil Départemental de l'Ariège a été retenu avec 3 autres départements (le Bas Rhin, le Pas de Calais et le Département de Paris) pour proposer sa propre vision de la démarche de « Référent de Parcours » et a fait appel à b2c Projet pour accompagner les équipes dans l'élaboration du projet, la formation des acteurs du travail social ainsi que l'accompagnement des équipes de direction.

#### **Les attendus du Département vis à vis de l'action :**

Le projet d'expérimentation de la démarche de Référent de Parcours consistait à concevoir et à formaliser la mission de Référent de Parcours, son organisation et son outillage au sein de chaque territoire.

Le référent de parcours doit être en capacité de :

- Agir dans une posture alliant conseil et pédagogie pour mobiliser tout au long de son parcours d'insertion sociale et/ou professionnelle dans une volonté de lui laisser sa capacité d'action et son autonomie
- Se positionner dans une vision globale et systémique en tant que "pilote de parcours" pour renforcer les solidarités de proximité tout en étant en capacité de coordonner les partenaires de l'action sociale et/ou professionnelle autour de l'objectif de parcours de la personne.

Pour ce faire, nous avons travaillé sur la base d'une expérimentation sous forme de formation action qui devait permettre aux acteurs volontaires sur chacun des territoires de :

- Poser des temps de regroupement pour se former, échanger et co construire la mission
- Faciliter l'harmonisation des pratiques opérationnelles,
- Réfléchir à des solutions innovantes d'accompagnement,
- Mesurer les effets,
- Sélectionner les outils et les processus efficaces,
- Constituer la mallette pédagogique du référent de parcours.

Il s'agit de

- ✓ Modéliser la fonction de Référent de Parcours avec comme corolaire la participation de la personne accompagnée
- ✓ Dynamiser la démarche de développement social local auprès de l'ensemble des acteurs du territoire
- ✓ Concevoir des modes d'intervention dans une approche pluridisciplinaire et interinstitutionnelle cohérente et innovante dans une optique de recherche de l'amélioration continue.

Les publics ciblés furent au démarrage de l'action les personnes démunies et fragilisées en situation de grande difficulté sociale et/ou associée à un isolement relationnel, prioritairement bénéficiaires du RSA sans exclure d'autres publics qui pourraient bénéficier de cette démarche.

Ce ciblage s'est rapidement étendu en même temps que s'est étendue la démarche aux autres champs de l'action sociale départementale.

### **Une démarche qui renoue avec le travail social mais...**

La démarche de référent de parcours n'est pas une nouveauté en soi. En effet, la volonté de mettre la personne au cœur du dispositif et de faciliter le travail partenarial n'est pas une innovation dans les modes de pensées des travailleurs sociaux.

On pourrait même envisager la démarche comme renouant avec les fondamentaux de l'action sociale comme par exemple la polyvalence de secteur ; écoute, prise en compte de la personne dans sa globalité, travail en partenariat autour des problématiques multiples des personnes.

On le fait déjà seront tentés de dire certains travailleurs sociaux à la lecture du guide de la démarche maintenant élaboré<sup>1</sup>. Et c'est en partie vrai. En partie seulement.

Après des années d'approche par dispositifs, une approche centrée sur la personne accompagnée, ayant pour objectif d'accentuer sa capacité d'agir afin de l'aider au mieux à modifier sa situation, entraîne des modifications dans les habitudes de travail, les organisations territoriales et la posture, les méthodes et les techniques des travailleurs sociaux.

---

<sup>1</sup> Guide d'appui à la mise en œuvre de la démarche du « Référent de parcours » - 2019

La démarche de référent de parcours est une opportunité pour envisager de l'innovation, pour s'interroger sur les modalités de mise en œuvre de sa philosophie. Alors, comme tout processus de changement, elle demande à être accompagnée afin que la démarche produise ses effets bénéfiques.

C'est cette approche qui a été choisie par le Département de l'Ariège.

Nous nous proposons de partager dans ce présent article, trois effets choisis qui nous semblent symptomatiques de ce que le projet mis en œuvre sur l'Ariège a pu produire comme innovation et effets bénéfiques.

En portant le regard sur les résultats plutôt que sur la méthode pour y arriver, nous souhaitons contribuer à la réflexion sur les manières d'aborder un projet de changement qui peut s'avérer riche et porteur de sens pour l'ensemble des acteurs de l'action sociale d'un territoire.

### **Effet n°1 : La participation de la personne accompagnée**

La participation de la personne accompagnée était un élément imposé par le cahier des charges de la démarche de référent de parcours. Libre aux départements expérimentateurs de traduire cette participation dans les faits et au sein de leur organisation.

Le Département de l'Ariège a voulu aborder la question de la participation de la personne accompagnée sur de multiples dimensions de la démarche :

1. Participation des personnes au projet. elles sont invitées à intégrer la démarche librement.
2. Participation active des personnes au diagnostic de leur situation et à la co élaboration de leur parcours. Les personnes choisissent le projet de parcours qu'elles souhaitent mettre en œuvre dans le cadre de la démarche.
3. Participation des personnes aux Comités de Suivi de Parcours. Les professionnels sont regroupés en équipe pluridisciplinaire. La personne accompagnée propose son projet de parcours co élaboré avec son référent de parcours. Les professionnels font des propositions d'action à la personne pour l'aider à réaliser son projet.
4. Participation des personnes accompagnées à l'évaluation de la démarche et des nouvelles modalités de prise en charge.

Cette dimension large de la participation a été en partie imposée au démarrage de la démarche et elle a pu s'enrichir au fur et à mesure de la progression de l'expérience. En pratiquant, les professionnels ont pu trouver des solutions innovantes pour intégrer la dimension participative dans les actes de l'accompagnement.

Une formation initiale leur a permis d'alimenter ces travaux grâce à des apports théoriques et méthodologiques, notamment sur les questions de la posture et de l'engagement.

En effet, la participation est envisagée comme un outil d'engagement et de production de la capacité d'agir des personnes. Elle est utilisée à des fins pédagogiques de la part des travailleurs sociaux pour aider la personne à se remobiliser et à modifier sa situation.

Au niveau du projet, cet aspect contraignant de la participation a favorisé le changement de posture des professionnels vis à vis des modalités de prise en charge des personnes. Elle a demandé aux travailleurs sociaux de modifier leurs habitudes de fonctionnement. Elle a permis également de poser un regard différent sur des personnes suivies de longue date. Elle a changé les relations et permis aux travailleurs sociaux de (re)découvrir des personnes ayant des capacités et des ressources.

Elle a, sans aucun doute, contribué à la réussite de l'action par la dissonance cognitive qu'elle a produit dans les groupes de réflexion. Les différentes visions de la nature de la participation ont été confrontées, débattues, recentrées parfois et ont permis d'aboutir à une manière commune d'envisager l'approche de la personne accompagnée dans la démarche.

L'aboutissement de ce travail a permis de définir le processus de travail suivant :

1. La personne est invitée, après un travail préparatoire, à décider librement si elle souhaite participer à la démarche de référent de parcours.
2. En cas de réponse positive de sa part, le travailleur social lui propose de participer (entendons de faire par elle-même en étant accompagnée) au diagnostic de sa situation et de choisir quel parcours elle souhaite mettre en œuvre dans le cadre de son accompagnement après en avoir envisagé un ensemble de possibilités.
3. Elle participe au Comité de Suivi de Parcours (CSP) en présentant son projet de parcours. Les membres de l'équipe pluridisciplinaire du CSP réfléchissent avec sa participation aux outils mais également à la méthode la plus appropriée pour aboutir au résultat compte tenu des ressources du territoire. Le comité émet des propositions pour mettre en œuvre le projet.
4. La personne accompagnée de son référent de parcours choisit parmi les propositions d'action, celle qu'elle veut mettre en œuvre dans le cadre de la démarche. Sa participation est alors complète sur ce premier temps du travail social.

En procédant ainsi, les travailleurs sociaux font ressortir des modifications fondamentales dans les relations qu'entretiennent les personnes accompagnées avec les institutions, les travailleurs sociaux, entre travailleurs sociaux. Une meilleure adhésion et mobilisation, le développement d'action de la part des personnes, leur mise en mouvement à leur initiative, et à l'arrivée l'obtention de résultats positifs au niveau des parcours.

La participation des personnes accompagnées est clairement un vecteur de réussite de la démarche de référent de parcours.

## **Effet n°2 : L'organisation de Comités de Suivi de Parcours<sup>2</sup>**

Le CSP est un outil de la démarche de référent de parcours au service de la personne accompagnée mais également de son référent.

La présente fiche vise à présenter le CSP pour aider le référent de parcours dans sa mise en œuvre. Cette fiche précise les objectifs de cette instance et les modalités possibles de son organisation, sans en règlementer strictement les contours. Le référent de parcours devra

---

<sup>2</sup> Cette partie est constituée de la note interne au Conseil Départemental de l'Ariège intitulée « Fiche de présentation du CSP et de ses objectifs » en date du 15/01/19

toutefois, à l'appui des conseils techniques des conseillères insertion du territoire, veiller à respecter les objectifs des CSP en lien avec ceux de la référence de parcours.

## **I. Différentes modalités de CSP et choix de cette modalité**

Le CSP peut être organisé selon différentes modalités.

Le choix de cette modalité dépend de la phase du parcours considéré (accueil ou accompagnement) et/ou de la situation rencontrée (contexte particulier du partenariat sur un territoire, nombre de personnes accompagnées concernées par le CSP, problématiques travaillées multiples, problématiques communes repérées...).

Deux modalités d'organisation du CSP ont été identifiées : le CSP en phase d'accueil et le CSP en phase d'accompagnement.

Les objectifs de ces différentes modalités pouvant être complémentaires, Elles pourraient donc être mises en place lors de l'accompagnement d'un même parcours, en fonction de la pertinence et du besoin de la personne accompagnée repéré lors du diagnostic partagé posant le projet de parcours ou de l'évaluation.

## **II. Objectifs des CSP**

### CSP phase d'accueil :

*Objectif* : Aider la personne accompagnée à co-construire les étapes de son parcours en lien avec les objectifs posés lors de la phase de diagnostic partagé et le projet de parcours en mobilisant les ressources partenariales. Le CSP peut également le cas échéant permettre le réajustement des objectifs.

Cette modalité est mobilisée lors de la phase d'accueil.

Mobilisation d'une équipe pluridisciplinaire au service de la personne pour le montage du parcours de la personne.

### CSP phase d'accompagnement :

Cette modalité de CSP n'avait pas été prévue au départ dans le montage du projet d'expérimentation. Elle a été mise en place sur certains territoires.

*Objectif* : 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.

Importance de bien préparer les PA à cette modalité (à partir de l'évaluation partagée entre le RdP et la PA).

## **III. Modalités d'organisation**

### CSP phase d'accueil :

*Qui l'initie* : les Référent de Parcours en lien avec la Conseillère insertion

*Qui l'organise* : la Conseillère Insertion en lien avec le Chef de Centre Local et le secrétariat

*Qui le compose* : Référents de parcours, Personnes accompagnées, partenaires des thématiques génériques, Chefs de centre local ou Conseillères insertion.

Qui l'anime : CI ou CCL

Quand : à l'issue du diagnostic partagé

Où : au Centre local.

L'accueil de la personne accompagnée invitée sur cette instance est centrale à ce stade. Il devra permettre de positionner la personne au centre du dispositif, de la placer dans une relation sécurisante avec les partenaires présents, de la conforter dans l'expression de ses besoins au service de son parcours.

#### CSP phase d'accompagnement :

*Qui l'initie* : Référent de parcours.

*Qui l'organise* : le Référent de parcours avec le secrétariat si besoin.

*Qui le compose* : Référent de parcours, personne accompagnée, partenaires dédiés au parcours.

*Qui l'anime* : le Référent de parcours

*Quand* : en fonction des demandes exprimées par la personne accompagnée pendant la phase d'accompagnement ou à la demande du Référent de parcours.

*Où* : à la convenance des acteurs.

#### **IV. Outils à mobiliser**

Mallette pédagogique Référent de parcours – CSP : *DAIL/PTI/Référent de parcours/Mallette pédagogique validée le 29/06/18/Mallette pédagogique interne/Mallette pédagogique MAPPI Référent de parcours/Comité de suivi des parcours.*

Deux outils à utiliser par les référents dans une démarche pédagogique d'escalade d'engagement : relevé de conclusion CSP et le questionnaire CSP.

#### **Effet n°3 : Créer un cadre favorable au partenariat**

La démarche de référent de parcours implique un travail collaboratif entre les acteurs du territoire qu'ils interviennent sur l'action sociale, socio professionnelle, médicales, etc...

Cette collaboration autour du projet de parcours de la personne vise à faciliter la réussite des parcours, prendre en compte la complexité et l'évolution des situations des personnes et des familles, par une organisation centrée sur les besoins évolutifs des personnes accompagnées.

Cette collaboration entre les professionnels connaît des moments forts qui sont les suivants :

- La présence des partenaires plutôt au niveau « responsables » ou encadrement en CSP phase d'accueil. Il y est question des choix d'actions à mettre en œuvre, des meilleures stratégies d'aide et d'accompagnement. Cette CSP est animée par un cadre du département et donne une légitimité d'action au référent de parcours auprès des autres partenaires « ressources ».
- L'implication des partenaires « ressources » autour du projet de parcours à la fois pour respecter le cahier des charges de l'action dont ils ont la responsabilité à un moment du projet de parcours et pour faire partager les informations nécessaires à la bonne marche du projet de parcours. La collaboration implique de s'entendre sur les modalités de partage de l'information.

- La présence des partenaires « ressources » sur le projet en CSP d'accompagnement. En effet, elle est nécessaire pour échanger, donner son point de vue, écouter ceux des autres. Contribuer à l'aide à la prise de décisions de la part de la personne accompagnée.
- La collaboration enfin sur l'évaluation et l'analyse des besoins en actions du territoire pour répondre aux besoins des projets de parcours dans les territoires.

Pour favoriser cette collaboration qui constitue un gain d'efficacité sur les accompagnements, le Conseil Départemental a souhaité revoir les cahiers des charges à l'origine des propositions d'action et des conventions signées.

La démarche de référent de parcours a été intégrée dans ces documents de cadrage sur les modalités de mises en œuvre des relations partenariales. Les partenaires ont pu ainsi intégrer plus facilement les modalités d'organisation de la démarche et engager leurs équipes.

Cette action du Département a eu 2 effets principaux

- Elle a donné la légitimité aux référents de parcours pour exercer leur mission à partir d'un cadre commun accepté par les acteurs professionnels
- Elle a créé les conditions favorables du déploiement de la mission de référent de parcours en permettant aux praticiens extérieurs au Conseil Départemental d'exercer également la mission de référent de parcours.

Les demandes de plus en plus importantes de la part des partenaires d'intégrer la démarche de référent de parcours en finançant eux-mêmes les formations de leurs collaborateurs constituent à ce titre un indicateur d'un projet qui acquiert une légitimité sur le territoire.

Fait à Aix en Provence, le 12/09/2019

Pascal Chiucchini – b2c Projet