

## **Compétences Partenariats Réseaux, retour sur la mise en œuvre d'un module européen de formation à destination des acteurs sociaux. Quels enseignements pour l'action sociale et la formation des travailleurs sociaux ?**

Je souhaite lors de cette intervention vous faire part d'une démarche initiée entre 2009 et 2011, par trois partenaires italiens, slovaques, français dans le cadre du programme européen Leonardo da Vinci. Ce programme européen a pour spécificité de soutenir les initiatives en matière d'enseignement et de formation professionnelle. Il a été conçu comme un outil susceptible de donner une impulsion aux systèmes de formation et d'enseignement professionnels en Europe. Pour cela, il encourage et soutient la mobilité des acteurs. Il vise à faciliter les échanges de « bonnes pratiques » entre les différents responsables de formation. A ce titre, ce programme constitue un levier de choix, pour tenter collégalement d'identifier des processus innovants en faveur de l'optimisation des formations, il est une opportunité pour échanger, pour mutualiser et mettre en place des stratégies, des démarches ainsi que des outils et des contenus au service de formation plus pertinente et performante, et d'étendre leur application au niveau européen.

C'est dans ce contexte et dans cette dynamique, que ces acteurs européens se sont engagés, il s'agissait à travers le projet « *COMPARES partenariat réseaux* », d'élaborer puis de mettre en place un dispositif ouvert et modulaire de formation initiale et continue à destination des acteurs (sociaux) et des institutions en charge de l'accompagnement vers l'insertion des publics de moindre opportunités. L'enjeu central du projet Compares étant de proposer une matrice de formation autour des problématiques de partenariats et de réseaux, leur analyse et leur maîtrise étant considérée comme un des atouts pour l'optimisation de l'intervention sociale.

Au-delà de la pertinence de ce module et de ses contenus, la genèse de la démarche empruntée par ces acteurs européens, ainsi que les analyses qui les ont guidés, me paraissent particulièrement riche d'enseignements pour l'action sociale. Il me semble qu'elles ouvrent, non seulement des perspectives stimulantes pour la formation des différents acteurs, mais également pour l'action pratique et les politiques publiques en matière d'insertion. Par ailleurs, elles soulignent singulièrement la pertinence de l'articulation possible entre formation et recherche, entre recherche et pratiques professionnelles.

## **Contexte et problème posé.**

En effet, l'engagement de différents partenaires dans un programme européen, qui a pour ambition et exigence d'aboutir à des propositions communes en matière de formation, ne pouvait pas relever ou reposer sur des motivations de simple opportunité. Dans le cas présent, il a été le fruit d'une longue coopération entre ces différents acteurs, ainsi que le résultat d'échanges intenses sur les orientations et les sens possibles à donner à l'action sociale.

Ainsi, c'est d'abord dans le cadre du programme européen EQUAL (2005-2009)<sup>1</sup>, que ces acteurs ont été amenés à travailler ensemble, à découvrir puis à confronter leurs réalités et leurs pratiques professionnelles. Mobilisés dans ce programme, par des problématiques communes, il s'est agi par l'expérimentation d'explorer de nouvelles pistes, de nouvelles démarches susceptibles d'apporter des solutions nouvelles aux questions larges de l'exclusion. C'est en particulier autour, de l'accompagnement vers l'insertion des personnes placées sous main de justice, que ces partenaires se sont mobilisés. Ils ont chacun dans leur pays initié, testé, analysé de nouvelles démarches d'accompagnement visant à optimiser l'insertion par l'emploi de ce public. Dans des contextes culturels, politiques, juridiques, sociaux hétérogènes et relativement différents, ces acteurs ont mobilisé une variété de ressources et mis en œuvre des pratiques professionnelles tentant de répondre à la complexité des problèmes, que rencontrent plus particulièrement les personnes placées sous main de justice.

## **Place de la recherche :**

Il est important de préciser ici, que ces initiatives, comme cela est prescrit par les programmes européens, ont donné lieu à des travaux de recherche<sup>2</sup>. Ces recherche-action ont non seulement accompagné ces démarches, mais elles ont permis de les formaliser et de les analyser. Elles ont constitué un terrain utile et très fertile pour les réflexions et les échanges entre différents pays.

Par ailleurs, il me paraît également intéressant de souligner et de dire combien, l'analyse des prises en charge des publics placés sous main de justice est une loupe particulièrement pertinente pour les réflexions sur l'intervention sociale en général. En effet,

---

<sup>1</sup> Le programme EQUAL (2005-2009) avait pour objectif de « combattre les discriminations, réduire les inégalités, pour une meilleure cohésion sociale ».

<sup>2</sup> Pour la France : S. Châles-Courtine, « Jeunes sous main de justice et accès à l'emploi en Entreprise Marchande », 2005-2008, Rapport de recherche EQUAL, 2009.  
S. Châles-Courtine « L'initiative LOTU : un partenariat inédit au service de l'insertion des personnes placées sous main de justice ?, Etude de trajectoires », Rapport de recherche, HCSA, 2010.

le statut particulier des personnes placées sous main de justice, incarcéré ou sous mandat judiciaire, exacerbe et accentue de fait, les difficultés que rencontrent ordinairement les «accidentés de la vie» : leur situation de justiciable contraint en effet à prendre en compte une somme d'objectifs (la réinsertion, la probation, la punition, la prévention de la récidive...), il s'agit alors dans ce contexte, de faire en sorte, entre autre, que le temps de l'exécution d'une peine soit compatible et favorable à un processus de réinsertion.

Or, sans les aborder ici de manière exhaustive, un certain nombre de points convergents concernant l'intervention sociale en faveur de l'insertion ont été mis en évidence par ces analyses, des constats communs ont été mis en exergue et ont nourri comme nous allons le voir, les réflexions autour de la formation des acteurs sociaux.

### **Des constats partagés, fédérateurs**

Ainsi qu'a-t-on en effet pu observer lors de ces expérimentations EQUAL ? Le premier point, quel que soit le pays, a été de constater que les dispositifs de prise en charge ordinaires peinent régulièrement, voir échouent dans l'accompagnement vers l'insertion des personnes placées sous main de justice. Pourquoi ?

Tout simplement et pour le dire très vite, parce que ces « dispositifs de prises en charge » sont le plus souvent, empilés, parcellisés, juxtaposés et peu articulés entre eux. Ces publics sont en effet, très souvent contraints à fréquenter une multitude d'institutions de structures et de systèmes (concernant le logement, l'emploi, la santé, la formation, la justice, ...), ils sont condamnés à expérimenter une série de plans, de programmes, de dispositifs. Ils sont suivis et (ou) pris en charge par une myriade d'acteurs institutionnels, économiques et sociaux, sans que ces derniers, n'aient nécessairement de liens et de connexions entre eux. Ces «millefeuilles» de dispositifs sociaux et professionnels peinent à faire la preuve de leur efficacité, ils apparaissent même régulièrement, comme un obstacle à leur pertinence.

Ces dispositifs ont par ailleurs et c'est un autre constat, le défaut majeur de procéder par catégorie et d'uniformiser les prises en charge, au mépris de la considération des singularités, ou de la complexité des problèmes. Ce qui amène par ailleurs, les acteurs sociaux à éprouver parfois un sentiment d'impuissance dans l'exécution de leurs missions. Ce qui conduit également à l'abandon progressif de ces publics, faute de pouvoir répondre à leurs besoins.

Ces premiers constats ont orienté les réflexions et les pratiques autour de la nécessité de créer davantage de lien entre les acteurs, les institutions, les publics et la société. Ils ont relevé l'urgence d'inventer et de proposer des pratiques et des démarches d'accompagnement

plus cohérentes de manière à pouvoir prendre en compte la complexité des problématiques des publics (plutôt que de l'évacuer).

Il s'est agi donc de tenter de s'éloigner du « prêt à penser » et des procédures plaquées pour au contraire, interroger ses propres pratiques professionnelles, mettre en place des manières de faire « avec d'autres » qui soient régulièrement questionnées et travaillées. De même, les analyses et les échanges approfondis sur les pratiques professionnelles des acteurs de l'insertion, ont conclu à l'importance d'associer et d'impliquer la variété des acteurs de la société (citoyen, entreprise, santé, éducation, emploi, justice,..) dans l'accompagnement des processus d'insertion.

Si les expérimentations ont connu des développements différents et contrastés dans les trois pays, il n'en demeure pas moins qu'une matrice commune s'est dégagée clairement à l'issue de ce programme européen. La diversité des contextes et des cultures n'a pas appauvri ou limité le débat, elle l'a au contraire stimulé et enrichi considérablement. Les évaluations recherches ont stimulé la confrontation des analyses et la mutualisation des retours sur les expériences et sur les pratiques professionnelles. Les problématiques d'exclusion, l'étude des trajectoires des bénéficiaires, l'analyse des pratiques professionnelles, ont été en effet la base de leurs élaborations communes. Celles-ci ont nourri leurs réflexions et les ont conduits, à formaliser un certain nombre d'hypothèses, à mettre à jour des « bonnes pratiques » et à formuler du même coup des préconisations pour la formation des acteurs sociaux de l'insertion. Celles-ci ont pris corps dans le module de formation, travaillé et formalisé pendant deux ans, dans le cadre du programme Leonardo.

### **Vers une approche intégrée de l'action sociale :**

Le projet Compares est en effet, la traduction pédagogique des analyses tirées de ces expérimentations. Ainsi la nécessité d'articuler la variété et la diversité des compétences, pour répondre avec davantage de pertinence et de cohérence, aux problématiques complexes que rencontrent les publics fragilisés, a conduit à considérer la capacité du « travail avec d'autre et ensemble » comme incontournable. Le point de départ du projet COMPARES a été de mettre le « travail ensemble » au cœur des questionnements à susciter par la formation. L'hypothèse étant la suivante: « une approche intégrée de l'action sociale peut permettre d'optimiser les parcours d'insertion ».

De quoi s'agit-il ? Cette « approche intégrée de l'action sociale » implique en quelque sorte, à veiller à ne pas cloisonner les actions des divers acteurs, mais au contraire à les

articuler, pour les enrichir ; à faire en sorte que la variété des énergies et des compétences optimise l'action sociale en offrant des perspectives nouvelles, voir inédites.

Dans cette même perspective, il s'agit de considérer la société comme actrice et partenaire des processus d'insertion, et de rappeler la nécessité de veiller à stimuler sa participation active. L'idée développée ici est de considérer, que les questions que posent l'insertion et donc l'exclusion ne sont pas uniquement « l'affaire » de quelques spécialistes, mais qu'elles concernent une diversité de compétences et la société dans son ensemble. Il revient aux travailleurs sociaux, par leurs pratiques et leurs démarches, de faire en sorte de stimuler ces différentes énergies.

C'est pourquoi, le métissage des cultures professionnelles, l'hétérogénéité des compétences sont quelques-uns des leviers préconisés pour cette approche de l'intervention sociale. En s'efforçant de se « débarrasser » des verrous tactiques et stratégiques liés aux appartenances institutionnelles, celle-ci se veut pleinement au service des objectifs mutualisés à atteindre. Libérée également des enjeux ou des rivalités obscurs des praticiens, cette « approche intégrée de l'action sociale » vise à prendre en compte la singularité des parcours comme les trajectoires parfois imprévisibles des publics, qu'elle place au centre de cette dynamique.

Il s'agit finalement de rappeler, combien l'insertion sociale (et professionnelle) est un problème complexe sur lequel on ne peut agir, qu'en prenant en compte les interactions entre les différents facteurs qui freinent ou facilitent sa résolution. Cette approche intégrée de l'action sociale promeut ainsi l'idée d'un partenariat, « d'un travail ensemble » qui travaille le social lui-même, qui agit et tend à le transformer.

### **Compétences-Partenariats-Réseaux**

Les présupposés de cette « approche intégrée de l'action sociale » énoncent en creux un certain nombre de capacités et de compétences à mobiliser, pour espérer son effectivité. Ils annoncent d'une certaine manière les objectifs et les contenus de ce module « partenariat-réseaux ». En effet, cette approche sous-tend une capacité réelle des acteurs, à activer un partenariat élargi et innovant. Elle suppose de mettre en œuvre un partenariat dépassant les logiques figées des procédures, les logiques de concurrence des acteurs et des institutions, au profit non seulement d'un ajustement permanent des pratiques aux problématiques des publics, mais également au profit d'une souplesse d'action, permettant de considérer les bénéficiaires comme des acteurs à part entière.

Cette démarche suppose alors, la capacité à assumer les incertitudes et les complexités que génère l'accompagnement des publics singuliers, elle exige de tisser des liens avec les acteurs économiques comme avec les acteurs sociaux et de s'ouvrir à des partenaires inhabituels, porteurs de compétences nouvelles et inattendues. Contrairement à l'usage répandu d'un partenariat centralisé et organisé autour de points fixes, cette démarche partenariale s'appuie sur les singularités et revendique l'importance de chaque point de maillage, en même temps qu'elle s'ouvre et s'adresse à toutes les énergies capables d'enrichir ses potentiels et de nourrir son réseau.

De même, cette approche de l'action sociale intégrée repose fortement sur la capacité à développer des modes de gouvernance porteurs de cohérence, favorables à la clarification et à l'articulation des missions et des responsabilités des différentes institutions. Elle suppose d'unifier les politiques d'insertion en privilégiant davantage les enjeux collectifs plutôt que les logiques de structures, cela implique à un niveau plus large de promouvoir et de soutenir une démarche en réseau capable de fédérer non seulement une variété de partenaires et d'institutions, mais également d'harmoniser et d'articuler les politiques d'insertion et leur (re)donner du sens pour chacun.

### **CAPITALISER L'EXPERIENCE – TRANSFERER LES SAVOIRS par la FORMATION**

C'est donc dans ces perspectives et avec ces différents ingrédients, que le projet Compares partenariat réseaux a été abordé. Ce sont ces présupposés et ces conceptions de l'intervention sociale, qui ont prévalu pour définir les connaissances et les compétences à acquérir ou à renforcer, dans le cadre de la formation. Cette dernière étant considérée, comme un levier essentiel pertinent et puissant de transformation des pratiques et des représentations. Au-delà de la notion de partenariat (largement abordée dans les formations « classiques), il s'agit par cette formation modulaire d'optimiser les compétences, que suppose l'activation de telle démarche, de développer les capacités d'analyse, des aptitudes à penser l'action sociale, pour mieux s'y impliquer, pour mieux s'y exprimer.

En effet, convaincus qu'il ne suffit pas de décréter le partenariat, comme modalité constructive de l'action, pour que cette dernière soit opérationnelle, performante et qu'elle atteigne ses buts, ce module de formation tend à sensibiliser les « apprenants » aux enjeux et aux limites des partenariats, à en appréhender les ressorts et les contraintes. De nombreuses études concernant les actions partenariales mettent en exergue une juxtaposition des actions plus qu'un travail en synergie entre toutes les compétences. Elles montrent combien, des missions perçues comme concurrentielles, rendent difficiles le partage des objectifs et

l'optimisation des actions. Elles soulignent la difficulté de coordination des actions, la nécessité des gouvernances, ainsi que celle du partage des informations et des territoires. Elles montrent ainsi clairement, qu'il ne suffit pas d'inciter les acteurs à construire conjointement des normes communes, pour que les institutions et les acteurs pluriels, arrivent à travailler ensemble et parviennent à élaborer une gouvernance partenariale.

C'est à ces différents objectifs et enjeux, que ce module européen de formation choisit de répondre. C'est pourquoi, ce module propose des séquences formatives permettant à l'ensemble des acteurs d'acquérir les compétences utiles à l'activation de pratiques partenariales et à leur mise en œuvre sur le territoire. Ce dispositif pédagogique innovant a l'ambition de s'adresser à l'ensemble des institutions et des acteurs engagés dans des pratiques de prise en charge. La démarche pédagogique prend appui sur les diverses expériences pratiques et expériences professionnelles des acteurs. Ainsi par exemple, l'hétérogénéité des publics en formation est recherchée, permettant « le construire ensemble » par la diversité des places, des pratiques et des points de vue.

Formalisé et validé en janvier 2012, par les instances européennes, les premières actions de formation, ont été mises en place en France dès l'automne 2012, elles seront également initiées en Italie à Bologne courant 2013. Les slovaques quand à eux, sont en attente de différentes décisions politiques pour pouvoir mettre en œuvre ces réformes riches de perspectives, pour l'avenir de la formation des acteurs de l'action sociale. En tout état de cause, à l'issue de ce programme européen, on peut penser que ce module de formation doit être considéré non pas comme une fin en soi, mais plutôt comme un point de départ, que chaque pays, chaque institution, chaque acteur va s'appropriier et adapter. Les pratiques humaines et sociales nécessitant pour le moins des compétences sans cesse (re)travaillées, (ré)inventées et questionnées.

**Sylvie Châles- Courtine. Enseignant-Chercheur.**

[sylvie.courtine@wanadoo.fr](mailto:sylvie.courtine@wanadoo.fr)

#### **Publications**

- S. Châles-Courtine (sous la direction de), Des peines obscures au sens de la peine, in « *Prisons* », Paris, Culture et Sociétés, éd. Téraèdre, 2009
- S. Châles-Courtine, L'initiative LOTU, Une démarche partenariale au service de l'insertion des personnes placées sous main de justice? Dossiers Thématiques, ENAP, CIRAP. 2010
- S. Châles-Courtine (sous la direction de), « Insertion et exécution des peines : mise en perspective », in *Insertion et désistance des personnes placées sous main de justice*, Paris, L'Harmattan, 2012

