

« Le livret d'accueil, une étape dans le processus d'accompagnement et d'intégration des travailleurs sous contrat article 60 au sein d'une association ».

Illustration et analyse à partir du cas de MNEMA asbl à La Cité Miroir

---

*BEN-MOKHTAR Leila*

**Siège social HEPL :**

Avenue Montesquieu, 6  
4101 Jemeppe  
Belgique

[www.hepl.be](http://www.hepl.be)

**Siège social HELMo :**

Mont Saint-Martin, 41  
4000 Liège  
Belgique

[www.helmo.be](http://www.helmo.be)

Travail de fin d'études réalisé en vue de  
l'obtention du grade de MASTER en  
Ingénierie et action sociales

Année académique 2021-2022

## **Abstract**

Cet article porte sur une réflexion qui a mené à la création d'un livret d'accueil à destination, au départ, des travailleurs accueillis sous le statut de « contrat article 60§7 ». L'accueil, l'intégration, l'encadrement et la formation sont portées par la structure accueillante, c'est-à-dire « l'utilisateur ». C'est donc dans une démarche d'uniformisation de la transmission des informations, tout autant que dans un souci de bien-être au travail que s'inscrit le livret. Outil introductif essentiel mais loin d'être suffisant dans l'accompagnement des contrats article 60, la partie discussion de cet article présente une vision critique des difficultés vécues, du projet et de sa mise en place au sein d'une association à finalité sociale.

## Table des matières

Introduction .....	1
La Cité Miroir.....	2
L'asbl MNEMA .....	3
L'accueil et l'intégration du travailleur : une obligation légale .....	4
Le bien-être au travail .....	5
L'accueil, une étape dans un processus d'intégration.....	7
Le contrat article 60§7.....	9
D'une problématique de terrain à une question de recherche .....	11
Approche théorique et approche pratique .....	12
L'adhésion des différents acteurs de terrain.....	14
La construction du livret d'accueil.....	16
La phase exploratoire.....	16
La phase de récolte des données.....	16
Phase d'évaluation à mi-parcours .....	17
Phase de finalisation .....	18
Le livret d'accueil et son utilisation dans la structure .....	18
Discussion .....	19
Conclusion.....	25
Bibliographie.....	27
Remerciements .....	30

## Introduction

---

Cet article porte sur une réflexion qui a mené à la création d'un livret d'accueil à destination, au départ, des travailleurs accueillis sous le statut de « contrat article 60§7 » à La Cité Miroir, un lieu de débat, d'éducation et de culture situé au centre de Liège. Cette démarche a vu le jour à la suite de l'évolution d'une réflexion afin d'optimiser l'efficacité du service accueil et billetterie au sein de l'asbl MNEMA, association socioculturelle gestionnaire de La Cité Miroir. La recherche et le questionnement prennent donc leur impulsion à partir d'un lieu central, plus précisément à partir d'un service marqué par un grand turn-over d'agents d'accueil engagés sous contrat article 60§7. En effet, l'équipe accueil, réservations et billetterie est essentiellement renforcée par des travailleurs mis en fonction via un Centre Public d'Action Sociale (CPAS) et fonctionne la plupart du temps avec des travailleurs non qualifiés sous contrat à durée déterminée. Les objectifs de ce contrat limité dans le temps sont de favoriser l'expérience professionnelle du travailleur et, à l'issue de celui-ci, de lui permettre de recouvrer certains droits. L'accueil, l'intégration, l'encadrement et la formation sont portés par la structure accueillante, c'est-à-dire « l'utilisateur ». C'est à lui que revient la tâche d'accompagner, sur le terrain, le travailleur dans son projet de réinsertion professionnelle. Les profils très variés de ces travailleurs remis à l'emploi et le turn-over d'agents redistribuent à chaque changement les cartes de la dynamique au sein de l'équipe. Face aux difficultés que cela engendre dans le travail quotidien, plusieurs questionnements ont émergé : Que mettre en place afin de faciliter l'intégration de ces nouveaux collègues ? Comment rapidement les « mettre en fonction » tout en respectant le rythme de chacun et favoriser le sentiment d'appartenance ? Comment faire en sorte qu'ils trouvent rapidement une réponse aux problématiques rencontrées et qu'ils s'autonomisent ? C'est l'évolution de cette réflexion qui va impulser la création du livret d'accueil avec pour vocation de favoriser l'intégration et l'adaptation du nouveau travailleur tout en transmettant les valeurs et la culture d'entreprise de l'association mais aussi en remplissant au mieux les objectifs de réinsertion professionnelle. C'est dans une démarche d'uniformisation de la transmission des informations, tout autant que dans un souci de bien-être au travail mais aussi afin de répondre à une obligation légale que s'inscrit cet outil.

Il est par ailleurs difficile de dissocier la réflexion qui a entouré la création du livret d'accueil d'une réflexion plus spécifique concernant l'accompagnement des travailleurs accueillis sous contrat article 60 et des nombreux enjeux que cette politique d'insertion sociale soulève.

Outil introductif essentiel mais loin d'être suffisant dans cet encadrement plus spécifique la partie discussion de cet article présente une vision critique des difficultés vécues, du projet et de sa mise en place au sein d'une association telle que MNEMA.

## **La Cité Miroir**

---

Dans un premier temps, un focus sur le contexte du lieu « La Cité Miroir » et plus précisément de l'asbl MNEMA permet de mieux comprendre le cadre dans lequel cet article s'inscrit. En effet, les valeurs portées, la philosophie, l'histoire tout autant que les missions sont des éléments importants dans la vie des travailleurs qui y évoluent. Plus qu'un simple lieu socioculturel, l'adhésion à ses différentes dimensions est primordiale. Celles-ci imprègnent également le type de management appliqué mais aussi les relations professionnelles qui en découlent. Les travailleurs évoluent au sein d'une association ou l'émancipation, le développement de l'esprit critique et la solidarité sont des éléments centraux. Le livret d'accueil doit rendre compte de ces notions et les mettre en avant-plan. Car bien plus que d'intégrer une équipe, c'est un lieu porteur d'histoire et de messages forts que rejoint le nouveau travailleur. Les appréhender, c'est comprendre le pourquoi de la programmation proposée, des thématiques défendues et de façon plus globale, c'est permettre à chaque travailleur de s'inscrire dans ce projet.

Avec l'aide de fonds publics, l'ASBL MNEMA a réhabilité les anciens Bains et Thermes de la Sauvenière, au cœur de Liège. Ce lieu, partie intégrante de l'histoire de la ville et du patrimoine de Wallonie est ainsi devenu un lieu d'exception, pôle d'éducation, de débat et de culture. La Cité Miroir inaugurée en janvier 2014 est au service de la citoyenneté, de la mémoire et du dialogue des cultures. La diversité et la richesse des activités en font un lieu d'expression unique à travers le théâtre, la musique, les conférences, les parcours pédagogiques ou encore les expositions. Trois associations y cohabitent et y établissent leur programmation : l'asbl MNEMA, Les Territoires de la Mémoire asbl (TM) et le Centre d'Action Laïque de la Province de Liège (CAL). Indépendantes l'une de l'autre mais solidaires et complémentaires, chacune des associations propose des activités propres à ses missions. La Cité Miroir abrite donc trois directions avec trois organigrammes différents, trois modes de fonctionnement propres à chacune mais aussi trois programmations différentes. L'objectif commun de ces trois associations est de faire de La Cité Miroir un projet éducatif, culturel, architectural et politique.

Les travailleurs des trois associations y prennent part à travers différents services (pédagogie, communication, projet, maintenance, animation...). Le Centre d'Action Laïque compte 43 travailleurs dont le lieu de travail principal est La Cité Miroir, les Territoires de la Mémoire rassemblent 20 travailleurs et l'asbl MNEMA 16 travailleurs. Les équipes des trois associations sont régulièrement renforcées par des étudiants ou des travailleurs sous contrat à durée déterminée, le nombre de travailleurs fluctue donc à travers le temps. L'asbl MNEMA est la seule des trois associations à avoir développé un partenariat avec les CPAS pour la mise à disposition de travailleurs sous contrat article 60.

Outre ces trois associations, de nombreux programmeurs extérieurs y proposent également leurs événements, tous en lien avec les valeurs défendues par l'asbl MNEMA, gestionnaire du lieu. Le projet de La Cité Miroir est profondément lié aux notions d'idéal démocratique, d'égalité des individus et d'émancipation sociale individuelle et collective auxquelles les différents partenaires adhèrent.

## **L'asbl MNEMA**

---

L'asbl MNEMA est créée le 10 décembre 2004 à l'initiative des Territoires de la Mémoire asbl. La date correspond à la Journée internationale des Droits Humains, un symbole fort quant à la philosophie générale de l'asbl à ses buts et à ses convictions. MNEMA est en charge de la gestion quotidienne et de la programmation culturelle déployée au sein de « La Cité Miroir ». L'asbl relève de la sous-commission paritaire 329.02 relative au secteur socioculturel de la Communauté française et germanophone et de la Région Wallonne. Celle-ci est compétente pour les travailleurs en général et leurs employeurs, à savoir les organisations qui ne poursuivent pas de but lucratif. Par ailleurs, elle est reconnue comme association à finalité sociale tendant à l'insertion socioprofessionnelle de personnes qui éprouvent des difficultés à trouver un emploi. « Le concept d'économie sociale et solidaire (ESS) désigne un ensemble d'entreprises organisées sous forme de coopératives, mutuelles, associations, ou fondations, dont le fonctionnement interne et les activités sont fondés sur un principe de solidarité et d'utilité sociale. Ces entreprises adoptent des modes de gestion démocratiques et participatifs. Elles encadrent strictement l'utilisation des bénéfices qu'elles réalisent : le profit individuel est proscrit et les résultats sont réinvestis.

Leurs ressources financières sont généralement en partie publiques »<sup>1</sup>. Cette reconnaissance lui permet d'accueillir des travailleurs sous contrat article 60 sans participation financière et ainsi de s'inscrire dans un projet de réinsertion professionnelle.

La mission de l'asbl MNEMA est de suivre le projet de réhabilitation des anciens Bains et Thermes de la Sauvenière et la gestion quotidienne de La Cité Miroir. Cela implique la mise à disposition des espaces, l'accueil du public et des programmateurs extérieurs ainsi que l'entretien. Celle-ci propose également en parallèle sa propre programmation culturelle : théâtre, musique, expositions et cycle de conférences. L'asbl, en tant que gestionnaire des lieux, a la mission de coordonner « la vie » à l'intérieur du bâtiment et de relayer vers l'extérieur la communication de La Cité Miroir en tant que lieu partagé. Toutes les équipes qui constituent l'association sont donc amenées à travailler de près avec les deux autres associations cohabitantes et les organisateurs extérieurs. Ce qui inclut plusieurs services : accueil, réservations et billetterie, régie, maintenance, conciergerie, pédagogique, technique, communication et administration. Ces services représentent donc des « ronds-points » entre les différents partenaires.

C'est dans ce contexte général, complexe et entrelacé, que prend place le livret d'accueil. A noter que celui-ci est créé spécifiquement pour l'asbl MNEMA. Même si les trois associations partagent le même lieu de travail, les mêmes valeurs et que les différentes équipes sont amenées à travailler régulièrement ensemble, chaque association dispose de son propre règlement de travail ou encore de ses procédures distinctes.

## **L'accueil et l'intégration du travailleur : une obligation légale**

---

Deux textes légaux règlementent l'accueil et l'intégration des nouveaux travailleurs. C'est le 10 mai 2007 qu'est paru au Moniteur belge l'arrêté royal du 25 avril 2007 relatif à l'accueil et à l'accompagnement des travailleurs concernant la protection du bien-être lors de l'exécution de leur travail. L'arrêté royal entre en vigueur le 20 mai 2007<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> <https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>

<sup>2</sup> Code du bien-être, livre 1, titre 2, chapitre III : obligations de l'employeur en matière d'accueil, d'accompagnement, d'information et de formation des travailleurs

L'accueil du nouveau travailleur fait donc partie de la politique du bien-être qui doit être menée par l'employeur.

La convention collective de travail (CCT) n°22 du 26 juin 1975 concerne quant à elle l'accueil et l'adaptation des travailleurs dans l'entreprise : « considérant qu'un bon accueil postule que chaque partie soit en mesure de jouer son rôle dans son propre cadre et dans le respect des rapports organisés entre elles, cela impliquant que les représentants des travailleurs aient la possibilité de répondre aux besoins d'accueil et d'adaptation du travailleur ». L'Article 7 de la convention précise que « pendant la période d'accueil, les travailleurs doivent recevoir toutes les informations qui leur seraient nécessaires et en particulier, celles qui pourraient favoriser leur intégration, leur adaptation et leur épanouissement dans l'entreprise. Ils reçoivent des informations concernant leurs conditions de travail, l'activité et la structure de leur entreprise, leur rôle dans le cadre de l'entreprise et les relations collectives organisées au niveau de l'entreprise et de sa branche d'activité ».

L'accueil démarre lors de la phase de recrutement, dès les premiers contacts avec l'employeur et les nouveaux travailleurs. La CCT prévoit qu'il se prolonge jusqu'au premier jour de travail si l'institution occupe moins de 20 travailleurs et jusqu'à la fin du premier mois à partir de 20 travailleurs. Par ailleurs, entre autres dispositions, les nouveaux travailleurs doivent être accompagnés par un travailleur expérimenté et désigné à cet effet. L'employeur doit également s'assurer que les informations et instructions nécessaires ont été fournies, que les travailleurs les ont bien comprises et les mettent en pratique. L'employeur a donc l'obligation de mettre en place les soins nécessaires au processus d'accueil et d'intégration au sein de l'entreprise. Outre implémentation, les nouveaux travailleurs doivent aussi recevoir le règlement de travail et les informations relatives au bien-être au travail.

## **Le bien-être au travail**

---

La notion de bien-être recouvre des conceptions diverses, elle est variable selon les représentations et les sensibilités de chacun.

C'est un état d'esprit global et subjectif qui peut être impacté par une multitude de facteurs. La loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail est la loi de base dans le domaine de la sécurité et de la santé au travail en Belgique.

Cette loi, également appelée la « loi bien-être », crée un cadre dans lequel des arrêtés d'exécution sont pris. Selon sa définition, « le bien-être est un ensemble des facteurs concernant les conditions dans lesquelles le travail est effectué » (article 3, alinéa 1).

Selon l'Article 4, alinéa 1, elle stipule que le bien-être doit être recherché par des mesures qui ont trait à :

1. La sécurité du travail ;
2. La protection de la santé du collaborateur ;
3. La charge psychosociale occasionnée par le travail ;
4. L'ergonomie c'est-à-dire l'adaptation du travail à l'homme ;
5. L'hygiène du travail ;
6. L'embellissement des lieux de travail ;
7. Les mesures prises par l'entreprise en matière d'environnement exerçant une influence sur le bien-être au travail.

Le bien-être au travail concerne donc toutes les mesures qui permettent de créer un environnement de travail sain et sûr. La définition officielle fournie par l'OMS qualifie le bien-être au travail selon « un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part ». Plusieurs services jouent un rôle de premier plan dans la politique du bien-être, mais l'employeur, le travailleur et les comités de concertation ont eux aussi un rôle important à jouer à ce niveau. La communication au quotidien est également un élément clé, le travail en confiance reste une priorité ainsi que l'inclusion de chaque travailleur.

La communication interne est un pilier de la gestion des ressources humaines à laquelle le manager doit rester attentif. La démarche de prévention des risques est basée tout d'abord sur le Savoir Ecouter ses collaborateurs (Pétuzi, 2021).

« Le bien-être s'entend donc comme tout autant physique que moral et social. Le monde du travail est quant à lui caractérisé par la pluralité des changements qui s'y opèrent et qui, s'ils ne font pas l'objet d'un accompagnement, deviennent des facteurs de risque » (Robert, 2007).

L'absence d'accompagnement peut être ressentie comme une source d'anxiété. Ainsi, l'accueil du travailleur, qu'il soit engagé pour une durée indéterminée ou déterminée, sous Contrat Article 60§7 ou encore via un contrat étudiant, est une étape importante dans la vie du nouveau du collaborateur au sein de l'organisation. C'est une manière de répondre rapidement à son épanouissement dans la structure, de lui souhaiter la bienvenue et de participer à son intégration au sein de l'équipe tout en favorisant le bien-être. L'efficacité d'un service ne dépend pas uniquement de la maîtrise de techniques. En effet, le sentiment d'appartenance, la cohésion d'équipe, la maîtrise de sa fonction, le développement et le sentiment de bien-être au sein de l'association sont des éléments qui y participent tout autant. C'est donc dans cette conception et dans un souci de « bon accueil » que s'inscrit la création du livret. Il reprend toute une série de démarches, de présentations et d'informations spécifiques à l'association qui contribuent au bien-être au travail mais aussi à la prévention des accidents. C'est donc un outil incontournable d'une mise à l'emploi.

### **L'accueil, une étape dans un processus d'intégration**

---

L'accueil s'inscrit dans un processus d'intégration qui est un déroulement plus long et plus complexe pouvant s'étaler sur plusieurs mois voire plusieurs années. Delphine Lacaze, Maître de conférences à l'école Supérieure de Management d'Aix-en-Provence et conseillère en entreprises sur le thème, entre autres, de l'intégration des nouveaux collaborateurs, donne cette définition de l'intégration : « L'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée » (2007, cité par Lacaze & Perrot, 2010, p.2). Il s'agit donc ici d'une action managériale parfois réfléchie et prescrite, parfois perpétuée selon l'usage courant ou encore improvisée. Cette approche varie selon chaque structure : selon sa taille, sa politique de management, ses valeurs mais aussi selon la présence ou non d'un service de ressources humaines. Dans le cas de l'asbl MNEMA, il n'y a pas de service de gestion des ressources humaines au sein de l'association.

Chaque responsable de service est chargé d'accueillir et d'accompagner au mieux le travailleur dans la prise en main de sa fonction et de son évolution, le tout avec ses propres ressources et le temps dont il dispose. La transmission des pratiques, les habitudes, les attentes du service tout autant que les fonctionnements généraux ne sont pas prescrits, les apprentissages se font directement sur le terrain, en relation les uns avec les autres.

Selon Edgar Henry Schein, ancien professeur à la MIT Sloan School of Management, « les modes d'accueil des nouvelles recrues résultent plus souvent de l'héritage du passé que d'une stratégie délibérée », ce qui peut s'appliquer dans la situation de l'asbl MNEMA. La pratique d'intégration du nouveau travailleur se perpétue comme elle est appliquée depuis l'ouverture de La Cité Miroir, avec un rôle de transmission par le travail en équipe et par l'accompagnement individualisé. Il n'existe pas au sein de la structure d'outils spécifiquement réfléchis et conçus à cet effet. Même si des procédures existent, elles sont essentiellement transmises par email et expliquées oralement. Avec les points faibles que cela peut engendrer : informations mal ou non transmises, manque de temps pour un accompagnement optimal, importance donnée à l'information qui fluctue d'un travailleur à l'autre, etc. Du côté du nouveau travailleur, d'autres obstacles peuvent être soulevés tels que la peur de poser des questions ou encore de déranger ses collègues. L'association étant encore jeune, la plupart des travailleurs engagés sous contrat à durée indéterminée sont en fonction depuis l'ouverture et très peu ont quitté leur emploi. De nouveaux collègues engagés sous contrat à durée indéterminée sont arrivés en cours de route mais cela représente une faible proportion ne faisant pas ressentir le besoin de mettre en place un parcours d'intégration formel. Les changements les plus récurrents au sein des équipes (essentiellement dans l'équipe accueil et l'équipe maintenance) sont les successions constantes des travailleurs engagés sous contrat article 60, donc sous contrat à durée déterminée. C'est finalement ce public qui sera le principal utilisateur du livret d'accueil.

Néanmoins, cet outil est insuffisant dans un accompagnement de travailleurs non formés intégrés avec un objectif de réinsertion professionnelle. Si le livret d'accueil permet de prendre connaissance de l'association dans sa globalité, il est tout aussi important de se familiariser avec le service rejoint, la fonction, et ses spécificités.

## Le contrat article 60§7

---

Comme expliqué brièvement dans l'introduction, le souci de repenser les premiers pas du nouveau travailleur au sein de l'association naît de la situation particulière du service accueil, billetterie et réservation qui est attaché à l'asbl MNEMA. C'est effectivement dans ce service qu'il y a le plus grand turn-over de travailleurs et où un besoin de reconsidérer le fonctionnement se fait de plus en plus ressentir au fur et à mesure des années. En effet, le service est essentiellement constitué d'agents sous contrat article 60§7, c'est-à-dire sous contrat avec un CPAS et « mis à disposition » au sein d'une structure accueillante appelée "l'utilisateur". L'article 60 § 7 est un article de la Loi organique des CPAS qui lui permet d'offrir un emploi à des bénéficiaires du revenu d'intégration (RI) ou de l'aide sociale équivalente au RI (ASE)<sup>3</sup> : « Lorsqu'une personne doit justifier d'une période de travail pour obtenir le bénéfice complet de certaines allocations sociales ou afin de favoriser l'expérience professionnelle de l'intéressé, le centre public d'action sociale prend toutes les dispositions de nature à lui procurer un emploi. Le cas échéant, il fournit cette forme d'aide sociale en agissant lui-même comme employeur pour la période visée »<sup>4</sup>. D'ascenseur vers le chômage en 1976, les objectifs s'élargissent en 1999 et l'article 60 devient ascenseur vers l'emploi. L'ouverture du droit aux allocations de chômage est alors présentée en second plan et la loi autorise le subventionnement « des mises à l'emploi réalisées dans le but d'acquérir l'expérience professionnelle nécessaire à l'accès au marché du travail » (Caldarini, 2021). Le bénéficiaire passe donc d'un statut « d'assistance » à un statut « de travailleur ». Le travailleur sous article 60§7 signe un contrat de travail avec le CPAS qui devient légalement l'employeur, et ce, même s'il est mis à disposition d'une autre structure.

En fonction des profils des bénéficiaires, le contrat est limité dans le temps avec un maximum de 36 mois. Dans le cas présent, la majorité des contrats se limitent à 18 mois et plus rarement à 24 mois. Le salaire des travailleurs est pris en charge par le CPAS ainsi que les avantages financiers (chèque-repas, treizième mois...). A La Cité Miroir, les contrats articles 60 proviennent des CPAS de Liège, Herstal et Seraing. D'un bénéficiaire à l'autre les contrats seront donc différents : jour de congés spéciaux, avantages le week-end, etc.

---

<sup>3</sup> Fédération des CPAS, Article 60, §7 : petit guide à l'usage des utilisateurs, Marie Castaigne, Conseillère

<sup>4</sup> Loi organique des CPAS du 8 juillet 1978, article 60, § 7, 1.

Ces situations variables entraînent des inégalités mais aussi des contraintes en matière de gestion d'équipe. Le manager se retrouve face à une multitude de conditions qui vont varier selon l'âge et la provenance, ce qui complexifie l'organisation du travail. D'autant que l'utilisateur n'est pas toujours mis au courant des spécificités. Le manque de communication entre le CPAS et la structure accueillante est une des principales difficultés.

Des réglementations subsidiaires particulières s'appliquent en fonction du lieu de mise à disposition (communes, hôpitaux...). Dans les faits, les bénéficiaires sont essentiellement mis à disposition de structures reconnues en tant qu'initiative d'économie sociale. Ces structures disposent gratuitement de travailleurs sous contrat article 60, ce qui est le cas de l'asbl MNEMA. La précarité du contrat Article 60 tient dans sa durée limitée et dans l'issue programmée en fin de parcours.

Tout cela s'inscrit dans une politique plus vaste : l'état social actif. Le déploiement de l'état social actif a vu l'activation des dépenses (contractualisation de l'aide à l'emploi), des travailleurs (l'intervenant va devoir travailler en réseau) et des usagers (il doit devenir moteur de son projet) entraînant avec lui des conséquences. Auparavant, le travailleur social prenait en charge l'utilisateur, aujourd'hui le travailleur social doit « faire faire ». « L'employabilité devient la capacité d'être et de demeurer actif dans un cycle de vie fragmenté et imprévisible... La perspective d'action n'est plus celle d'un reclassement professionnel pur et simple mais celle de la dynamisation personnelle et du rétablissement, par la confection de bilan et l'élaboration de projets individuels, des conditions d'une réinsertion à venir » (Cassiers et al., 2006).

Si les objectifs sont clairs, la mise en pratique est beaucoup plus fastidieuse. Nous assistons à une fragmentation, un séquençage de l'accompagnement. Les CPAS des grandes villes vont éparpiller leurs missions en différents services et le travailleur social ne peut plus suivre une situation dans sa globalité (Maes, 2011).

L'asbl MNEMA, en tant que structure accueillante de travailleurs sous contrat article 60, se retrouve actrice dans ce paysage avec la tâche de fournir la force de travail nécessaire à une réinsertion professionnelle. « La question de la qualité de l'accompagnement social semble ici cruciale. Depuis que la loi a établi que cette mesure peut également être utilisée pour fournir une expérience professionnelle, la transition vers l'article 60, et de celui-ci à l'intégration effective dans le marché du travail, doit être formative et directrice » (Huens, 2013). Brièvement, la personne doit donc être accompagnée pour qu'elle puisse renforcer ses compétences et choisir le parcours professionnel qui lui convient le mieux.

En termes de réinsertion professionnelle des bénéficiaires, cette loi organique représente un réel intérêt pour les CPAS. Durant toute la durée de mise à l'emploi, les CPAS reçoivent une subvention des autorités publiques fédérales et ils bénéficient en tant qu'employeurs d'une exemption des cotisations patronales. Si le travailleur est mis à disposition d'une initiative d'économie sociale reconnue par l'autorité fédérale, les CPAS peuvent bénéficier d'une subvention majorée, ce qui inclut donc une dimension économique non négligeable à laquelle il faut ajouter le bénéfice de faire passer un usager « d'une caisse à une autre » et celui d'augmenter les chiffres de réinsertion. « Les CPAS ont rapidement compris l'intérêt d'une telle mesure pour l'insertion professionnelle des bénéficiaires et c'est ainsi qu'aujourd'hui, derrière le terme « article 60, § 7 », on retrouve davantage qu'un simple article de loi : il s'agit d'un réel dispositif d'insertion des CPAS »<sup>5</sup> (Castaigne, 2021).

## **D'une problématique de terrain à une question de recherche**

---

En regard de ce contexte et des difficultés de terrain que cela engendre, plusieurs idées visant à optimiser l'accompagnement de ces travailleurs remis à l'emploi ont été formulées sous forme de brainstorming avec la direction : repenser des procédures déjà existantes, en créer de nouvelles, mettre en place des formations, renforcer le lien avec les CPAS, etc. C'est ainsi que progressivement, une question de recherche a pris forme : « Comment optimiser l'efficacité d'un service en favorisant l'accueil et l'intégration de nouveaux travailleurs engagés sous contrat Article 60§7 ? ». Cette question de départ permet de dessiner une direction et de se concentrer dans un premier temps sur un public, un service et des actions à mettre en place. Car « la meilleure façon de procéder consiste à énoncer son projet de recherche sous la forme d'une question de départ par lequel le chercheur tente d'exprimer le plus exactement possible le phénomène qu'il cherche à analyser (...). Elle constitue le fil conducteur de la recherche » (Quivy et Van Campenhout, 1995). C'est ainsi que de fil en aiguille les contours d'un livret d'accueil se sont dessinés. Cette brochure permet effectivement de rassembler toutes les informations importantes et nécessaires afin de débiter avec les bases utiles et communes à toute l'association. C'est une « porte d'entrée » permettant au nouvel arrivant de s'appropriier les particularités de l'association et plus globalement de La Cité Miroir.

---

<sup>5</sup> Fédération des CPAS, Article 60, § 7 : petit guide à l'usage des utilisateurs, Marie Castaigne, Conseillère

Avant d'apprivoiser les ficelles du métier d'agent d'accueil et les fonctionnalités d'un service en particulier, se familiariser avec l'ensemble de l'association, ses valeurs ou encore ses missions s'imposait comme une étape préalable dans la chronologie de l'accueil du travailleur. D'une réflexion ciblée sur un service, celle-ci s'est agrandie à l'ensemble de l'association. Le livret a donc été pensé et construit de façon inclusive, c'est-à-dire en prenant en compte chaque contrat, sans distinction et sans stigmatisation d'un statut plutôt qu'un autre, ce qui permet au nouveau collaborateur de démarrer un contrat sur une base commune à tous les travailleurs. Du côté de l'association, cet outil rassemble la multitude d'informations transmises jusqu'ici de façon orale ou via de la documentation éparse.

Concernant la partie budget, la mise sur pied de l'outil ne nécessite pas un financement conséquent. Les principales ressources humaines (graphiste, chargé de communication) et matérielles (imprimante, papier adéquat...) étant présentes au sein de l'association.

### **Approche théorique et approche pratique**

---

Tout le long des étapes de réflexion et de création, la théorie s'est jointe à la pratique dans un mouvement circulaire. L'approche théorique correspond à l'approche conceptuelle nécessaire pour la compréhension des concepts et notions qui concourent à la création de l'outil, tant sur le fond que sur la forme ou le cadre légal dans lequel il s'inscrit. Les théories et concepts développés tout le long de cet article ont servi d'appui à différentes étapes clés. Cette approche se fait sur base de lectures scientifiques, d'articles de loi ou encore de documentations diversifiées externes et internes à l'association.

Outre ces ressources, il était tout aussi important d'interroger les pratiques déjà existantes au sein des deux autres associations cohabitantes à La Cité Miroir. Un outil similaire aurait pu être déjà en application au Centre d'Action Laïque ou aux Territoires de la Mémoire, cette perspective aurait donné un autre chemin à l'outil. Dans ce cas, le livret aurait pu prendre son impulsion sur une pratique déjà mise en place, permettant ainsi d'évaluer ses impacts et de le décliner en version « MNEMA » en tenant compte des avantages et des inconvénients relevés.

Après recherche et questions auprès des services concernés des deux autres associations, d'autres pratiques (essentiellement une séance d'accueil institutionnel, basée sur un Power Point et la transmission orale) destinées à l'accueil du nouveau travailleur sont mises en place mais la brochure d'accueil n'en fait pas partie.

L'approche pratique se concentre directement sur le terrain, avec une démarche hypothético-inductive et qualitative. Il s'agit donc de cibler la résolution de problèmes par l'observation et l'expérience. Nicolas Perrin définit la méthode inductive comme un procédé « qui permet de partir d'une expérience telle qu'elle est vécue et favorise ainsi un questionnement des pratiques. Ces dernières ne sont confrontées à la théorie qu'une fois les données récoltées » (Perrin, 2005). Ainsi, la manière de construire l'objet étudié se fait en comparant progressivement la réalité de terrain avec la théorie sans isoler, a priori, une partie de la « réalité ».

Outre cette démarche hypothético-inductive, une observation participante a également été réalisée. Il s'agit d'une méthode spéciale de l'observation dans laquelle le chercheur n'est pas un observateur passif. Bogdan et Taylor définissent l'observation participante comme « une recherche caractérisée par une période d'interactions sociales intenses entre le chercheur et les sujets, dans le milieu de ces derniers. Au cours de cette période des données sont systématiquement collectées (...). Les observateurs s'immergent personnellement dans la vie des gens. Ils partagent leurs expériences » (Bogdan et Taylor, 1975). Il y a donc eu un partage d'expériences entre les travailleurs de l'asbl MNEMA et une immersion totale dans la vie quotidienne. Le sociologue Bastien Soulé souligne que l'avantage de la méthode est d'être claire en termes de production de données car elle « permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité. En participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques » (Soulé, 2007). Il est important de souligner que l'observation participante a des limites qu'il est nécessaire de garder en tête. En effet, le chercheur étant directement impliqué dans les pratiques, il n'a pas la possibilité d'avoir un regard externe : « la réduction de la distance à l'objet laisse en effet davantage de place à la subjectivité, notamment parce que le chercheur doit autant, voire davantage participer qu'observer » (Soulé, 2007). Dès lors, comme l'affirme Emerson, « la solution est davantage du côté de la prise de conscience des effets de l'enquête que de la tentative de les minimiser (...). Le travail de terrain est donc nécessairement de nature interactionnelle et la présence de l'enquêteur a des conséquences dans la vie des enquêtés » (Emerson, 2003). L'immersion totale nécessite d'observer les situations avec du recul mais aussi de prendre conscience de la subjectivité et des biais que cela peut induire chez le chercheur. Les recherches théoriques, la sélection des éléments constituant le livret, les échanges et l'analyse de l'environnement ne se font pas sur une base neutre mais avec un regard de responsable de service, ce qui peut remettre en question la « neutralité » du chercheur.

« La difficulté consiste alors à s'extraire, dans une certaine mesure, des habituelles façons de faire et de penser, afin de développer une réelle capacité d'analyse. En d'autres termes, le cadre théorique s'est développé en récoltant des matériaux à partir de la réalité de terrain mais aussi des différents entretiens menés et des observations participantes pour ensuite les confronter à la littérature existante.

Des entretiens semi-directifs ont également été réalisés afin de questionner individuellement les attentes et les difficultés auxquelles les nouveaux travailleurs ont dû faire face lors de l'entrée en fonction ou dans l'évolution de leur travail. « L'entretien semi-directif est une technique qui vise à susciter la parole et le récit de la part de l'interlocuteur. Le chercheur pose les questions face à face avec l'interlocuteur. [...] Il est dit semi-structuré car l'ordre de l'entretien ne suit pas nécessairement celui des questions et il tolère une part d'improvisation »<sup>6</sup>. Les éléments les plus récurrents sont la difficulté de se repérer entre les trois associations, comprendre l'historique de La Cité Miroir ou encore le rôle de l'asbl MNEMA dans ce projet. Éléments dont le livret d'accueil tient compte. Il s'agissait donc d'interroger les personnes sur des moments clés et ainsi faire émerger les expériences positives ou négatives vécues lors de leur arrivée et durant les semaines qui y ont succédé. Cette méthode est celle dite « des incidents critiques ». La méthode des incidents critiques a été utilisée au départ dans la psychologie industrielle. Flanagan (1954) l'a décrite comme une technique d'observation pour prévenir et résoudre des problèmes pratiques (Durat, 2014). Il s'agit d'identifier des points de friction dans le processus d'ajustement entre l'individu et le rôle qui lui est confié dans l'entreprise, et de mettre en évidence les enjeux sous-jacents » (Lacaze & Perrot, 2021).

## **L'adhésion des différents acteurs de terrain**

---

Avant d'aborder la construction de la brochure d'accueil, il paraît important de faire un dernier détour théorique concernant l'adhésion des différents acteurs concernés par cet outil.

Même si cela semble de prime abord évident que tous adhèrent à la création d'un outil qui s'inscrit dans une démarche évolutive et dont les avantages peuvent profiter à chaque travailleur, cela ne veut pas pour autant dire que celui-ci sera accueilli et utilisé à la hauteur de ses prétentions.

---

<sup>6</sup> ABSIL, Gaëtan. La recherche et le MIAS. <https://gaetanabsil.wixsite.com/module1/la-recherche> (Consulté le 8/05/2022)

Nous pouvons en effet retrouver dans l'implémentation d'un nouvel outil une forme de résistance aux changements. « La résistance au changement peut s'expliquer par le fait qu'en rationalisant son comportement, en le rendant prévisible, l'acteur perd son pouvoir. Le changement est un processus d'apprentissage collectif. On dénote selon les entreprises ou les services des groupes stratégiques, ou conservateurs ou erratiques, en fonction du contexte : ils doivent avoir capacité et opportunité de s'exprimer » (Crozier & Friedberg, 1977). « L'acteur » cité par Crozier peut être une personne ou un groupe d'individu, une organisation ou une institution, avec un ou plusieurs porte-parole. Toujours d'après Crozier et dans le même ouvrage, cet acteur est considéré comme un acteur stratégique. Par conséquent, le premier acteur concerné est le Directeur de l'asbl MNEMA. Ainsi, son adhésion est primordiale quant à la mise sur pied et la validation de ce projet. Savoir comment il se détermine par rapport à ce dernier est un corollaire indispensable. Ce dernier a donc été impliqué activement à la mise sur pied de l'outil, depuis la réflexion jusqu'à l'évaluation finale. Viennent ensuite les responsables d'équipe et les opérateurs de terrain. Leur présenter l'outil terminé tel un « clé sur porte » sans aucune concertation, sans aucune évaluation collective ni droit de regard aurait été une démarche contre-productive en regard des objectifs fixés. Rendre chacun acteur de la construction de l'outil, leur permettre de collaborer à son évolution et d'en être partenaire ne peut que favoriser son utilisation et sa diffusion.

Cette adhésion s'est articulée dans la confrontation des différentes étapes en sollicitant leurs savoirs et leurs attentes, leurs avis et leurs conseils. Par ailleurs, cet outil étant transversal à tous les services il est important que chacun soit impliqué dans le projet dès les premières étapes de sa construction, notamment afin de recueillir des suggestions quant au contenu. Par ailleurs, celui-ci devait être validé par chaque partie concernée et s'appuyer sur des informations de première ligne afin d'éviter les impairs ou encore des incohérences dans les informations transmises aux nouveaux arrivants.

Le résultat final est une production collective co-construite en équipe. L'adhésion des différents acteurs fait donc partie d'un processus stratégique qui va donner du sens à l'outil et à ses finalités. « L'acteur n'existe pas au-dehors du système qui définit la liberté qui est sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer » (Crozier & Friedberg, 1977).

## **La construction du livret d'accueil**

---

### **La phase exploratoire**

Les étapes qui ont conduit à la mise sur pied de la brochure d'accueil se divisent en plusieurs phases. Les premières étant assimilées à l'approche théorique et à l'approche pratique qui sont décrites plus haut. Elles représentent un travail de réflexion et de recherche entre une problématique soulevée et les interventions nécessaires à mettre en place pour y répondre car comme le souligne Pascal Lièvre dans son Manuel d'initiation à la recherche en travail social « la finalité d'une recherche en sciences sociales est d'exprimer les phénomènes généraux pour accroître le savoir. La finalité de la recherche en travail social est l'identification de phénomènes localisés et datés pour préparer l'intervention qui va suivre » (Lièvre, 2006).

### **La phase de récolte des données**

Cette étape représente la phase la plus longue du livret d'accueil. Le choix du contenu est en effet l'essence même de celui-ci. Néanmoins, la plupart des éléments existent déjà au sein de la structure ce qui est un point facilitant. Il ne s'agissait pas de réinventer un contenu mais d'aller le puiser dans les différentes sources d'informations existantes et sélectionner les informations les plus pertinentes.

La première étape fût donc de choisir ce qui devait apparaître dans le livret tout en veillant à ce qu'il reste agréable à lire et que son épaisseur ne désespère pas le futur lecteur. En fonction des messages à transmettre plusieurs thématiques se sont dégagées : présentation de La Cité Miroir et des associations, vie pratique, les procédures, la prévention et la sécurité, etc. Sur base de celles-ci et suite aux discussions avec les différents travailleurs mais aussi grâce aux résultats des actions mises en place et développées dans la méthodologie, une table des matières a été proposée à la direction.

Après une discussion et quelques échanges sur le contenu, celle-ci a été étayée selon ses souhaits et certains éléments ont été supprimés ou ajoutés. Il a également été convenu que le Directeur y rédige un mot d'accueil, ce qui par ailleurs permet d'asseoir sa fonction et son rôle dans l'association. Une fois la table des matières terminée, la récolte du contenu a démarré sur base de différentes sources d'informations : les sites Internet, les rapports d'activités, les documents existants dans les différents services, les procédures, etc. Tout a été décortiqué afin de retenir l'essentiel. Cette étape s'est faite avec l'accord de la chargée de communication.

La plupart des contenus publics ayant été rédigés par ses soins, il parut logique d'avoir son aval avant d'utiliser ses textes. Cette démarche participe par ailleurs à la valorisation de son travail. Concernant les procédures administratives, c'est en concertation avec la secrétaire de direction que celles-ci ont été choisies.

Par ailleurs, la description des différents services a été réalisée avec le soutien de chaque responsable de service. Chacun a décrit en quelques lignes le service dont il s'occupe, ce qui valorise également leur fonction mais aussi leur a permis de transmettre les éléments qui leur paraissent essentiels. Le volet prévention et sécurité a quant à lui vu le jour grâce au responsable technique qui a fourni et sélectionné, parmi la multitude de plans, les éléments pertinents à communiquer. Pour la partie concernant la description des deux autres associations, le contenu a été transmis par le directeur adjoint du CAL et des TM.

En amont de cette collecte, un premier contact a également été pris avec le graphiste de l'association afin de lui faire part du projet et des besoins en mise en page. Cela a permis également de fixer des échéances quant à ses besoins en temps afin de finaliser le projet. La seule consigne en matière de graphisme était de reprendre la charte graphique "MNEMA".

La collecte des données émane donc de plusieurs sources : de la vie des travailleurs, de conversations informelles sur le terrain, des entretiens plus formels avec les différents échelons de l'organigramme, des documents officiels déjà existants au sein de la structure mais aussi de documentations diverses sur le livret d'accueil. Cela a permis de répertorier toute une série d'informations qu'il a fallu synthétiser, retravailler et diviser par thématique.

### **Phase d'évaluation à mi-parcours**

Pour plus de facilité dans la lisibilité et dans la construction de l'outil, le premier brouillon a été rédigé dans un PowerPoint, chaque slide correspondant à un thème abordé. Le premier brouillon terminé, le PowerPoint a d'abord été envoyé par mail à la direction pour relecture et obtenir son aval avant de l'exposer aux responsables d'équipe.

L'objectif étant de faire une évaluation à mi-parcours et d'apporter des rectifications si nécessaire. Une réunion a ensuite été programmée afin de présenter l'outil aux responsables d'équipe. L'idée ici était de le partager en qualité de brouillon avec pour objectif de solliciter l'expertise et le regard de chacun. L'articulation des thématiques mais aussi la formulation du texte ou les titres ont été abordés. Cette réunion a rencontré un vif intérêt et chacun a participé avec plaisir et enthousiasme à cette étape d'évaluation à mi-parcours.

## **Phase de finalisation**

Suite à l'évaluation à mi-parcours, les dernières rectifications ont été apportées et le PowerPoint a à nouveau été envoyé à la direction et à la direction adjointe pour une dernière lecture. Il a également été partagé avec les services communication, pédagogie et secrétariat pour la vérification syntaxique et orthographique. Après quelques dernières corrections, l'outil est arrivé à l'étape du graphisme et de la mise en page. Cette étape a nécessité un long échange avec le graphiste afin qu'il cerne bien le découpage et la forme de l'outil.

Des derniers choix ont dû être tranchés (couleurs, formats, photos...), toujours avec l'accord de la direction et un support important du service communication.

## **Le livret d'accueil et son utilisation dans la structure**

---

La dernière étape est de donner la place à cet outil au sein de la structure, qu'il soit réellement utilisé et qu'il représente une plus-value pour chaque travailleur concerné par l'accueil d'un nouveau collègue. La structure étant petite et tous les travailleurs étant déjà mis au courant de l'arrivée du livret, la phase d'intégration de ce nouvel outil n'imposait pas de développer une fine stratégie. Il s'est immiscé, au fur et à mesure de son développement, dans l'environnement du travailleur jusqu'à arriver « physiquement » dans le quotidien professionnel. La co-construction de l'outil a présenté cet avantage.

Quelques exemplaires ont été imprimés et donnés aux responsables d'équipe afin que chacun puisse l'avoir à portée de main en cas de besoin. L'idée est qu'il ne soit pas nécessaire de le chercher dans toutes les armoires. Le fait que chacun le range dans son espace de travail permet de le garder à vue et de ne pas oublier son existence. Outre l'emplacement stratégique pour les responsables d'équipe, un exemplaire a été distribué à chaque travailleur.

Ce qui permet de mettre le livret en action au sein de l'association. Même si la plupart des travailleurs connaissent déjà bien la structure, le contenu peut apporter de nouvelles informations auxquelles ils ne sont pas nécessairement confrontés dans leur quotidien.

Le livret peut également agir comme « rappel » en remettant en avant-plan des valeurs et des procédures. Concernant l'accueil des travailleurs sous contrat article 60, ils représentent un outil d'accompagnement au quotidien afin de répondre plus efficacement aux questions posées par le public notamment en matière de fonctionnement et d'espaces.

A noter qu'il est prévu que ce livret soit transmis à chaque nouveau travailleur en complément du règlement de travail, de la procédure d'évacuation en cas d'incendie et du dernier rapport d'activité.

Pour terminer, il est important de souligner que cet outil ne remplace pas le relationnel qui doit rester une priorité. Il est un support à l'échange et une aide au quotidien mais ne se substitue pas à un accompagnement physique et à une discussion. Il n'a pas vocation à se délester de cette étape qui reste primordiale dans l'accueil et l'accompagnement d'un nouveau travailleur.

## **Discussion**

---

Finally, the creation of the welcome booklet represents an opportunity for the association, without distinction by report to the different contracts that constitute it. Nevertheless, if we pick up the reflection from its starting point, even if it calms it, it does not solve the problem raised. The questioning on the accompaniment of Article 60 contracts for the entire duration of the contract remains always in suspense. We have responded to the needs of a preliminary step, that of the uniformization of useful information at an entry into function, without for as much regulating a problem more vast that impacts the good functioning of a service and of its workers. From a specific situation we have evolved towards a global solution that brings us back nevertheless, in this discussion, to this specific problem that even if it concerns a service in particular to repercussions not negligible on the whole of the association but also on the rayonnement and the image that La Cité Miroir vehicle.

The welcome and ticketing service is a first line service, it coordinates the welcome of the public and ensures the ticketing for the programmed events. Without public, the welcome, ticketing and reservation service would simply have no place. Thus the quality of the service rendered, the reliability of the information given and the effectiveness of the treatment of requests are primordial elements. In constant contact with the public but also with the different services of the associations of La Cité Miroir, specific competences are necessary in order to ensure the good functioning of the service. Nevertheless, the proportion of Article 60 contracts in function is more important than the proportion of agents in CDI engaged on the basis of their competences. This configuration creates an imbalance that is translated by difficulties both for the one and for the other.

L'article 60 n'est plus une force de travail venue en renfort à une équipe déjà bien constituée mais il est le noyau de la force de travail d'une équipe fragile. C'est aux travailleurs les plus expérimentés, parfois eux-mêmes sous contrat article 60, d'encadrer les apprentissages des nouveaux arrivants tout en assurant leur fonction. Les nouveaux travailleurs qui arrivent dans le service vont apprendre un métier, car il ne s'agit pas ici de reléguer le contrat article 60 à des tâches de seconde zone mais bien de l'autonomiser dans la fonction d'agent d'accueil. Les nouveaux agents apprennent donc un grand nombre de savoir-faire directement sur le terrain.

En raison des profils particuliers accueillis (public parfois fragilisé, inexpérimenté ou non prêt à l'emploi), l'encadrement s'avère parfois conséquent et demande une forte implication des collègues plus expérimentés, car le projet est avant tout porté par toute une équipe où chaque travailleur est investi. A ce jour, le service est composé de deux agents d'accueil engagés sous contrat à durée indéterminée et de trois travailleurs sous contrat article 60. Au total, depuis le début de La Cité Miroir, ce sont dix-neuf travailleurs qui ont été accueillis sous ce statut dans ce seul service et un seul agent a été engagé en CDI en cours de route. La transmission est donc cyclique et répétitive : fonctionnement, particularités du service, valeurs, dynamique de groupe, etc. Les contrats démarrant et s'arrêtant à des périodes différentes la formation est continue. Ce qui demande un accompagnement individualisé soutenu qui redessine à chaque changement les contours de l'équipe et le rythme du service. Cet encadrement demande du temps et une charge de travail prise sur le développement de l'efficacité du service et sur le temps accordé à l'évolution d'autres travailleurs plus autonomes. Certains « écolages » exigent une présence appuyée et la mise en autonomie du travailleur peut être longue ou sur base de compromis souvent au détriment de la qualité du service, de ses missions et du climat social de l'équipe. Une fois le contrat arrivé à échéance, l'agent est remplacé par un nouveau candidat proposé par le CPAS concerné. Ainsi, une fois le travailleur devenu autonome, ou en approche de le devenir, il quitte le service.

En regard du manque de budget, il est impossible pour l'association d'engager plus de travailleurs dans son pôle permanent. Donc malgré les difficultés rencontrées, les articles 60 représentent une opportunité de renforcer une équipe qui serait sans cela en sous-effectif avec l'impossibilité d'assurer la permanence d'un service ouvert sept jours sur sept. Par ailleurs, cela fait également partie des missions de l'asbl MNEMA de favoriser la remise à l'emploi des publics plus précaires. Il n'est donc pas envisageable de stopper ce partenariat mais plutôt de le réfléchir de façon plus optimale.

Si nous changeons à présent de regard et que nous nous portons vers le bénéficiaire, la problématique prend une autre dimension. En effet, comment garantir une expérience positive lorsqu'une personne est propulsée dans un environnement de travail qu'il ne connaît pas et pour lequel il ne dispose pas, la plupart du temps, des compétences nécessaires ? Comment concilier les enjeux liés aux termes du contrat article 60 et les enjeux liés à une association dans laquelle il va brièvement passer sans aucune garantie de contrat pérenne ? Comment motiver ces travailleurs remis à l'emploi et les inciter à se développer dans ce contexte ? La couleur est annoncée dès le premier entretien, il y a très peu de chance que le CDD débouche sur un CDI, la situation de l'association ne le permet pas. Une fois ces deux univers confrontés, une impasse se dessine entre d'une part les enjeux institutionnels de l'asbl MNEMA et d'une autre part les enjeux de réinsertion professionnelle du CPAS. Deux sphères distinctes se rencontrent à travers un individu qui suit, case après case, son parcours de réintégration. Et dans chaque sphère, il y a des acteurs de terrain qui « font leur boulot ». Une assistante sociale qui « place » un bénéficiaire et une équipe qui s'engage dans cet accompagnement en échange d'une force de travail « gratuite ». Ensuite, il incombe au bénéficiaire de trouver sa place dans ce paysage et à l'équipe qui l'accueille de l'aider au mieux afin d'accomplir ses objectifs de réintégration professionnelle.

Si les principes généraux sont clairement définis par la Fédération des CPAS<sup>7</sup>, nous ne retrouvons aucun guide à destination de la personne encadrante. Aucun accompagnement ni piste d'aide dans la formation du nouveau travailleur ne sont proposés. Le CPAS, en tant qu'employeur, ne déploie pas de programme pour préparer la structure accueillante à la formation de leurs bénéficiaires. Le référent social ne prend pas de renseignements sur les outils d'encadrement mis en place par l'association pour remplir sa mission auprès du nouveau travailleur. Finalement, il revient à chacun de se débrouiller.

Même si des évaluations en cours de route sont parfois prévues (certains CPAS ne le proposent pas), celles-ci restent « des cases à cocher » et ne sont pas destinées à améliorer la qualité de l'accompagnement, à aider le tuteur dans sa mission et, in fine, le bénéficiaire dans sa réinsertion. A l'issue du contrat, aucun échange n'est prévu afin de faire le bilan des nouvelles compétences acquises par le travailleur et ainsi mieux l'orienter vers un emploi.

---

<sup>7</sup> Fédération des CPAS, article 60§7, Marie Castaigne, mis à jour le 17 novembre 2020

Si un profil de fonction a bien été transmis au CPAS, les candidats potentiels qui se manifestent auprès de celui-ci sont rarement en adéquation avec les besoins du service, ce n'est d'ailleurs pas une condition sine qua non. L'objectif premier est de permettre à la personne aidée par le CPAS d'accéder au monde du travail en lui donnant la possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et capacités. La recherche de la productivité est un objectif secondaire. Souvent, les candidats arrivent à l'entretien d'embauche sans même avoir été préparés par le référent social, ce qui peut sembler absurde dans une politique de réinsertion à l'emploi. Prendre connaissance de la structure où l'on postule ne fait-il pas partie d'un réflexe à adopter dans une recherche emploi ?

C'est durant l'entretien, réalisé entre le candidat, le directeur et le responsable d'équipe, qu'un choix doit être opéré au plus proche des compétences attendues. A part un Curriculum Vitae, aucun autre document n'est joint afin de procéder à une sélection pertinente, tant pour le candidat que pour l'association. A chaque engagement, il y a une prise de risque et souvent c'est le « feeling » qui va guider le choix final. Comment ressent-on le candidat lors de l'entretien ? Sera-t-il capable de travailler en équipe, de supporter la pression d'un travail de première ligne, de démarrer le contrat avec les bases minimum ? Tout cela est évidemment très subjectif et jugé sur un laps de temps très court. C'est une fois sur le terrain que toutes ces réponses seront évaluées, parfois au détriment de l'équipe parfois à l'avantage de l'équipe.

Parmi les collègues accueillis, certains ont déjà acquis une bonne expérience de terrain, disposent de bonnes compétences de base (informatique, orthographe...), se sentent à l'aise avec le métier du service et s'adaptent rapidement. Dans ce cas, une fois le fonctionnement acquis, la mise en autonomie est assez rapide et l'équipe retourne vers un équilibre où les uns peuvent « se reposer » sur les autres. D'autres, cependant, n'ont plus approché le monde du travail depuis des années, ne disposent pas de compétences de base en bureautique ou encore ont une orthographe moyenne. Dans ce cas, le processus de formation et la mise en autonomie demandent beaucoup plus de temps et d'accompagnement. Nous pouvons également être confronté des personnes dont la réinsertion au travail s'avère plus difficile, voire impossible à ce stade du processus, avec une perte de sens issue d'expériences passées négatives et un décrochage avec les « codes du travail ». Il est difficile d'accompagner ces travailleurs « non prêts à l'emploi » ou abîmés par des expériences professionnelles compliquées. L'accompagnement est encore tout autre car il doit tenir compte de cet état d'esprit, tout en veillant à l'équilibre de l'équipe et au bien-être de chaque travailleur.

Chaque engagement est singulier et la dynamique d'équipe doit ponctuellement se réadapter aux nouvelles compétences arrivantes qui sont parfois complémentaires, parfois similaires ou parfois encore en inadéquation avec les besoins du service et donc à développer plus particulièrement.

Dans le cas de l'asbl MNEMA, les responsables d'équipe ne sont pas formés pour ce type d'accompagnement. Il n'y a pas de travailleurs sociaux au sein de la structure. Le coordinateur se retrouve à œuvrer en tant qu'intervenant social, sans avoir ni été préparé ni même postulé à une telle fonction. Là où le terme « travailleur social » signe une professionnalisation, reconnue et légitimée, le rôle de l'encadrant des contrats article 60 n'est pas reconnu professionnellement. A lui d'apprendre de façon autonome, de s'adapter et de s'armer afin de concilier accompagnement, formation, gestion d'équipe, cohésion d'équipe et objectifs de service. Par ailleurs, l'accompagnement n'implique pas du tout les préceptes et les recommandations déontologiques du travail social. C'est ainsi que des managers se retrouvent catapultés dans le champ de la réinsertion professionnelle afin de pallier une problématique « laissée de côté » par les pouvoirs publics. Ils vont se retrouver, caméléons, à évoluer dans le champ du social, faisant face à des épreuves de professionnalités qui renvoient à un moment suspendu dans l'espace de la relation d'aide.

Dans leur ouvrage « Assistante sociale aujourd'hui », Brigitte Bouquet et Christine Garcette donnent cette définition de l'accompagnement social : « L'accompagnement social vise à aider les personnes en difficulté à résoudre les problèmes générés par des situations d'exclusion, et à établir avec elles une relation d'écoute, de soutien, de conseil et d'entraide, dans une relation de solidarité, de réciprocité et d'engagement de part et d'autre [...]. L'accompagnement social ne peut donc être fondé que sur une démarche volontaire. Il repose sur la liberté de chacun et sur la capacité d'engagement réciproque. [...] cette démarche orientée vers le faire ensemble est attentive aux processus, au cheminement des personnes, à leur parcours » (Bouquet & Garcette, 1999). Ceci rejoint les valeurs et les missions de La Cité Miroir. C'est bien ce rôle que va endosser du mieux possible et selon ses ressources, le coordinateur d'équipe, celui d'accompagnateur social durant toute la durée d'un contrat.

In fine, ce qui peut sembler de prime abord être un contrat « gagnant gagnant » tant pour le bénéficiaire, l'utilisateur et le CPAS, dévoile finalement des effets pervers ou les gains semblent s'effacer au profit d'une politique sociale qui ne se donne pas les moyens de ses objectifs.

Le travailleur ne bénéficie pas de l'encadrement dont il a réellement besoin, l'utilisateur doit faire face à une surcharge de travail et le CPAS prend le risque de voir revenir le bénéficiaire en son sein. Chacun avance, individuellement, avec nos réalités et nos difficultés de terrain alors qu'unir nos forces, dans un partenariat plus efficace et en collaboration, semblerait être une meilleure issue pour tous. Il paraît évident que d'autres moyens devraient être donnés à cette politique afin de participer à un réel « tremplin vers l'emploi ». Des étapes préalables devraient être mises en place, ne fut-ce que pour évaluer si le bénéficiaire est apte à retourner sur le marché de l'emploi, avant de l'envoyer dans une structure « utilisatrice » qui en ferait alors « les frais ». La politique sociale du contrat article 60 répond d'abord à des enjeux institutionnels et économiques qui ont des répercussions sur le local. Elle secoue des secteurs qui, par manque de moyens, n'ont pas d'autres choix que de participer à un effondrement qui met chaque acteur à un niveau de pression qui risque à tout moment d'imploser.

Dans ce contexte, le livret d'accueil semble être une goutte d'eau dans un océan, un moindre mal dans la multitude d'actions à mettre en place pour pallier les difficultés rencontrées de part et d'autre. Car bien plus que l'accueil, c'est un plan stratégique plus ambitieux qui devrait prendre forme afin de répondre aux différentes missions de l'asbl MNEMA et de sa finalité sociale. C'est un parcours d'intégration tout entier qui devrait être pensé en tenant compte de l'homéostasie de l'équipe en place et d'une réinsertion professionnelle efficace.

C'est donc dans ce sens que des pistes doivent se déployer. Il est par ailleurs essentiel de se concentrer sur les actions possibles, à l'échelle de l'institution, à l'échelle d'un service et à l'échelle d'un individu. L'objectif est donc d'optimiser la période de passage à La Cité Miroir afin de participer à un regain de confiance, d'estime de soi et de valorisation des compétences de la personne dans un réel parcours de réintégration professionnelle. Il est nécessaire de développer un accompagnement sur-mesure qui motive à un engagement avec une prise en compte du projet et des spécificités de la personne.

Dans les recommandations qui peuvent ressortir de la pratique de terrain, il est d'abord important de renforcer le partenariat avec les CPAS et plus particulièrement le lien avec le référent social. Au sein de l'asbl MNEMA, une réflexion est en cours afin de réaliser un outil qui accompagnerait le travailleur durant toute la durée du contrat article 60.

Il reprendrait, entre autres, les objectifs à atteindre, les tâches à effectuer et les compétences acquises en regard de chacune. Cela permettrait de les valoriser sur un CV mais aussi de donner la motivation au travailleur de les accomplir en leur donnant du sens.

Il viendrait en complément du livret d'accueil. Un programme de formations est également une piste qui est en cours de développement. Il apparaît aussi utile d'interroger les pratiques d'autres associations qui travaillent régulièrement avec des contrats article 60, nous avons certainement beaucoup à apprendre les unes des autres.

Pour terminer, il est important de souligner que malgré les difficultés managériales rencontrées, un contrat article 60 est avant tout une réelle opportunité positive tant par la richesse de la rencontre humaine que par l'expérience partagée. Lorsque l'encadrement est positif et constructif, lorsque du temps est accordé à la relation, les échanges sur le terrain sont des vecteurs d'apprentissage formidables, tant pour la personne sous contrat article 60 que pour l'équipe et les travailleurs qui l'entourent.

## **Conclusion**

---

L'accueil du nouveau travailleur s'inscrit donc dans une politique d'intégration plus vaste, dont les atouts non négligeables pourraient faire l'objet d'un autre développement. Le livret d'accueil représente un moment dans cet accompagnement plus complexe. Il a une fonction de « porte d'entrée » en reprenant toute une série de clés utiles afin de débiter sereinement une nouvelle vie professionnelle au sein de l'association. Il représente un gain de temps dans une mise en fonction, gain de temps qui a toute son importance dans un service constitué essentiellement de travailleurs sous contrat article 60. Néanmoins, cet outil ne représente pas une fin en soi mais un début vers la création d'un processus d'intégration plus complet destiné à l'accompagnement de ces contrats qui dépassent rarement les vingt-quatre mois.

En regard de la discussion, nous pourrions nous demander si cette tâche doit revenir à un responsable d'équipe, non formé à l'accompagnement social, en fonction dans une structure accueillante ? En l'absence de ressources extérieures, la réponse est oui, en tout cas si l'objectif du manager est de favoriser le bien-être d'une équipe et de participer à une réelle réinsertion du contrat article 60 plutôt que d'attendre passivement que le contrat se termine sans se soucier de la dimension humaine. N'est-ce pas aussi le rôle de l'ingénieur du social que de s'adapter à son terrain et de penser des solutions pour une gestion d'équipe profitable à tous, sans distinction. N'est-ce pas au final son rôle d'élaborer des plans d'actions, en tenant compte de la dimension humaine, économique et managériale tout en menant les missions de la structure dans laquelle il évolue ; de s'adapter à des terrains souvent chaotiques qui nécessitent de repenser autant sa fonction que ses modèles de référence ?

En effet, face au manque de qualification professionnelle, un management plus particulier doit être mis en place. D'autres éléments vont devoir être pris en considération dans la conception de l'accompagnement et de la formation, tout en tenant compte des particularités de chacun. L'intégration et l'acclimatation vont devoir être réfléchies pour garantir une expérience positive, pour tous les acteurs concernés, sur toute la durée du contrat, sans oublier la valorisation de nouvelles compétences dans une réflexion de « parcours globale », c'est-à-dire au-delà de la durée du Contrat Article 60. Cela permettrait, in fine, de tenter au mieux, à l'échelle de la structure accueillante, de favoriser une réelle réinsertion professionnelle et non un retour à la case départ : le CPAS.

*« Pas plus que les autres identités, les identités professionnelles ne sont des catégories acquises une fois pour toutes. Comme les autres, elles se construisent dans et par les interactions, tout au long de la vie. Elles s'élaborent à partir d'un parcours, d'une trajectoire, en débordant les limites du lieu de travail » (C.Dubar, 2001).*

## Bibliographie

---

BABY-COLLIN Virginie & CORTES Geneviève, 2019, « Éditorial », *Espaces et sociétés*, vol. 178, n° 3, pp. 7-19.

BARTHÉLEMY Anne, 2019, « Comment envisager le projet de réinsertion sociale de travailleurs-euses sous statut « article 60 » au sein des équipes locales d'une organisation comme Oxfam-Magasins du Monde ? »

BAUDOIN Guillaume, 2017, « Mise en place d'un parcours d'accueil et d'intégration dans le secteur de la construction », travail de fin d'études Master en sciences du travail

BOULIER-BARGUES Emilie, 2019, « Socialiser les nouveaux entrants dans l'organisation ; des tactiques au travail institutionnel », *Sciences de l'Homme et Société*, Université Clermont-Auvergne

BOUMEDIAN Naoual & LALOY David, 2016, « Le tutorat comme outil d'adaptation dans un contexte de changement : un champ d'observation pertinent de la transaction sociale », *De Boeck Supérieur*, « Pensée plurielle » n° 43 | pages 125 à 137

BOUQUET Brigitte & GARCETTE Christine, 1999, « Assistante sociale aujourd'hui », *Agora débats/jeunesses*, p15

CALDARINI Carlo, 2021, « Avantages et inconvénients des contrats « article 60 » pour les travailleurs étrangers », une analyse de l'IRFAM n°9, Liège

CALDARINI Carlo, 2020, « De l'article 60 à l'emploi d'insertion », Schaerbeek : CPAS de Schaerbeek, Observatoire du social

CASTAIGNE Marie, 2021, « Article 60, §7 : petit guide à l'usage des utilisateurs », Fédération des CPAS

CASTAIGNE Marie, 2020, « Le point sur l'article 60 § 7 », Fédération des CPAS, Namur

Collectif Solidarité Contre l'Exclusion ASBL, 2013, « La réinsertion précaire des travailleurs « Article 60 » au sein des « Petits Riens » et de « l'Armée du Salut - Foyer Georges Motte » », [https://www.brudoc.be/opac\\_css/doc\\_num.php?explnum\\_id=842](https://www.brudoc.be/opac_css/doc_num.php?explnum_id=842)

DENIS Frédéric, 2020, « Assistance sociale. Aide à l'emploi et l'insertion socio-professionnelle : évaluation de l'article 60 § 7 en CPAS », Travail de fin d'études HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège, Master en sciences de gestion

DUBAR Claude, 2001, « Identités professionnelles. Le temps du bricolage », *Sciences humaines*, 114, p. 32

DURAT Laurence, 2014, « Les expériences d'incidents critiques, des ressources pour le développement des compétences », *Varia*

EMERSON Robert, 2003, « Le travail de terrain comme activité d'observation. Perspectives ethnométhodologistes et interactionnistes », dans D. Céfaï (Éd.) L'enquête de terrain. Paris : La Découverte/MAUSS

FRANSSSEN Abraham, 2005, « Etat social actif et métamorphoses des identités professionnelles. Essai de typologie des logiques de reconstruction identitaire des travailleurs sociaux », De Boeck Supérieur, Pensée plurielle, n°10, p. 137-147.

FRAY Anne-Marie & PICOULEAU Sterenn, 2010, « Le diagnostic de l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité au travail », dans Management & Avenir (n° 38), pages 72 à 88

GOVERS Patrick & MAES Patrick, « Caractéristiques et légitimité de l'ingénierie du social. L'ingénieur social », PowerPoint dans le cadre du cours d'identité professionnelle

HANOTIAUX Gérald, 2012, « Regards syndicaux sur les conditions de travail sous « contrat Article 60 » et propositions du Collectif Solidarité Contre l'Exclusion (CSCE asbl) pour leur amélioration »

HORIOT Anne-Lyse, CAUJOLLE Céline, RAMAROSAONA Geneviève , ZABRANIECKI Jean-Luc, VERGE Elizabeth & ROCQUES Philippe, 2009, « Accompagner les salariés en insertion ou l'expérience de l'entreprise « Le Hérisson » », dans Empan (n° 74), pages 60 à 65, 2009

HUENS Véronique, 2013, « Article 60§7. Derrière le mécanisme administratif : des travailleurs, des réalités et des enjeux. » Analyse SAWB, pp. 1-2

LACAZE Delphine & PERROT Serge, 2012, « L'intégration des nouveaux collaborateurs, enjeux et outils pour le développement de l'entreprise », collection(s) : Fonctions de l'entreprise

LACAZE Delphine, 2007, « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle », Management et Avenir, page 9 à 24

LAPASSADE Georges, 2002, « Observation participante », dans Vocabulaire de psychosociologie, pages 375 à 390

LIEVRE Pascal, 2006, « Manuel d'initiation à la recherche en travail social. Construire un mémoire professionnel », Rennes, édition de l'Ecole Nationale et de la Santé Publique

MAES Patrick, 2011, « Le rééchantement social enquête auprès des travailleurs sociaux à propos des besoins en formation continuée », Ed. Du CEFAL

NIZET Jean & PICHAULT François, 2013, « Les pratiques de gestions des ressources humaines. Conventions, contextes et jeux d'acteurs », Edition Seuil, Points/Economie, deuxième édition mise à jour

NIZET Jean & PICHAULT François, 2001, « Introduction à la théorie des configurations. Du « one best way » à la diversité organisationnelle », de boeck Supérieur

PETUZI Sophie, « Management humain des organisations et gestion des ressources humaines », partie 4 le bien-être au travail, cours MIAS 2021

RAVON Bertrand, 2009, « L'extension de l'analyse de la pratique au risque de la professionnalité », Empan, vol. 75, n° 3, pp. 116-121

RAVON Bertrand, 2013, « Usure professionnelle », in JORRO Anne (dir.), Dictionnaire des concepts de la professionnalisation, De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, pp. 341-344

RAVON Bertrand, VIDAL-NAQUET Pierre, 2018, « Les épreuves de professionnalité, entre automandat et délibération collective. L'exemple du travail social », Rhizome (N° 67), p. 74-81

SLEGGERS Marion, 2019, « Comment les entreprises d'insertion professionnelle organisent-elles un processus d'accompagnement des travailleurs sous contrat article 60§7 ? Illustration et analyse à partir du cas de la Ressourcerie Namuroise », Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain

SOULE Bastien, 2007, « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales », Recherches qualitatives, Vol. 27 (1), p. 127-140

VIELLE Pascale, 2002, « Repères pour comprendre l'Etat social actif: Historique de la sécurité sociale » In: « L'état social actif, un concept libéral pour un social à la marge? », Luc Pire Electronique, Liège, p. 17-22

VAN CAMPENHOUDT Luc & QUIVY Raymond, 1995, « Manuel de recherches en science sociale », 4e édition entièrement revue et augmentée, Dunod, p. 27-37

VRANCKEN Didier, 2012, « Le travail social serait-il devenu une profession ? Quand la « prudence » s'invite au cœur d'un vieux débat », Pensée plurielle (n° 30-31), p. 27-36

#### **Sites Internet :**

<https://gaetanabsil.wixsite.com/module2/les-le%C3%A7ons>

<https://www.mi-is.be/fr/a-propos-du-spp-is>

[https://www.lacsc.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/6000-centrales/6650-secteurs-\(aper%C3%A7u-avec-liens\)/non-marchand/329-les-recueils-de-cct-global.pdf?sfvrsn=856018ee\\_2](https://www.lacsc.be/docs/default-source/acv-csc-docsitemap/6000-centrales/6650-secteurs-(aper%C3%A7u-avec-liens)/non-marchand/329-les-recueils-de-cct-global.pdf?sfvrsn=856018ee_2)

<https://www.economie.gouv.fr/cedef/economie-sociale-et-solidaire>

[http://www.mnema.be/sites/default/files/contribute/ra\\_2021\\_net\\_0.pdf](http://www.mnema.be/sites/default/files/contribute/ra_2021_net_0.pdf)

[www.lacitemiroir.be](http://www.lacitemiroir.be)

## **Remerciements**

Parce que l'aboutissement d'un projet est le fruit d'un travail collectif, je tiens à remercier chaleureusement les personnes qui m'ont accompagnée tout le long de ma route « MIAS » : mes professeur-e-s pour leurs enseignements, mes collègues et plus particulièrement mon équipe pour leur soutien et leurs encouragements, ma direction qui a rendu possible la réalisation de ce master, mes ami-e-s pour leur « coaching » et leurs innombrables relectures de travaux, mes enfants pour leur patience et leur compréhension et, enfin, mes camarades de classe sans qui cette route aurait été moins savoureuse.