

Comprendre et promouvoir la participation des usagers dans les dispositifs d'activation sociale : étude dans le contexte d'un CPAS

ALBERTY Emilie

Siège social HEPL :
Quai des Carmes, 45
4101 Jemeppe
Belgique
www.hepl.be

Siège social HELMo :
Mont Saint-Martin, 45
4000 Liège
Belgique
www.helmo.be

Travail de fin d'études présenté en vue de l'obtention du grade de Master en Ingénierie et Action Sociales.

Année académique : 2023 - 2024

Table des matières

PAGE DE GARDE	1
ABSTRACT.....	3
INTRODUCTION.....	4
SERAINSER CONCRÈTEMENT	5
L'ACTIVATION SOCIALE QU'EST-CE ?.....	7
OBJECTIF DE LA RECHERCHE	10
MÉTHODOLOGIE.....	11
APPROCHE EXPLORATOIRE.....	11
LA PROBLÉMATISATION.....	12
HYPOTHÈSE	14
L'ÉTUDE QUALITATIVE	14
LIMITES DE L'ÉTUDE.....	17
RESULTATS.....	18
LA PAROLE DES TRAVAILLEURS SOCIAUX ISSUS DE L'ANTENNE SOCIALE	18
LES USAGERS QU'EN DISENT-ILS ?.....	21
MAIS FINALEMENT, QUELS SONT LES BESOINS DE CES USAGERS ?	24
SONT-ILS INTÉRESSÉS PAR LE MONDE DU TRAVAIL ?	25
ET FINALEMENT, QUELS SONT LEURS OBJECTIFS DE VIE ?	25
QUELS SONT LES APPORTS DU DISPOSITIF D'ACTIVATION SOCIALE POUR LES USAGERS ?	25
QUELLES SONT LES PISTES D'AMÉLIORATIONS PROPOSÉES PAR LES TRAVAILLEURS SOCIAUX D'ANTENNE ET LES USAGERS ?.....	26
DISCUSSION	28
LA NOTION D'ACTIVATION SOCIALE DANS CE CONTEXTE.....	28
LA NOTION DE PARTICIPATION DANS CE CONTEXTE	29
LA NOTION DE BESOIN	35
PISTES D'AMÉLIORATIONS	39
BIBLIOGRAPHIE.....	45
ANNEXE.....	47

ABSTRACT

Le service de Serainser est un service spécifique du CPAS de Seraing dédié à l'insertion socioprofessionnelle des usagers. Celui-ci fait face à un manque important de participation de la part de ses usagers au sein du dispositif d'activation sociale. L'introduction expose donc le contexte et le rôle de l'activation sociale au sein des Centres Publics d'Action Sociale (CPAS) en tant qu'organismes publics. Cette étude a pour but, notamment par des lectures théoriques et des entretiens qualitatifs, d'identifier les facteurs de non-participation et d'explorer en profondeur les expériences des usagers et les points de vue des professionnels, permettant ainsi une compréhension approfondie de la problématique. Les résultats démontrent globalement qu'une communication efficace entre travailleurs sociaux est cruciale pour orienter et motiver les usagers des services sociaux. Une présentation claire des missions des services et une gestion cohérente des processus sont nécessaires pour renforcer la crédibilité et favoriser l'engagement des participants. Cette étude sera clôturée par une discussion qui interprètera les résultats à travers deux notions théoriques pour ensuite proposer des pistes d'amélioration.

Cette étude n'engage que ma responsabilité.

INTRODUCTION

Le Centre Public d'Action Sociale (CPAS) est un organisme public chargé de fournir une assistance sociale aux personnes en difficulté ou en situation de précarité. Il soutient que « **toute personne a droit à l'aide sociale** » et son rôle principal « **a pour but de permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine** ». (Wallex, 1976) Le CPAS offre divers services tels que l'aide sociale, l'aide financière, l'aide au logement, l'assistance juridique, les soins de santé et d'autres formes de soutien social selon les besoins spécifiques de chaque individu, comme des aides à l'emploi spécifiques. En Belgique, chaque commune dispose d'un CPAS.

Historiquement, les CPAS ont été créés en 1976, suite à la réforme de l'aide sociale qui a marqué un tournant dans l'organisation de cette aide sociale. Avant cette réforme, l'assistance sociale était principalement assurée par les commissions d'assistance publique au niveau communal. Celles-ci étaient chargées de distribuer des secours aux personnes dans le besoin, mais leur fonctionnement était souvent fragmenté et peu coordonné. (Wallex, 1976) Cette réforme a donc permis d'améliorer la coordination et l'efficacité des services sociaux au niveau communal, en offrant un guichet unique pour les personnes en difficulté. Les CPAS sont devenus des acteurs essentiels dans la lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale en Belgique. (Wallex, 1976)

Les CPAS peuvent, à titre d'exemple, fournir une adresse de référence pour les personnes sans domicile fixe, leur permettant d'accéder à certains services et prestations. Ils offrent des aides en nature, telles que des colis alimentaires (si dossier actif au sein de l'institution), des vêtements ou même le paiement d'un abonnement de transport public (TEC / SNCB). Une allocation de chauffage est disponible pour aider les ménages à faible revenu à faire face aux coûts de chauffage. Les CPAS fournissent des aides pour la mise à l'emploi à travers leurs services de réinsertion professionnelle, en offrant, par exemple, la possibilité de travailler sous contrat « article 60 », permettant ainsi aux personnes en difficulté de retrouver une activité professionnelle et de développer leurs compétences.

Dans le contexte de ces initiatives visant à favoriser l'emploi, divers services sont établis, comme celui mis en place par le CPAS de Seraing, nommé Serainser. (SPP intégration sociale, 2016)

Serainser concrètement

Serainser est un service de deuxième ligne créé par le CPAS de Seraing, visant à fournir un accompagnement spécifique pour l'insertion socioprofessionnelle des usagers. Ce service constitue une réponse proactive aux défis sociaux et professionnels auxquels sont confrontées les personnes en difficulté, à travers une série de missions sociales et professionnelles incluant :

- Un suivi social ;
- Un accompagnement individuel ;
- Une orientation formative ou professionnelle ;
- Un encadrement dans la recherche d'emploi ;
- La participation à des ateliers collectifs ;
- La participation à des activités culturelles.

Serainser offre une prise en charge diversifiée, allant de l'orientation et de l'accompagnement social individuel à l'encadrement dans la recherche d'emploi, jusqu'à l'organisation d'ateliers collectifs. Ces interventions se situent dans le cadre de l'activation sociale ou du service d'insertion sociale (SIS), et comprennent également des actions dans le cadre de projets européens (FSE et UIA). Il convient de noter que le SIS et l'activation sociale diffèrent par leurs objectifs et leurs finalités. Le SIS vise à favoriser l'intégration des personnes socialement vulnérables ainsi qu'à renforcer leurs compétences sociales et personnelles tandis que l'activation sociale vise à accompagner les personnes éloignées du marché du travail vers une réintégration professionnelle.

Le service propose également une permanence téléphonique, une disponibilité permanente, des offres de formation du Forem et de ses partenaires, ainsi qu'un partenariat culturel avec l'ASBL art.27. L'équipe de Serainser se compose donc d'un coordinateur, qui assume la fonction de supérieur hiérarchique, de sept assistants sociaux, de trois éducateurs, ainsi que d'un agent chargé de la prospection d'emploi. Mon maître de stage est l'un des éducateurs qui occupait le poste de chargé de projet et qui est titulaire d'un Master en ingénierie et action sociales. Depuis mars 2024, il occupe le poste de responsable du service social du CPAS de Seraing.

Prise en charge des usagers

Concernant la prise en charge des usagers formulant une nouvelle demande, ceux-ci sont orientés par les assistants sociaux de première ligne qui travaillent en antenne sociale.

L'une des travailleuses sociales de Serainser réceptionne les nouvelles demandes et organise un atelier de premier contact avec ces usagers. Lors de cet atelier, les fonctions du service sont expliquées, les droits et obligations des usagers sont rappelés et les divers services du CPAS de Seraing sont présentés.

Après ce premier contact, l'intervenante sociale va répartir les usagers chez ses différents collègues et ceux-ci se chargeront de rencontrer l'utilisateur afin d'effectuer le premier bilan. Ce premier bilan consiste à connaître les objectifs de l'utilisateur, ses freins et sa situation actuelle. En fonction de ce qui sera abordé lors de cet entretien, l'utilisateur sera : soit suivi pour un accompagnement, soit aidé dans sa recherche d'emploi, soit dispensé en cas de problème(s) privé(s) majeur(s).

Plus précisément, les travailleurs sociaux de Serainser peuvent, dans leurs missions, encadrer les contrats d'article 60 ou 61¹ (préparation, sélection, engagement, accompagnement et transition) et en assurer le suivi pour permettre à leurs usagers d'intégrer durablement sur le marché de l'emploi. L'équipe a également un travailleur capteur d'emploi chargé de mettre en place de nouvelles collaborations.

Les suivis individuels, soit « RSP ²»

L'initiation du processus de réinsertion débute par le premier rendez-vous individuel entre l'utilisateur et le travailleur social. Au cours de cette rencontre, le travailleur social va effectuer le bilan avec l'utilisateur afin de mieux cerner sa situation et ses besoins.

Ensuite, tous les trimestres, les usagers sont convoqués par leur travailleur social du service afin de faire le point sur leur situation. Cet accompagnement peut englober divers aspects tels que la recherche d'emploi, les formations, le contrôle de recherche d'emploi, les curriculum vitae, etc.

Les articles 60 et 61

La mise à l'emploi sous articles 60 et 61 :

« On parle d'un travail "article 60" parce qu'il est prévu par l'article 60 de la loi organique des CPAS. Selon cet article, le CPAS doit essayer de trouver ou donner un travail aux

¹ Sera défini ci-dessous.

² RSP = Réinsertion socioprofessionnelle. Désigne les entretiens individuels menés par les travailleurs sociaux de Serainser avec leur usager.

personnes qui doivent prouver une période de travail pour avoir droit à certaines allocations sociales (allocations de chômage notamment).

Le CPAS doit leur donner un travail pour qu'elles aient suffisamment travaillé pour avoir droit aux allocations de chômage. Le CPAS peut aussi donner un travail d'article 60 pour favoriser l'expérience professionnelle de la personne. Soit le CPAS engage cette personne, soit il lui trouve un employeur (souvent un "partenaire" du CPAS). La durée de la mise à l'emploi par le CPAS ne peut pas être supérieure à la durée nécessaire à la personne pour avoir droit aux allocations sociales. » (Droit quotidien, 2023)

La principale différence entre le contrat sous l'article 60 et celui sous l'article 61 réside dans l'identité de l'employeur. En effet, dans le cadre des emplois sous article 60, c'est le CPAS qui endosse le rôle d'employeur, tandis que pour les emplois sous article 61, ce sont des entreprises privées qui collaborent avec le CPAS.

Les ateliers activation sociale

Ces ateliers sont notamment rendus possibles grâce à l'engagement de Serainser dans la participation et l'activation sociale des usagers, dont il perçoit automatiquement le subside et pour lequel il doit fournir une justification. Depuis que la subvention de l'activation sociale est devenue une compétence régionale, les travailleurs sociaux sont contraints de réaliser des modules de groupe et l'institution a décidé de répartir ce subside sur l'ensemble des agents de la réinsertion.

Dans le cadre de ce mémoire, une attention particulière sera portée aux ateliers initiés dans le cadre de l'activation sociale, conformément à la demande du coordinateur, qui s'interroge sur les facteurs influençant la participation à ces ateliers. Le SIS ne sera pas inclus dans cette étude.

L'activation sociale qu'est-ce ?

L'année 2002 a marqué un tournant dans les politiques publiques et sociales des CPAS, réorientant la perspective des services sociaux vers une approche centrée sur l'autonomie des usagers. Désormais considérés comme des acteurs à part entière de leur propre vie, ces derniers sont encouragés à s'engager activement dans leur réinsertion.

L'objectif officiel énoncé par le SPP Intégration Sociale, justifiant la subvention annuelle visant la promotion de la participation et de l'activation sociale des usagers des services des CPAS

est « *d'augmenter l'autonomie, la capacité de résistance et l'engagement social des usagers du CPAS et de rompre l'isolement social en encourageant leur participation à des activités socialement utiles. Ceci peut se faire soit comme but en soi soit comme premier pas dans un trajet d'insertion socioprofessionnelle.* » (SPP Intégration Sociale, 2022)

L'activation sociale est avant tout un droit fondamental repris dans la Déclaration universelle des droits de l'homme : « (...) **toute personne a le droit de prendre part librement à la vie culturelle de la communauté, de jouir des arts et de participer au progrès scientifique et aux bienfaits qui en résultent.** » (Article 27, 1948) Chaque CPAS se doit de tout mettre en œuvre pour permettre à tous la participation sociale. (Article 57 de la loi organique des CPAS, 1976) La participation aux ateliers d'activation sociale n'est donc pas une obligation pour l'utilisateur, mais il est essentiel pour les CPAS de mettre en œuvre des mesures d'activation sociale. Celle-ci a comme groupe cible, toute personne qui fait usage des services publics relevant des missions du CPAS, sous quelque forme que ce soit. Les utilisateurs ne sont pas tenus de bénéficier du RIS³ pour bénéficier de l'activation sociale. (SPP Intégration Sociale, 2022)

Les organismes engagés dans l'activation sociale ont la latitude d'utiliser leur subvention de manière polyvalente :

« L'objectif de cette mesure est d'impliquer les personnes défavorisées dans la vie sociale en les faisant participer à des activités sportives, culturelles et sociales et en leur donnant accès aux nouvelles technologies de communication et d'information. »
(SPP Intégration Sociale, 2022)

Les modules collectifs et le suivi individuel jouent un rôle crucial dans cette recherche. Le SPP Intégration sociale souligne que la subvention vise à promouvoir l'organisation de modules collectifs en complément de l'accompagnement individuel. (SPP Intégration Sociale, 2022)

*« Les modules collectifs sont définis dans ce contexte comme un ensemble cohérent d'activités réalisées en groupe en vue d'atteindre un certain objectif (= approche de trajectoire). L'aspect de la dynamique de groupe constitue un facteur clé. **Les participants sont sélectionnés parmi les usagers du CPAS en fonction du thème spécifique et du résultat visé du ou des module(s) collectif(s).**»* (SPP Intégration Sociale, 2022)

³ Revenus d'intégration sociale

Le SPP Intégration Sociale va même jusqu'à définir la finalité attendue de ces modules collectifs :

« Le but ultime de l'organisation d'un module collectif est que le participant acquière une certaine connaissance, compétence, compréhension, changement de comportement, etc. ... qui peut lui servir au quotidien. Avoir « réalisé un progrès mesurable » signifie donc que le CPAS puisse constater une évolution positive chez l'utilisateur qui peut être attribué à la participation au module collectif.

Nous pouvons citer comme exemples des ateliers concernant la gestion de dettes, l'alimentation saine, les cours axés sur la langue, la formation aux attitudes, la gestion d'autorité, la mobilité (prendre les transports en commun), la ponctualité, la valorisation de l'estime de soi, etc. » (SPP Intégration sociale, 2022)

Il est crucial de saisir la distinction entre l'activation sociale et l'activation professionnelle afin d'éviter toute confusion dans leur application sur le terrain. Bien que ces deux formes d'activation relèvent désormais de la compétence régionale depuis quelques années, il est primordial de noter qu'elles demeurent distinctes dans la pratique :

« Font partie de l'activation sociale : les préformations et les ateliers axés sur le développement et l'enseignement de compétences générales, ainsi que les compétences qui préparent à un parcours professionnel (ex. travaillé sur la langue, l'estime de soi, la confiance en soi, les compétences communicatives, la mobilité, la formation aux attitudes (professionnelles), la formation aux candidatures, etc.)

→ Les frais entrent en ligne de compte pour la subvention participation et l'activation sociale.

- Font partie de l'activation professionnelle : les préformations qui sont exclusivement axées sur l'acquisition de compétences spécifiques à la profession (ex. préformation construction, Horeca) et les formations professionnelles proprement dites.

→ Les frais n'entrent pas en ligne de compte pour la subvention participation et l'activation sociale. » (SPP Intégration sociale, 2022)

La subvention relative à l'activation sociale demande aux CPAS de justifier, au travers du « rapport unique », la mise en pratique de l'activation sociale.

« Pour chaque module collectif, il faut indiquer combien de temps dure le module collectif (exprimé en jours), combien de personnes ont participé, combien de personnes se sont retirées, et combien de participants font preuve d'un progrès mesurable. Le coût moyen par participant est calculé à l'aide du montant justifié soumis. Ces données seront utilisées pour pouvoir évaluer la politique menée et éventuellement la corriger si c'est nécessaire. » (SPP Intégration sociale, 2022)

Objectif de la recherche

L'objectif principal de cette recherche est donc d'explorer les raisons pour lesquelles les usagers peuvent ne pas participer activement au dispositif d'activation sociale.

Cette interrogation fondamentale m'amène à réfléchir sur les mécanismes et les stratégies qui favorisent la participation des usagers dans leur propre processus d'insertion socio-professionnelle. Cette analyse sera abordée en mettant en avant la notion de participation ainsi que les besoins spécifiques des individus. Comprendre les raisons sous-jacentes à la participation des usagers revêt une importance capitale pour améliorer l'efficacité des interventions sociales.

La question centrale qui guide cette étude est la suivante :

« Comment comprendre et promouvoir la participation des usagers dans un dispositif d'activation sociale au sein d'un CPAS ? »

MÉTHODOLOGIE

Approche exploratoire

La démarche générale de cette étude s'est appuyée sur la méthodologie de Quivy et Van Campenhoudt (4e édition, 2011). Quant à la recherche exploratoire, elle contient des lectures et des entretiens qui permettent d'asseoir la problématisation. Initialement orientée vers le phénomène de l'absentéisme, la recherche s'est ensuite focalisée sur une analyse approfondie de la notion de participation, pour des raisons d'efficacité et de pertinence. En effet, au cours des recherches exploratoires, il s'est avéré que le terme « absentéisme » en lien avec un dispositif d'insertion socio-professionnelle est difficile à cerner. L'absentéisme a principalement été étudié dans le cadre scolaire ou dans le monde du travail, souvent en relation avec le burn-out. Après des réflexions menées avec divers professionnels encadrant ce mémoire, les notions de participation, de motivation, de mobilisation et d'investissement ont été mises en avant. Parmi celles-ci, la participation a été jugée comme la notion la plus objective à évaluer et à analyser, d'autant plus qu'elle peut recouvrir différents axes de questionnement, tels que : comment favoriser la participation ? Quels sont les éléments influençant la participation ? Comment concevoir la participation ? Comment pérenniser la participation ? Ces questions constituent le fil conducteur des entretiens qualitatifs qui seront discutés par la suite.

Cette entreprise de recherche sur la participation et ses enjeux s'est matérialisée par une quête de lectures théoriques à travers des plateformes académiques. Une sélection rigoureuse a été opérée parmi les textes les plus pertinents, en me focalisant spécifiquement sur la participation et ses divers mécanismes au sein de la société occidentale. Une synthèse a été réalisée en utilisant une grille d'analyse de lecture, telle que celle présentée dans le manuel de recherche en sciences sociales de Van Campenhoudt et Quivy (4e édition, 2011). Cette méthodologie impliquait la création d'un tableau divisé en deux colonnes : l'une intitulée « paragraphe » à gauche et l'autre « idée principale » à droite. Cette approche permettait ainsi de répertorier les passages les plus significatifs d'un texte donné tout en préservant leur contexte au sein du texte original.

Les correspondances avec le contexte de Serainser ont été notées directement sur cette grille d'analyse dans le but de recentrer les données. Cette démarche exhaustive a ensuite facilité la conduite d'entretiens exploratoires auprès de huit personnes : deux spécialistes, quatre intervenants sociaux de Serainser ainsi que deux de leurs bénéficiaires. Le premier expert occupe le poste de direction de l'action sociale faisant fonction au CPAS de Seraing, tandis

que la seconde experte est chercheuse-assistante à l'Université de Liège et détient un Master spécialisé en sciences de l'éducation.

En amont de ces entretiens, un plan d'entretien a été élaboré en se fondant sur les lectures effectuées et leur synthèse. Une première proposition de question de départ ainsi que la clarification des objectifs de cette étude ont également été construites. Pour rappel, la question qui guide cette étude est la suivante : « *Comment comprendre et promouvoir la participation des usagers dans un dispositif d'activation sociale au sein d'un CPAS ?* ». Son objectif général est d'explorer les raisons pour lesquelles les usagers peuvent ne pas participer activement au dispositif, afin d'en dégager, si possible, des pistes de solutions concrètes permettant de guider le service dans sa compréhension et promotion des enjeux autour de la participation de ses usagers.

Les entretiens avec les experts et les travailleurs sociaux ont été effectués dans leurs bureaux respectifs, tandis que les usagers ont été rencontrés lors de leur participation à des ateliers. Tous les entretiens ont été menés de manière semi-directive, en face-à-face, avec un souci d'impartialité, et ont été enregistrés sur support audio afin de garantir la confidentialité. Ces enregistrements m'ont ensuite permis de procéder à l'exploitation de mes différents entretiens et à la rédaction d'une synthèse.

L'étape de l'exploration est terminée et le développement de la problématique débute. L'ensemble des informations recueillies durant la phase exploratoire va me permettre de la construire.

La problématisation

La problématisation de la recherche exploratoire a débuté simplement par l'analyse de texte. En effet, dans le document regroupant toutes les descriptions d'entretiens, j'ai mis en évidence les pistes de solutions évoquées par les divers interviewés, les thèmes principaux et récurrents, ainsi que les éléments pouvant être considérés comme des causes de la problématique de non-participation.

À la suite de cette tâche, j'ai identifié et regroupé les différents facteurs pouvant être considérés comme des causes de non-participation en dix-neuf catégories distinctes. En raison de leur nombre élevé, une recentralisation en différents thèmes était nécessaire :

- 1) Modalités de convocation
- 2) Environnement d'accueil à Serainser
- 3) Accessibilité à Serainser
- 4) Adaptabilité aux besoins des usagers
- 5) Turn-over
- 6) Cohésion d'équipe insuffisante
- 7) Cadre institutionnel
- 8) Ressources internes du CPAS
- 9) Adaptation des travailleurs sociaux

Dans l'optique de clarifier l'analyse, une transposition de ces neuf thèmes dans la grille d'Ardoino a été effectuée. Cette grille, élaborée par Ardoino, permet d'appréhender une problématique, une situation ou des comportements à travers cinq niveaux distincts et interconnectés. En effet, ce qui se déroule à un niveau peut être partiellement expliqué par ce qui se passe à un autre niveau, et peut avoir des répercussions sur un troisième niveau, et ainsi de suite. Ces cinq niveaux sont : l'individuel, le relationnel, le groupal, l'organisationnel et l'institutionnel. (Piroton, s.d.)

Dans ce contexte, les modalités de convocation, l'environnement d'accueil, l'accessibilité, l'adaptabilité aux besoins des usagers, le turn-over et les ressources internes ont été classifiés dans le niveau organisationnel. Concrètement, les modalités de convocation, pouvant être instables tant par le fonctionnement du système postal que par la mise en application de chaque travailleur social du service, peuvent influencer l'organisation et l'information des usagers. L'environnement d'accueil peut également jouer un rôle à l'échelle individuelle. Objectivement, un travailleur social n'est pas l'autre, donc l'impression renvoyée à l'utilisateur peut différer. Il en va de même pour l'accessibilité à Serainser lorsque des travailleurs sociaux décident d'entreprendre une demande de local excentré de Serainser ce qui peut créer un tout autre environnement, un tout autre dynamique. Quant à l'adaptabilité aux besoins et au turn-over, le niveau institutionnel peut avoir des répercussions. Le cadre institutionnel engendre parfois une faible marge de manœuvre pour les travailleurs sociaux qui souhaitent répondre à certains besoins émis par les usagers, qui n'ont pas été pensés ou pris en compte par ce même cadre. Le turn-over est certes contraignant d'un point de vue organisationnel, mais peut découler d'un dysfonctionnement institutionnel.

Les ressources internes du CPAS sont un facteur organisationnel, mais celui-ci pourrait émaner du niveau groupal. Si les travailleurs sociaux créaient du lien ou si une dynamique d'équipe était instaurée, des ressources pourraient exister et être centralisées. Le facteur

individuel a son rôle à jouer dans cette construction. Effectivement, une volonté individuelle est nécessaire. Il en va de même concernant le manque de dynamique d'équipe qui a été classifié comme groupal, mais qui demande une volonté individuelle et un regard sur le fonctionnement institutionnel.

L'ajustement des travailleurs sociaux est certainement le facteur le plus transversal dans la grille d'Ardoino. Celui-ci est à la fois organisationnel, institutionnel, individuel et même groupal. Il va de soi que sans volonté individuelle, les travailleurs sociaux renvoient un désinvestissement et passent à côté d'informations tant législatives que culturelles et/ou sociales, mais il appartient à l'institution de veiller à ce que chaque travailleur soit formé aux exigences que demande le travail de terrain (gestion de groupe par exemple).

Hypothèse

Sur base de cette problématisation, l'hypothèse suivante est construite : « ***Si le service répond de manière adéquate aux besoins des usagers, alors ces derniers seront plus enclins à participer aux activités proposées.*** »

Cette hypothèse sera explorée à travers les notions théoriques de la participation et des besoins dans la discussion de ce mémoire.

L'étude qualitative

La décision d'opter pour une approche qualitative dans cette étude découle du constat qu'il existe un manque d'accès au service de Serainser. Réaliser une enquête quantitative aurait pu entraîner plusieurs difficultés organisationnelles, notamment en ce qui concerne la passation de questionnaires, qui n'aurait pas permis de faire émerger de manière fine ce que les personnes vivent dans leurs rapports avec le dispositif d'activation sociale. Dans ce contexte, la réalisation d'entretiens en face-à-face était nécessaire pour maintenir la pertinence de l'échantillonnage. L'échantillon sélectionné présente une diversité de profils, incluant des hommes et des femmes de tous âges (à partir de 18 ans, conformément à l'exigence de la majorité légale pour bénéficier du service). Ces profils se répartissent comme suit :

- Ceux participant aux entretiens individuels
- Ceux participant aux ateliers d'activation sociale
- Ceux ne participant pas aux ateliers d'activation sociale

- Ceux ne participant pas aux entretiens individuels
- Ceux participant aux ateliers, mais ne participant pas aux entretiens individuels
- Ceux ne participant ni aux entretiens individuels ni aux ateliers

Afin de constituer cet échantillon varié parmi les dossiers de chaque travailleur, un e-mail explicatif a été envoyé aux travailleurs sociaux de Serainser, décrivant l'échantillon recherché et sollicitant la sélection aléatoire d'environ 20 usagers au total. Un délai d'une semaine leur a été laissé avant ma venue pour collecter les coordonnées de ces usagers sélectionnés. Une liste répertoriant ces usagers a été dressée, mentionnant leur nom et leur numéro de téléphone. La prise de contact avec ces usagers a été réalisée par le biais d'appels téléphoniques. Lors de ces conversations, j'ai procédé à ma présentation et j'ai exposé l'objectif de ma recherche ainsi que la nécessité de les rencontrer. Dans le but d'instaurer un climat de confiance pour ces personnes, j'ai proposé de les rencontrer à l'endroit le plus confortable pour eux. La plupart des entretiens ont eu lieu à domicile, les autres ont été menés à Serainser. La durée des entretiens variait entre 40 et 90 minutes. J'ai également souligné l'importance de garantir l'anonymat lors de ces entretiens, assurant ainsi la confidentialité des échanges. En préparation à ces entretiens, j'ai élaboré deux documents distincts pour guider les discussions. Le premier était une grille d'entretien structurée avec des caractéristiques fermées, précises et concises qui me permettait de vérifier au fur et à mesure ou à la fin de l'entretien si j'avais en ma possession tous les éléments nécessaires. Le second document constituait une série de questions ouvertes, allant du général au spécifique, portant sur les neuf thèmes identifiés lors de la problématisation, ainsi que sur les besoins des usagers et des questions relatives à la valeur du travail. Les différents thèmes abordés étaient les suivants :

- Leur parcours au sein du service et leur fréquentation ;
- Leur accès au service ;
- L'environnement d'accueil du service ;
- Le déroulement des entretiens au sein du service, ainsi que le premier entretien réalisé ;
- Les modalités de convocation et leur satisfaction à leur égard ;
- La façon dont le service répond (ou non) à leurs besoins ;
- Leurs besoins actuels ;
- Leur perception du rôle du service ;
- Le changement de travailleur social ;
- La perception du service comme une contrainte ;
- Les sanctions possibles instaurées par le service ;

- Les entretiens sociaux en antenne sociale et l'introduction à Serainser ;
- Si participation aux ateliers : déroulement, fréquence, bénéfices perçus ;
- Leur motivation à travailler, à participer aux suivis individuels et/ou aux ateliers ;
- Leurs objectifs de vie.

Cette approche favorisait une exploration approfondie des sujets abordés, tout en offrant aux participants la liberté de s'exprimer librement et d'approfondir les aspects qui leur semblaient pertinents. J'ai adopté une posture très ouverte afin de ne pas influencer les réponses des usagers avec mes propres idées. Dans le but d'être pleinement présente, et pour le respect de la confidentialité, j'ai systématiquement demandé l'accord de chaque participant pour enregistrer l'entretien, tout en garantissant l'anonymat. Ces enregistrements ont ensuite été transcrits dans les jours suivants, permettant ainsi une analyse précise et approfondie du contenu des entretiens. Il est important de noter qu'en recherche qualitative, le principe veut que la saturation d'informations détermine la taille de l'échantillon. Dans le cadre de cette recherche, seuls huit entretiens qualitatifs ont été menés en raison de contraintes de temps, de ressources et d'accessibilité aux usagers⁴.

En parallèle, trois travailleurs sociaux d'antenne ont été interviewés⁵ dans l'optique de diversifier la problématisation concernant la non-introduction du service Serainser auprès des usagers par ceux-ci. Concrètement, il incombe aux assistants sociaux d'antennes sociales d'établir le projet individualisé d'intégration sociale de chaque usager et de les orienter vers les services compétents du CPAS en fonction de leurs besoins, de leur situation globale et des problèmes rencontrés. Cette mission d'orientation implique que, de manière générale, les usagers prennent connaissance pour la première fois du service Serainser et de ses missions lors d'un entretien avec leur assistant social d'antenne.

Dans la pratique, selon les travailleurs sociaux de Serainser interrogés lors des recherches exploratoires, les assistants sociaux d'antennes ne présentent pas le service Serainser, ou le font à peine voire même le minimisent. Cette problématique a été soulevée lors des entretiens qualitatifs avec les usagers, et il était pertinent d'aller à la rencontre de ces travailleurs d'antennes pour recueillir leur point de vue, leur connaissance sur le service, leur méthodologie de travail et leurs représentations. Par conséquent, un petit échantillon a été constitué afin de diversifier les profils : une assistante sociale avec 14 ans d'expérience, une assistante sociale avec 3 ans d'expérience et un travailleur social avec 8 ans d'expérience,

⁴ Annexe 2 : profils des usagers interviewés

⁵ Annexe 3 : profils des travailleurs interviewés

tous travaillant en antenne sociale. Rencontrer ces trois profils était intéressant, car ils étaient susceptibles d'apporter des perceptions relativement différentes, tant en raison de leurs expériences variées que de leur vécu des différentes évolutions institutionnelles et organisationnelles au sein du CPAS de Seraing. Les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des participants, puis retranscrits sous forme de synthèse confrontant les avis divergents et convergents.

Limites de l'étude

Au cours de cette étude, divers obstacles ont été rencontrés, ayant potentiellement impacté la qualité de celle-ci selon mon évaluation. La contrainte temporelle et les ressources limitées ont entravé l'expansion de la recherche, qui aurait pu englober une analyse du fonctionnement au sein d'autres institutions d'insertion professionnelle, voire socioprofessionnelle (agrées CISP). La communication avec les usagers du service de Serainser s'est également révélée être une entreprise complexe, nécessitant une approche plus intense. En effet, contacter les usagers peu présents ou absents du service par téléphone s'est avéré complexe, et ils ne disposent généralement pas d'adresses e-mail.

La période requise pour une compréhension personnelle approfondie du fonctionnement du service de Serainser a également constitué un obstacle significatif sur une durée prolongée. Il a été nécessaire d'organiser plusieurs rencontres avec les travailleurs sociaux afin de saisir les spécificités de leurs missions, leurs objectifs, leur mode de fonctionnement, ainsi que les tâches réalisées dans une perspective diachronique par rapport à la synchronie⁶ établie par l'institution.

Lors de la conduite des entretiens qualitatifs avec les usagers, j'ai dû adopter une posture inspirant la confiance et être claire quant à l'anonymat de leurs témoignages, tout en assurant un devoir de discrétion de ma part. Dans un premier temps, les usagers n'étaient généralement pas très à l'aise pour exprimer l'ensemble de leurs points de vue. Bien que cela ait représenté un léger obstacle lors de la réalisation des entretiens, cette réticence s'est toujours dissipée par la suite. Comme stipulé dans la méthodologie, la plupart des entretiens ont été menés au domicile des usagers pour faciliter mon accès à eux. Bien que la question de l'accessibilité n'ait pas toujours été mentionnée comme problématique pendant les entretiens, les usagers ont apprécié l'approche de la rencontre à domicile. Il convient

⁶ Théorie de la synchronie et de la diachronie vue au cours « Les outils d'expertise » avec Monsieur José Recht.

néanmoins de mentionner qu'un entretien en particulier a été vécu de manière négative et compliqué de mon côté et m'a freiné dans la réalisation des entretiens restants. Un temps de pause et de recul a été nécessaire avant de poursuivre les entretiens manquants. Cette situation a également causé une diminution du temps accordé aux entretiens et a donc limité l'étude à huit entretiens qualitatifs.

RESULTATS

La parole des travailleurs sociaux issus de l'antenne sociale

Afin de déterminer les facteurs influençant la participation des usagers aux ateliers d'activation sociale, et en postulant que l'introduction à ce dispositif peut jouer un rôle significatif dans ce processus, il était pertinent de comprendre comment les travailleurs sociaux d'antennes orientent leurs usagers vers Serainser, de quelle façon ils le font et si avant toute chose, ils comprennent les missions du service. Cette hypothèse découle également d'un constat fait lors des entretiens exploratoires avec les travailleurs sociaux de Serainser, qui ont évoqué la méconnaissance de leur service par les travailleurs sociaux des antennes.

Dans un premier temps, les trois assistants sociaux de l'antenne sociale rencontrés ont souligné le manque de communication entre eux et leur service avec les travailleurs sociaux de Serainser et leur coordination. Ce déficit de communication peut entraîner des difficultés dans leur suivi individuel des bénéficiaires. En effet, les assistants sociaux d'antenne ne sont pas en mesure de savoir si leurs usagers participent à des ateliers, quels types d'ateliers sont suivis, et à quel travailleur social ils sont assignés à Serainser. Lorsqu'une convocation par Serainser a été envoyée à un usager, ceux-ci en sont informés grâce au système informatique commun à l'ensemble du CPAS de Seraing, lequel reprend les informations principales et formelles. Il appartient à chaque travailleur d'aller dans le système nommé « EOS » et d'y indiquer des informations de suivi relatives aux usagers.

« L'ancien fonctionnement était bien mieux. Tout le monde devait rédiger des rapports et de ce fait, nous arrivions à maintenir un lien avec Serainser. Aujourd'hui, il y a juste le mot « suivi » d'indiqué dans le programme IOS et nous ne n'avons accès à aucune autre information par rapport à nos usagers. » (Travailleur social d'antenne, 2024)

Ce manque de communication a également des répercussions sur les sanctions imposées par le CPAS de Seraing, qui a défini qu'un usager constamment absent à ses rendez-vous

individuels se verrait privé de son RIS⁷. Le fonctionnement formel de l'institution suit une organisation précise, comme l'a expliqué l'un des travailleurs :

« Normalement, chaque service doit envoyer une convocation pour les rendez-vous de suivi individuel et s'il y a absence aux deux premiers rendez-vous et donc aucune nouvelle de l'utilisateur après les deux premières convocations, la troisième convocation doit être une mise en demeure et si après celle-ci, l'utilisateur ne se manifeste pas, la sanction RIS doit normalement tomber. » (Travailleur social d'antenne, 2024)

Sans convocation, il est donc impossible d'envoyer ou de justifier l'envoi d'une mise en demeure, car ces convocations constituent des preuves. Les travailleurs de l'antenne rencontrés estiment que la sanction n'est plus prise au sérieux par certains services, dont Serainser, et que les usagers en ont conscience, ce qui influence le sentiment d'obligation de présence. Ils expriment également que le fonctionnement de convocation devrait être uniforme et maintenu et que la sanction devrait être rétablie par Serainser pour mobiliser davantage les usagers :

« Il est arrivé qu'un travailleur de Serainser vienne me dire qu'un usager ne vient à rien et forcé de constater qu'il en était de même de mon côté, j'ai introduit une démarche de sanction, mais j'ai rapidement été décrédibilisée dans ma demande au vu de l'absence de convocation envoyée de Serainser à l'utilisateur... Ces convocations représentent des preuves et on ne peut fonctionner sans. » (Travailleur social d'antenne, 2024)

La sanction ne concerne effectivement pas directement le dispositif de l'activation sociale, puisque les usagers y participent sur une base volontaire. En revanche, les entretiens de suivi individuel sont obligatoires et doivent entraîner une sanction pour les usagers qui ne se présentent pas à au moins trois convocations. Étant donné que les usagers de Serainser communiquent entre eux via le bouche-à-oreille, l'hypothèse sous-jacente à cette réflexion sur la sanction est que si le service perd de sa crédibilité auprès de certains usagers, une perception négative de Serainser pourrait se développer, créant ainsi des obstacles à la participation pour d'autres usagers.

Dans un deuxième temps, la question de l'orientation des usagers a été mentionnée et à ce propos, les travailleurs ont expliqué promouvoir l'autonomie de l'utilisateur et donc leur

⁷ Revenus d'Intégration Sociale

demandent de téléphoner eux-mêmes au service de Serainser, à partir du moment où ceux-ci émettent l'envie de travailler. Dans le cas où les usagers ne téléphoneraient pas, une note dans le système informatique sera notifiée à Serainser informant du nom et du prénom de l'utilisateur et une convocation leur sera envoyée. Ils expliquent également le rôle du service, mais ils le font avec leurs représentations, ce qui peut amener des compréhensions différentes chez les différents usagers :

« Nous avons très rarement des e-mails d'informations de la part de Serainser. Nous n'avons presque aucune communication avec eux, le turn-over est excessif et au fil des ans, ne nous connaissons même plus les noms des différents travailleurs ni même combien ils sont ? Nous on explique le service comme on peut et après, on les laisse faire leur travail. On est débordé depuis que la gestion du PIIS nous appartient et on n'a pas le temps d'aller vers Serainser pour en comprendre les enjeux. » (Travailleur social d'antenne, 2024)

Les travailleurs ont été alors invités à décrire les missions et les objectifs du service Serainser, et voici comment, ceux avec des années d'expérience, l'ont décrit :

« C'est un service qui travaille l'individuel sur un aspect social ou professionnel. Ils peuvent apporter une guidance dans la recherche d'emploi notamment en proposant de l'engagement via un article 60 ou en aidant pour l'inscription à des intérim. Ils peuvent aider dans la réalisation d'un CV⁸, d'une lettre de motivation. » (Travailleurs sociaux d'antenne, 2024)

La travailleuse n'ayant que trois ans d'expérience a avoué ne pas connaître le fonctionnement du service : *« Les gens sont vus, convoqués par le service, mais après ce qui se passe je n'en sais rien. » (Travailleuse sociale d'antenne, 2024)*

Cependant, ces travailleurs n'étaient pas en mesure d'expliquer la différence entre les objectifs du SIS et ceux de l'activation sociale ni même de citer les ateliers mis en place actuellement :

« Je sais que dans l'activation sociale, des ateliers ont été organisés comme l'atelier potager ou culinaire, mais le SIS je ne connais pas. Cependant, des travailleuses de Serainser viennent nous voir la semaine prochaine pour en parler. » (Travailleuse sociale d'antenne, 2024)

⁸ Curriculum Vitae

Effectivement, deux travailleuses sociales de Serainser ont pris l'initiative de se présenter dans les trois antennes sociales du CPAS de Seraing afin d'y présenter le SIS et ses missions.

Dans un dernier temps, il a été demandé à ces travailleurs leurs réflexions et leurs avis concernant le service Serainser ce qui a permis d'amener l'aspect accessibilité et le projet « *le numérique en un clic* » mené par mon maître de stage et une collègue assistante sociale. Ce projet s'est inscrit dans le cadre du plan « E-Inclusion for Belgium – CPAS 2022 » lancé par le SPP Intégration Sociale et financé par l'Union Européenne. C'est ainsi qu'au bout d'un an, une permanence numérique a été installée à Serainser le mercredi après-midi ainsi qu'un jour semaine en antenne sociale. Cette permanence traitait des modalités de curriculum vitae, de lettre de motivation et de recherche d'emploi. Cette permanence est très appréciée par les travailleurs sociaux d'antenne :

« La permanence numérique a donné un souffle. C'est-à-dire que les usagers, pour diverses raisons, ne vont pas se rendre à Serainser et nous, nous n'avons pas le temps d'aider les gens dans ce genre d'aide. Maintenant, ils viennent ici une après-midi et ils repartent avec des outils pour postuler et le faire en toute autonomie. » (Travailleur social d'antenne, 2024)

À la suite de cette intervention, le travailleur a partagé son avis en expliquant qu'une des causes de la non-présence des usagers à Serainser était sa situation géographique. D'après lui, le service est trop excentré et il est complexe de s'y rendre via des transports en commun.

En conclusion, l'analyse approfondie des pratiques et des perceptions des travailleurs sociaux des antennes sociales quant à la participation des usagers aux ateliers d'activation sociale de Serainser confirme l'hypothèse selon laquelle le processus d'introduction à ce dispositif joue un rôle significatif dans l'engagement des usagers.

Les usagers qu'en disent-ils ?

La problématique d'accessibilité a également été fréquemment mentionnée lors des entretiens exploratoires. Il était donc nécessaire d'aborder cette éventuelle source de démotivation à venir à Serainser avec les usagers lors de l'enquête. Les résultats révèlent deux tendances : soit les usagers peuvent facilement se rendre à Serainser, soit ils sont découragés par ce trajet. Parmi les huit usagers interrogés, cinq d'entre eux, résidant à Jemeppe, Seraing et Ougrée-Bas et se déplaçant en bus, ne rencontrent aucune difficulté pour

se rendre à Serainser. Par contre, les trois autres, n'ayant que le bus comme moyen de transport et venant d'Ougrée-Haut, se montrent découragés :

« J'habite Ougrée-Haut et pour aller à Serainser il faut 2-3 bus et on n'arrive pas à l'heure et après ça dérange tout le groupe. Donc s'ils proposent des ateliers là-bas je n'y vais pas, car ce n'est vraiment pas possible d'y aller. Je suis même dégoûtée de ne pas participer et je ne veux pas savoir ce qu'ils y font. C'est démotivant d'aller là-bas. » (Usager de Serainser, 2024)

Dans cet extrait, l'usager suggère que les ateliers pourraient être organisés dans un autre lieu que Serainser. En effet, certains ateliers, sous la demande des travailleurs sociaux, peuvent être organisés dans des locaux externes au service, situés à Ougrée, Jemeppe et Seraing-centre. Le facteur de l'accessibilité peut être considéré, dans le cadre de cette recherche, comme problématique uniquement pour les usagers provenant d'Ougrée-Haut.

En revanche, ces mêmes usagers ont unanimement exprimé le manque de communication concernant les aides disponibles, les divers services de l'institution, ainsi que toutes les possibilités offertes par Serainser. Ils estiment ne pas être informés sur les différents services du CPAS de Seraing et déclarent ne pas être au courant des aides sociales auxquelles ils pourraient avoir droit, tels que les vacances organisées, les aides financières et les aides énergétiques. Ils ont connaissance de ces aides, soit par le bouche-à-oreille, soit suite à leurs propres recherches. Cette difficulté en matière d'information s'étend également à l'accueil « pré initial », c'est-à-dire que la plupart de ces usagers n'ont pas reçu d'informations claires sur le fonctionnement du service dès leur orientation par leur antenne sociale. Ils ont donc reçu une convocation pour se rendre à Serainser sans savoir la raison de ce rendez-vous, ce qui a provoqué du stress chez certains d'entre eux.

Les modalités de convocation varient d'un travailleur social à l'autre, alors que deux usagers reçoivent des SMS, deux autres ont leurs rendez-vous fixés en face-à-face, deux sont convoqués par écrit et un est contacté par téléphone. Le dernier n'a pas eu de nouvelles du service depuis des mois. Cette diversité dans les méthodes de convocation peut entraîner, tout comme la sanction, une décredibilisation du service suite à son manque d'uniformité.

Concernant l'environnement à Serainser, parmi les usagers interrogés, trois ont vivement souligné l'importance de la présentation des locaux de Serainser ainsi que de la qualité de l'accueil qui y est offert. Ils ont mentionné qu'ils leur arrivaient parfois d'attendre un certain temps à l'extérieur de la porte d'entrée, faute de réponse à la sonnette. D'autres ont

fait part de leur impression de froideur à l'intérieur des locaux, en plus de noter l'aspect vieillissant du matériel utilisé.

« Les locaux sont fort vieillots... On s'y sent comme dans un vieil hôpital de l'armée après la guerre. C'est froid, glauque... Ça donne une dépression directe d'entrer là-bas. Il faudrait plus de gaieté et de vie. Surtout pour vous, vos bureaux et vos matériaux devraient être un peu plus récents parce que ce n'est pas chouette d'aller travailler tous les jours dans cet environnement. Quand on arrive, on nous demande juste au parlophone (quand on nous répond enfin) pourquoi on est là, puis on attend en bas sur une chaise seule, ça fait vraiment une ambiance pesante. » (Usager de Serainser, 2024)

L'importance d'un accueil plus personnalisé entre l'usager et le travailleur n'a jamais été mise en avant. Cependant, certains ont personnellement subi les conséquences du turn-over de personnel, ayant été affectés à quatre travailleurs sociaux différents pour l'un et à trois pour l'autre. Sans compter les changements beaucoup plus fréquents d'assistants sociaux sur antenne qui génèrent un sentiment d'instabilité et de perte de confiance chez les usagers. Ce manque de continuité dans le suivi a été exacerbé par les témoignages de deux usagers qui ont exprimé un sentiment de désintérêt de la part de leurs travailleurs sociaux, ce qui renforce leur impression de solitude et d'insatisfaction.

« J'ai besoin, comme X le fait, que lors des ateliers, on puisse rigoler et parler, mais que ce soit cadré et sérieux à la fois. Je n'aime pas me sentir délaissé par mon AS. »
⁹ (Usager de Serainser, 2024)

Dans cet extrait, l'usager exprime un besoin de structure et d'investissement de la part du travailleur « animateur » lors des ateliers d'activation sociale. Cette nécessité d'un encadrement lors des ateliers a été évoquée de manière récurrente lors de quatre entretiens et nécessite un point d'attention majeur au vu des propos de certains usagers évoquant une démotivation à participer. Un extrait significatif va être cité, toutefois, il convient de noter que d'autres usagers perçoivent certains ateliers comme désorganisés, perturbant ainsi leur concentration.

⁹ Le témoignage a été modelé par Y et X à la place des prénoms et les déterminants de genre ont été supprimés afin de garder l'anonymat total des intervenants.

« J'aime qu'il y ait aussi du cadre durant les ateliers, ça change la dynamique (...). J'ai vécu un manque de cadre de la part du travailleur envers le groupe, car une usagère était vraiment lourde et malsaine et ça me cassait dans mon envie de venir. Et finalement, je ne suis plus venue pendant un an. » (Usager de Serainser, 2024)

D'autres usagers expriment leur déception face aux restrictions institutionnelles en ce qui concerne leurs sorties qualifiées d'« exceptionnelles » dans le cadre des ateliers d'activation sociale. En outre, certains usagers ont exprimé un besoin de présence et d'échange avec la coordination du service.

Mais finalement, quels sont les besoins de ces usagers ?

La confiance et le maintien d'un bon contact avec leur travailleur social tout au long du suivi individuel sont des besoins partagés par tous les usagers. Certains expriment simplement le besoin d'avoir un suivi individuel. Deux usagers ressentent également le besoin d'être écoutés par l'institution, y compris la hiérarchie, car ils sont conscients des limites imposées aux travailleurs sociaux. Comme mentionné précédemment, quatre usagers insistent sur l'importance d'établir un cadre et une gestion de groupe par le travailleur social lors des ateliers.

Quant à ces ateliers, les usagers attendent soit de rompre leur isolement social et d'avoir une occupation durant la semaine (s'ils ne sont pas en mesure de travailler), soit ils aspirent à atteindre des objectifs de vie significatifs à travers ces ateliers. Tous les usagers évoquent le besoin de travailler, mais ils apportent des nuances à cette demande. La première nuance concerne les étapes précédant la recherche d'emploi, deux usagers souhaitent renforcer leur confiance en eux et identifier leurs compétences, tout en apprenant à s'exprimer de manière adéquate lors d'entretiens d'embauche et quatre autres usagers souhaitent obtenir le permis de conduire. La seconde nuance intervient lors d'une période de recherche active d'emploi ; deux usagers aimeraient trouver un travail correspondant à leurs compétences tandis que deux autres souhaitent des horaires de travail conciliables avec leur vie de famille. La dernière nuance se manifeste avant même une participation active au sein du service. Deux usagers ont besoin de résoudre des problèmes personnels (liés à la consommation de stupéfiants, à la récupération de la garde de leur enfant, à des problèmes de santé, etc.) qu'ils placent en priorité par rapport à leur engagement envers le service.

Sont-ils intéressés par le monde du travail ?

On a observé que la valeur du travail est partagée par tous les usagers interviewés, qu'il s'agisse de personnes ayant toujours la possibilité de travailler ou de personnes atteintes de graves problèmes de santé les empêchant d'être actives. Un usager a exprimé son point de vue, englobant l'aspect motivationnel du travail et relatif à la pratique sur le terrain de l'institution :

« Une personne qui sait qu'elle a droit à une formation par le travail, avec tous ses avantages, sera peut-être bien plus motivée à travailler. Une personne qui reçoit le RIS et à qui on demande de travailler et de chercher un emploi n'a pas envie de perdre ses avantages. Si on ne leur explique pas non plus les avantages, c'est certain qu'ils ne le sauront pas et n'en auront pas envie. On n'explique pas aux gens que travailler peut aussi apporter des avantages, tout comme le fait que le CPAS n'est pas acquis et qu'il comporte également des avantages et des inconvénients ». (Usager de Serainser, 2024)

Et finalement, quels sont leurs objectifs de vie ?

Un usager souhaite rétablir une stabilité dans sa situation familiale, mais est conscient qu'il ne sera plus physiquement en mesure de travailler. Un second se trouve dans l'impossibilité de reprendre le travail et souhaite donc maintenir un lien social par le biais du service. Un autre usager aspire à stabiliser sa situation financière pour son bien-être personnel ainsi que pour celui de sa famille, et désire trouver un emploi stable pour éviter de retomber dans « le schéma du chômage. » (Usager de Serainser, 2024)

Deux d'entre eux souhaitent trouver un travail qui leur plaît et dans lequel ils pourront s'épanouir sur le long terme. L'un d'eux, dans un premier temps, cherche des horaires adaptés à sa vie de parent monoparental, mais espère pouvoir accepter des horaires plus complets lorsque ses enfants seront plus grands. L'autre souhaite gagner en confiance pour pouvoir postuler à des emplois. Un autre usager ne peut se projeter dans l'avenir pour l'instant et préfère se concentrer sur sa vie de parent au foyer tant que ses enfants ne sont pas en âge de rester à la garderie de l'établissement scolaire. Les deux derniers usagers n'ont pas su se prononcer, souhaitant d'abord résoudre leurs problèmes actuels avant de penser à l'avenir.

Quels sont les apports du dispositif d'activation sociale pour les usagers ?

Le dispositif d'activation sociale offre de nombreux apports significatifs pour les usagers. Par exemple, deux usagers ont eu (ou vont avoir) l'opportunité d'obtenir leur permis

de conduire. Pour deux autres, cela permet de créer des liens sociaux et de sortir de l'isolement social. De plus, cela leur donne une raison de sortir de chez eux et de se changer les idées, ce qui est particulièrement positif. Ces ateliers leur offrent également l'occasion de discuter de leurs problèmes avec un travailleur social, établissant ainsi une relation de confiance avec celui-ci. Un usager a pu mettre en valeur ses compétences personnelles et professionnelles grâce à ce dispositif. Pour un autre usager, les ateliers apportent des ressources utiles à sa vie de famille, comme l'atelier de nutrition qui lui permet d'offrir une alimentation plus saine et diversifiée à ses enfants. Un usager a gagné en confiance en soi, tandis que deux autres ont été aidés à trouver un domaine professionnel correspondant à leurs aspirations grâce à ces ateliers.

Quelles sont les pistes d'améliorations proposées par les travailleurs sociaux d'antenne et les usagers ?

Les travailleurs sociaux de l'antenne sociale avancent quatre suggestions d'amélioration pour le service Serainser : repenser la communication interne du service, envisager la mise en place d'une permanence d'un agent d'insertion dans les autres antennes plus accessibles, réévaluer les sanctions en envisageant leur formalisation et déléguer la responsabilité d'effectuer le PIIS de chaque usager à Serainser.

En ce qui concerne les usagers, ils ont formulé sept recommandations d'améliorations pour le service Serainser : établir une communication entre les différents travailleurs sociaux de Serainser, dans le but de rétablir une uniformité dans la méthodologie de travail ; établir une ligne directrice que chaque travailleur poursuivrait afin de placer une équité entre tous les usagers du service : leur permettre d'avoir accès aux mêmes informations, au même soutien institutionnel, aux mêmes conditions de recevabilité lors d'animation. Il n'est pas rare qu'un travailleur de Serainser refuse l'accès à un usager arrivant en retard à l'atelier, tandis qu'un autre accepte systématiquement la présence de l'utilisateur, quelle que soit la durée de son retard ; introduire institutionnellement une condition généralisée à l'ensemble du service, à titre d'exemple, « *tout usager ayant un retard de plus de trente minutes ne pourra participer à l'atelier* » pourrait permettre d'instaurer une équité entre tous les usagers.

Promouvoir une communication efficace autour des différents services du CPAS de Seraing et de Serainser afin de garantir un accès optimal à l'information sur les droits, services et activités auxquels chaque usager peut prétendre en fonction de ses besoins. Réduire le turn-over des travailleurs de Serainser afin de permettre à certains usagers de maintenir un lien de confiance avec leur travailleur social, tant pour les suivis individuels que pour les

ateliers. Moderniser les locaux en termes de matériel, de peinture et de mobilier, dans le but de créer un environnement agréable pour les usagers et les travailleurs, en partant de l'hypothèse qu'une amélioration du moral (s'il y a baisse de moral à un moment donné) des travailleurs pourrait avoir un impact positif sur les usagers. Revoir l'accueil des locaux de Serainser, notamment par la mise en place d'un secrétariat, afin de réguler la transmission des informations reçues lors des appels téléphoniques. Enfin, former les travailleurs sociaux à la gestion de groupe pour que les usagers ne soient pas frustrés et puissent vivre les activités de la meilleure façon possible.

En conclusion, il est essentiel de reconnaître que la participation des usagers aux ateliers d'activation sociale de Serainser dépend de multiples facteurs interconnectés. L'étude a révélé que la communication efficace entre les travailleurs sociaux des antennes sociales et ceux de Serainser est cruciale pour une orientation précise et motivante des usagers. Une meilleure présentation des missions de Serainser peut grandement améliorer l'accessibilité et la compréhension du service. Par ailleurs, la crédibilité du service, renforcée par une gestion cohérente des sanctions, est déterminante pour l'engagement des participants. Les défis liés à la communication, à la cohérence des procédures et à la localisation géographique doivent être surmontés pour renforcer la participation des usagers. Les témoignages des usagers soulignent également l'importance d'améliorer l'accueil et l'environnement de Serainser, ainsi que de réduire le turn-over du personnel pour favoriser des relations de confiance durables. Enfin, pour maximiser l'impact des ateliers d'activation sociale, il est nécessaire de répondre aux besoins diversifiés des usagers, en leur offrant un soutien personnalisé et en leur fournissant des informations claires et complètes sur les services disponibles. En abordant ces aspects, Serainser pourra non seulement améliorer la satisfaction des usagers, mais aussi renforcer leur engagement et leur participation aux ateliers, contribuant ainsi à leur inclusion sociale et professionnelle.

DISCUSSION

Est-ce que finalement ce manque de participation découle de facteurs individuels propres aux usagers ou aux travailleurs ? Découle-t-il de facteurs institutionnels et/ou organisationnels ? Cette discussion va mettre en avant ces différents facteurs au travers de trois concepts : la notion de participation, la notion de besoin et le cadre fixé par le SPP Intégration Sociale concernant l'activation sociale.

La notion d'activation sociale dans ce contexte

Les ateliers réalisés dans le cadre de l'activation sociale sont donc subsidiés par le SPP Intégration sociale ce qui, par ailleurs, signifie que cet organisme a défini le cadre de cette activation sociale. Il est judicieux d'examiner les fondements légaux de cette subvention, en se penchant sur ses objectifs et les activités qui y sont associés afin de mieux appréhender les éventuels manquements de Serainser. La lecture de l'activation sociale a déjà été effectuée dans l'introduction. Dans cette discussion, nous examinons la mise en comparaison entre ce qui est prescrit et ce qui est effectivement mis en œuvre sur le terrain. Pour rappel, selon la définition du cadre légal de l'activation sociale, les usagers ne sont pas contraints de participer aux mesures mises en œuvre. En revanche, le CPAS est tenu de développer cette activation sociale dans le respect des droits fondamentaux des usagers.

Dans un premier temps, l'un des objectifs de l'activation sociale est de favoriser l'inclusion des personnes défavorisées dans la vie sociale en les impliquant dans diverses activités tout en fournissant un accès aux informations pertinentes à leur évolution. Cependant, les résultats de l'étude mettent en évidence plusieurs lacunes dans la mise en œuvre de cette activation sociale, notamment en ce qui concerne la communication et la coordination entre les services sociaux, ainsi que les difficultés d'accessibilité et le manque d'information des usagers.

Dans un second temps, l'activation sociale établit le cadre des modules collectifs comme un contexte propice à la réalisation d'activités de groupe dans le but d'atteindre des objectifs spécifiques. Elle souligne l'importance de la dynamique de groupe et précise que la sélection des participants doit être basée sur les résultats attendus dans leur parcours individuel. L'objectif ultime de ces modules collectifs est d'observer une progression positive, nécessitant que les participants acquièrent des compétences, des compréhensions et des connaissances qui leur seront utiles au quotidien. Cependant, les résultats mettent en évidence un manque de gestion de groupe lors des ateliers, susceptible de conduire à la

démotivation des participants. Ces derniers ont également mentionné leur participation à des ateliers qu'ils n'ont pas appréciés, car ils ne répondaient pas à leurs besoins spécifiques.

L'activation sociale définit également des exemples d'ateliers qui, selon eux, correspondraient aux objectifs : la gestion de dettes, l'alimentation saine, les cours axés sur la langue, la formation aux attitudes, la gestion d'autorité, la mobilité, la ponctualité, la valorisation de l'estime de soi, travailler sur l'estime de soi, la confiance en soi, les compétences communicatives, la formation aux attitudes (professionnelles), la formation aux candidatures, etc. Lors de la recherche exploratoire, il est apparu que la notion d'activation sociale et de ses implications n'était pas uniformément comprise par les travailleurs de Serainser. Les ateliers mis en place par l'équipe peuvent être soit non conformes aux principes de l'activation sociale, soit conformes au cadre établi par celle-ci, mais refusés par la hiérarchie.

L'analyse de l'activation sociale a permis de recentrer les objectifs définis et d'examiner les résultats observés sur le terrain. Cette analyse a mis en lumière des lacunes qui seront examinées plus en détail dans les deux prochains volets, à savoir la participation et les besoins.

La notion de participation dans ce contexte

Un auteur du nom de Contandriopoulos a effectué une thèse intitulée « *La mise en œuvre de la participation publique dans le processus de régionalisation du système de santé* » en 2002, ce qui a éveillé mon intérêt lors de mes recherches théoriques sur la participation. Il convient de noter que l'étude de la participation publique est un sujet très exploré, ce qui se reflète dans la diversité des perspectives théoriques existantes. Ces observations correspondent à ce que j'ai pu constater sur le terrain. (Contandriopoulos, 2002)

Dans cette thèse, il propose de décomposer la participation en trois sous-ensembles : les déterminants, les structures, les effets.

1. **Déterminants de la participation** : sont les facteurs qui, selon la littérature, affectent l'initiation et le déroulement du processus de participation publique. Ces facteurs peuvent être à la fois individuels et sociaux/communautaires. Les déterminants aident à comprendre pourquoi et comment les individus choisissent de participer ou non. Il existe donc plusieurs types de déterminants : macro-histoire locale ; importance du

dossier ; facteurs socio-démographiques ; facteurs psycho-individuels ; perception des administrateurs ; caractéristiques des administrateurs ; habilités.

Certains des éléments évoqués résonnent avec la situation des utilisateurs du service Serainser.

Les facteurs psycho-individuels, comme stipulés, indiquent que plus le dossier revêt une importance cruciale pour les individus, plus ces derniers sont enclins à participer. Cette logique s'applique également en cas d'insatisfaction : plus les usagers perçoivent la possibilité d'influencer la situation, plus ils sont susceptibles de s'impliquer.

La mise en place d'une dynamique participative répondant aux besoins psycho-individuels des usagers de Serainser pourrait favoriser leur engagement dans les ateliers, par exemple. Si ces derniers perçoivent une opportunité de changement ou de progression personnelle, leur participation en sera influencée.

La perception des administrateurs est définie comme étant celle de tout professionnel dont les responsabilités sont liées à la gestion ou à l'évolution du dossier. Ce facteur explique la qualité de la participation. En effet, la dynamique personnelle chez l'utilisateur peut être entretenue et préservée par la relation qu'il entretient avec son travailleur social et par le niveau de sollicitation de ce dernier à son égard. Concernant Serainser, une réduction du turnover pourrait contribuer à atténuer le sentiment de solitude et d'insatisfaction chez certains usagers, qui ont décrit une impression de désintérêt de la part de leurs travailleurs sociaux.

L'habileté, en ce contexte, se définit comme étant intrinsèque à chaque participant, englobant des compétences telles que la capacité à s'exprimer en public, à s'engager dans un processus et à assimiler les informations reçues.

Ce facteur revêt une dimension plus subjective au niveau individuel. Les différentes compétences que peuvent posséder les usagers ne garantissent pas nécessairement une compréhension uniforme du service, un degré d'implication similaire, ou des réactions identiques ; un usager pourrait adopter une attitude très sérieuse, voire même éprouver du stress face au contexte institutionnel, tandis qu'un autre pourrait se montrer détendu et peu préoccupé. Certains usagers impliqués dans l'étude ont exprimé le désir de travailler, mais ont été freinés par leur manque de compétences, notamment en ce qui concerne la capacité à s'exprimer en public, à gérer un entretien d'embauche tant sur le plan du vocabulaire que de la posture, et d'autres ont besoin d'identifier leurs compétences. En accordant une attention

particulière à ces besoins, il serait possible de favoriser l'engagement des usagers, tant au sein du service qu'auprès d'un employeur.

2. **Structures de participation** : désignent les mécanismes, les outils et les stratégies qui, selon la littérature, modèlent la manière dont se déroule le processus de participation. La plupart des effets mentionnés sont qualitatifs, ce qui signifie qu'ils concernent l'efficacité du processus de participation, soit, une probabilité accrue d'obtenir des résultats positifs et une probabilité moindre d'obtenir des résultats négatifs. Les structures sont perçues comme influençant le processus de participation en agissant sur l'impact et l'expression des déterminants sur ce processus.

Cette structure de participation révèle quatre facteurs d'intérêt qu'il est opportun d'appliquer dans l'organisation et le mécanisme de Serainser :

Les modalités organisationnelles revêtent une importance conséquente dans la perception générale de l'efficacité du processus de participation ; l'efficacité est optimisée lorsque la participation s'inscrit dès les prémices de l'évolution du dossier. Les pratiques organisationnelles de Serainser, comme les méthodes de convocation et le suivi des usagers, ont un impact direct sur leur expérience et leur implication au sein du service. Ces modalités de convocation ont été mentionnées lors des entretiens qualitatifs sans impliquer systématiquement un jugement de valeur. La plupart des usagers apprécient les méthodes employées, telles que l'envoi de messages sur Messenger ou la fixation de la prochaine rencontre à la fin de celle en cours. Seul un usager a signalé une absence constante de prise de contact par le service, ce qui le freine dans la poursuite de ses objectifs, d'autant plus qu'il tente d'établir ce contact depuis plus d'un an. Prendre en considération les modalités qui conviennent le mieux aux usagers tout en les uniformisant à l'ensemble du service implique de reconnaître que, lorsque les usagers intègrent le service, une communication claire, des méthodes de convocation uniformes et un suivi cohérent peuvent favoriser leur compréhension et donc leur participation.

L'accessibilité des structures constitue un paramètre primordial pour les individus souhaitant ou devant prendre part à la participation. Les facteurs les plus récurrents à cet égard incluent le temps disponible, la distance à parcourir, le niveau de stress induit, ainsi que les coûts afférents. L'accessibilité à Serainser joue un rôle crucial dans la participation de certains usagers à Serainser. Par exemple, les usagers provenant d'Ougrée-Haut expriment des difficultés à se rendre au service en raison de la distance à parcourir et des contraintes de transport, ce qui impacte leur motivation à participer. Il pourrait être nécessaire d'examiner et

de prendre des mesures pour rendre l'institution plus accessible. Cela pourrait inclure des ajustements dans la localisation des ateliers et des visites à domicile pour les suivis individuels.

La disponibilité des informations représente un aspect crucial, concernant à la fois la clarté et la pertinence des informations mises à disposition. Tout déséquilibre informationnel entre les différents groupes d'intervenants, ou entre les administrateurs et le public, est perçu comme préjudiciable et susceptible de biaiser les résultats de la participation, altérant son efficacité. Selon les résultats de cette étude, on constate que tout déséquilibre informationnel peut compromettre la participation des usagers et affecter l'efficacité du service. Pour améliorer la participation et l'efficacité de Serainser, il serait intéressant de mettre en place des mécanismes garantissant une communication claire et transparente entre tous les acteurs impliqués, ainsi que de fournir des informations pertinentes et accessibles aux usagers. Cela pourrait passer par une meilleure coordination entre l'antenne sociale et Serainser, une formation des travailleurs sociaux sur les missions et objectifs du service, ainsi qu'une standardisation des modalités de communication et de suivi des usagers.

- 3. Effets de la participation sur le dossier en cause et les effets sociaux à la participation** : ce sont les conséquences de la participation publique, à la fois sur le processus décisionnel lui-même et sur la société dans son ensemble. Il y a donc, d'une part, les effets qui touchent le dossier ou la décision à l'étude et, d'autre part, les effets sociaux de la participation.

La participation du public dans un dossier en cause peut être bénéfique ou préjudiciable :

Effets positifs : les décisions prises grâce à un processus de participation publique, ou impliquant la population, sont souvent considérées comme plus rationnelles, car elles résultent de débats. De plus, ces décisions sont perçues comme plus faciles à mettre en œuvre.

Effets négatifs : cela peut entraîner des retards, des coûts supplémentaires, des problèmes administratifs accrus, une représentativité insuffisante des participants, et la démoralisation des administrateurs.

Les effets sociaux de la participation peuvent également être positifs ou négatifs :

Effets positifs : ils peuvent se traduire par une confiance accrue envers les administrateurs locaux.

Effets négatifs : cependant, un processus de participation inefficace, manipulé ou biaisé peut susciter du découragement, avec une impression de futilité. Cela peut engendrer de la frustration, du cynisme et de la colère chez l'utilisateur.

L'analyse des effets de la participation peut avoir un sens pour le service Serainser. Effectivement, une participation active des usagers pourrait favoriser des décisions plus éclairées et renforcer leur sentiment d'inclusion. Cependant, le manque de participation risque d'entraîner des retards et des coûts supplémentaires, tout en alimentant la frustration chez les usagers et chez les travailleurs sociaux. Une participation efficace peut renforcer la confiance envers les institutions locales, mais un processus défaillant peut nourrir le cynisme et le désengagement. Il est donc essentiel pour Serainser de promouvoir une participation authentique pour garantir des résultats positifs.

Dans un second temps, Claire Heijboer, en 2019, a évoqué le concept de participation citoyenne à travers son article « *La participation des usagers au secours des institutions sociales et médico-sociales. Vers un nouvel âge de la solidarité.* »

En résumé, elle explique que les politiques sociales françaises ont introduit depuis 2002 le concept de l'usager-citoyen, qui détient désormais le droit de participer individuellement et collectivement à la vie des institutions. La mise en œuvre de la participation des usagers a eu un impact significatif sur le paysage du travail social, créant une brèche politique, sociale et épistémologique. Cette brèche témoigne d'un renversement des modes de construction et de diffusion de la solidarité, avec l'émergence d'une nouvelle approche appelée les « **politiques d'activation de la personne** ». Dans ce cadre, l'usager-citoyen joue un rôle central et déterminant dans la construction des institutions de solidarité.

Cette transformation remet en question les paradigmes traditionnels du lien social et des constructions institutionnelles. Elle invite à réfléchir sur les transformations contemporaines de la citoyenneté et sur le rôle du travail social au sein de ces évolutions.

Finalement, un usager autonome, acteur de sa vie prend des initiatives et se trouve être demandeur de dispositifs ou d'aide ce qui entraîne alors de l'implication et donc une participation. C'est ce que l'auteure nomme : la participation citoyenne.

Dans ce contexte, le service Serainser se trouve confronté à un défi majeur : un manque significatif de participation de la part de ses usagers. Cette lacune compromet non seulement l'efficacité des dispositifs d'insertion proposés, mais elle témoigne également d'une absence d'implication de la part des individus concernés. Or, comme le souligne l'auteure, la participation citoyenne est intimement liée à l'autonomie et à l'initiative des usagers dans la construction de leur propre parcours. Ainsi, la réflexion engagée par Heijboer sur les mutations contemporaines de la citoyenneté et le rôle du travail social résonne particulièrement avec la situation rencontrée par Serainser. (Heijboer, 2019)

Appliquée à cette étude, cette théorie met en évidence le défi majeur auquel est confronté le service Serainser : le manque de participation de ses usagers. L'intégration des principes de participation citoyenne pourrait constituer un levier essentiel pour répondre aux besoins des usagers et transformer positivement le paysage de l'insertion professionnelle au sein du service Serainser. En favorisant une communication transparente et en impliquant davantage les usagers dans la prise de décision, Serainser pourrait améliorer son efficacité et répondre plus adéquatement aux besoins de ses usagers.

Dans le chapitre 8 « *L'apprenance : une autre culture de la formation* », du livre *Apprendre dans l'entreprise* de Philippe Carré (2023), il est évoqué les défis persistants rencontrés par les acteurs de la formation, en particulier en ce qui concerne l'évolution des pratiques pédagogiques et l'incertitude entourant les nouvelles approches.

L'ancien modèle de formation basé principalement sur les stages montre ses limites en raison de son inertie et de son inefficacité perçue. Malgré l'émergence de nouvelles technologies telles que l'e-learning et les tentatives d'innovation pédagogique, les résultats sont mitigés. Les acteurs de la formation sont ainsi pris dans une quête incessante de nouveauté, mais se retrouvent souvent confrontés à des modes éphémères et à des changements superficiels. En dépit de ces défis, il est suggéré que la formation devrait être envisagée comme un engagement cognitif et motivationnel de la part du sujet social, avec un accent mis sur l'investissement personnel dans l'apprentissage. Cette approche remet en question les définitions traditionnelles de la formation et souligne l'importance de considérer le sujet social comme le principal déterminant de l'efficacité de la formation.

Bertrand Schwartz est cité : « ***un adulte n'est prêt à se former que s'il peut trouver (dans la formation) une réponse à ses problèmes, dans sa situation.*** ». (Carré, 2023)

Dans les usagers rencontrés, plusieurs ont exprimé le besoin que ces ateliers apportent une finalité, un objectif pertinent par rapport à leurs besoins. Cette citation permet de mettre en lumière la nécessité pour Serainser de repenser ses approches de création d'ateliers en les centrant sur les besoins et les préoccupations individuels des usagers. Ceux-ci étaient le reflet d'un besoin de confiance et de contact avec leur travailleur social, le désir de rompre l'isolement social et d'atteindre des objectifs de vie significatifs à travers des activités. Ils cherchent également à renforcer leurs compétences professionnelles, à résoudre des problèmes personnels prioritaires, tout en partageant une valorisation commune du travail. ¹⁰

La notion de besoin

Dans son article « *La compétence collective institutionnelle : où il apparaît que, seule, une compétence collective institutionnelle permet de répondre aux besoins personnels et différents des usagers* », Jacques Ladsous (2007) développe la nécessité de reconnaître la diversité des besoins individuels au sein des services publics, en particulier dans le domaine social. Il met en avant l'approche de l'éducation nouvelle, qui valorise les compétences individuelles et la coopération collective pour mieux répondre aux besoins variés des usagers.

D'emblée, l'auteur critique l'universalisme dans la société française, car il ne tient pas compte des différences et des besoins variés des individus. Cet universalisme est décrit comme de la prétention et de la discrimination qui passe par du rejet et de l'exclusion si l'on ose se montrer différent. Au fil des ans, cette mentalité a évolué, notamment grâce aux écrits et aux recherches en sciences humaines « *qui ont montré la nécessité de mieux connaître les gens dans leur diversité pour leur rendre le meilleur service possible, et faire qu'ils trouvent leur place dans notre société plurielle.* » (Jacques Ladsous, 2007).

L'éducation nouvelle est la seconde notion abordée. Celle-ci propose une autre approche qui consiste à reconnaître le potentiel et les désirs uniques de chaque individu. Les praticiens sont encouragés à trouver des solutions adaptées à chacun, tout en tenant compte du lien social collectif. Dans la foulée, l'éducation spéciale est mentionnée comme étant influencée par les principes de l'éducation nouvelle, dans le but de répondre aux besoins des enfants présentant différents handicaps.

¹⁰ Voir Annexe 1 pour schéma récapitulatif des trois textes théoriques.

« *Quelques compétences individuelles ne suffisent pas à faire d'une institution le lieu où peuvent s'épanouir les activités des usagers dans le cadre de leurs désirs.* » (Jacques Ladsous, 2007). Au travers de cet extrait, l'auteur souhaite souligner l'importance d'une formation adaptée pour les travailleurs sociaux, en mettant l'accent sur la nécessité d'un développement institutionnel pour favoriser une approche axée sur les usagers. L'auteur insiste sur l'idée d'associer les compétences individuelles de chacun pour créer un savoir collectif, mais cela nécessite trois séries de compétences :

- 1) Des capacités techniques (de l'animation de réunions, à l'usage de matériels informatiques) ;

Sont nécessaires pour assurer un suivi individuel efficace et pour organiser des ateliers qui répondent aux besoins des usagers de Serainser.

- 2) Des capacités d'élaboration à plusieurs, ce qui met en jeu aussi bien les dimensions affectives des personnes que la capacité à la rationalité dans l'étude des problèmes :
 - savoir élaborer des représentations partagées ;
 - savoir communiquer ;
 - savoir coopérer ;
 - apprendre collectivement de l'expérience ;
 - créer des relations de solidarité et de convivialité.

Sont essentielles pour permettre aux travailleurs sociaux de Serainser de collaborer entre eux et avec les usagers afin de développer des solutions adaptées.

- 3) La nécessité pour chaque groupe de « gérer » les phénomènes de pouvoirs internes et externes :
 - faciliter les relations d'aide entre les collaborateurs ;
 - mettre en place une mémoire organisationnelle. (Guy Le Boterf, 2007)

Finalement, ces conditions mettent en évidence qu'il est impossible de former les membres d'une institution à la perception et à la mise en œuvre d'une compétence collective sans la volonté de ses membres et de ses cadres. De plus, il est nécessaire de consacrer un temps de préparation adéquat pour mener à bien une telle démarche au sein de l'institution.

« *C'est dans la clarté des rôles, une estime réciproque, une confiance en soi que peut se préparer cette formation collective.* » (Jacques Ladsous, 2007).

Pour appliquer cette approche au service de Serainser, il sera nécessaire d'obtenir non seulement une volonté des membres de l'institution et de ses cadres, mais aussi un investissement en temps et en ressources pour développer et soutenir une telle approche.

Il est intéressant d'explorer, après avoir examiné l'importance de reconnaître la diversité des besoins individuels au sein des services publics, les besoins humains fondamentaux développés par Manfred Max-Neef. Thierry Groussin a rédigé un écrit « *Le développement et les besoins humains fondamentaux selon Manfred Max-Neef* » dans lequel il met en lumière l'importance de comprendre et de satisfaire les besoins humains fondamentaux dans un contexte d'évolution et de coopération entre les systèmes vivants.

Dans cet écrit, l'auteur compare la pyramide de Maslow, qui classe les besoins selon une hiérarchie, avec la matrice 2 L de Meyer Ibrah. Cette dernière se distingue par sa segmentation des besoins et son rejet de la hiérarchisation, préférant une approche systémique. En ce qui concerne les stratégies de satisfaction, Meyer Ibrah introduit les concepts de réponse adéquate/inadéquate et de survie/croissance, offrant ainsi une analyse plus détaillée. Ces deux théories vont être délaissées au profit du développement de la théorie du besoin et des matrices de Max-Neef, qui d'après l'auteur, serait un outil particulièrement opérationnel actuellement étant donné qu'il évite deux écueils :

« L'un qui serait celui d'une belle construction théorique, mais d'une abstraction excessive, l'autre qui, pour viser à l'exhaustivité, serait celui d'une trop grande lourdeur. » (Groussin, s.d.)

Max-Neef a défini neuf besoins fondamentaux, sans exprimer de hiérarchie entre eux, ce qui offre une vision plus nuancée que les deux théories précédemment mentionnées. Ces besoins sont les suivants :

1) Le besoin de **subsistance** :

Certains usagers expriment le besoin de trouver un emploi pour subvenir à leurs besoins matériels et rompre leur isolement social.

2) Le besoin de **protection** :

Certains usagers peuvent avoir besoin de résoudre des problèmes personnels avant de s'engager pleinement dans les services proposés, comme la récupération de la garde de leur enfant ou la gestion de problèmes de santé.

3) Le besoin d'**affection** :

Le maintien d'un bon contact avec leur travailleur social montre l'importance pour certains usagers de se sentir soutenus et écoutés.

4) Le besoin de **compréhension** :

Certains usagers expriment le besoin d'être écoutés et compris par l'institution, y compris la hiérarchie.

5) Le besoin de **participation** :

Plusieurs usagers insistent sur l'importance d'établir un cadre et une gestion de groupe par le travailleur social lors des ateliers, ce qui montre leur désir de participer activement.

6) Le besoin de **loisirs** :

Les ateliers proposés peuvent servir à rompre l'isolement social et à offrir une occupation durant la semaine.

7) Le besoin de **création** :

Certains usagers souhaitent atteindre des objectifs de vie significatifs à travers les ateliers, ce qui peut être lié à leur besoin de créativité et de réalisation personnelle.

8) Le besoin d'**identité** :

Certains usagers ont besoin de trouver un emploi correspondant à leurs compétences ou d'obtenir le permis de conduire, ce qui peut être lié à la recherche d'une identité professionnelle et sociale.

9) Le besoin de **liberté** :

Les usagers expriment le désir d'avoir des horaires de travail conciliables avec leur vie de famille, ce qui témoigne de leur besoin de liberté et d'autonomie dans leur vie quotidienne.

Selon Thierry Groussin, Max-Neef affirme que ces neuf besoins fondamentaux interagissent de manière systémique et sont communs à tous les individus. Cependant, il souligne également que lorsqu'on cherche à y répondre, certains besoins seront privilégiés par rapport à d'autres en fonction de notre environnement (lieu, époque, etc.). Cette réponse aux besoins est nommée par Max-Neef, la satisfaction. D'après lui, ce processus ne se limite pas à la simple satisfaction ou non d'un besoin ; il implique plutôt l'examen de l'adéquation de la

réponse et de ses effets secondaires sur l'ensemble du système. De ce fait, il distingue cinq types de réponse aux besoins fondamentaux :

- 1) La **réponse destructive** : qui, tout en satisfaisant un besoin, entrave la satisfaction d'autres besoins.
- 2) La **pseudo-réponse** : qui soulage temporairement un besoin sans réellement le satisfaire.
- 3) La **réponse inhibitrice** : qui satisfait un besoin en entravant d'autres exigences.
- 4) La **réponse univoque** : qui ne satisfait qu'un seul besoin.
- 5) La **réponse synergique** : qui intervient simultanément sur plusieurs aspects du système de besoins.

Ainsi, en se basant sur ces cinq types de réponses aux besoins, les travailleurs sociaux de Serainser pourraient évaluer les réponses qu'ils offrent actuellement à leurs usagers, et identifier les types de réponses aux besoins dont leurs usagers ont besoin.

Pistes d'améliorations

En finalité à cette étude, l'objectif est d'identifier les éléments qui favoriseraient la participation des usagers au sein d'un dispositif d'activation sociale. Ces facteurs ont été exprimés au travers des résultats et analysés précédemment au travers de trois notions : l'activation sociale, la participation et les besoins.

Dans un premier temps, je souhaitais aborder un élément souvent évoqué lors de cette recherche : la sanction. Lors d'une réunion de supervision avec mon maître de stage, nous avons discuté du fonctionnement structurel et prescrit de Serainser et il l'a représenté sous forme de schéma. Celui-ci permet de mettre en évidence les différentes étapes auxquelles il est probable de perdre des usagers et qui représente également la limite du processus au niveau de la sanction.¹¹ Ce manque de sanction appliqué par le service Serainser est un fait. Il peut être discuté par les différents services, par la hiérarchie et par les usagers et je ne peux être en mesure de formuler une recommandation opérationnelle à ce propos. Il convient, selon moi, d'employer une méthodologie d'évaluation afin de mettre en place une réunion d'équipe, composée éventuellement des diverses personnes composant la hiérarchie, afin d'uniformiser cette application de sanction. Cela dit, je pense à croire que cette notion de sanction relève

¹¹ Voir annexe numéro 4

d'un problème plus politique et qu'une prise de décision à la suite d'une réunion devrait se faire au sein du sommet stratégique (Mintzberg, s.d.) de l'institution.

Les mesures rapidement opérationnelles que je propose incluent l'augmentation de la prospection des ateliers mis en place par Serainser. Cela se ferait à travers la distribution de flyers aux différents services du CPAS de Seraing, l'exposition d'affiches sur les murs de ces services, et l'envoi d'e-mails d'information à tous ces services dès qu'un nouvel atelier est mis en place à Serainser. Il serait également bénéfique d'organiser des présentations du service de Serainser au sein des antennes sociales afin d'uniformiser plus rapidement la compréhension de chacun. De manière plus structurelle, voici des pistes d'actions possibles :

Au niveau individuel, concevoir d'adapter les services en fonction des besoins généraux des usagers serait une réponse à la majorité des besoins insatisfaits de ceux-ci. La mise en place de sondages, à destination des usagers, en version papier et/ou numérique en fonction de leurs moyens, pourrait permettre de recenser leurs besoins et de ce fait, les cibler davantage au travers des ateliers. Il va sans dire que chaque usager a des besoins et des attentes différents, et que leur personnalité fera qu'ils accrocheront davantage avec un travailleur en particulier. Pour gérer au mieux cet aspect, il serait pertinent, en fonction des moyens du service, d'utiliser des outils d'évaluation pour identifier les traits de personnalité, les compétences et les défis spécifiques de chaque usager. Ces informations permettraient de les orienter vers le travailleur social le plus approprié, en fonction des ateliers qu'il dirige et de sa manière de les organiser.

Au niveau des compétences, offrir des formations ciblées aux travailleurs, notamment sur la gestion de groupe, permettrait de renforcer leurs compétences et de mieux comprendre les enjeux liés au maintien d'une dynamique de groupe, favorisant ainsi la participation des usagers. Des formations de mise à niveau destinées aux nouveaux employés sur les objectifs, les missions et les nouvelles procédures de Serainser pourraient également être bénéfiques. À titre d'exemple, une travailleuse de Serainser, employée dans le SIS depuis de nombreuses années, a un jour constaté que les usagers étaient de moins en moins présents à ses ateliers. Elle s'est donc interrogée sur la cause de cette baisse de participation. Après avoir pris du recul, elle a réalisé qu'elle ne disposait peut-être pas de tous les outils nécessaires à la gestion de groupe et qu'il était essentiel de susciter l'envie de participer chez les usagers. Pour progresser dans cette optique d'amélioration, et avec le soutien de son employeur, elle a suivi des formations en animation de groupe, acquérant ainsi de nouveaux outils et compétences. Ces acquis lui ont permis de relancer durablement la participation à ses ateliers. Elle a

également souligné qu'un ajustement régulier des ateliers en fonction des besoins des usagers était impératif.

Au niveau de la communication, mettre en place des canaux de communication efficaces pour informer les usagers des opportunités et des changements. Mais également instaurer des canaux de communication entre les différents services, notamment entre les antennes sociales du CPAS de Seraing et le service de Serainser de façon à travailler davantage en collaboration pour le suivi des usagers. La création d'une plateforme en ligne où les usagers peuvent facilement accéder à des informations à jour, claires et pertinentes concernant les services offerts et les processus administratifs. Cette plateforme pourrait également contenir, à titre d'exemple, des vidéos tutoriels pour rendre les informations complexes plus accessibles à tous les niveaux de compréhension. Dans un même ordre d'idée, des newsletters, des forums de discussion en ligne et des applications mobiles, pour assurer une communication cohérente et continue entre tous les acteurs.

Au niveau de l'environnement, proposer à certains usagers d'aider le service à concevoir un accueil plus chaleureux à travers le choix des meubles, la peinture du bâtiment et le matériel, et les inclure, si possible, dans le processus de changement. Cette inclusion des usagers dans le service pourrait entretenir un sentiment d'engagement et de considération chez eux. Tenter également de favoriser un environnement positif et encourageant pour les travailleurs sociaux impliquant le soutien de pairs et de la hiérarchie. Par exemple, en mettant en place des programmes de mentorat où les travailleurs sociaux plus expérimentés peuvent guider et soutenir les nouveaux arrivants, mais encore en proposant du coaching individuel pour aider les travailleurs sociaux à surmonter les défis professionnels et à développer leur potentiel. Pour promouvoir un environnement où les travailleurs sociaux se sentent valorisés pour leur travail et leurs efforts, tout en encourageant le partage d'idées, les préoccupations et les suggestions d'amélioration entre eux, il est essentiel de reconnaître publiquement leurs contributions et réalisations. Cette reconnaissance peut être réalisée à travers une charte préétablie, comprenant des principes tels que la communication non violente, l'absence de jugement et l'écoute active.

Au niveau de l'évaluation continue : mettre en place des mécanismes d'évaluation réguliers pour ajuster les programmes en fonction des retours des usagers. Mais également mettre en œuvre une méthodologie d'évaluation au sein de l'équipe de Serainser afin de favoriser une évolution constante des compétences, de la réflexion et des ajustements. Cela leur permettrait de mieux vivre leur travail et de renforcer un sentiment de valorisation et de considération.

De façon plus structurée, ces cinq niveaux peuvent être inclus dans un plan de communication ayant comme objectif principal d'augmenter la participation aux ateliers d'activation sociale. La participation des usagers débute dès leur arrivée au sein du service, voire lors de l'orientation effectuée par l'antenne sociale vers Serainser. En tant que travailleur social d'antenne, être en mesure de présenter des informations limpides et claires, notamment via des affiches, des flyers, et une description du fonctionnement conçue par Serainser, peut grandement influencer les premiers a priori des usagers sur le service.

Celui-ci peut s'organiser comme suit :

1. **Définir les objectifs de communication** : pourrait être, d'informer, d'engager et d'apprendre.
 - ⇒ Exemple : informer les usagers sur le service et ses activités. Favoriser l'engagement des usagers en promouvant les objectifs des ateliers, ce qui leur permettrait d'avoir des ressources supplémentaires.

2. **Analyse** : réaliser des sondages pour savoir quels sont les canaux de communication que préfèrent les usagers de Serainser.
 - ⇒ Exemple 1 : le sondage révèle que la majorité des usagers préfèrent les e-mails et les réseaux sociaux.

 - ⇒ Exemple 2 : le sondage révèle que les usagers s'informent via leurs entretiens individuels ou par des points d'informations.

3. **Choisir les canaux de communication** : à la suite du sondage, quels canaux mettre en place et pour quel partage d'information?
 - ⇒ Exemple 1 : des e-mails pour l'envoi des ateliers disponibles et l'utilisation des réseaux sociaux tels que Facebook ou Instagram pour la publication des flyers, mais également pour la prise de contact.

 - ⇒ Exemple 2 : instaurer qu'à chaque fin entretien individuel ou qu'à chaque fin d'atelier, la date suivante de rencontre est fixée. Aller afficher les affiches relatives à chaque atelier dans les lieux les plus fréquentés par les usagers.

4. **Créer le contenu** : réaliser la conception des flyers / affiches en fonction des besoins et compréhension des usagers.
 - ⇒ Exemple : préciser les bénéfices des ateliers, adapter le langage, utiliser des images pour capter l'attention.

5. **Calendrier** : définir les moments plus opportuns pour la communication des informations.
 - ⇒ Exemple : distribution / publication des flyers deux semaines avant chaque atelier.

6. **Mise en œuvre** : s'assurer que les travailleurs soient formés aux canaux de communication définis ainsi qu'aux logiciels employés pour la création d'affiches.

7. **Évaluation** : collecter des feedbacks (via des fiches d'évaluation) à chaque fin de modules et analyser celles-ci afin d'en suivre les progrès et d'y apporter des améliorations continues.

Il va de soi que ce plan de communication doit être ajusté en fonction de l'évolution des besoins, des préférences et des moyens des usagers. Il est important de noter que ces pistes d'amélioration sont formulées sans tenir compte des ressources et du temps disponibles pour l'équipe de Serainser, tant pour la création du plan de communication que pour sa mise en œuvre.

Je terminerai pas dire qu'au sein de tout service, qu'il s'agisse d'une structure verticale ou horizontale (Bourdieu, 1980), favoriser la cohésion au sein d'une équipe demeure tout aussi essentiel pour assurer son bon fonctionnement.

« Faire collaborer toute l'équipe avec de l'intelligence collective, et des méthodologies de dynamiques de groupe faciliteront l'énergie du groupe au fil du temps. » (Madame Jamin, 2024) ¹²

¹² Madame Jamin est une professionnelle rencontrée sous le statut d'experte lors de ma recherche exploratoire.

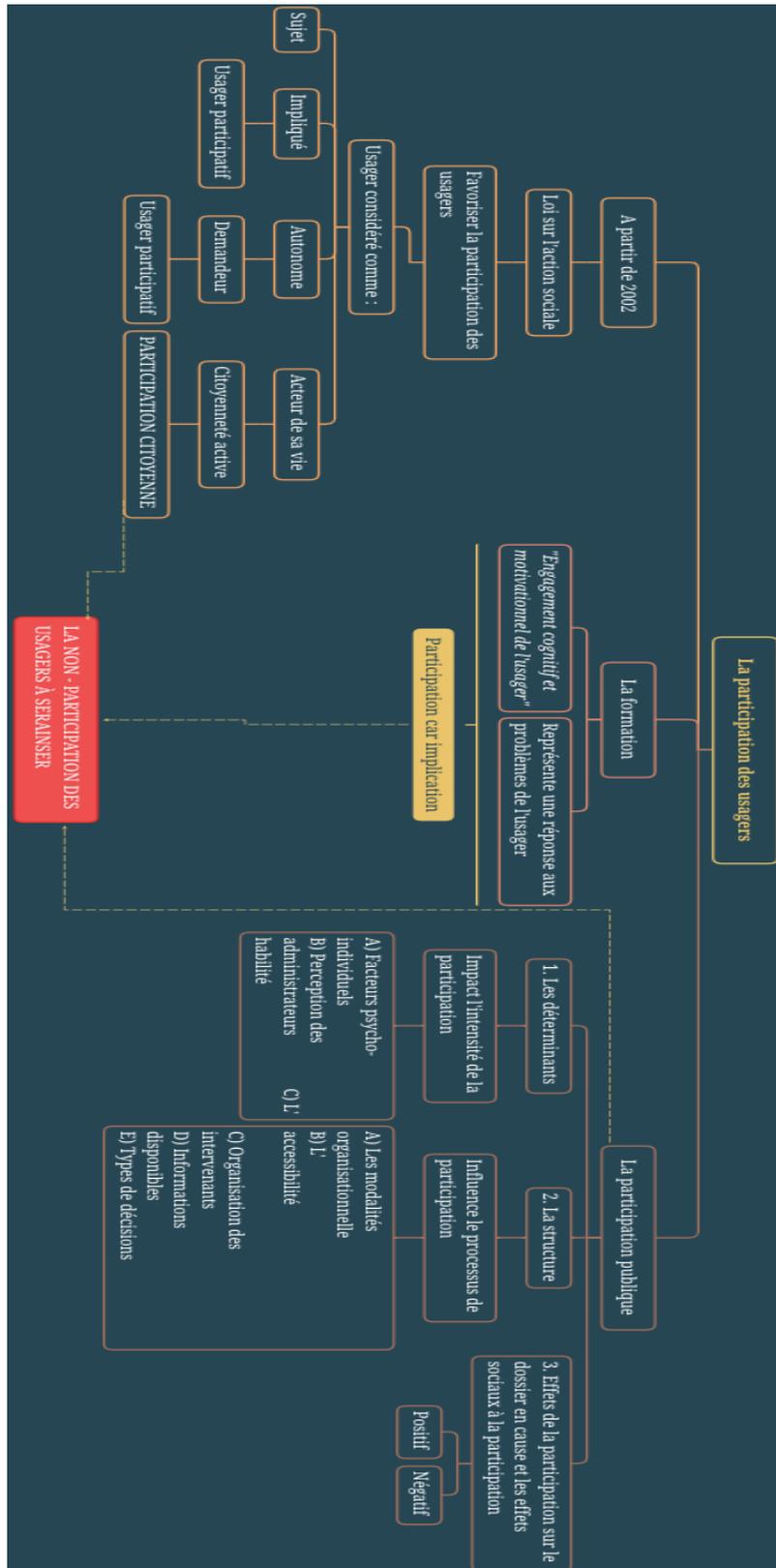
BIBLIOGRAPHIE

- Autissier, D. & Guillard, A. (2019). Désir de participation et intelligence collective : le cas de l'entreprise Covéa. *Question(s) de management*, 25, 89-97. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0089>
- Balteau, M., Hesse, C., Valsamis, D., & Vanoeteren, V. (2016). L'accueil des CPAS - Projet de rapport final - à la demande de SPP intégration sociale. [Rapport final]. *IDEA Consult – SONECOM*. Récupéré sur <https://www.ideaconsult.be/fr/cherchez-des-rapports/laccueil-des-cpas>
- Carré, P. (s.d.). L'apprenance : une autre culture de la formation. *Apprendre dans l'entreprise*, P100-110.
- Contandriopoulos, D. (2002). La mise en œuvre de la participation publique dans le processus de régionalisation du système de santé [thèse présentée à la Faculté des études supérieures]. *Université de Montréal*.
- Demoustier, S., Priou, J. (2013). Les lois de 2002 et la participation des usagers dix ans après. *Contraste*, 37, 73-92. <https://doi.org/10.3917/cont.037.0073>
- Droits Quotidiens. (s.d.). Qu'est-ce que le travail sous article 60? *Droits Quotidiens*. <https://www.droitsquotidiens.be/fr/question/quest-ce-que-le-travail-sous-article-60>
- Fonds pour la participation et l'activation sociale. (s. d.). *PrimaBook*. <https://primabook.mis.be/fr/fonds-pour-la-participation-et-lactivation-sociale/activation-sociale>
- Gouvernement wallon. (1976, 8 juillet). Loi du 8 juillet 1976 organique des CPAS. *Wallex-Législation wallonne en ligne*. <https://wallex.wallonie.be/eli/loi-decret/1976/07/08/197670810/1997/01/01>
- Groussin, T. (s.d.). Le développement et les besoins humains fondamentaux selon Manfred Max-Neef.
- Heijboer, C. (2019). La participation des usagers au secours des institutions sociales et médico-sociales. Vers un nouvel âge de la Solidarité. *Le Sociographe*, 68, s13-S23. <https://doi.org/10.3917/graph.068.0050>

- Ladsous, J. (2007). La compétence collective institutionnelle : où il apparaît que, seule, une compétence collective institutionnelle permet de répondre aux besoins personnels et différents des usagers. *Vie sociale*, 4, 51-57. <https://doi.org/10.3917/vsoc.074.0051>
- Pomey, MP., Pierre, M., Ghadi, V. La participation des usagers à la gestion de la qualité des CSSS : un mirage ou une réalité ? *La Revue de l'innovation dans le secteur public*, Vol. 14(2), 2009, article 8.
- SPP Intégration sociale. (2014). *Guide de l'activation sociale*. [https://www.brudoc.be/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1224#:~:text=L'activation%20sociale%20est%20un,sportive%20est%20un%20droit%20fondamental.&text=Déclaratio n%20universelle%20des%20droits%20de,\) %20Article%2027%3A%20« 1](https://www.brudoc.be/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1224#:~:text=L'activation%20sociale%20est%20un,sportive%20est%20un%20droit%20fondamental.&text=Déclaratio n%20universelle%20des%20droits%20de,) %20Article%2027%3A%20« 1)

ANNEXE

Annexe 1 : schéma explicatif du lien entre le concept de la participation développé et la problématique à laquelle est confronté le service Serainser :



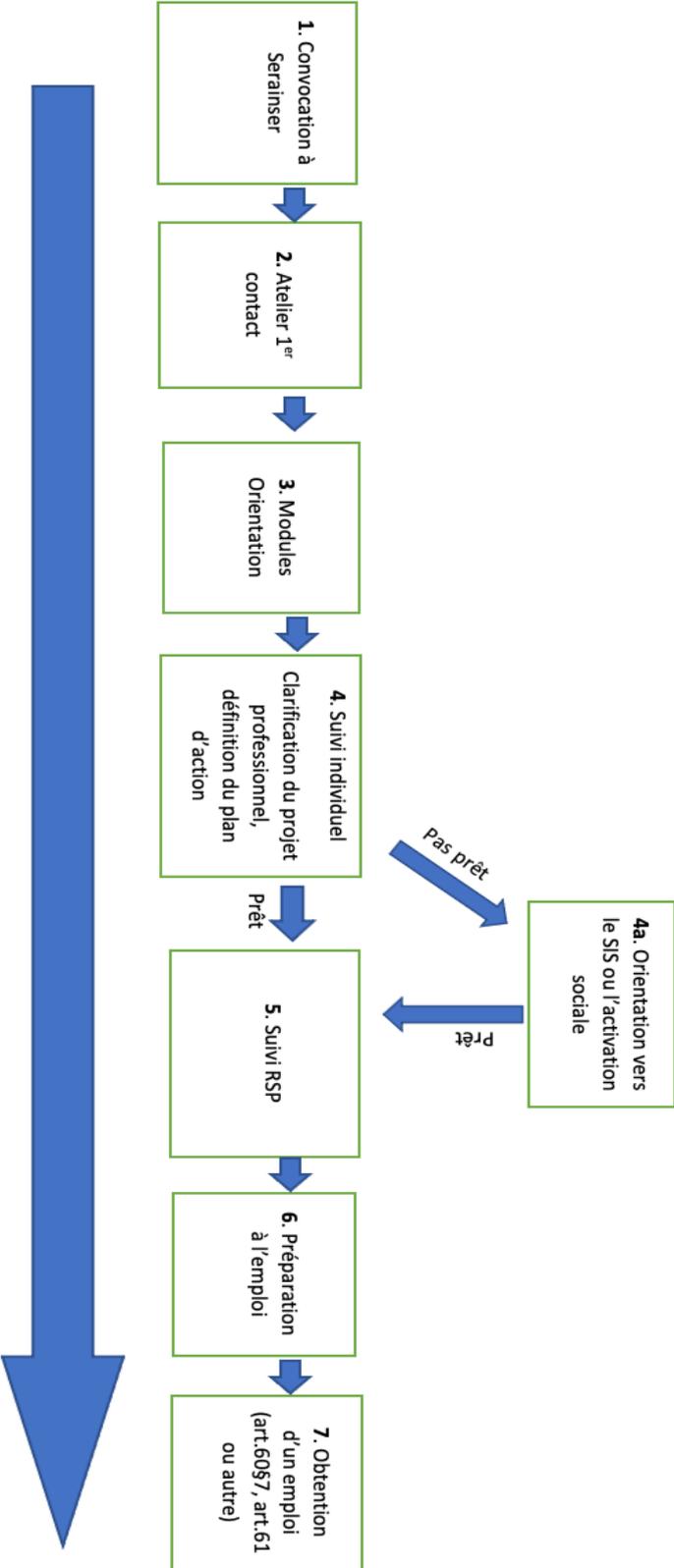
Annexe 2 : profils des usagers rencontrés

PROFILS DES USAGERS INTERVIEWÉS				
Sexe	Âge	Domicile	Participation	Nombre d'années à Serainser
Femme	45 ans	Jemeppe	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier > activation sociale (régulière) • Suivi individuel (régulière) 	10 ans
Homme	52 ans	Jemeppe	<ul style="list-style-type: none"> • Atelier SIS (régulier) 	7 ans
Homme	33 ans	Ougrée-Bas	<ul style="list-style-type: none"> • Article 60 • Suivi individuel (régulier) • Atelier > activation sociale avec finalité => permis (régulier) 	3 ans
Homme	35 ans	Ougrée-Haut	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi individuel (régulier) • Atelier > activation sociale avec finalité => permis (régulier) 	2 ans
Femme	30 ans	Ougrée-Bas	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi individuel (irrégulière) • Atelier > activation sociale (régulière) 	4 ans
Femme	25 ans	Seraing	Aucune	Quelques mois
Femme	38 ans	Ougrée-Haut	<ul style="list-style-type: none"> • RSP (régulière) • Atelier : arrêt depuis 2 ans 	5 ans
Homme	24 ans	Ougrée-Haut	<ul style="list-style-type: none"> • RSP (irrégulier) 	2 ans

Annexe 3 : profils des travailleurs d'antennes sociales rencontrés

Sexe	Âge	Nombre d'années d'expérience en antenne sociale
Femme	30 ans	14 ans
Femme	25 ans	3 ans
Homme	36 ans	8 ans

Parcours d'insertion réalisé par un bénéficiaire au service « Serainser »



¹³ Fourni par mon maitre de stage et constitué lors d'une réunion d'équipe.