



HAL
open science

Innovation sociale : évaluation des effets d'un dispositif innovant sur les professionnels de l'accompagnement socioprofessionnel : le cas du projet Reliance sur le département de Meurthe et-Moselle

Samira Mahdi

► To cite this version:

Samira Mahdi. Innovation sociale : évaluation des effets d'un dispositif innovant sur les professionnels de l'accompagnement socioprofessionnel : le cas du projet Reliance sur le département de Meurthe et-Moselle. Sociologie. 2021. hal-03416218

HAL Id: hal-03416218

<https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03416218>

Submitted on 5 Nov 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-memoires-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10

http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php

<http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm>

Master Sciences de l'éducation
« Formation, travail,
Territoires et développement »

Mémoire de fin d'études présenté pour l'obtention du grade de master

**Innovation sociale : évaluation des effets
d'un dispositif innovant sur les
professionnels de l'accompagnement
socioprofessionnel - le cas du projet
Reliance sur le département de Meurthe-
et-Moselle**

présenté par

Samira Mahdi

Guidant universitaire : Élise Marcandella, Maître de conférences, CEREFIGE,
Université de Lorraine, Nancy

Juin 2021

REMERCIEMENTS

Je remercie...

Les professionnelles rencontrées dans le cadre de ce mémoire pour leur contribution et leur confiance.

Ma guidante de stage, Élise Marcandella pour la qualité de son accompagnement et la valorisation de mon travail. Un grand merci !

Isabelle Houot et Nathalie Lavielle-Gutnik pour leur confiance et leur soutien au cours de ces deux années.

Valérie Vinchelin, ma tutrice de stage, pour son éclairage professionnel et sa bienveillance.

L'ensemble des intervenants du Master F2TD pour leur enthousiasme et la qualité de leur enseignement.

Ma famille et mes ami(es) pour leur soutien, leur présence, leur gentillesse et leur compréhension.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	3
SOMMAIRE.....	4
INTRODUCTION.....	7
I. ÉTAT DES LIEUX.....	8
1 Le département : une collectivité territoriale pour une action de proximité.....	8
1.1 <i>Organisation administrative et territoriale en France.....</i>	<i>8</i>
1.2 <i>Les grandes étapes de la décentralisation.....</i>	<i>9</i>
1.3 <i>Le Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle.....</i>	<i>10</i>
2 L’insertion socioprofessionnelle : chantier national porté par les départements.....	17
2.1 <i>Les politiques de l’insertion professionnelle en Europe et en France.....</i>	<i>17</i>
2.2 <i>Le revenu de solidarité active (RSA).....</i>	<i>19</i>
2.3 <i>Le pacte territorial d’insertion du Département de Meurthe-et-Moselle.....</i>	<i>24</i>
2.4 <i>L’organisation de la gestion du RSA en Meurthe-et-Moselle.....</i>	<i>26</i>
2.5 <i>Mes missions de stage.....</i>	<i>28</i>
II. PROBLEMATISATION ET ETAT DE L’ART.....	30
1 Innovation sociale : processus de transformation collective territorialisée.....	32
1.1 <i>Quelques repères scientifiques.....</i>	<i>32</i>
1.2 <i>... et historiques.....</i>	<i>33</i>
1.3 <i>Le territoire, périmètre géographique et acteur de l’innovation sociale.....</i>	<i>34</i>
1.4 <i>Les protagonistes au cœur de l’innovation sociale.....</i>	<i>36</i>
1.5 <i>Interactions et jeux d’équilibre entre les acteurs de l’innovation sociale.....</i>	<i>40</i>
2 L’expérimentation : créatrice d’innovation sociale.....	41
2.1 <i>Une tradition française encadrée.....</i>	<i>41</i>
2.2 <i>L’évaluation au cœur de la démarche d’expérimentation sociale.....</i>	<i>42</i>
3 Quels enjeux derrière l’intention d’innover ?.....	46
3.1 <i>Les collectivités territoriales : terrain de « jeux » de l’État ?.....</i>	<i>46</i>
3.2 <i>L’expérimentation sociale : innovation rhétorique ?.....</i>	<i>46</i>
3.3 <i>L’expérimentation sociale : instrument politique ?.....</i>	<i>47</i>
3.4 <i>Innovation sociale et recul de la pauvreté.....</i>	<i>47</i>
III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	49
1 Analyse documentaire.....	49
2 Entretiens semi-directifs.....	51
IV. ANALYSE DOCUMENTAIRE.....	54

1	Présentation du dispositif	54
1.1	<i>Les origines du projet</i>	54
1.2	<i>Le dispositif « RELIANCE »</i>	55
1.3	<i>Un projet d'investissement social</i>	55
1.4	<i>Une double évaluation : quantitative et qualitative</i>	56
2	Présentation du corpus	56
2.1	<i>Les documents analysés</i>	56
2.2	<i>Les caractéristiques retenues</i>	58
2.3	<i>Les limites du travail d'analyse documentaire</i>	58
3	Ce que nous disent les données recueillies	59
3.1	<i>Les besoins</i>	59
3.2	<i>Les objectifs</i>	60
3.3	<i>Les ressources</i>	61
3.4	<i>Les actions</i>	62
3.5	<i>Les résultats attendus</i>	62
3.6	<i>Les résultats obtenus</i>	62
3.7	<i>Les effets</i>	63
4	Interprétations de l'analyse documentaire	66
4.1	<i>Reliance : un dispositif créateur d'innovation sociale ?</i>	66
4.2	<i>Reliance : une expérimentation ou expérience sociale ?</i>	69
V.	ANALYSE DES ENTRETIENS DE RECHERCHE	71
1	Présentation du corpus	71
1.1	<i>Les professionnelles rencontrées</i>	71
1.2	<i>Le guide d'entretien</i>	72
1.3	<i>Les catégories et sous-thèmes retenus</i>	74
2	Ce que nous disent les données recueillies	76
2.1	<i>L'accompagnement socioprofessionnel proposé</i>	76
2.2	<i>La pratique d'accompagnement</i>	82
2.3	<i>Le dispositif d'accompagnement socioprofessionnel</i>	86
2.4	<i>L'évolution des pratiques professionnelles</i>	88
2.5	<i>Les postures professionnelles</i>	91
2.6	<i>L'analyse de terrain par les professionnelles</i>	94
3	Interpretation de l'analyse des entretiens de recherche	98
3.1	<i>Un dispositif porteur de sens mais aussi d'interrogations</i>	98
3.2	<i>Innovation sociale : les limites de la stratégie institutionnelle</i>	100
3.3	<i>L'innovation sociale est-elle une réelle réponse aux problématiques sociales ?</i>	102
4	Conclusion	103
VI.	PISTES POUR L'ACTION	106

1	Investir la question des rapports sociaux	106
1.1	<i>Des expérimentations centrées sur les acteurs d'un territoire</i>	<i>106</i>
1.2	<i>Observer et valoriser l'innovation sociale de terrain.....</i>	<i>107</i>
1.3	<i>Concevoir une évaluation multidimensionnelle</i>	<i>107</i>
2	S'approprier les outils de l'expérimentation	108
2.1	<i>Enrichir les critères d'évaluation</i>	<i>108</i>
2.2	<i>S'inscrire dans une expérimentation au sens juridique</i>	<i>109</i>
3	Développer l'accompagnement des professionnels	110
	BIBLIOGRAPHIE.....	111
	ANNEXES	114
1	Annexe 1 : Le référentiel d'accompagnement	114
2	Annexe 2 : Guide d'entretien	115
	TABLE DES SIGLES.....	117

INTRODUCTION

Depuis la mise en place du RMI en 1988, la question de l'accompagnement socioprofessionnel des personnes en situation de précarité est au centre des préoccupations du Département de Meurthe-et-Moselle, pour des questions de coût financier et d'efficacité de l'accompagnement vers un emploi durable.

Pour répondre à des besoins et des situations individuelles, de plus en plus spécifiques, le Département porte aujourd'hui, avec d'autres partenaires, un dispositif, dit « d'expérimentation sociale », qui repose sur un ajustement de l'accompagnement des chef(fe)s de famille monoparentale, un important investissement financier, matériel et humain de la part des porteurs de projet et sur une évaluation quantitative et qualitative.

Dans le cadre de ce projet, je me suis interrogée sur la place des professionnels dans l'évaluation des dispositifs et dans une réflexion générale autour de l'insertion socioprofessionnelle des personnes allocataires du RSA.

Après un tour d'horizon des missions du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle, et plus particulièrement de ses compétences dans les domaines de la solidarité et de l'action sociale, je présenterai ma problématisation. Cette présentation permettra au lecteur de comprendre ma démarche de recherche, conçue à partir des observations réalisées sur mon terrain de stage.

La partie recherche se déroulera, ensuite, en trois temps : une présentation de l'état de l'art sur les thèmes de l'innovation sociale et de l'expérimentation, l'exposé de ma démarche méthodologique et l'analyse des documents d'évaluation du dispositif Reliance et des entretiens conduits auprès d'accompagnatrices socioprofessionnelles.

Mon mémoire se terminera par une proposition de pistes d'action destinées aux porteurs du projet de Reliance.

I. ÉTAT DES LIEUX

Le Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle est une collectivité territoriale qui se place à l'échelle du département, entre la Région Grand Est et les communes.

Créé au 18^{ème} siècle, le département est, à l'origine, une succursale de l'État favorisant l'application homogène des lois sur l'ensemble du territoire français.

Avant la loi Defferre de 1982, le département est, comme la commune, sous tutelle de l'État. Malgré une élection au suffrage universel, les conseillers généraux¹ ne représentent pas véritablement leurs électeurs : la commission départementale ne gère, en effet, que quelques affaires avec le préfet qui représente l'État ; il est, à ce titre, chargé d'organiser le territoire selon des directives étatiques qui ne répondent pas toujours aux besoins des administrés (Greffe, 2005).

1 LE DEPARTEMENT : UNE COLLECTIVITE TERRITORIALE POUR UNE ACTION DE PROXIMITE

1.1 Organisation administrative et territoriale en France

La commune, le département et la région sont les trois collectivités qui structurent le territoire français. Chacune dispose de compétences propres, en cohérence avec les besoins des citoyens et leur périmètre d'action sur le territoire (à noter que certaines compétences, comme le tourisme, sont partagées entre toutes les collectivités).

Dans les communes, le maire gère les affaires courantes et peut intervenir dans tout domaine qui lui semble pertinent pour sa commune (clause générale de compétences²). Il est également le représentant de l'État pour les actes d'état civil et en matière de police administrative. La loi NOTRe de 2015, portant sur une nouvelle organisation territoriale de la France, a encouragé les communes à s'organiser davantage en intercommunalités pour renforcer leur pouvoir d'action.

¹ Les Conseils généraux deviennent Conseils départementaux en 2015 avec la promulgation de la loi NOTRe.

² La clause générale de compétences attribue à une collectivité territoriale un pouvoir d'intervention général dans les domaines qui relèvent de l'intérêt public local, sans qu'il ne soit nécessaire de spécifier leurs attributions (Larousse).

De son côté, le Conseil départemental, simple annexe de l'État en 1789, assure aujourd'hui les missions de solidarités sociales et territoriales ; il est également compétent dans la gestion des collèges, des routes départementales ou encore dans la biodiversité et l'environnement.

La Région, enfin, créée dans les années 60, était à l'origine un établissement public sans autonomie juridique et financière. Les évolutions économiques et le besoin d'élargir le cadre d'action au-delà du département, tout en s'inscrivant dans une démarche de modernisation et de croissance économique, a permis à la Région de devenir, en 1982, une collectivité territoriale. La Région devient alors compétente en matière de développement économique, d'aménagement du territoire (élaboration du schéma régional d'aménagement, de développement durable et d'égalité des territoires et du schéma régional de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation) ou encore dans la gestion des lycées¹.

Les collectivités telles que nous les connaissons aujourd'hui étaient, avant les premières lois de décentralisation, peu autonomes ou représentatives de la population, malgré les tentatives pour diminuer la centralisation des pouvoirs (dans les communes, le préfet contrôlait les décisions financières et pouvait se substituer aux décisions du maire, voire le révoquer ; dans les départements il fixait l'ordre du jour, préparait et exécutait les délibérations).

Les différentes étapes de la décentralisation ont permis aux collectivités territoriales de bénéficier davantage d'autonomie (administrative et financière) et d'un certain nombre de compétences propres.

1.2 Les grandes étapes de la décentralisation

Pour commencer, la loi n°82-213 du 2 mars 1982 (loi Defferre) énonce le principe de libre administration des collectivités territoriales par des conseillers élus. Le président du Conseil général détient, dès lors, le pouvoir exécutif du Département. A partir de cette loi, le préfet représente « l'État dans le département » et non plus le département auprès de l'État (Greffé, 2005).

¹ Support de formation Citoyens&Territoires.

D'autre part, cette loi transfère aux départements des compétences ainsi qu'une dotation globale de fonctionnement ; l'action sanitaire et sociale lui est alors confiée. Toutefois, cette mission reste partagée avec les services de l'État pour assurer à la fois la centralisation des actions de solidarité nationale (personnes handicapées, à risques ou « pauvres ») et la décentralisation de certaines missions pour une meilleure efficacité d'action (famille, personnes âgées)(Grefte, 2005).

Par la suite, l'acte II de la décentralisation, avec la loi du 28 mars 2003¹, organise la nouvelle répartition des compétences et définit les grands principes suivants :

- La subsidiarité : une compétence revient à l'autorité directement concernée par son action.
- La mise en place de chef de file dans le cadre des compétences croisées (il ne s'agit cependant pas d'une tutelle).
- La part déterminante : les recettes fiscales et les autres ressources de la collectivité financent son budget.

Cette loi est à l'origine de la décentralisation du Revenu minimum d'insertion (RMI), qui deviendra le principal poste de dépenses départementales (cf. 2.2 Le Revenu de solidarité active).

Plus récemment, les lois MAPTAM du 27 janvier 2014 et NOTRe du 7 août 2015, renforcent, entre autres, les compétences des départements en matière d'action sociale et de solidarité territoriale.

1.3 Le Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle

Au cours des différentes étapes de la décentralisation, le Conseil départemental a vu ses pouvoirs et ses champs de compétences évoluer, notamment dans le domaine de l'action sociale. Aujourd'hui, ses compétences sont nombreuses mais son action principale reste la solidarité, à travers les thématiques de l'enfance, la famille et des personnes fragiles (Site du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle, s. d.-b).

L'Hôtel du département se situe à Nancy, 48 esplanade Jacques Baudot. L'action du département étant territorialisée, plus de 2 500 fonctionnaires travaillent à la mise en œuvre

¹ Loi n°2003-276 du 28 mars 2003, relative à l'organisation décentralisée de la République.

opérationnelle des orientations politiques sur les territoires de Longwy, Briey, Val de Lorraine, Grand Nancy, Lunévillois et Terres de Lorraine (cf. Figure 1) (Site du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle, s. d.-b).



**Figure 1 Les 6 territoires du département de Meurthe-et-Moselle
(Conseil Départemental de Meurthe-et-Moselle)**

1.3.1 L'assemblée départementale

L'exécutif départemental est constitué de la présidente, Valérie Beusert-Leick et de treize vice-présidents.

L'assemblée départementale est représentée par une parfaite parité homme-femme de 46 conseillers départementaux¹. Ces derniers représentent les 23 cantons à l'assemblée

¹ Loi du 17 mai 2013, relative à l'élection des conseillers départementaux, des conseillers municipaux et des conseillers communautaires.

départementale lors de réunions publiques (une fois par trimestre) et de commissions permanentes mensuelles (Site du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle, s. d.-a).

Les réunions publiques sont un espace de débat sur les grands dossiers engageant le Département et sont l'occasion de voter le budget primitif. Les dossiers sont préparés par une commission technique, également composée d'élus.

La commission permanente, non publique, se réunit une fois par mois pour gérer les affaires courantes ; les délibérations de la commission permanente sont exécutées par les services du Conseil départemental.

1.3.2 Les compétences du département

Le Conseil départemental assure ses missions dans plusieurs domaines (Site du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle, s. d.-b) avec un budget de près de 800 millions d'euros (cf. Figure 2) : la solidarité (enfance, famille, personnes en difficulté sociale, personnes âgées et personnes handicapées), les routes départementales, l'éducation, la culture, le tourisme, l'économie et l'agriculture, l'enseignement et la recherche, le sport, la santé, l'environnement, la solidarité internationale et l'appui aux territoires.

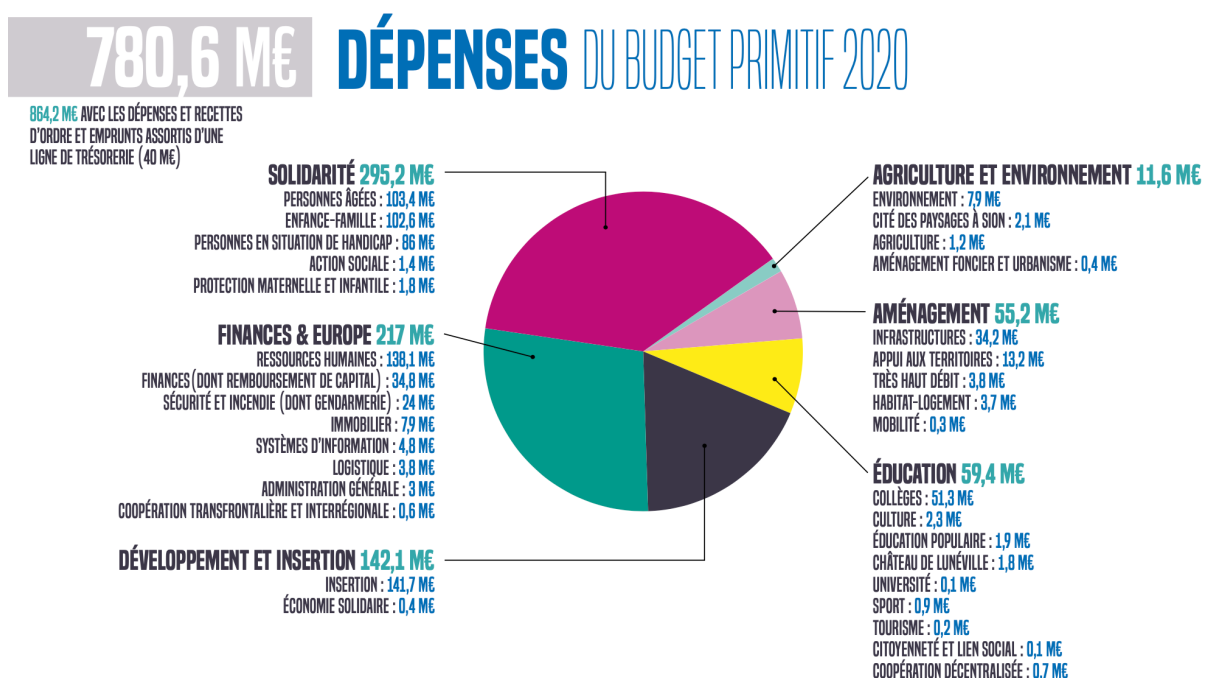


Figure 2 Budget 2020 (Conseil Départemental 54)

1.3.3 Les services du Conseil départemental

1.3.3.1 Présentation générale

Les missions du Conseil départemental s'organisent dans les services territoriaux et centraux (au sein de l'Hôtel du département à Nancy). Les agents sont sous la responsabilité de la Présidente et sous l'autorité de la Direction générale des services¹ (DGS). Les directions territoriales sont rattachées directement à la DGS (cf. Figure 3). L'Hôtel du département abrite trois directions centrales :

- La Direction générale adjointe « Ressources » en charge des directions support (logistique, finances, ressources humaines...).
- La direction générale adjointe « Territoires » qui dirige les directions Infrastructures et mobilité, Appui aux territoires et environnement, Développement et Éducation.
- La Direction générale adjointe « Solidarités », organisée en directions thématiques :
 - « Enfance, famille et santé publique » : services Aide sociale à l'enfance, Offre d'accueil et Prévention et évaluation
 - « Autonomie » : services Gestion des prestations individuelles et Offre médico-sociale
 - « Action sociale et insertion » : services Parcours d'insertion (lieu de stage), Emploi et insertion, Service social départemental et Accès aux droits et relations à l'utilisateur

¹ Site du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle, s. d.-b.

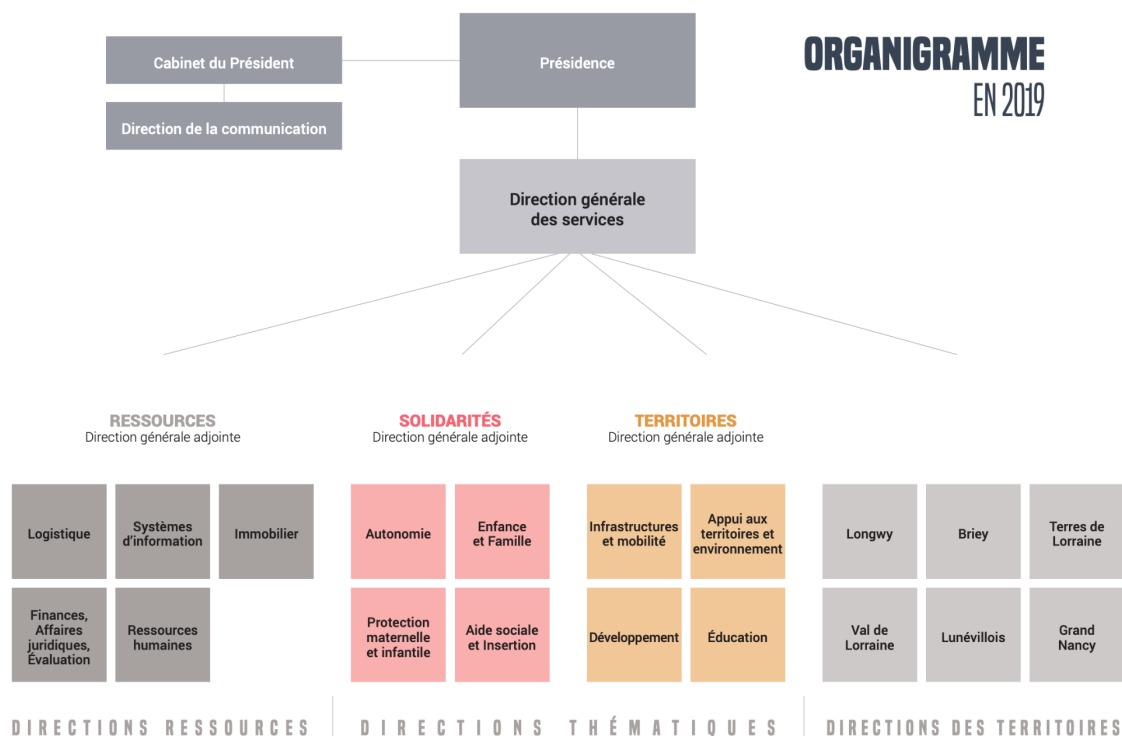


Figure 3 Organigramme simplifié 2019 (Conseil Départemental 54)

1.3.3.2 Organisation structurelle des services

Le Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle est présent sur l'ensemble du département et son organisation est relativement complexe (6 territoires, 3228 agents, 130 points d'accueil¹). En se basant sur les travaux de Mintzberg, il peut être considéré que la structuration et l'organisation du Département de Meurthe-et-Moselle reposent sur la combinaison de plusieurs modèles², selon que l'on observe les services centraux et ceux des territoires.

D'un point de vue général, on constate une organisation simple entre le « sommet stratégique et politique » (le cabinet) et le « centre opérationnel » (les directions) : supervision des directions générales adjointes (DGA) par la DGS et celle des directions thématiques par les DGA Solidarités est directe.

¹ Site du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle, s. d.

² Henri MINTZBERG, universitaire canadien en Science de gestion, identifie cinq configurations structurelles définissant le type d'organisation entre les composantes d'une entreprise : la structure simple, la bureaucratie mécaniste, la bureaucratie professionnelle, la structure en division et l'adhocratie. La bureaucratie professionnelle est adaptée aux environnements complexes (aucune personne n'a toutes les compétences) et stables (les compétences nécessaires sont mobilisables). Cette organisation facilite la décentralisation.

En descendant d'un niveau, au sein des directions thématiques, la configuration se rapproche davantage de la bureaucratie mécanique¹ : l'organisation repose en grande partie sur les directeurs et chefs de service qui organisent le fonctionnement des équipes administratives et proposent, coordonnent et animent les stratégies d'action, en lien avec les élus départementaux et les DGA. D'autre part, les services supports (informatiques, logistiques...) tiennent une place essentielle dans cette organisation puisqu'ils sont regroupés au sein d'une DGA « Ressources », située sur un même niveau que les autres DGA.

Sur les territoires, l'éloignement géographique impose un fonctionnement plus autonome (en divisions) et plus proche de la bureaucratie professionnelle² : la direction territoriale dirige de manière autonome les équipes en s'appuyant sur les services support décentralisés. D'autre part, les professionnels présents sur les territoires jouent, du fait de leur expertise, un rôle central dans l'organisation des services : par exemple, les professionnels de l'aménagement organisent les travaux de développement sur les territoires et, par conséquent, le travail du service (secrétariat, agents d'exploitation, assistants...) en fonction de critères maîtrisés par eux seuls. Autre exemple, les professionnels de l'Aide sociale à l'enfance organisent leurs activités en fonction de leur connaissance du métier et du territoire, ce qui a une incidence directe sur le travail administratif des agents du même service (courrier, organisation de concertations...).

Si les directions territoriales bénéficient d'une certaine autonomie, les directions centrales gardent un regard sur les actions menées pour assurer l'harmonisation des pratiques et la cohérence avec les orientations politiques. Les directions centrales sont, en effet, garantes de la cohésion départementale et de l'équité des services pour les usagers (animation des lignes métier).

En conclusion, le Département de Meurthe-et-Moselle est une structure au fonctionnement complexe, conséquence de son déploiement sur l'ensemble du territoire et de ses choix organisationnels entre les services centraux et les territoires.

Cette complexité semble générer des difficultés de coordination entre les services centraux et territoriaux. L'autonomie, nécessaire au fonctionnement des territoires et à leurs

¹ Ibid.

² Ibid.

spécificités, complique, en effet, l'harmonisation des pratiques et des missions mais également les relations hiérarchiques et fonctionnelles avec les services centraux. Cette complexité de fonctionnement semble également impacter la fluidité dans les circuits de communication entre le sommet stratégique et les acteurs de terrain pouvant générer incompréhensions et fragiliser le sentiment d'appartenance à une même entité.

1.3.4 Le projet départemental (2015-2021)

Le projet départemental définit les orientations politiques du Conseil départemental, en lien avec les partenaires externes du territoire. Il formalise les stratégies politiques dans un but informatif et de mise en œuvre opérationnelle.

Le 6 juillet 2015, un nouveau projet a été adopté pour la période 2015-2021. Il s'articule autour de quatre axes de travail croisant l'ensemble des compétences du Conseil départemental (cf. Figure 4) :

- **Axe 1** : Renforcer la solidarité entre les personnes et les territoires et faciliter la vie des meurthe-et-mosellans
- **Axe 2** : Permettre la réussite de tous les jeunes meurthe-et-mosellans et préparer l'avenir
- **Axe 3** : Agir contre les inégalités et soutenir le pouvoir d'achat et l'emploi
- **Axe 4** : Une gestion équilibrée au service des meurthe-et-mosellans



Figure 4 Les axes du projet départemental (Conseil Départemental 54)

Le projet départemental propose une vision globale des chantiers que le Département souhaite développer durant la période 2015-2021 ; l'axe 1 du projet fait référence à une des compétences centrales du Département, la gestion du Revenu de solidarité active (RSA) et l'accompagnement des personnes allocataires du RSA (cf. 2.2 Le revenu de solidarité active).

2 L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE : CHANTIER NATIONAL PORTE PAR LES DEPARTEMENTS

2.1 Les politiques de l'insertion professionnelle en Europe et en France

L'insertion professionnelle est l'un des enjeux centraux, portés par de nombreuses institutions françaises et européennes (Stratégie Europe 2020, Revenu de solidarité active, Service public de l'insertion et de l'Emploi...). Un travail renforcé de coordination entre les partenaires de l'insertion professionnelle, vise le développement de projets à différents

niveaux, valorisant la transversalité entre services, structures et domaines d'action (Conseil économique et social européen, délégations interministérielles, Maisons de l'emploi, collectivités, associations, entreprises...). D'autre part, l'expérimentation sociale, encadrée par les articles 37-1 et 72, alinéa 4 de la Constitution, facilite et encadre les initiatives de l'État et des collectivités territoriales, à la recherche de nouvelles solutions pour répondre aux problématiques de la société, généralisables sur l'ensemble du territoire.

2.1.1 En Europe

Pour lutter contre la précarité des personnes, la Commission européenne, soutient, dans le cadre de la stratégie Europe 2020 (Site de la Commission européenne, s. d.), les États membres de l'Union européenne dans leurs politiques de prévention et de lutte contre les exclusions. Pour atteindre cet objectif, plusieurs initiatives sont mises en œuvre autour des nouvelles compétences, nouveaux emplois et d'une plate-forme européenne contre la pauvreté. La Commission européenne souhaite, entre autres, améliorer la qualité de l'emploi, réformer le marché du travail et concilier développement d'un marché inclusif, accès à l'emploi et aide au revenu.

A ce titre, le Comité économique et social européen¹ (CESE), pilote de la Stratégie Europe 2020, accompagne les États membres vers une utilisation plus efficace du Fonds social européen² (FSE) et le développement d'initiatives innovantes en matière de réformes et de restructurations du marché du travail (Comité économique et social européen, 2014).

2.1.2 En France

En France, les premières politiques d'insertion datent des années 1970 ; alors que le chômage des jeunes augmente, des premières pistes de solutions sont proposées dans le rapport de Bertrand Schwartz, ingénieur français à l'origine des Missions locales (Mauger, 2001).

Aujourd'hui, la transversalité semble au centre de l'action des politiques sociales du gouvernement : le Ministère des Solidarités et de la santé « élabore et met en œuvre des programmes de prévention et de lutte contre la pauvreté, conjointement avec le Ministère du

¹ Le comité économique et social européen est une assemblée consultative de partenaires économiques et sociaux européens

² Le fonds social européen complète financièrement les initiatives économiques et sociales des États membres.

Travail, de l'emploi et de l'insertion pour les mesures relevant de l'insertion dans l'emploi »¹.

Pour répondre aux problématiques d'insertion, l'État met en œuvre un certain nombre d'actions, comme celles proposées dans le cadre du Grand plan d'investissement (GPI) 2018-2022. Ces propositions ont pour objectif de favoriser l'emploi des personnes les moins qualifiées² (Site du Gouvernement, s. d.) ; il s'articule avec la Stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, conduite par le Ministère des Solidarités et de la santé, pour réduire les inégalités et accompagner vers l'emploi et l'autonomie.

Dans le cadre de cette Stratégie, les Conseils départementaux, chefs de file de l'action sociale et de l'insertion professionnelle sont attendus sur plusieurs chantiers tels que l'amélioration de l'efficacité, de l'orientation et de l'accompagnement des personnes allocataires du RSA (mission du service parcours d'insertion dans lequel j'effectue mon stage) ou encore le développement de l'offre d'insertion, à travers, notamment l'insertion par l'activité économique (IAE) (Délégation interministérielle à la Prévention et à la lutte contre la pauvreté, 2018).

En France, si les mesures gouvernementales en matière d'insertion professionnelle sont nombreuses, le dispositif le plus significatif depuis la fin des années 1980 est celui du RMI, devenu RSA, avec la promulgation de la loi du 1^{er} décembre 2008³. Ce dispositif, géré par les départements depuis la loi du 28 mars 2003⁴ se veut être le premier rempart contre la pauvreté et un tremplin pour l'accès à l'emploi et à une vie digne.

2.2 Le revenu de solidarité active (RSA)

2.2.1 Objectifs : emploi et lutte contre la pauvreté

Depuis 2008, à la suite d'une expérimentation sociale réalisée sur plusieurs départements, le Revenu de solidarité active (RSA) remplace le Revenu minimum d'insertion (RMI), mis en place par le gouvernement de Michel Rocard en 1988, sur la

¹ Décret n°2020-878 du 15 juillet 2020 relatif aux attributions du Ministre des Solidarités et de la santé.

² L'État prévoit de financer la formation de 1 million de chômeurs de plus de 25 ans et de 1 million de jeunes en décrochage scolaire.

³ Loi n°2008-1249 du 1er décembre 2008 généralisant le revenu de solidarité active et réformant les politiques d'insertion

⁴ Loi n°2003-276 du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République

proposition de Joseph Wresinski, fondateur du mouvement ADT¹ Quart Monde. Le RMI montrant certaines limites notamment dans sa dimension « insertion », Martin Hirsch, alors haut-commissaire aux Solidarités actives contre la pauvreté et à la jeunesse, propose d'expérimenter le RSA, dispositif fortement axé sur la mise à l'emploi de ses bénéficiaires.

Selon l'article 1 de la loi du 1^{er} décembre 2008 généralisant le RSA et réformant les politiques d'insertion, « il est institué un revenu de solidarité active qui a pour objet d'assurer à ses bénéficiaires des moyens convenables d'existence, afin de lutter contre la pauvreté, encourager l'exercice ou le retour à une activité professionnelle et aider à l'insertion sociale des bénéficiaires ». Les départements, chargés des politiques publiques d'insertion depuis 2003, doivent garantir, alors, au bénéficiaire un revenu minimum et un accompagnement social et professionnel. En contrepartie, celui-ci doit s'engager activement dans l'accompagnement proposé.

Toute personne âgée de plus de 25 ans peut bénéficier du RSA. Une dérogation de la présidente du Conseil départemental est possible dans certains cas (étudiants, stagiaires, parents isolés...).

Une fois la personne inscrite dans le dispositif, le Département lui propose un accompagnement vers l'emploi (cf. Figure 5). Si le bénéficiaire ne rencontre pas de freins importants (santé, problème de mobilité...), le conseiller d'orientation le dirige vers Pôle emploi, ou, selon l'importance des difficultés rencontrées, l'oriente vers un travailleur social ou un accompagnateur socioprofessionnel² (à noter que depuis 2018, l'accompagnement global des demandeurs d'emploi, intégré dans la garantie d'activité, porté par Pôle emploi, vise à renforcer l'accès à l'emploi, en proposant un accompagnement intensif et global par un conseiller Pôle emploi et un travailleur social).

Le cadre légal du RSA précise qu'un contrat d'engagement réciproque (CER) doit être conclu entre le Département et l'allocataire. En cas de non-respect des termes du contrat, l'allocataire s'expose à plusieurs sanctions pouvant aller jusqu'à la suspension du RSA.

¹ Aide à toute détresse Quart monde devenu Agir tous pour la dignité Quart monde.

² L'orientation ainsi que l'accompagnement socioprofessionnel peuvent être réalisés par le Conseil départemental ou par un organisme partenaire conventionné

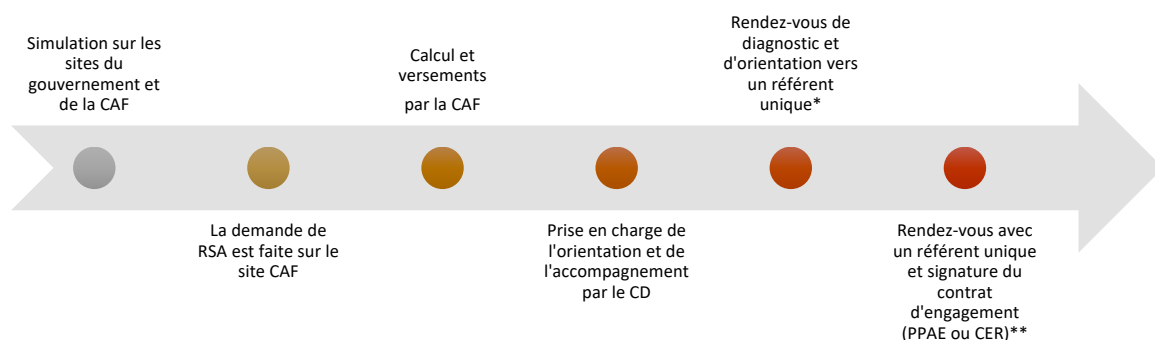


Figure 5 Parcours simplifié d'accompagnement des bénéficiaires du RSA

* Le rendez-vous de diagnostic et d'orientation permet de diriger le bénéficiaire vers un accompagnement professionnel, social ou socioprofessionnel.

** Le référent unique est un professionnel (Pôle Emploi, CD ou autre) chargé de l'accompagnement du bénéficiaire. Les deux parties signent un contrat d'engagement réciproque ou un projet personnalisé d'accès à l'emploi (Pôle emploi).

L'ampleur d'un dispositif comme le RSA n'est pas sans poser de difficulté. Le rapport de synthèse de la concertation sur le Service public de l'insertion et de l'emploi de décembre 2020¹, souligne, en effet, plusieurs problématiques, comme le manque d'efficacité dans l'accompagnement vers l'emploi et le coût de gestion qui repose « lourdement » sur les départements (cf. 2.2.3 Le SPIE : renforcer l'efficacité du RSA)

2.2.2 Un transfert de compétence lourd de conséquence

La loi de 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République² transfère aux départements les compétences de l'État, en matière de gestion du RMI ainsi qu'une partie de la TIPP³, pour en assurer le financement. Cependant, ce transfert de fiscalité, prévu par le législateur, n'a jamais permis de compenser les dépenses engagées par les départements (Dhers, 2020) alors que le nombre de bénéficiaires n'a cessé d'augmenter depuis 1999 (en octobre 2020, conséquence de la crise sanitaire mondiale, le nombre de bénéficiaires du RSA dépassait les 2 millions⁴) (cf. Figure 6).

¹ Site du ministère du travail, de l'emploi et de la formation

² Loi n°2003-276 du 28 mars 2003 relative à l'organisation décentralisée de la République.

³ La taxe intérieure de consommation sur les produits pétroliers (TIPP) devenue la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE) en 2011.

⁴ Direction de la recherche, des études, de l'évaluation et des statistiques (DREES)

1999	2008	2019	2020
1,313 millions d'allocataires	1,342 millions d'allocataires	1,916 millions d'allocataires	2 millions d'allocataires

Figure 6 Nombre d'allocataires du RSA de 1999¹ et en 2020 (DREES)

Cette absence de compensation s'est fait ressentir dès 2004 : un an après la décentralisation, le nombre d'allocataires du RMI a connu une nette hausse, et le versement de la TIPP à hauteur de 4,9 milliards d'euros n'a pu compenser les 5,4 milliards d'euros dépensés par les départements (malgré une aide supplémentaire de 457 millions d'euros²).

Aujourd'hui, le versement du RSA est le principal poste de dépenses des départements avec, pour certains, des conséquences sur leur capacité d'investissement (Dhers, 2020) et d'épargne (Adrieu et al., 2020). La compensation des dépenses engagées par les départements est, encore aujourd'hui, un point de tension entre les collectivités et l'État qui n'envisage pas la recentralisation de cette compétence malgré un assouplissement depuis la crise sanitaire de 2020 (le Département de Seine-st-Denis, considéré comme le plus pauvre de France et fortement impacté par la pandémie de covid-19, a obtenu une dérogation de la part du premier ministre pour une recentralisation à partir de 2022 (Dhers, 2020).

La charge financière générée par la gestion du RSA n'est pas, selon l'État, la seule problématique rencontrée par les départements. Les différences de fonctionnement entre les collectivités, les difficultés de coordination entre les partenaires de l'insertion et le nombre croissant des personnes allocataires du RSA impactent l'efficacité du retour à l'emploi et la lutte contre la pauvreté. En 2018, pour inverser la tendance, le gouvernement propose une nouvelle mesure et lance une concertation nationale dont l'objectif est la création d'un service public de l'insertion et de l'emploi (SPIE).

¹ Sources : CNAF, MSA, INSEE, estimations de la population au 1er janvier de l'année n+1 (pour le taux d'allocation de l'année n).

² Rapport fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation sur le financement pérenne des allocations sociales de solidarité par Jacqueline GOURAULT le 13 novembre 2013.

2.2.3 Le SPIE : renforcer l'efficacité du RSA

Dans le cadre de la stratégie de prévention et de lutte contre la pauvreté, l'État a souhaité discuter avec les acteurs de l'insertion (notamment les départements), les questions de l'accompagnement des personnes allocataires du RSA et de l'offre d'insertion, pour lutter plus efficacement contre la pauvreté et favoriser l'accès à l'emploi. Ces temps d'échange ont permis de mettre en lumière certains obstacles dans le parcours des allocataires, de proposer des pistes d'action et d'évaluer de nouvelles expérimentations dans un objectif d'harmonisation des pratiques.

Cette phase de concertation dévoile un certain nombre de dysfonctionnements en matière d'accompagnement et d'accès aux droits :

- Les délais d'orientation vers un référent unique¹ (RU) sont longs (en moyenne 95 jours² avant un premier rendez-vous et encore 58 jours³ supplémentaires pour un entretien avec un RU). L'enjeu d'une prise en charge rapide des bénéficiaires est d'autant plus important que l'efficacité de l'accompagnement diminue au fil du temps, du fait de la « stabilité » qu'offre le versement du RSA.
- L'orientation vers l'emploi n'est pas toujours la priorité dans certains départements (12 % des allocataires sont orientés vers Pôle Emploi en Ardèche contre 77 % dans l'Aube⁴).
- Peu d'allocataires signent un contrat d'engagement réciproque (CER)⁵, celui-ci ressemblant davantage à une formalité administrative (seulement la moitié des bénéficiaires signent un CER⁶).

¹ Le référent unique est le professionnel chargé d'accompagner le bénéficiaire du RSA tout au long de son accompagnement. Selon l'orientation préalablement définie, le RU peut être un conseiller Pôle Emploi, un travailleur social de secteur, un conseiller en insertion ou un accompagnateur socioprofessionnel d'un organisme sous-traitant du Conseil départemental (Mission locale, associations...).

² Source : DREES, vague 2018 de l'enquête OARSA, délai moyen (en jours) entre la date d'entrée dans le RSA et la date de primo-orientation, pour les personnes entrées dans le RSA au cours de l'année et soumises aux droits et devoirs et primo-orientées au 31/12 de l'année.

³ Source : DRESS, vague 2018 de l'enquête OARSA, délai moyen (en jours) entre la date de primo-orientation vers un organisme autre que Pôle emploi et la date de signature du primo-CER, pour les personnes entrées dans le RSA au cours de l'année et soumises aux droits et devoirs, primo-orientées vers un organisme autre que Pôle emploi et ayant un primo-CER au 31/12 de l'année.

⁴ Source : DREES, vague 2017 de l'enquête OARSA.

⁵ Pour rappel, le RSA repose sur l'engagement réciproque du Conseil départemental, qui s'engage à accompagner le bénéficiaire, et ce dernier, qui s'engage à s'inscrire dans le dispositif. L'engagement est matérialisé par un contrat avec Pôle Emploi (PPAE) ou avec les autres organismes (CER).

⁶ Source : DREES, vague 2017 de l'enquête OARSA.

- Le manque de cohérence dans le parcours est également pointé : manque de cohérence lié à la distinction encore trop présente entre accompagnement social et professionnel et manque de pertinence lors de la phase de diagnostic et d'orientation.

D'autres problématiques sont également identifiées telles que le manque de communication sur les droits et devoirs des bénéficiaires, la question de la sanction des personnes allocataires du RSA...

Pour faire face à ces constats, les expérimentations réalisées dans plusieurs départements, ainsi que les conclusions des groupes de travail orientent les propositions vers une harmonisation des pratiques de diagnostic et d'orientation (création d'un référentiel commun, formation des référents uniques...), la création d'outil permettant la communication, le partage et le suivi de l'accompagnement (carnet de bord) et une amélioration de l'offre d'accompagnement (sécurisation de la prise de poste, cartographie dynamique de l'offre d'accompagnement, collaboration accrue avec les entreprises).

Parallèlement aux concertations nationales, auxquelles il participe activement, le Département de Meurthe-et-Moselle élabore sur son territoire et en lien avec les acteurs locaux, un plan d'actions visant à améliorer l'offre d'accompagnement des meurthe-et-mosellans allocataires du RSA. Ce travail de réflexion interne et partenariale aboutit, en 2016, au Plan territorial d'insertion (PTI).

2.3 Le pacte territorial d'insertion du Département de Meurthe-et-Moselle

2.3.1 Le RSA en Meurthe-et-Moselle, en quelques chiffres¹

- 43 313 bénéficiaires des minima sociaux en Meurthe-et-Moselle fin décembre 2015, dont 26 891 bénéficiaires du RSA socle (62%) (cf. Figure 7)
- Le budget primitif voté pour 2020 pour l'insertion était 142,1 millions d'euros
- 12,8 % de la population active du département est couverte par les minima sociaux

¹ Source : PTI (2016-2021).

- Inégalités du nombre de bénéficiaires sur le département : le territoire de Nancy Couronne rassemble plus de la moitié de BRSA

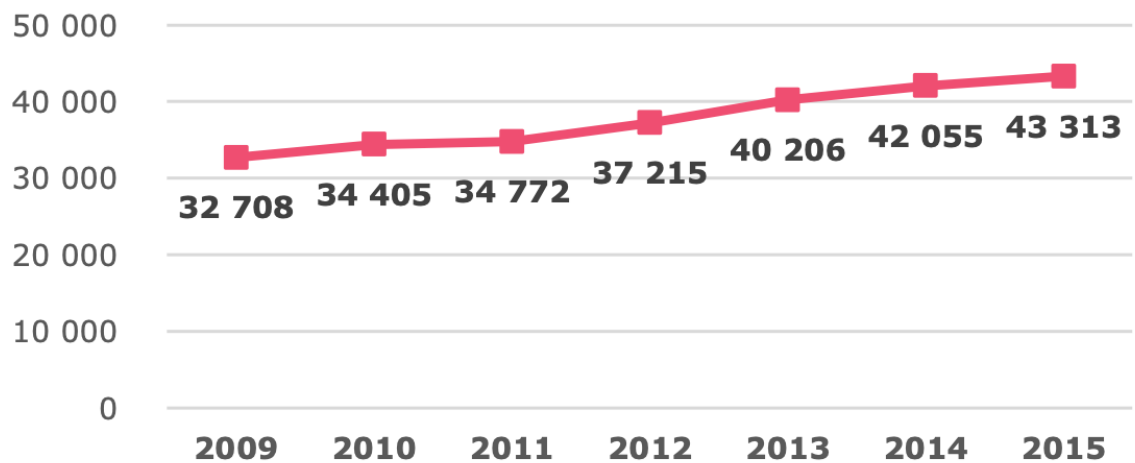


Figure 7 Nombre de bénéficiaires des minima sociaux entre 2009 et 2015 (DREES)

2.3.2 Les engagements du Conseil départemental en matière d'insertion

En 2009, dans le cadre de la mise en œuvre du RSA, le Département de Meurthe-et-Moselle définit plusieurs objectifs (lutter contre les exclusions, travailler avec les partenaires de l'insertion...). Un travail de diagnostic et de concertation a permis l'élaboration, en 2011, d'un Programme départemental d'insertion (PDI) ambitionnant « l'accès à un emploi digne et durable pour tous les allocataires ».

En 2014, une évaluation des politiques d'insertion a mis en lumière la nécessité de différencier les besoins des allocataires en identifiant 4 profils : en grande précarité, rencontrant des difficultés sociales mais en capacité de s'insérer professionnellement, sans demande explicite et découragés face à leur situation.

En 2016, pour une meilleure action de proximité et pour faire face aux réalités de terrain, le Pacte territorial d'insertion (PTI) est présenté comme la déclinaison du PDI sur les territoires autour de 5 axes de travail :

- **Axe 1** : garantir à chacun un appui adapté pour l'emploi
- **Axe 2** : inscrire la participation sociale et citoyenne des personnes dans les pratiques d'accompagnement
- **Axe 3** : construire des parcours dynamiques, réactifs et sur mesure

- **Axe 4** : contribuer au pilotage et aux actions des acteurs de l'emploi
- **Axe 5** : promouvoir une politique d'insertion départementale tout en inscrivant l'action dans sa dynamique territoriale

A partir de 2016, le Département abandonne la distinction entre accompagnement social et professionnel au profit d'un accompagnement socioprofessionnel moins cloisonné. Un référentiel d'accompagnement est élaboré et propose 4 modalités d'accompagnement répondant aux besoins des bénéficiaires : la veille sociale, la mobilisation sociale, l'accompagnement socioprofessionnel et l'accompagnement professionnel relevant des compétences de Pôle Emploi (Annexe 1 : Le référentiel d'accompagnement).

2.3.3 Expérimentations et innovations

En lien avec le PTI, le Conseil départemental élabore et s'inscrit dans plusieurs expérimentations sur son territoire et tente ainsi de trouver de nouvelles pistes de réponses aux problématiques liées à l'emploi des personnes allocataires du RSA (territoire zéro chômeur de longue durée, mobilisation du service civique pour promouvoir l'engagement citoyen en faveur des personnes allocataires du RSA, « Reliance », « Tous tes possibles » ...).

L'enjeu de l'expérimentation est, pour le Département, la possibilité d'explorer ou d'approfondir de nouvelles pistes d'action. L'expérimentation présente plusieurs avantages : l'accès à certains financements nationaux et européens, une souplesse dans la conduite de projets et la possibilité d'enrichir les réseaux de partenaires sur des thématiques partagées avec des entrées différentes (avec les entreprises, par exemple).

Par ailleurs, la construction et la structuration de la politique d'insertion du Département de Meurthe-et-Moselle et l'élaboration du PTI se sont accompagnées d'une organisation spécifique des services de la collectivité.

2.4 L'organisation de la gestion du RSA en Meurthe-et-Moselle

La Direction de l'action sociale et de l'insertion (DASI) du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle regroupe depuis 2019 les missions d'action sociale de proximité et

d'insertion. Concernant l'action sociale de proximité, les services de la DASI animent les lignes métiers des professionnels de l'action sociale, mettent en œuvre les orientations départementales, veillent à la cohérence départementale et aux particularités territoriales... (Site du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle, s. d.-b).

Les missions d'insertion s'organisent, quant à elles, au sein des services d'accès aux droits, de parcours et d'emploi en insertion qui mettent en œuvre les objectifs fixés dans le PTI.

2.4.1 Le service Accès aux droits et relations à l'utilisateur

Si la Caisse d'allocations familiales instruit les demandes de RSA et verse, le cas échéant, l'allocation, certaines demandes transmises à la cellule RSA, peuvent bénéficier d'une dérogation. Il s'agit de demandes faites par des étudiants, des personnes démissionnaires ou des travailleurs indépendants. La cellule RSA assure également la gestion des situations de fraudes et de recours en contentieux.

Le service, expert sur les questions législatives liées au RSA, forme les professionnels en interne, participe à l'élaboration de projets et à des concertations avec des partenaires comme la Banque de France.

Enfin, le service pilote les lignes métier des conseillères en économie sociale et familiale (CESF), des secrétaires médico-sociales et des assistantes des Maisons départementales des solidarités (MDS).

2.4.2 Le service Emploi en insertion

Le service Emploi en insertion organise les missions du Département sur les thématiques de l'emploi et de l'insertion professionnelle des allocataires du RSA pour « garantir à chacun un appui adapté à l'emploi » (Axe 1 du PTI 2016-2020). Il met en œuvre les clauses sociales d'insertion (attribution d'un marché public prévoyant une clause d'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi), développe des projets d'insertion par l'activité économique (IAE), gère les financements des projets dans le cadre du Fonds social européen (FSE) et l'accès à la formation des allocataires du RSA. Le service Emploi en insertion anime également la ligne métier des chargés de développement.

2.4.3 Le service Parcours d'insertion

Il s'agit du service dans lequel j'effectue mon stage. Sa mission est de « construire le parcours d'accompagnement socioprofessionnel » et de « développer les leviers de l'insertion professionnelle des bénéficiaires du RSA mais aussi des autres publics prioritaires du CD54 (jeunes en difficultés très éloignés de l'emploi, travailleurs handicapés) » (Site du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle, s. d.-b).

Le service Parcours d'insertion est inscrit dans un certain nombre de travaux de concertation et d'expérimentations visant à améliorer et renforcer le parcours d'insertion des personnes allocataires du RSA.

Il coordonne des projets, en lien avec les services territoriaux d'insertion et les partenaires externes (DREETS¹, Pôle emploi, Mission locale, CAF de Meurthe-et-Moselle...).

Enfin, le service anime les lignes métier « accueil » et « orientation » ainsi que le conseil consultatif de l'insertion, encourageant la participation des usagers dans la réflexion sur les politiques publiques d'insertion.

2.5 Mes missions de stage

Au cours de mon stage au sein du service parcours d'insertion, deux missions m'ont été confiées. Lors de ma première mission, j'ai réalisé le document de formalisation d'un dispositif expérimental d'accompagnement socioprofessionnel destiné aux chef(fe)s de famille monoparentale, allocataires du RSA. L'objectif est de mettre en lumière ses marqueurs forts, en vue d'un essaimage départemental et/ou national.

A travers ce dispositif, le Conseil départemental a expérimenté un projet d'investissement social (le budget de départ est quatre fois plus important que celui d'un projet « classique ») et une évaluation statistique pour en évaluer l'efficacité à moyen terme (5 ans pour ce projet). La plus-value du dispositif « Reliance » repose, selon les porteurs du projet, sur une démarche globale d'accompagnement, prenant en compte tous les aspects de la situation des personnes accompagnées et s'appuyant sur les ressources des bénéficiaires et non plus sur les freins.

¹ Direction régionale et interdépartementale de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités

La seconde mission confiée était une analyse de l'offre d'accompagnement vers l'emploi à destination des jeunes, pris en charge par la direction d'Aide sociale à l'enfance du Département. La réorganisation de la direction ne m'a pas permis d'aller plus loin dans cette seconde mission.

Conclusion

Cet état des lieux se propose de rendre compte de l'organisation et de l'évolution de la politique d'insertion socioprofessionnelle du Département de Meurthe-et-Moselle, depuis la mise en place du RSA, en 2009.

Qu'elle résulte du coût de sa gestion ou de la difficulté de proposer un parcours d'insertion, répondant à la fois aux problématiques sociales et professionnelles, la question du RSA reste aujourd'hui, une préoccupation centrale pour le Département. Par ailleurs, la compensation financière de l'État ne permet pas de développer davantage l'offre d'accompagnement socioprofessionnel et les professionnels sont peu « outillés » et formés pour accompagner les personnes vers l'emploi.

Pour redonner un nouvel élan à la réflexion concernant la lutte contre la précarité et favoriser l'insertion professionnelle, les acteurs se tournent, depuis quelques années, vers de nouveaux modèles de projet, comme l'expérimentation, identifiée comme source d'innovation sociale en matière de financement, de coordination et d'évaluation. Le projet d'investissement social Reliance, porté par le Département, en est l'illustration la plus récente puisqu'il vise à la fois la baisse du coût de gestion du RSA, l'amélioration de la qualité d'accompagnement et l'augmentation du taux d'accès à l'emploi des personnes allocataires. Pour se faire, la proposition des porteurs de projet, que je développerai dans l'analyse documentaire, repose sur : le ciblage du public, la modulation de la proposition d'accompagnement par le biais d'évaluations intermédiaires, une attention particulière aux dynamiques collaboratives et une évaluation permettant d'identifier les éléments clés en vue d'un éventuel essaimage.

La rencontre avec les professionnelles du dispositif Reliance, lors de ma première mission de stage, m'a conduit à m'interroger sur le concept d'innovation sociale, à travers cette expérimentation, la posture des parties prenantes du projet et plus précisément celle des professionnels de l'accompagnement.

II. PROBLEMATISATION ET ETAT DE L'ART

Ma première mission de stage avait pour objectif la modélisation d'un dispositif expérimental d'accompagnement socioprofessionnel des chef(fe)s de famille monoparentale, allocataires du RSA (projet Reliance). Ce document de présentation doit mettre en lumière les marqueurs forts et les points de vigilance du dispositif, en vue de son essaimage¹. Pour réaliser cette mission, j'ai analysé la documentation mise à ma disposition (documents institutionnels, rapports d'évaluation, compte-rendus de réunions...) et rencontré les acteurs, participant de près ou de loin au projet. Il s'agissait, à ce stade d'appréhender l'enjeu du dispositif et la démarche du Département de Meurthe-et-Moselle et de ses partenaires.

Lors de mes premières observations, j'ai pu constater que les acteurs politiques de l'insertion professionnelle (État et Département) utilisent de façon plus ou moins récurrente les termes « d'innovation » et « d'expérimentation », pour justifier la démarche dans laquelle s'inscrivent leurs décisions et leurs actions. En effet, l'État légitime l'orientation de ses réformes et la ventilation des ressources dans des programmes d'action, comme celui de la Stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, qui présente les projets de financement d'expérimentations visant à améliorer la situation des personnes fragiles. Le Département de Meurthe-et-Moselle, quant à lui, met en place, des dispositifs qui reposent sur des propositions, dites innovantes (en termes de pratiques et de méthodologie, par exemple). Au niveau micro, les accompagnatrices socioprofessionnelles n'utilisent pas ces termes mais soulignent les effets de ces nouveaux projets : lors de mes premiers entretiens, concernant Reliance, les professionnelles ont évoqué une amélioration de la qualité relationnelle avec les usagers, ainsi que plus de sens et de confort dans leur pratique.

Ces observations m'ont amené à interroger le concept d'innovation sociale à travers le dispositif expérimental Reliance, ainsi que la place des professionnelles dans cette expérimentation et plus largement dans la réflexion sur la politique d'insertion.

¹ L'investissement financier de l'expérimentation (budget 4 fois plus important qu'un dispositif classique) ne permet pas réellement une reproduction à l'identique du dispositif. Toutefois, une version « allégée » est à l'essai sur un autre territoire du Département.

A ce stade, il me semble que l'innovation s'inscrit dans une dynamique de transformation nécessaire dont les parties prenantes identifient de concert, les éléments « innovants » et s'accordent sur les critères d'évaluation. En analysant les documents d'évaluation du projet, j'ai pu constater, que son caractère innovant se définit par le type de projet (projet d'investissement social¹), la dynamique partenariale, la souplesse du dispositif (adaptable sur le fond et la forme) et l'évaluation dans une perspective d'essaimage. Par ailleurs, j'ai également pu observer que les effets du dispositif sur les professionnelles sont, à priori, absents des critères d'évaluation alors que Reliance semblait avoir un impact significatif sur les professionnelles rencontrées.

Par conséquent, j'orienterai ce travail de recherche sur la proposition que la mesure des effets de Reliance sur les professionnelles peut influencer une évaluation s'inscrivant dans une démarche d'innovation sociale ainsi que la réflexion sur l'offre d'accompagnement socioprofessionnel.

J'organiserai mon travail de recherche en trois temps. La première partie se propose d'apporter un certain nombre d'éléments théoriques sur l'innovation sociale et la démarche expérimentale. L'idée est d'appréhender la méthodologie de l'expérimentation sociale et de comprendre ce qui rend un projet innovant. La seconde partie est une analyse de l'évaluation du dispositif, en vue d'identifier la façon dont les acteurs s'approprient le concept d'innovation sociale et la place des professionnelles dans l'évaluation des effets. Enfin, la dernière partie propose une analyse d'entretiens réalisés auprès de professionnelles de l'accompagnement sur leurs représentations et leurs pratiques professionnelles.

¹ Le projet a bénéficié d'un montant quatre fois supérieur que pour un projet classique et l'évaluation quantitative est réalisée sur une période de 5 ans.

La littérature scientifique traitant des questions d'innovation est très prolifique et touche différents domaines de recherche comme l'économie, les Sciences de gestion ou la sociologie ; on y distingue d'ailleurs l'innovation technique de l'innovation sociale : la première suppose « l'introduction, dans le processus de production et/ou de vente d'un produit, d'un équipement ou d'un procédé nouveau »¹ et la seconde se définit par un « processus d'influence qui conduit au changement social et dont l'effet consiste à rejeter les normes sociales existantes et à en proposer de nouvelles »².

Par ailleurs, l'expérimentation sociale propose un cadre méthodologique aux acteurs souhaitant développer des projets d'innovation sociale. Cette démarche empirique et contrôlée permet de tester de nouvelles propositions en réponse aux problématiques de société, nouvelles ou pas, et de s'appuyer sur des pratiques différentes et des méthodes scientifiques d'évaluation.

Cet état de l'art présente l'évolution du concept d'innovation sociale, ses enjeux et ses modalités, qui se définissent principalement par les interactions entre les acteurs d'un territoire. Une seconde partie sera destinée à l'expérimentation sociale, pratique réglementée par l'État, qui se propose de créer de l'innovation sociale en vue d'essaimer les dispositifs.

1 INNOVATION SOCIALE : PROCESSUS DE TRANSFORMATION COLLECTIVE TERRITORIALISEE

1.1 Quelques repères scientifiques...

En Sciences de gestion, les chercheurs distinguent également l'innovation technique, mesurable par l'offre, de l'innovation sociale déterminée par des besoins non satisfaits (Lethielleux & Paturel, 2017). Du côté des économistes et sociologues, Béraud et al. (2015), l'innovation sociale « désigne une innovation qui n'est pas technique et qui apparaît « comme la proposition d'une alternative dans les domaines économique et social » (2015, p. 25).

D'autre part, l'idée d'innovation, sans être nouvelle, s'inscrit dans une démarche collaborative (Ibid.) : nécessairement source de transformations sociales, l'innovation

¹ www.insee.fr

² www.larousse.fr

sociale repose sur une démarche participative et nécessite l'implication de toutes les parties prenantes à un même projet social (Lethielleux & Paturel, 2017).

Ce qui rend une action innovante n'est donc pas seulement son caractère original, mais la démarche dans laquelle, elle s'inscrit et son ambition de transformer collectivement une situation sociale problématique. Le sociologue, Norbert Alter (2002), ajoute, par ailleurs, qu'une innovation n'est pas le résultat d'une comparaison « avant-après » d'une situation mais l'histoire qui se raconte tout au long de cette transformation.

1.2 ... et historiques

Selon le sociologue Benoît Lévesque (2018), le terme d'innovation sociale était, à l'origine, rattaché au monde industriel et plus particulièrement aux tentatives d'améliorer les conditions de travail des ouvriers (années 1980). Le principe d'innovation sociale désignait, alors, les négociations entre le monde patronal et les syndicats et visait l'intégration des ouvriers dans un système de production de plus en plus concurrentiel.

Dans les années 1990, selon l'auteur, la reconfiguration de l'État vers une nouvelle gestion publique (New public management) prend exemple sur le modèle managérial de l'entreprise et entraîne l'aggravation d'un conflit salarial déjà enraciné ; ce dernier s'étend alors à la sphère privée et aux relations entre usagers et services de l'État¹. A travers ce désaveu, les citoyens rejettent désormais le fonctionnement imposé par l'État en matière de service social (Ibid.). Cette situation nouvelle crée, dès lors, un terrain favorable à la multiplication d'actions locales répondant aux besoins d'améliorer le cadre et les conditions de vie des citoyens, et permet le développement d'une économie sociale et solidaire (Lévesque, 2018). Cette analyse est également partagée par certains chercheurs en Sciences économiques qui déclarent que l'économie sociale a « pour finalité explicite de fournir des biens et services au bénéfice de la communauté » (Gianfaldoni, 2012, p. 129).

Lévesque (2018) remarque, qu'aujourd'hui, les projets d'innovation sociale, concept désormais connu et reconnu, requièrent d'étendre les collaborations à d'autres disciplines techniques et scientifiques pour analyser les « changements sociaux, culturels, dans les façons de travailler, mais aussi dans le rapport social à la nature » (Lévesque, 2018, p. 13) et intégrer ainsi les nouveaux enjeux sociétaux.

¹ On parle de « crise du rapport de consommation providentialiste¹ » (Lévesque, 2018, p. 5). Il s'agit du rapport entretenu par les usagers envers les services « gratuits » dont le mode de fonctionnement est imposé par l'État.

En conclusion, l'innovation sociale est un concept à plusieurs dimensions. Son caractère innovant ne se résume pas au principe de nouveauté mais s'inscrit dans une dynamique de transformation sociale, collective : elle symbolise un changement inévitable et repose sur des acteurs qui, pour certains, s'opposent au fonctionnement du monde économique et à l'État.

Pour se saisir de ce concept, notamment dans le cadre de l'expérimentation sociale, il faut donc en appréhender les multiples dimensions en commençant par celle du territoire, à la fois cadre physique, symbole identitaire et lieu d'intermédiation. Le second aspect concerne les collectivités territoriales, les associations, les usagers..., autrement dit, les acteurs au cœur de cette démarche collaborative. Finalement, après avoir délimité un cadre et des protagonistes, il me semble important de proposer un éclairage sur l'organisation et la coordination entre ces acteurs au cœur du territoire.

1.3 Le territoire, périmètre géographique et acteur de l'innovation sociale

1.3.1 Crise économique et nouvelle territorialisation

Pour l'économiste Jacques Garnier (2012), dans les années 1970, période très industrialisée, les individus évoluaient au rythme du temps industriel : les entreprises avaient, au même titre que les institutions publiques, une fonction stabilisante (la politique du logement était alors concertée entre les grandes entreprises et les municipalités).

Les restructurations nationales et les différentes crises industrielles de cette période (sidérurgie, textile, métallurgie ou encore automobile) ont reconfiguré le paysage : les grandes entreprises qui trônaient au cœur des villes ont laissé la place à de petites sociétés, regroupées en zones industrielles, à l'écart des habitations (Ibid.).

Toujours selon l'auteur, cette évolution organisationnelle a fortement impacté les rapports entre l'appareil productif et les collectivités, avec des effets négatifs sur les relations humaines (solidarité professionnelle, entraide intergénérationnelle ou projets collectifs). Dans ce contexte de désolidarisation, le dialogue social, initialement mis en place au sein des entreprises, s'est développé sur les territoires dans une tentative de reconstruire le lien social (Ibid.).

D'un point de vue économique, l'innovation sociale est, dès lors, une réponse à l'évolution industrielle et géographique de nos sociétés. Les « villes-usines » ou « villages-usines », autour desquels les vies individuelles et de groupes s'organisaient de génération en génération, ont cédé leur place à des territoires dans lesquels l'isolement appauvrit le lien social (Ibid.). Pour l'auteur, l'innovation sociale, dans le cadre de la transformation de l'espace territorial, et parallèlement à l'innovation technologique et industrielle, porte des enjeux relationnels au niveau politique, social et économique.

1.3.2 Le territoire, entre proximité géographique et proximité « organisée »

Pour les économistes, l'idée de proximité territoriale est inhérente au concept d'innovation de manière générale. Ils parlent alors de proximité géographique, organisationnelle mais également identitaire (Besançon, 2013).

Pour les chercheurs en Sciences de gestion et Sciences régionales, la proximité géographique est une source d'innovation. Loilier (2010) et Bourdin et al. (2020), suggèrent, en effet, que la proximité territoriale et la possibilité de multiplier des rencontres physiques facilitent les échanges, créent et renforcent les liens de confiance, sources d'innovation sociale. Loilier (2010) alerte, cependant, sur le risque de « surencastement » qui freine les échanges et réduit les possibilités d'innovation (plus particulièrement dans les domaines technologiques). Selon l'auteur, la proximité n'est d'ailleurs pas toujours géographique puisqu'une proximité, dite « organisée », notamment grâce au développement des technologies numériques, peut créer un fort sentiment d'appartenance à un groupe qui partage les mêmes intérêts.

La transformation des territoires, liée entre autres, à l'évolution industrielle, génère de nouveaux besoins d'organisation pour les individus et nécessite la mise en place de modes de fonctionnement répondant à ces besoins. Parallèlement, la proximité géographique accompagne et adapte ces nouvelles transformations.

Partant de ce constat, le territoire apparaît comme un concept évoluant au rythme des mutations sociales et sociétales, offrant un cadre et des repères propices à l'innovation et répondant aux besoins spécifiques d'individus, acteurs et bénéficiaires de cette innovation.

1.4 Les protagonistes au cœur de l'innovation sociale

1.4.1 Innover : l'affaire de tous ?

Dans le rapport « Au possible nous sommes tenus. La nouvelle équation sociale » (avril 2005) Martin Hirsch, alors haut-commissaire aux Solidarités actives contre la pauvreté, affirme que la lutte contre la pauvreté est un enjeu collectif et invite à « l'innovation et l'expérimentation ». C'est dans cette optique que l'expérimentation sociale du dispositif du Revenu de solidarité active (RSA) est présentée, proposant de faire évoluer les politiques publiques et de faciliter la jonction entre les différents niveaux d'organisation pour une action « à la confluence du scientifique et du politique, au niveau local et au niveau national » (Bureau et al., 2013, p. 45).

Selon Bureau et al., le RSA est, en effet, présenté comme une innovation de fond mais également de forme puisqu'il propose de supprimer l'effet de cloisonnement institutionnel des prestations (Caisse d'allocation familiale, Conseil départemental...). Gérald Gaglio (2011), s'appuyant notamment sur les travaux de Michel Callon¹, indique d'ailleurs l'importance de la solidité et de la technicité du réseau dans la diffusion de l'innovation ; celui-ci doit à la fois être stable et mouvant : « innover, c'est s'adjoindre des partenaires mais surtout configurer le réseau sociotechnique de sorte qu'il soit en action (d'où l'expression d'acteur-réseau) » (Gaglio, 2011, p. 90) ; c'est donc par la dynamique du réseau et la volonté de ses membres, portés par des intérêts différents et un même objectif, que le changement peut s'opérer.

La question du rôle des acteurs politiques et institutionnels face aux questions de société est ici mise en lumière. Les auteurs soulignent non seulement la responsabilité des acteurs face aux individus mais également leur indispensable investissement pour des résultats probants et innovants.

¹ Michel Callon, 1986 « Éléments pour une sociologie de la traduction », *L'Année sociologique*, Vol. 36 (1986), p. 169-208

1.4.2 Gouvernance et enjeux territoriaux

Si les questions de société sont l'affaire de tous et que l'innovation sociale porte un enjeu de transformation collaborative, qu'en est-il de la question de la coordination partenariale.

Les différentes étapes de la décentralisation traduisent le choix politique d'associer les territoires au processus de résolution des problématiques. Pour le sociologue Clément Pin (2020), la gouvernance remplace, en effet, le concept de gouvernement en déplaçant l'action publique entre les mains des acteurs du territoire. L'État conserve, toutefois, un rôle « régulateur » dans cette nouvelle organisation.

En Sciences sociales, le chercheur québécois, Paul Leduc Browne (2016, p. 63) complète ce constat et précise que « l'innovation sociale [...] n'est plus définie comme une idée, une pratique ou une manière de faire qui répond à un besoin, mais plutôt comme l'innovation au sein des rapports sociaux, c'est-à-dire comme l'amorce de véritables transformations dans les rapports de pouvoir qui structurent les sociétés ».

Cette coopération et cet apprentissage collectif, permis par cette gouvernance, doivent, cependant, prendre en compte un certain nombre de points de vigilance comme les finalités d'action, pouvant ne pas être partagées par les partenaires (Richez-Battesti et al., 2012).

Si l'organisation politique et stratégique sont indispensables à la mise en œuvre de l'innovation sociale, cette dernière semble naître loin des théories et des concepts.

1.4.3 L'empowerment : une transformation pour les individus, par les individus

Besançon (2013) parle de l'innovation sociale comme d'un « idéal social » ; l'auteure ajoute qu'elle doit répondre à un besoin qui n'est pas satisfait par l'État, et améliorer la situation sociale des individus. Évoquant l'économiste et philosophe indien, Amartya Sen, l'auteure évoque la notion de capacité¹ c'est-à-dire la « liberté pour un individu de rechercher son bien-être subjectif par la combinaison des fonctionnements² qu'il lui est

¹ Sen, A. (2000), *Repenser l'inégalité*, Paris : Seuil.

² Les fonctionnements, ici, sont des « états ou actions tels que « avoir suffisamment à manger », « être en bonne santé », « échapper aux maladies évitables et à la mortalité prématurée », mais aussi « être heureux », « paraître en public sans honte », etc. » (Besançon, 2013, p. 65)

possible d’accomplir » (Besançon, 2013, p. 66). De fait, « l’empowerment réside dans un processus d’apprentissage visant à valoriser les individus et à développer leur autonomie ainsi que leurs connaissances et leurs compétences (savoir, savoir-être, savoir-faire) afin qu’ils puissent répondre à leurs propres besoins » (Besançon, 2013, p. 59).

L’innovation sociale, modèle à atteindre, répond donc aux besoins des individus non ou mal pris en charge par la société. Elle nécessite non seulement d’associer les personnes à l’identification de ces besoins mais également au processus de transformation afin que la solution corresponde le plus précisément aux besoins individuels.

A ce stade, il est donc tout à fait possible d’affirmer que l’innovation sociale est bien un processus de transformation collectif pour un idéal de société : le bien être des individus en est la finalité et les partenaires économiques, sociaux, politiques et les individus eux-mêmes en sont les concepteurs.

Après avoir identifié ceux qui coordonnent l’innovation sociale et ceux pour qui celle-ci est mise en œuvre, reste à identifier qui produit l’innovation sociale. Il semblerait, comme l’évoquait précédemment Lévesque (2018), que les crises sociales (crise salariale et crise du rapport de consommation providentialiste) génèrent des modifications de fonctionnement mise en œuvre par les acteurs du niveau micro (individus, associations, professionnelles...) pour répondre à leurs besoins à travers des actions, par définition innovantes.

1.4.4 La pratique de terrain comme source d’innovation

Certains chercheurs en Sciences de gestion font l’hypothèse que l’innovation est un aspect du métier de travailleur social, dans sa dimension « transpersonnelle »¹, c’est-à-dire qui s’inscrit dans une histoire collective constituée de normes élaborées par les professionnels en réponse à la réalité de leur quotidien (Lethielleux & Paturel, 2017). Selon cette recherche, les années 1980 sont le berceau de nombreux projets considérés comme innovants (boutiques sociales, radios libres...). L’innovation est alors, pour les travailleurs sociaux, intrinsèque à leur pratique professionnelle : un « espace interstitiel créatif où la technicité autour des tâches à accomplir ne peut pas être la seule dimension » (Lethielleux & Paturel, 2017, p. 9).

¹ Les auteurs se basent sur les 4 dimensions du métier décrites par Yves Clot : la dimension personnelle, impersonnelle, interpersonnelle et transpersonnelle.

Par la suite, comme évoqué précédemment (Lévesque, 2018), une nouvelle forme d'innovation sociale se développe dans les années 1990, résultat d'une crise organisationnelle, institutionnelle et managériale, qui touche l'ensemble des organisations et des individus. L'innovation sociale devient alors une alternative, notamment en matière d'économie, et incite les professionnels à repenser leur place et celle des usagers à travers de nouveaux projets, comme par exemple, des projets de potagers ou de groupements d'achats (Lethielleux & Paturel, 2017). Pour les auteurs, l'innovation sociale est une invitation à réfléchir à une nouvelle forme de créativité impactant à la fois l'individu, le collectif et la politique (Ibid.).

Confirmant cette approche, le sociologue Norbert Alter (2010), souligne que les travailleurs peuvent s'affranchir des règles établies et adapter la théorie à la pratique quotidienne pour être plus efficace. Il précise que les dirigeants auraient tout à gagner en s'appuyant sur cette ressource humaine. Selon Alter, en effet, les « inventions » portées par les dirigeants ont besoin des travailleurs pour devenir des « innovations » car elles doivent être porteuses de sens pour ces derniers. L'auteur observe, à ce sujet, une résistance de la part des dirigeants à valoriser ce potentiel et à le formaliser, en raison de leur prédisposition pour un mode de management descendant¹. De plus, plus facile à mettre en place et se heurtant à moins de confrontation, « l'invention dogmatique » (venant de la hiérarchie) est souvent privilégiée par les dirigeants prenant le risque de faire face à des travailleurs qui ne sont plus en conflit mais « en représentation » (Alter, 2002).

En conclusion de cette partie consacrée aux acteurs de l'innovation sociale, nous observons que l'ensemble des protagonistes de la société sont indispensables à la production d'innovation sociale, certains sont source d'innovation, d'autres accompagnent le changement pour les derniers.

A présent, examinons les relations entre l'ensemble de ces acteurs de l'innovation sociale.

¹ Certaines études témoignent, en effet, que « les organismes accordent plus souvent le droit de vote aux usagers et aux bénévoles qu'aux employés dans une instance comme le conseil d'administration » (Comeau & Davister, 2008, p. 212).

1.5 Interactions et jeux d'équilibre entre les acteurs de l'innovation sociale

1.5.1 Entre encadrement et légitimité

Pour l'économiste Jacques Garnier (2012), si l'innovation est bien le résultat d'initiatives locales de mettre en place un dialogue social, il constate plusieurs types de « dialogue social territorialisé ». Ces derniers sont plus ou moins encadrés par l'État (Conseil économique et social régional) ou les collectivités territoriales (Pôle régional d'innovation et de développement en Région PACA). Dans certaines situations, le dialogue social territorialisé peut impliquer l'ensemble des institutions ou être à l'initiative d'acteurs sociaux indépendants.

Pour l'auteur, les conditions de l'innovation sociale résident dans l'équilibre des échanges et la garantie que chaque acteur se sentent légitime dans le dialogue social territorial. Un déséquilibre dans le mode de gouvernance engendre pour les acteurs indépendants le sentiment d'être écartés des échanges et pour les institutions une impression d'empiètement sur leurs missions en tant qu'institutions légales.

Les relations évoquées par Garnier indiquent une exigence de transversalité et d'équilibre horizontal. Un autre type d'interaction, cette fois-ci verticale, suppose également d'être mis en lumière : il s'agit du lien entre politique publique et organisation stratégique et entre institutions et acteurs de terrain. Cette relation est à la fois source de négociations et de conflits.

1.5.2 L'innovation sociale : une dynamique « bottom-up »

L'économiste Gianfaldoni (2012) définit le processus d'innovation sociale à travers le concept de normalisation des activités provenant du terrain. Il explique que les institutions normalisent, à l'aide des lois et des réglementations, l'activité des individus et des groupes mais que cette activité collective, par l'apprentissage et/ou l'expérimentation, influence en retour ce cadre, pouvant aller jusqu'à générer de nouvelles normes d'activités. Pour Gianfaldoni, ce processus ne peut aboutir à la modification de normes existantes, voire à la création de nouvelles, sans une médiation par des tiers intermédiaires qui, à la fois, traduisent les normes descendantes et négocient, avec les acteurs de terrains, les procédures en conflit

avec la réalité opérationnelle (exemple : négociation de fonctionnement entre l'État, les PLIE et les SIAE) (Ibid.).

Pour Alter, évoquant la différence entre « travail prescrit » et « travail réel », la dynamique « bottom up » se caractérise par une forme de déviance, qui n'est pas toujours synonyme d'opposition mais peut prendre la forme d'une régulation informelle des normes établies répondant à des enjeux individuels. L'auteur prend l'exemple d'une usine dans laquelle les ouvriers conservent leurs outils à proximité de leur espace de travail au lieu de les ranger après chaque utilisation comme l'indique le règlement. Cette entorse à la réglementation permet de gagner du temps, de réaliser plus de pièces et d'être mieux payés. Les magasiniers en fermant les yeux sur ces pratiques maintiennent la paix dans les ateliers et bénéficient de primes de rentabilité.

L'innovation sociale sous sa forme conceptuelle s'appuie, comme nous venons de le voir, sur plusieurs critères interconnectés et en recherche d'équilibre. Sous sa forme réglementée, l'innovation sociale se propose de répondre aux problématiques identifiées par l'État et les collectivités, à travers des dispositifs encadrés et évalués permettant d'en vérifier la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'utilité.

2 L'EXPERIMENTATION : CREATRICE D'INNOVATION SOCIALE

2.1 Une tradition française encadrée

Selon Bureau et al. (2013), la France est traditionnellement attachée à l'expertise scientifique pour conduire ses politiques publiques. A ce titre, l'expérimentation sociale est un outil méthodologique permettant de tester de nouvelles propositions d'action, d'évaluer l'efficacité des politiques publiques ou de transférer une compétence de l'État vers une collectivité. L'expérimentation sociale est d'ailleurs encadrée par les articles 37-1 et 72, alinéa 4 de la loi du 28 mars 2003¹. D'une part, l'article 37-1 donne aux collectivités territoriales un rôle de terrain d'expérimentation, précédant un éventuel transfert d'une compétence - expérimentation transfert -, d'autre part, l'article 72 invite les collectivités à

¹ Révision constitutionnelle relative à l'organisation décentralisée de la République

se saisir de l'expérimentation sociale pour proposer un transfert de nouvelles compétences - expérimentation normative - (Bureau et al., 2013). Les auteurs soulignent, qu'au cours des différentes étapes de la décentralisation, l'expérimentation transfert a été largement plus utilisée.

L'expérimentation en France, loin d'être une démarche récente, est un appui à la conduite des politiques publiques. Un des éléments essentiels dans la démarche expérimentale est l'évaluation qui permet à la fois de mesurer les effets de celle-ci et d'envisager son déploiement.

2.2 L'évaluation au cœur de la démarche d'expérimentation sociale

Définir l'évaluation dans le cadre de l'expérimentation sociale est un exercice relativement laborieux : « les controverses qui ont pu traverser le champ de l'évaluation sont, en partie, dues à des perceptions divergentes de ce que recouvre cette activité » (Cauquil Guy, 2004, p. 144).

Une définition « officielle » est, néanmoins, proposée dans le décret du 22 janvier 1990, relatif à l'évaluation des politiques publiques : « Évaluer une politique, c'est rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés ».

2.2.1 Pourquoi et comment évaluer les politiques publiques ?

Guy Cauquil (2004), sociologue et président d'honneur à la société française d'évaluation, propose une analyse complète de l'évaluation des politiques publiques. Selon lui, si l'objectif initial de l'évaluation des politiques publiques était le contrôle de légalité et la gestion des deniers publics, la finalité cible aujourd'hui l'amélioration de l'offre de service, l'apprentissage ou encore l'appui à la prise de décision politique. L'évaluation a, également, des fonctions de mesure de l'efficacité des actions, d'appréciation des impacts, d'amélioration du fonctionnement, de production de changement et de mobilisation des acteurs (Ibid.), autrement dit, un rôle de producteur d'innovation sociale.

D'autre part, pour Besançon et al. (2013) en Sciences économiques, comme pour Cauquil, l'évaluation est à distinguer du contrôle dont la fonction est la vérification, a

posteriori, et la sanction. L'évaluation, elle, cible le débat, la prise en compte d'acteurs différents et l'analyse des effets : « On peut maintenant définir l'évaluation comme un outil politique (de débat), analytique (de l'effet) et stratégique (du changement) » (Besançon et al., 2013, p. 85). Par conséquent, la posture de l'évaluateur doit, à la fois, reposer sur une démarche objective, rigoureuse et « intersubjective » (Cauquil Guy, 2004).

Pour terminer, l'évaluation a, selon Besançon et al. (2013), une dimension « rétrospective », car il s'agit d'évaluer les impacts a posteriori. Pour les auteurs, la démarche d'évaluation nécessite de prédéfinir en amont les « catégories d'impact » et de procéder à des analyses intermédiaires afin de corriger ou améliorer le projet.

2.2.2 Quelle méthodologie d'évaluation ?

Besançon et al. (2013) proposent 4 phases à la démarche évaluative. L'évaluation doit débiter par une phase de compréhension du projet, de son origine, de sa cible et des acteurs qui le portent (« la contextualisation »). Ensuite, vient la phase d'analyse « qui consiste à identifier, analyser et qualifier les pratiques de la structure, sources de l'innovation sociale » (2013, p. 95). Cette étape nécessite d'être renouvelée tout au long du projet. La troisième phase est une « mise à jour des impacts directs », qui permet d'estimer les impacts directs du projet (résultats et effets). Pour terminer, la phase « d'analyse du changement institutionnel » permet de constater les changements de représentations par les organisations et de sélectionner les pratiques pour diffusion.

2.2.3 Qui évalue les politiques publiques ?

Cauquil (2004) souligne que le cadrage de l'évaluation est nécessaire car les enjeux des parties prenantes sont différents : les services centraux de l'État identifient l'évaluation comme une source d'information pour une meilleure connaissance des territoires, les professionnels de terrain s'appuient sur celle-ci pour améliorer leur pratique, les élus locaux y voient un outil de légitimation et les usagers sont de plus en plus associés au titre de la participation. Pour l'auteur, l'ensemble des acteurs doit pouvoir participer à la construction des objectifs du projet et préjuger des apports de la transformation.

2.2.4 Évalue-t-on au niveau national ou territorial ?

Jusqu'en 1998, la participation des territoires dans les processus d'évaluation de l'action publique n'est qu'une façade (Chanut & Rival, 2020). Les services de l'État, à travers une vision très centralisée de l'évaluation, peinent à intégrer les territoires même s'ils leur reconnaissent une certaine forme de « créativité » (Ibid.). Toutefois, la difficulté de l'État à saisir les spécificités territoriales (notamment en matière de données statistiques) et le développement des initiatives locales contraignent les services centraux à considérer les acteurs des territoires comme partie prenante de l'évaluation dans une démarche de co-construction et non plus de contrôle (Ibid.). Par conséquent, de nouvelles formes d'évaluation s'attèlent à prendre en compte leurs spécificités économiques, culturelles, sociales, etc. pour une généralisation de l'expérimentation sociale adaptée à chaque territoire ; l'évaluation se veut « participative », « coopérative », « endoformative », « itérative » et « flexible » (Chanut & Rival, 2020). Par ailleurs, l'évaluation des politiques publiques au niveau local permet une action de proximité, favorise la communication auprès des usagers, et pour les territoires, c'est l'affirmation d'une identité territoriale (Ibid.).

Un point de vigilance reste néanmoins à considérer : si les territoires sont un terrain d'expérimentation sociale pertinent, les auteurs attirent l'attention sur ce qu'ils appellent les « biais territoriaux » tel que le « découplage » (différence de représentations de l'évaluation entre les territoires et les services centraux mais également au sein même des services centraux) ou encore « la focalisation » (concentration accentuée sur les territoires au risque d'oublier l'appartenance au territoire national).

L'évaluation dans le cadre de l'expérimentation sociale a pour principal objectif la généralisation des dispositifs à l'ensemble des territoires. Cette dernière étape prend plusieurs formes selon l'objectif de l'expérimentation sociale et les résultats et effets obtenus.

2.2.5 De l'échantillon à la généralisation

S'appuyant sur les travaux de la politologue Louise Dandurand, l'économiste Emmanuelle Besançon (2013) propose une définition de l'innovation reposant sur trois dimensions : « (1) l'innovation est un processus non linéaire, (2) qui aboutit à une nouvelle

approche, un produit ou un service nouveau, (3) pouvant être déployé(e) » (Besançon, 2013, p. 50).

La notion de nouveauté fait référence, ici, au « changement institutionnel » ou « changement dans les façons de penser et de faire », il concerne « aussi bien les pratiques liées au processus qu'au résultat, ainsi que leur déploiement » (Besançon, 2013, p. 77).

Le déploiement de l'innovation dans le cadre de l'expérimentation sociale peut alors prendre trois formes : l'essaimage (adaptation de l'innovation sociale au « territoire d'implantation »), la diffusion (déploiement des pratiques issues de l'innovation sociale) et enfin, si la diffusion ou l'essaimage sont déployés par les « pouvoirs publics », on parlera de sélection (Ibid.).

2.2.6 Les limites de l'évaluation

Selon Bureau et al. (2013), l'évaluation d'un dispositif comme le Fonds d'expérimentation pour la jeunesse soulève plusieurs interrogations : l'arbitrage entre plusieurs projets évalués positivement reste subjectif et d'autre part, la généralisation d'un dispositif, expérimenté sur un public ciblé, à une échelle plus importante est difficilement évaluable techniquement et financièrement.

En conclusion, les politiques publiques se proposent, à travers les nombreux appels à projets, d'associer les territoires à la mise en œuvre de solutions pour lutter contre la précarité des foyers les plus fragiles. Le financement de ces expérimentations permet d'éprouver des pratiques, des modalités de gouvernance et de coordination, d'en évaluer les résultats et les impacts et de généraliser ces « bonnes pratiques » sur l'ensemble des territoires. Or, si la finalité semble commune à toutes les parties prenantes, les enjeux des acteurs ne sont pas toujours transparents.

3 QUELS ENJEUX DERRIERE L'INTENTION D'INNOVER ?

3.1 Les collectivités territoriales : terrain de « jeux » de l'État ?

Selon Bureau et al., (2013), la mise en place du Fonds d'expérimentation pour la jeunesse (FEJ), est un exemple de la difficulté de l'État à développer et maintenir une politique de l'expérimentation cohérente pour les acteurs de terrain.

Le FEJ, créé en 2008, avait pour mission de financer des projets expérimentaux favorisant l'insertion socioprofessionnelle des jeunes de 16 à 25 ans. Après un premier engouement et le financement de nombreux projets, la dynamique du dispositif s'essouffle (Bureau et al., 2013). En 2010, le FEJ est finalement rattaché au ministère de l'Éducation nationale¹. L'objectif de transversalité interministérielle porté par le dispositif disparaît et les nouveaux appels à projets se focalisent sur le volet éducatif et le public scolarisé (Ibid.). Cette vision « instable » de l'expérimentation, avant tout politique, déstabilise les acteurs sur le terrain, pour qui l'appel à projets est, avant tout, l'occasion de développer une action existante (Ibid.). Pour certains sociologues et chercheurs en Sciences de gestion il semble que « le territoire reste conçu comme l'espace de mise en œuvre et d'exécution des politiques » (Chanut et Rival, 2020, p. 6).

3.2 L'expérimentation sociale : innovation rhétorique ?

En interrogeant plusieurs conseils départementaux, Béraud et al. (2015) constatent que l'innovation, évoquée dans le cadre de l'expérimentation sociale du RSA, est surtout « procédurale » : elle est décrite comme un type d'accompagnement socioprofessionnel inscrit, dans un partenariat multiple et une importante coordination entre les acteurs locaux. Or, ces dynamiques collaboratives répondent principalement à un besoin de mutualisation des moyens, généré par les contraintes financières liées à la gestion du RSA par les départements. De plus, la correction des « carences d'employabilité des individus », soulignée par certains départements, ne porte pas de trace d'innovation réelle, la méthodologie d'accompagnement restant très classique (Béraud et al., 2015, p. 28).

La difficulté à dégager une innovation effective dans l'expérimentation sociale du RSA découlerait de son manque de « substance en soi, ce qui en fait un argument malléable

¹ En 2008, le FEJ était rattaché au Premier ministre afin de garantir une action interministérielle

pour justifier des transformations de l'action publique à quelque niveau que ce soit » (Béraud et al., 2015, p. 28).

3.3 L'expérimentation sociale : instrument politique ?

Certains sociologues s'accordent sur le fait que l'appel à projets, tel qu'il est présenté par les Ministères, impacte fortement les institutions et les professionnels chargés d'y répondre. Tantôt dans l'incompréhension des critères d'évaluation, tantôt dans l'auto-réajustement et la justification, ils tentent d'apporter la « bonne » réponse, prenant le risque de transformer l'enjeu initial du projet (Breton, 2014). Selon l'auteure, à travers des critères précis mais contestables, comme celui de « projet innovant », l'État contraint les acteurs des territoires à s'approprier des normes prédéfinies dans un but de contrôle, dissimulé derrière le principe de subsidiarité. Pour Béraud et al. (2015) les modalités d'évaluation du RSA, suscitant de nombreuses questions quant à sa validité (généralisation à partir d'un échantillon restreint, différences des résultats entre les territoires...) démontre en effet une instrumentalisation par l'État des résultats de l'expérimentation sociale « à la faveur d'une recette politique validée par avance » (Béraud et al., 2015, p. 28) confirmant l'hypothèse d'une innovation davantage théorique qu'effective.

3.4 Innovation sociale et recul de la pauvreté

Comme vu précédemment, l'expérimentation sociale relève d'une réglementation encadrée par l'état dont la finalité est, à ce jour, curative ; la question de son efficacité se pose alors.

Florent Gueguen (2020), directeur de la Fédération des acteurs de la solidarité pour les personnes sans-abris et mal logées, semble contester l'efficacité des politiques publiques à faire reculer la pauvreté. Pour l'auteur, un an après l'annonce de la mise en place de la stratégie nationale de prévention et de lutte contre la pauvreté, la situation des personnes en situation de précarité s'est amplement dégradée. Gueguen dénonce une « paupérisation des chômeurs », un « affaiblissement des politiques de redistribution monétaire » (dégradation du pouvoir d'achat, prestations sociales et RSA stagnants...) et « environ 700 enfants en famille qui sollicitaient chaque jour un hébergement sans obtenir de solution » (Gueguen, 2020, p. 77).

L'auteur dénonce également un impact négatif des dernières réformes sur le moral des personnes disposant de faibles revenus, ainsi que le développement d'un phénomène de « pauvrophobie » (opposition d'habitants à la création de structures à proximité des habitations).

Conclusion

En conclusion de cet état de l'art, et partant du principe que l'expérimentation sociale est une forme cadrée et génératrice d'innovation sociale, je suppose que celle-ci repose sur trois dimensions majeures : le territoire, les individus et les interactions entre ces individus sur le territoire.

Le territoire géographique (également acteur) délimite l'action de l'expérimentation sociale et entretient une identité partagée par l'ensemble des parties prenantes. Ces acteurs, réunis autour d'un objectif commun mais avec des intérêts propres, représentent ce territoire et créent une dynamique propice à l'innovation sociale par leur positionnement et leurs interactions.

Pour mesurer si ce cocktail est suffisamment harmonieux pour créer l'innovation sociale et donc les changements attendus par les parties prenantes, le législateur prévoit une phase d'évaluation du projet dans le but de le généraliser et de l'adapter à d'autres territoires, habités par d'autres acteurs avec des spécificités propres et un fonctionnement plus ou moins similaire.

Or, l'innovation sociale semble un processus long, pouvant difficilement se limiter au cadre temporel de l'expérimentation sociale. D'autre part, la complexité des interactions, la multiplicité des acteurs et des enjeux, si elles permettent une richesse de ressources et de points de vue, rendent laborieuses la transformation attendue et la définition même de cette transformation.

Enfin, les acteurs de terrain ne sont pas toujours identifiés dans l'innovation sociale (le professionnel reste, par exemple, l'acteur le moins associé à l'élaboration d'un projet). Reconnu pourtant sous la dénomination de « ressource humaine », le « travailleur » semble peu présent dans les processus de transformation, ce qui interroge plus largement les concepts de management, d'organisation collective et de représentations.

Je me propose de présenter, à présent, ma méthodologie de recherche organisée en deux parties : analyse documentaire et analyse des entretiens.

III. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Mon travail de recherche repose sur l'analyse de documents relatifs à l'évaluation du dispositif Reliance et sur la conduite de sept entretiens semi-directifs auprès de professionnels de l'accompagnement socioprofessionnel.

1 ANALYSE DOCUMENTAIRE

Concernant les documents d'évaluation du dispositif Reliance, j'ai choisi de me référer aux documents réalisés par le cabinet d'études FORs¹, le Département de Meurthe-et-Moselle et l'équipe de professionnelles de Reliance. J'ai volontairement écarté les documents, conçus dans le cadre de l'évaluation statistique, financée par la Caisse nationale des allocations familiales (CNAF) en raison de la complexité du protocole d'évaluation nécessitant une traduction des données (prévue pour le premier semestre 2021).

Pour permettre une meilleure lisibilité de la démarche d'évaluation, j'ai choisi d'utiliser et d'enrichir un outil, étudié en cours d'ingénierie des projets et de management : la chaîne de valeur de l'action sociale, proposée par le Secrétariat général de modernisation de l'action publique (SGMAP). Cet outil m'a permis de « scénariser », à l'aide des documents d'évaluation, les étapes de construction du projet, de l'expression des besoins jusqu'aux impacts à plus ou moins long terme (cf. Figure 1).

¹ FORs Recherche sociale est un organisme spécialisé dans l'évaluation des politiques publiques

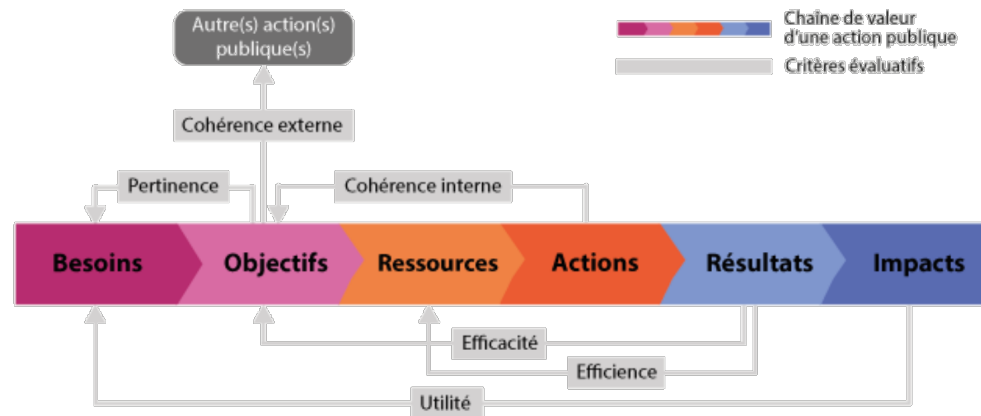


Figure 1 Chaîne de valeur de l'action publique proposée par le SGMAP

Les éléments à recueillir pour compléter la chaîne de valeur sont donc :

- Les besoins constatés
- Les objectifs définis
- Les ressources investies (budget, locaux, personnels...)
- Les actions mises en œuvre (accompagnements individuel et collectif)
- Les résultats attendus et effectifs à la suite des actions mises en place
- Les effets directs/indirects, attendus ou non ainsi que les changements durables (impacts)

Cette chaîne de valeur me permet de proposer au lecteur une vision relativement globale de la démarche d'expérimentation. Cette chaîne permet également d'évaluer le dispositif par rapport à cinq critères d'évaluation. Ces critères sont, ici, donnés à titre informatif puisque l'objectif de cette analyse n'est pas d'évaluer Reliance mais d'identifier les composantes du projet et de son évaluation. Les critères évaluatifs proposés par le SGMAP sont donc :

- La cohérence (rapport actions/objectifs) : les actions sont-elles cohérentes par rapport aux objectifs ?
- La pertinence (rapport objectifs/besoins) : les objectifs répondent-ils aux besoins ?
- L'efficacité (rapport résultats/objectifs) : les résultats répondent-ils aux objectifs ?
- L'efficience (rapport résultats/ressources) : l'expérimentation est-elle rentable ?
- L'utilité (rapport impacts/besoins) : le dispositif est-il utile pour le public ?

Par ailleurs, j'ai choisi de modifier cette chaîne de valeur de l'action publique en remplaçant la rubrique « impacts » par la rubrique « effets » (cf. Figure 2) pour une meilleure représentativité des documents analysés et car l'impact ne peut être mesuré qu'à long terme.



Figure 2 Chaîne de valeur de l'action publique enrichie

Certaines données ne sont considérées, en effet, ni comme des « résultats » (car non mesurables), ni comme des « impacts » (car à court terme) mais comme des « effets ». D'autre part, cette modification permet de conserver une cohérence avec la seconde partie de mon analyse puisque les entretiens de recherche ont pour objectif d'observer les effets non attendus sur les professionnelles.

2 ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS

Les entretiens semi-directifs ont pour objectif d'analyser ce que produisent les dispositifs d'accompagnement sur les professionnels en fonction du type de dispositif (expérimental ou classique), de leur formation initiale (universitaire ou formation dans le secteur social) et de leur ancienneté dans l'accompagnement socioprofessionnel.

Initialement, je souhaitais réaliser des récits de vie en pensant pouvoir recueillir un maximum d'informations, au fur et à mesure que la personne interrogée se livrerait. Toutefois, le protocole de mise en place est, selon les enseignants, trop lourd pour utiliser l'outil dans un mémoire de Master.

J'ai malgré tout pris le temps d'effectuer quelques recherches sur le récit de vie et étudié un article de Delphine Burrick (2010), proposé par ma guidante, pour préparer mon guide d'entretien. L'enjeu était d'accompagner la personne interrogée à raconter son

expérience professionnelle d'un point de vue personnel sans influencer son discours. Le guide devait donc permettre d'accompagner l'interlocuteur dans une démarche réflexive tout en lui assurant un cadre sécurisé et non jugeant, pour entrer dans une relation de confiance propice à la confiance et à l'intercompréhension.

A la lecture du texte de Delphine Burrick, j'ai pu noter qu'une certaine posture permettrait d'approcher cet objectif comme une bienveillante neutralité, une écoute sensible ou encore des silences à la fois attentifs et actifs.

Pour élaborer mon guide d'entretien, j'ai également choisi de répondre par écrit à la question « qu'attends-je de ces entretiens ? ». Cette question m'a permis d'identifier deux profils de personnes à interroger : des professionnels de l'accompagnement socioprofessionnel, en poste sur Reliance et sur des dispositifs classiques. J'ai choisi de diriger mes entretiens sur la représentation des professionnelles, de leur environnement et de leur pratique.

De façon pratique, j'ai contacté soit par mail s'il s'agissait d'un premier contact, soit par téléphone pour les professionnels de Reliance m'ayant transmis leurs coordonnées téléphoniques.

Pour terminer, nous avons évoqué avec ma guidante la question de la restitution des entretiens aux personnes interrogées et de la posture du chercheur. L'idée d'une restitution me semble, en effet, indispensable, d'autant que j'aimerais que ce mémoire puisse être une base de discussion entre les professionnels et les services. La possibilité de revenir avec mon analyse de données auprès des personnes interrogées en groupe pourrait permettre d'interroger davantage le rôle des professionnels dans les dispositifs d'accompagnement socioprofessionnel (inscription dans l'expérimentation, confort de travail, qualité de leur accompagnement, propositions...).

S'il est peu probable de trouver un temps de restitution dans le délai imparti, ce travail pourrait être envisagé a posteriori dans le cadre d'une recherche plus approfondie et élargie sur les effets de l'expérimentation sociale sur les acteurs.

La première étape de cette étude est l'analyse des documents d'évaluation du projet Reliance pour identifier les éléments constitutifs d'une évaluation s'inscrivant dans une

démarche d'innovation sociale encadrée, définir comment les acteurs s'approprient le concept d'innovation et connaître la place des professionnelles dans l'évaluation et plus largement dans la conception du projet.

IV. ANALYSE DOCUMENTAIRE

1 PRESENTATION DU DISPOSITIF

1.1 Les origines du projet

Le Département de Meurthe-et-Moselle a commandé en 2015, une étude évaluative de sa politique d'insertion au cabinet-conseil ASDO. Cette étude a permis, entre autres, de concevoir le Programme départemental d'insertion (PDI) et le Pacte territorial d'insertion (PTI) pour la période 2015-2021, en vue d'améliorer l'accompagnement vers l'emploi et la formation des personnes allocataires du RSA.

S'appuyant sur cette étude et sur une évaluation interne de sa politique d'insertion, le Département identifie les chef(fe)s de famille monoparentale comme un public aux besoins spécifiques et préfigure qu'un accompagnement adapté permettrait, d'une part, un meilleur taux de sorties vers l'emploi et la formation des personnes et, d'autre part, de lutter contre la pauvreté, notamment celle des enfants.

Une première action sur le territoire de Nancy Couronne a permis un premier travail d'identification des blocages propres aux chef(fe)s de famille monoparentale, comme la garde d'enfant.

En 2016, en partenariat avec la CAF de Meurthe-et-Moselle et la Caisse des dépôts et des consignations, le Département de Meurthe-et-Moselle s'est engagé dans l'expérimentation d'un projet d'investissement social¹, avec pour toile de fond, une réflexion sur le financement et l'évaluation des parcours d'insertion professionnelle des personnes allocataires du RSA. L'objectif de ce projet, qui a démarré fin 2017, était de concevoir un dispositif d'actions préventives, ciblées et de l'évaluer d'un point de vue qualitatif et

¹ Selon le cahier des clauses techniques du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle : « la définition d'un projet à investissement social repose sur deux objectifs centraux de l'expérimentation :

1/ Avoir une action préventive forte et ciblée, permettant de réduire le plus possible, budgétairement et techniquement, l'engagement postérieur de la puissance publique (entendue au-delà des segments de compétence – État, opérateurs de sécurité sociale, département...) dans des actions de réparation.

2/ Évaluer concrètement et précisément cette relation de cause à effet. Cette évaluation sera menée, pour sa partie quantitative, par la CNAF avec des ressources nationales (DARES, école d'économie de paris...) »

quantitatif, avec l'appui d'un cabinet d'étude et d'un statisticien de la Caisse nationale d'allocations familiales (CNAF).

1.2 Le dispositif « RELIANCE »

De ces constats, est né le dispositif Reliance : un accompagnement de parents « solos » d'un ou plusieurs enfants, souhaitant intégrer une démarche d'insertion professionnelle mais rencontrant des difficultés professionnelles et personnelles.

Le dispositif propose un accompagnement individuel, au cours d'entretiens se voulant adaptés au rythme de la vie de famille (horaires, salle aménagée pour l'accueil des enfants...) et collectif, source d'informations, de soutien et de socialisation.

Le projet se veut innovant en matière de démarche d'accompagnement et de coopération : il accorde une place importante à la coordination du dispositif et à l'intégration de nouveaux partenaires dans les ateliers collectifs (Éducation nationale, mutuelle accompagnant les aidants familiaux...).

1.3 Un projet d'investissement social

Le projet d'investissement, défini par les porteurs de projet, ambitionne d'évaluer scientifiquement, l'impact à long terme, d'un investissement financier important, associé à la proposition de solutions adaptées et durables aux problématiques d'insertion professionnelle.

Reliance répond aux critères de l'expérimentation dans ses dimensions préventive, évaluative et corrective. Le projet dispose, en effet, d'un budget important¹ permettant un ajustement « chemin faisant » du dispositif et une évaluation sur une période significative (5 ans). A court terme, l'expérimentation vise à améliorer les pratiques d'accompagnement et à long terme de prévenir les allers-retours dans le dispositif RSA, diminuer la dépense publique et faire reculer la précarité (impacts attendus).

¹ Le projet Reliance dispose d'un budget 4 fois plus élevé que pour un dispositif d'accompagnement classique

1.4 Une double évaluation : quantitative et qualitative

L'expérimentation a débuté, concrètement, en 2018 et a vu se succéder quatre cohortes. Une 5^{ème} cohorte avec un portage national par la CNAF sont en cours de discussion.

Comme évoqué précédemment, Reliance bénéficie d'une double évaluation. La CNAF finance une évaluation statistique de l'impact d'un accompagnement spécifique, souple et modulable sur les sorties durables du RSA et sur la situation personnelle et familiale des allocataires, à plus ou moins long terme (entre 2 et 5 ans). Parallèlement, le cabinet spécialisé dans l'évaluation d'action sociale, FORS Recherche sociale, a procédé à des entretiens et des focus group afin d'évaluer les effets du dispositif sur les allocataires, tout au long de l'accompagnement. Une évaluation interne a également été demandée par le comité de pilotage aux professionnelles de Reliance.

2 PRESENTATION DU CORPUS

2.1 Les documents analysés

2.1.1 Cahier des clauses techniques¹ - Département de Meurthe-et-Moselle (2018)

Le cahier des clauses techniques est un document rédigé par le service « Contrôle de gestion, organisation, évaluation » du Département dans le cadre des marchés publics de fournitures courantes et services. Il s'agit d'un document précisant les éléments techniques que doit respecter le prestataire de service dans le cadre de sa mission d'évaluation. Le document présente dans un premier temps le projet (objectif, public...), puis l'objet du marché en plusieurs points : évaluation de la cohérence et de l'efficacité de l'accompagnement et du pilotage, de son impact au niveau social, des facteurs d'évolution dans les parcours et la mobilisation. Ce document est complété par des modalités techniques comme la durée de la mission, les obligations des parties et la vérification et admission des prestations.

¹ Le cahier des clauses techniques, rédigé par le Département, est destiné aux prestataires, candidats à l'obtention du marché public « Mission d'évaluation du projet d'investissement social Reliance ».

2.1.2 BO RSA Phénix Quotidien - Reliance 2018-2021 - Département de Meurthe-et-Moselle (2020)

Il s'agit d'un document édité via une base de données, alimentée par les services du Département et les partenaires autorisés. Ce document à usage interne est composé d'éléments statistiques sur les publics, les actions, les sorties, etc., dans le cadre des actions mises en œuvre par le Département.

2.1.3 Comité de pilotage #1 - Cabinet FORS Recherche Sociale (2019)

Il s'agit d'un document réalisé par le cabinet FORS et présenté au premier comité de pilotage. Il est composé de trois parties : les premiers éléments de bilan, la présentation du référentiel et un rétro-planning des actions prévues (construction de panels, entretiens, focus group...).

2.1.4 Rapport intermédiaire n°1 - Cabinet FORS Recherche Sociale (2019)

Le rapport intermédiaire n°1 est la première étape du travail d'évaluation réalisé par le cabinet FORS. Le document, de plus de 70 pages, destiné au comité de pilotage, est découpé en 4 grandes parties : profil des publics bénéficiaires de Reliance, pertinence de l'accompagnement proposé, effets et impacts du dispositif sur les parcours et inscription dans le dispositif.

2.1.5 Rapport final - Cabinet FORS Recherche Sociale (2020)

Le rapport final, toujours destiné au comité de pilotage, reprend l'ensemble des éléments constituant la mission d'évaluation (rétro-planning, questions évaluatives identifiées, description du public...) ainsi que les données relatives à la mission : évaluation des profils et problématiques des publics, question de la pertinence de l'accompagnement, effets sur le public accompagné, enjeux identifiés, benchmarking et perspectives d'essaimage.

2.1.6 Bilan Reliance 2019 - Équipe Reliance

En interne, l'équipe de Reliance a réalisé une évaluation quantitative et qualitative, un an après le début du projet. Ce document, à destination du comité de pilotage, regroupe des éléments concernant le public, la mobilisation, le contenu et les modalités d'accompagnement.

2.2 Les caractéristiques retenues

La chaîne de valeur de l'action publique (cf. 1 Analyse documentaire - Méthode de recherche) sert donc de modèle pour présenter l'analyse de documents. Pour rappel, les caractéristiques de la chaîne d'évaluation de l'action publique sont les suivants :

- Les besoins
- Les objectifs (généraux, spécifiques)
- Les ressources mises à disposition (budget, locaux, personnels...)
- Les actions mises en œuvre (accompagnements individuel et collectif)
- Les résultats attendus et effectifs suite aux actions mises en place
- Les effets directs/indirects, attendus ou non

2.3 Les limites du travail d'analyse documentaire

2.3.1 Le choix des documents analysés

La première limite constatée, concernant ce choix des documents, est le manque de matière provenant de l'équipe des professionnelles de Reliance (aucun bilan n'a été réalisé par l'équipe après celui de 2019). Si l'évaluation proposée par le cabinet FORS offre un regard extérieur au projet, permettant une prise de distance, l'évaluation interne permet un autre point de vue, lié au vécu des professionnelles.

Par ailleurs, le bilan de l'équipe Reliance daté de 2019 peut paraître incomplet en comparaison au rapport final du cabinet FORS daté de 2020, sans compter l'investissement inégal dans la mission d'évaluation du dispositif.

Enfin, l'absence des documents de l'évaluation quantitative, financée par la CNAF, peut également être considérée comme une limite à ce travail : une analyse de l'approche

scientifique, adoptée par le statisticien chargé de cette mission, aurait pu permettre d'observer une communication des données différente de celle proposée par les autres membres du comité de pilotage.

2.3.2 Les caractéristiques retenues

Ici, la principale limite est le manque de représentativité des sources pour chaque caractéristique. Par exemple, les effets du dispositif ne sont observables que sur le rapport final réalisé par le cabinet FORs. Le bilan de l'équipe Reliance expose, quant à lui, la méthode de mobilisation, les modalités d'accompagnement individuel, les problématiques repérées, les ateliers proposés ainsi que les dispositifs de droits communs mobilisés. L'effet de Reliance sur le parcours des personnes accompagnées est présenté dans un encadré de quelques lignes.

3 CE QUE NOUS DISENT LES DONNEES RECUEILLIES

3.1 Les besoins

Dans le cahier des clauses techniques, le Département distingue deux types de besoin. Le premier est un besoin politique/stratégique et le second est en lien avec la spécificité du public ciblé par le dispositif Reliance, soit les chef(f)es de famille monoparentale :

« Par ailleurs, depuis 2016, le Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle, la CAF de Meurthe-et-Moselle, la Caisse des dépôts et des Consignations entres autres, réfléchissent ensemble autour de la construction d'un projet d'insertion sociale et professionnelle pouvant permettre de faire évoluer les approches en termes de financement et d'évaluation de l'action sociale. » p. 2

« Il était apparu clairement que ce public pouvait être accompagné différemment, en insistant sur une action plus forte et plus ciblée à leur égard, et pouvant engendrer deux effets importants : une augmentation du taux de sortie dynamique de ce public (habituellement faible, autour de 7%) ainsi qu'une action décisive dans la lutte contre la pauvreté, notamment des enfants, dont on sait en quoi elle est liée à des mécanismes d'héritage. » p. 2

L'équipe Reliance, pour sa part, indique des besoins spécifiques liés au faible niveau de formation, aux lieux et conditions de vie, à la santé, aux modes de garde, à la parentalité :

« On peut donc dire qu'il y a eu en 2019 une plus grande disparité dans les profils en matière de niveau de formation. » p. 6

Dans le rapport final du Cabinet FORS, les besoins identifiés sont les difficultés rencontrées par les chef(f)es de famille monoparentale (situation économique, qualification, poids de la carrière parentale) ainsi que des accompagnements antérieurs, quelques fois, mal vécus par les personnes allocataires :

« Une double forme de dévalorisation liée au statut d'allocataire RSA et de parent isolé p. 9)
 « De manière générale, des personnes qui ont souvent une longue expérience des dispositifs d'accompagnement et peu de satisfaction qui en découle » p. 11

Une distinction entre quatre profils de bénéficiaires aux besoins et situations similaires (cf. Figure 1) est proposée par le Cabinet FORS dans le rapport final.

Typologie des publics

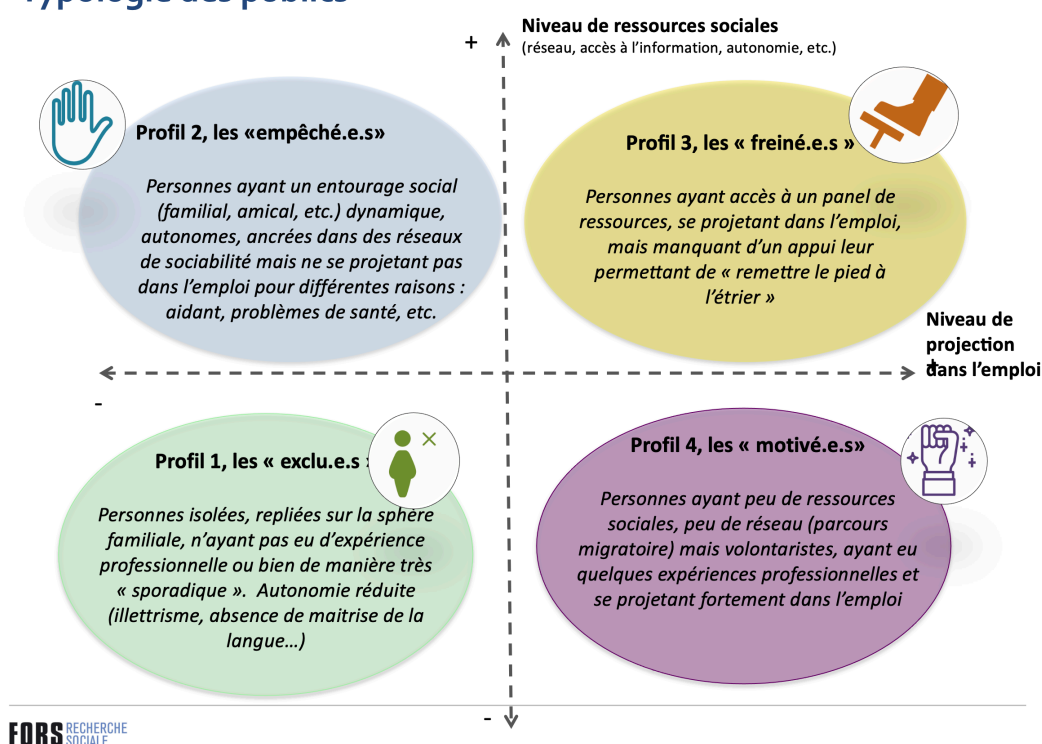


Figure 1 Profils d'allocataires identifiés par le cabinet FORS

3.2 Les objectifs

Dans le cahier des clauses techniques, rédigé par le Département de Meurthe-et-Moselle, les objectifs observés sont les suivants :

« - Développement de l'autonomie de la personne pour mener à bien les démarches d'insertion professionnelle nécessaires au projet

- Accès à l'emploi via la mise en œuvre d'étapes de parcours adaptées à la personne, prise en compte dans sa globalité
- Accès à la formation
- Insertion sociale (accès aux droits sociaux, médicaux, logement, soutien à la parentalité, renforcement des liens sociaux) » p.3

Dans son rapport intermédiaire #1, le cabinet FORS indique plus globalement « l'accès à l'emploi », « l'insertion sociale » et « une forme « d'empowerment » ou de mise en mouvement du public destinataire de l'action ». Il ajoute également :

- « Proposer un accompagnement global vers l'emploi aux chefs de familles monoparentales allocataires du RSA » p. 5
- « Accompagner « une centaine de cheffe.s de famille isolé.e.s chaque année » » p.5
- « Favoriser l'insertion socioprofessionnelle des chefs de familles monoparentales » p.5
- « La mobilisation des publics invités à hauteur de 50 % » p. 31
- « Le cadre d'accompagnement proposé par Reliance porte plusieurs objectifs :
 - Proposer des solutions adaptées au public cible
 - Agir de manière préventive et intensive par une offre d'accompagnement très étoffée
 - Mobiliser les acteurs dans leurs complémentarités pour faciliter les parcours d'insertion » p.37

3.3 Les ressources

Les ressources sont évoquées dans le cahier des clauses techniques du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle :

- « Un local à Vandœuvre-lès-Nancy composé d'un espace d'accueil, de bureaux, deux espaces ludiques pour les enfants, un espace de change et un espace repas » p. 4
- « Une équipe permanente composée d'un agent administratif (ETP¹ : 1), une cheffe de projet (ETP : 0,5) et de travailleurs sociaux (ETP : 3). » p. 4

Les partenaires sont évoqués dans l'ensemble des documents de façon différente. Dans son bilan, l'équipe Reliance, via sa description du contenu des ateliers collectifs, fait la liste des partenaires mobilisés (liste nominative). Concernant le département et le cabinet FORS, la ressource partenariale est évoquée de façon plus générale. Le cabinet FORS liste, toutefois, les partenaires interrogés dans le cadre de sa mission :

- « Les ressources des services et savoir-faire des 3 partenaires associatifs seront mobilisés dans les domaines de... » Cahier des clauses techniques, p. 3

¹ Équivalent temps plein

3.4 Les actions

Dans le cahier des clauses techniques du Département, les actions sont indiquées de la façon suivante :

« le public sera soutenu, appuyé et encouragé par des animations collectives et du coaching individuel, portés par une équipe de professionnelles qualifiées et expérimentées. » p. 8

Les actions mises en place sont présentées par le cabinet FORIS dans le document intitulé « comité de pilotage #1 » par rapport à leur plus-value.

« Des moyens humains renforcés qui permettent de dégager plus de temps dédié à l'accompagnement individuel et collectif, à la réflexion sur les pratiques et les nouvelles actions à développer, au démarche de partenaires, etc. » p. 5

Ces actions sont évoquées, plus précisément, dans le bilan Reliance 2019, élaboré par l'équipe de professionnelles :

« Les ateliers ont lieu de 9h à 11h pour faciliter l'organisation familiale compte tenu des horaires scolaires. L'organisation des ateliers reste flexible afin de s'adapter aux personnes. Les arrivées s'échelonnent régulièrement jusque 9h30 et les départs entre 10h45 et 11h15. » p. 11

« L'accompagnement individuel tend à appuyer les personnes dans leurs démarches administratives et sociales dans un objectif d'insertion professionnel. » Bilan Reliance 2019 p. 13

3.5 Les résultats attendus

Les résultats attendus par le Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle sont mentionnés exclusivement dans le cahier des clauses techniques :

- *« Au moins 20 % de sorties dynamiques attendues contre 7 % habituellement pour ce public (emploi durable, en transition, en SIAE¹ ou en formation²) » p. 3*
- *« Une attention sera également portée à la levée des freins sociaux et aux effets de l'accompagnement sur la parentalité, la citoyenneté et l'insertion sociale. » p. 4*
- *« Un taux de contractualisation de 100 % des allocataires accompagnés » p. 4*

3.6 Les résultats obtenus

Les résultats quantitatifs sont identifiables dans l'ensemble des documents. Les intitulés sont semblables mais l'ordre des items peut différer.

¹ Structure d'insertion par l'activité économique

² Emploi durable : CDI CDD ou mission intérim de plus de 6 mois. Emploi de transition : CCD ou mission intérim de moins de 6 mois

Au niveau du cahier des clauses techniques, on distingue quatre types de catégories, déclinés en sous-catégories pour certaines (dans l'ordre d'apparition) :

- Sorties dynamiques : emploi durable, emploi de transition, emploi Formation, autre
- Sorties autres : sorties du dispositif RSA, déménagement, suspension, ancienne nomenclature
- Sorties sans nouvelles
- Réorientations : réo socioprofessionnel vers l'emploi, changement de RU - socioprofessionnel, réo socioprofessionnel vers mobilisation sociale, réo socioprofessionnel vers veille sociale

L'équipe des professionnelles Reliance indique « les situations à l'issue de Reliance » à travers les items suivants (dans l'ordre d'apparition) : abandons, réorientations, sortie administrative, autre formation, formation qualifiante, CDD dans une SIAE, CDD de moins de 6 mois (hors SIAE et CA), CDD de plus de 6 mois (Hors SIAE et CA) et enfin CDI.

Pour le cabinet FORS, on remarque six catégories similaires (dans l'ordre d'apparition) : sorties dynamiques, emploi durable ; sorties dynamiques, emploi de transition ; sorties dynamiques, SIAE / formation ; sorties dynamiques, juste droit ; sortie administrative ; réorientations.

3.7 Les effets

Les effets du dispositif de Reliance sont largement exposés dans le document intitulé « Rapport final » conçu par le cabinet FORS. Ces éléments apparaissent, également, dans le bilan Reliance 2019, rédigé par les professionnelles de l'équipe Reliance :

« Une jeune femme accompagnée a suivi la formation Remise à Niveau Fibre mise en place par le GRETA. Elle a passé le permis B et a décroché un CDI.

Grâce à l'aide à la garde d'enfants pour parent isolé, un père seul d'un enfant de moins de 2 ans a obtenu un emploi en tant qu'agent d'entretien de véhicule au sein d'un chantier d'insertion de la Mairie de Nancy.

Une mère de 2 enfants accompagnée a réussi son CAP Vente organisé par le GRETA en formation continue » (Bilan Reliance 2019 - 2^e cohorte)

Les éléments présentés ci-après proviennent du rapport final du cabinet FORS (décembre 2020). Pour mesurer les effets du dispositif, le cabinet propose les 4 questions évaluatives suivantes :

- L'organisation, le contenu et le format des accompagnements proposés avec Reliance sont-ils pertinents au regard des objectifs visés et des besoins des bénéficiaires ?
- L'accompagnement proposé par Reliance suscite-t-il une évolution positive de la situation des bénéficiaires et l'inscription dans un projet d'insertion professionnelle ?
- Le dispositif Reliance a-t-il favorisé une évolution des relations partenariales et des pratiques d'accompagnement ?
- Le dispositif est-il efficient et peut-il être généralisé à l'ensemble des territoires du département ?

De manière générale, le document souligne que la flexibilité (disponibilité, souplesse des plannings...) et la prise en compte des situations personnelles dans leur globalité sont une des plus-values du dispositif Reliance, ainsi que le double accompagnement :

« La prise en compte des spécificités de la monoparentalité, dans l'organisation et dans le contenu de l'accompagnement » p.12

« Une complémentarité entre le volet individuel et le volet collectif » p. 12

D'autre part, le document indique des difficultés et les défis à relever dans le cadre des ateliers collectifs :

« La problématique de la mobilisation des bénéficiaires sont observés, notamment pour la 2^e cohorte. » p. 23

« Assurer la cohésion du groupe, malgré l'hétérogénéité des profils et des postures et attentes différenciées. » p. 23

3.7.1 Des effets déclinés par thématique

Le document présente les effets du dispositif Reliance sur :

- La mobilisation :

« Un objectif ambitieux de mobilisation de 50% du public encouragé. Un taux de mobilisation de 36% » p. 15

« La quasi-totalité des bénéficiaires rencontré.e.s ont estimé que leur présence était obligatoire et/ou qu'il risquait une suppression de leur prestation. Selon eux, le caractère obligatoire de la réunion est important pour permettre la mobilisation. » p. 15

- Le retour à l'emploi et les conditions de sorties :

« Un accès à l'emploi ou à la formation facilité, notamment pour la catégorie des « freiné.e.s ». » p. 29

« L'accès à l'emploi, dans une logique de court terme pour certains bénéficiaires, notamment la catégorie des « motivé.e.s ». » p. 29

« Une redynamisation de l'insertion professionnelle, y compris pour les profils les plus éloignés de l'emploi, pour les « exclu.e.s » : reprise de la recherche d'emploi, prise de conscience de ses compétences, etc. » p. 29

- Effets sur la formalisation du projet professionnel :

« Des projets professionnels plus complexes à concrétiser » p. 30

« Parmi ces personnes, certaines ont pu avoir le sentiment que leurs aspirations n'ont pas été suffisamment prises en compte dans la construction de leurs parcours : une incompréhension de certain.e.s par rapport à des propositions jugées peu en lien avec leurs envies ou leur situation actuelle » p. 30

« Pour l'équipe des propositions qui peuvent avoir un sens dans le parcours, pour « tester » les capacités des personnes, leur motivation, etc. » p. 30

- Effets sur le parcours de vie et la confiance en soi :

« Le principe de « mise à disposition » permet à certaines personnes très demandeuses d'être en contact quasi-quotidien avec l'équipe de Reliance, tandis que d'autres ont des rendez-vous plus espacés » p. 21

« Un défi majeur pour le collectif : proposer un contenu qui fasse sens pour l'ensemble du groupe :

- Les sujets qui font consensus sont ceux liés à l'emploi et l'accès aux droits
- Les sujets dédiés aux bien-être et aux activités créatives sont plus clivants » p. 20

- Effets sur l'offre de services :

« Ce portage a permis :

- L'ouverture des possibilités d'emploi et de mise en situation pour les personnes accompagnées (PMSMP rémunérée, emploi en ACI, etc.) ;
- Un partage de compétences entre intervenante, avec un travail d'équipe riche ;
- Une mutualisation des partenariats et réseaux respectifs. » p. 39

- Effets sur la dynamique partenariale :

« Reliance est perçu positivement par les partenaires, qui semblent avoir bien compris le sens de l'accompagnement proposé, les actions proposées, etc. » p. 41

« Un niveau d'implication fort de l'ensemble des partenaires, rendu possible par le fort portage politique, la co-construction de la démarche et la mutualisation du réseau des trois structures Ulis-Ecoval-Arelia » p. 44

- Effets sur les professionnels de l'action sociale (hors professionnelles Reliance).

« Une expérimentation perçue positivement par les professionnelles du droit commun rencontrées, qui en soulignent la pertinence » p. 49

« Des professionnelles rencontrées qui trouveraient intéressant de connaître les impacts de l'expérimentation Reliance, et d'accéder aux résultats des évaluations, pour nourrir leur propre réflexion et action. » p. 49

- Effets sur les perspectives d'essaimage :

« Faire porter le dispositif par des partenaires qui co-portent pour profiter de la mise en commun de savoirs faire et de partenaires ; » p. 61

« Plusieurs types d'orientations sont pertinentes et peuvent être combinées afin de garantir la diversité des profils » p. 61

« Les volets collectifs et individuels sont deux modalités d'accompagnement complémentaires, qui permettent de travailler sur l'ensemble du « projet de vie » de la personne et de construire un accompagnement global. » p. 61

« Reliance démontre qu'il est pertinent de cibler le public féminin et monoparent, ainsi que des personnes souvent considérées à l'aune de leurs « freins » et très peu orientées vers des dispositifs d'insertion souvent inadaptés à leurs contraintes parentales. » p. 59

4 INTERPRETATIONS DE L'ANALYSE DOCUMENTAIRE

4.1 Reliance : un dispositif créateur d'innovation sociale ?

4.1.1 Le dispositif répond à une transformation de la société

Nous avons constaté dans l'état des lieux de ce mémoire que le transfert de compétence du RMI vers les départements ne s'est pas effectué sans difficulté, notamment sur un plan financier. Par ailleurs, le nombre de personnes allocataires du RMI, puis du RSA, n'a cessé d'augmenter depuis 2004 (sans compter les effets de la crise sanitaire de 2020). Ces éléments peuvent être considérés comme les arguments caractérisant une situation problématique, voire de crise — pour rappel, les besoins identifiés par le Département de Meurthe-et-Moselle, à l'origine de Reliance, sont à la fois stratégiques et politiques (lutte contre la pauvreté, augmentation du nombre de sorties vers l'emploi et la formation et baisse du coût de gestion du RSA) (cf. 3.1 Les besoins - Analyse documentaire).

A partir de ces informations, il est envisageable de considérer que Reliance répond à un contexte économique et social « en crise » comme expliqué par l'économiste, Jacques Garnier (2012), (a priori, ici, sans transformation géographique) et le sociologue Benoît Lévesque (2018), évoquant la crise sociale, conséquence de la mise en place du New Public Management dans les années 1990. Reliance est donc à la fois une piste de solutions en réponse à cette transformation socio-économique, mais également un observatoire d'innovation sociale, car il mesure « les effets de l'accompagnement sur la parentalité, la citoyenneté et l'insertion sociale » (cahier des clauses techniques, p. 4).

Cette conclusion amène, cependant, une nouvelle interrogation concernant la nature de l'innovation sociale. Si celle-ci est une réponse logique aux situations de crise, comme l'indique Lévesque (2018) en évoquant le développement des initiatives locales solidaires, peut-elle être également l'instrument des pouvoirs publics pour répondre à de nouvelles crises socioéconomiques (Reliance) ? En effet, s'il est possible de définir les éléments inhérents à l'innovation sociale, la question de sa nature paraît finalement peu traitée. Peut-on considérer l'innovation sociale comme la théorisation et l'instrumentalisation d'un phénomène s'articulant naturellement dans l'histoire des sociétés ?

4.1.2 Le dispositif s'inscrit partiellement dans une transformation des rapports sociaux

Les porteurs du projet ont souhaité mesurer les effets du dispositif, afin d'estimer si la proposition de Reliance favorise une évolution des relations partenariales¹. Une partie du rapport final a, en effet, évalué les effets de Reliance sur la dynamique partenariale et en a conclu que la co-construction du projet impactait positivement l'implication des partenaires sollicités au niveau des ateliers collectifs, par exemple².

Ce constat peut être mis en parallèle avec la proposition des Sciences sociales, et plus précisément, celle de Paul Leduc Brown, professeur en philosophie sociale et politique (cf. 1.1.4.2 Gouvernance et enjeux territoriaux - Problématisation et État de l'Art), pour qui

¹ L'une des questions évaluatives proposée par le cabinet FORs est « Le dispositif Reliance a-t-il favorisé une évolution des relations partenariales et des pratiques d'accompagnement ? »

² « Un niveau d'implication fort de l'ensemble des partenaires, rendu possible par le fort portage politique, la co-construction de la démarche et la mutualisation du réseau des trois structures Ulis-Ecoval-Arelia » (Rapport final du Cabinet FORs - p. 44)

l'innovation doit se penser comme une transformation de la société dans sa globalité. L'auteur parle, en effet, de changements politiques, sociaux et économiques ; il précise que « sans tomber dans les excès dogmatiques « révolutionnaires » d'antan, il faut renouveler la réflexion sur le changement social, en prenant garde de ne pas se réfugier derrière une sorte de ligne Maginot théorique qui rend inapte à repenser l'histoire dans son ouverture et son dynamisme. » (Browne, 2016, p. 63). Si la proposition de Reliance est bien d'évaluer les effets du dispositif sur les rapports entre les partenaires et d'améliorer la coordination, voire de supprimer les effets de cloisonnement institutionnel, les porteurs de projets ne semblent pas se projeter dans une démarche de « transformations dans les rapports de pouvoir qui structurent les sociétés » (Brown, 2016, p. 63).

Pour illustrer ce propos, nous pouvons prendre l'exemple de l'évaluation proposée par l'équipe de professionnelles de Reliance, commandée par le comité de pilotage du dispositif (cf. 2.1.6 Bilan Reliance 2019 - Analyse documentaire). Pour commencer, l'équipe n'intitule pas son document « évaluation » (qui signifie donner de la valeur), mais « bilan » (présentation du résultat d'une action), du même nom que les documents transmis lors du renouvellement d'une demande de subvention ou présentés lors d'un dialogue de gestion aux prestataires d'une collectivité. Pour une association comme Arélia (partenaire opérationnel), la pérennisation de son action générale repose, en grande partie, sur les subventions et marchés contractualisés avec des partenaires financiers comme le Département. A ce titre les bilans ont une fonction de justification du travail réalisé (nombre de sorties dynamiques, actions mises en œuvre...). D'autre part, si le bilan décrit les éléments constitutifs du projet (méthode de mobilisation, modalités d'accompagnement individuel, problématiques repérées...), l'auto-évaluation du travail réalisé par les professionnelles (effet sur le public) ne tient que dans un encadré au milieu du document :

« Une jeune femme accompagnée a suivi la formation Remise à Niveau Fibre mise en place par le GRETA. Elle a passé le permis B et a décroché un CDI.

Grâce à l'aide à la garde d'enfants pour parent isolé, un père seul d'un enfant de moins de 2 ans a obtenu un emploi en tant qu'agent d'entretien de véhicule au sein d'un chantier d'insertion de la Mairie de Nancy.

Une mère de 2 enfants accompagnée a réussi son CAP Vente organisé par le GRETA en formation continue » (Bilan Reliance 2019 - 2^e cohorte)

Le résultat de l'analyse documentaire interroge donc la place et la posture des professionnels dans le projet alors même que la coordination partenariale est un indicateur de l'évaluation. Plusieurs questions peuvent alors être soulevées : les professionnels

participent-ils au projet au même titre que d'autres partenaires ? Le bilan 2019 (le seul à ma connaissance) est-il rédigé comme une évaluation du projet ou la justification du travail réalisé par l'équipe ? L'équipe opérationnelle, rémunérée dans le cadre du projet, peut-elle être à la fois partie prenante et prestataire ?

4.2 Reliance : une expérimentation ou expérience sociale ?

L'évaluation du dispositif Reliance répond à plusieurs critères identifiés par les parties prenantes, à l'origine de la démarche d'évaluation de l'expérimentation. Cependant, la finalité du dispositif et la place des acteurs ne semblent correspondre que partiellement aux attendus de l'expérimentation sociale.

4.2.1 Quelle est la finalité du dispositif ?

Si Reliance propose, au titre du projet d'investissement social, de mettre à disposition des ressources financières (budget quatre fois plus important que pour un dispositif classique), humaines et matérielles, en vue de répondre à ses objectifs, il semble que la dimension juridique soit absente du projet¹. Or, comme indiqué dans le cadre théorique, il existe deux types d'expérimentation sociale : les « expérimentations législatives ou réglementaires mises en œuvre par l'État. » (Article 37-1 de la Constitution) (Site de l'Assemblée nationale, 2018, p. 8) et les expérimentations proposées aux collectivités territoriales (Article 72, alinéa 4 de la Constitution). L'objectif de ce second type d'expérimentation est de déroger à une loi ou un règlement « pour un objet et une durée limités » (Ibid.). Par conséquent, si Reliance a pour objectif de mesurer les effets d'un projet d'investissement social sur la remise à l'emploi, les relations partenariales ou l'efficacité du dispositif dans une perspective de généralisation, les documents analysés ne font état d'aucune demande de dérogations réglementaires (il semblerait, par ailleurs, que seules 4 expérimentations, dont celle du RSA, ont vu le jour dans le cadre de l'article 72 alinéa 4.). Par conséquent, Reliance n'entre pas dans la catégorie « expérimentation sociale », comme prévu par le législateur.

¹ « Évaluer une politique, c'est rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés » (décret du 22 janvier 1990)

4.2.2 Évaluation des effets de Reliance sur les professionnels

Les auteurs étudiés soulignent une forte participation des professionnels dans le processus créatif des innovations sociales, conséquence d'une nécessaire adaptation aux transformations sociales (Lethielleux & Paturel, 2017) et à la recherche de sens dans la pratique professionnelle (Alter 2010). Or, les résultats de l'analyse documentaire montrent que les effets du dispositif sur les accompagnatrices socioprofessionnelles ne sont pas évalués. L'accent est, en effet, mis sur les personnes accompagnées, les partenaires et les professionnels, en poste sur des dispositifs de droit commun (cf. 3.7 Les effets - Analyse documentaire).

Conclusion

Reliance regroupe un certain nombre de critères inhérents à l'expérimentation et créateurs d'innovation sociale même s'il n'est pas une expérimentation sociale au sens juridique.

Le constat de l'absence d'évaluation des effets de Reliance sur les accompagnatrices socioprofessionnelles se veut être une transition à la seconde phase de mon travail de recherche. Il s'agit de l'analyse du discours des professionnels sur leur dispositif, l'offre d'accompagnement, les publics ainsi que sur leur pratique quotidienne. Pour rappel, la proposition de départ est : mesurer les effets d'une expérimentation sur les professionnels peut influencer une évaluation s'inscrivant dans une démarche d'innovation sociale.

V. ANALYSE DES ENTRETIENS DE RECHERCHE

1 PRESENTATION DU CORPUS

1.1 Les professionnelles rencontrées

1.1.1 Des professionnelles au profil différent

Les professionnelles rencontrées sont des femmes, positionnées, en qualité de référente unique sur des postes d'accompagnatrices socioprofessionnelles dans des dispositifs d'accompagnement vers l'emploi. J'ai pu distinguer trois caractéristiques différentes :

- Type de dispositif (classique/expérimentation) : trois sont en poste sur le dispositif Reliance.
- Ancienneté dans l'accompagnement : varie entre quatre mois et plus de vingt ans.
- Formation initiale (Université/formation dans le secteur social) : on distingue des cursus de formation différents : psychologue, travailleuse sociale et auxiliaire de vie.

1.1.2 Limites du choix des professionnelles rencontrées

Initialement, le choix de rencontrer uniquement des femmes n'était pas volontaire ; la totalité des professionnelles recrutées sur le dispositif Reliance sont des femmes et les contacts qui m'ont été proposés étaient également ceux de femmes. Il est envisageable, par conséquent, que les propos recueillis auprès de professionnels masculins auraient pu apporter d'autres points de vue et/ou catégories.

D'autre part, le manque de diversité concernant l'expérience professionnelle (essentiellement, dans le domaine social) peut également constituer une limite. Des professionnels, ayant une expérience précédente dans d'autres domaines que le social, auraient pu mettre en lumière des représentations différentes de l'accompagnement.

Ensuite, si la formation des professionnelles interrogées m'a semblé pertinente, le déséquilibre de représentation de chaque catégorie (Université, formation dans le secteur social) est possiblement une limite à mon travail d'analyse : deux personnes sur les sept sont de formation universitaire.

J'ai pu constater, également, que le discours de la professionnelle, en poste sur un chantier d'insertion, n'empruntait pas toujours le même vocabulaire que ses collègues et qu'elle n'avait pas tout à fait la même pratique de l'accompagnement. Par conséquent, une représentativité plus importante d'accompagnateurs socioprofessionnels en IAE aurait peut-être pu apporter des variations intéressantes.

Pour terminer, un retour (sous forme de Focus group, par exemple) des professionnelles sur l'analyse et l'interprétation de leur discours compléterait, sans doute, ce travail de recherche.

1.2 Le guide d'entretien

1.2.1 Présentation du guide d'entretien (Annexe 2 - Le guide d'entretien)

Les questions posées aux professionnelles présentent une variante selon le type de dispositif sur lequel la personne est en poste (Reliance/classique). Trois questions principales ont été posées concernant (cf. Tableau 1) :

- La description du cadre de travail (dispositif et type d'accompagnement)
- Le quotidien professionnel
- Le point de vue sur les points jugés les plus pertinents

Deux autres questions m'ont permis de comprendre les parcours et les ressentis à la suite de l'entretien. Enfin, sur un aspect pratique, j'ai demandé à chaque professionnelle si elle acceptait d'être contactée à nouveau pour tout complément d'information.

Questions principales destinées aux professionnelles de Reliance	Questions principales destinées aux professionnelles des autres dispositifs
<p>« Pour commencer, pouvez-vous me parler de votre parcours de formation et professionnel ? »</p> <p>« Je vous rencontre aujourd’hui en tant que professionnelle de l’accompagnement : comment décririez-vous votre poste actuel ? »</p> <p>« Vous êtes sur un dispositif dit « d’expérimentation sociale », pourriez-vous décrire ce dispositif ? »</p>	<p>« Pour commencer, pouvez-vous me parler de votre parcours de formation et professionnel ? »</p> <p>« Je vous rencontre aujourd’hui en tant que professionnelle de l’accompagnement : comment décririez-vous votre poste actuel ? »</p> <p>« Pourriez-vous décrire le dispositif sur lequel vous travaillez ? »</p>
<p>« Comment avez-vous vu évoluer les pratiques d’accompagnement ces dernières années dans votre structure et en général ? »</p>	<p>« Pourriez-vous décrire votre quotidien d’accompagnant socioprofessionnel ? »</p>

Tableau 1 – Guide d’entretien destiné aux professionnelles de l’accompagnement

La variation précédemment évoquée porte sur la dernière question et repose sur l’hypothèse que l’expérimentation pourrait représenter une nouvelle forme de dispositif d’accompagnement : Reliance est-il une forme « évoluée » de l’accompagnement, comparé à des dispositifs classiques ?

1.2.2 Limites du guide d’entretien

Certaines questions de relance manquaient de clarté et ont nécessité plusieurs reformulations entraînant une perte de fluidité dans l’échange.

D’autre part, les thèmes évoqués se croisaient régulièrement d’une question à une autre, bien que générant des variations dans le discours. Par exemple, les questions relatives aux dispositifs (description, particularités et points manquants), si elles ont pu être évoquées de manière générale, ont, toutefois, permis de compléter les propos des professionnelles.

1.3 Les catégories et sous-thèmes retenus

J'ai pu constater que les catégories suivantes étaient cohérentes avec les questions posées du guide d'entretien.

1.3.1 Catégorie : Accompagnement.

Cette catégorie est essentiellement composée d'éléments descriptifs de l'accompagnement, de ses objectifs et de son contenu :

*« Il est en 2 parties on va dire : une partie qui est plutôt sur le collectif, donc animation d'ateliers collectifs. Donc c'est un atelier qui est « projet de vie projet pro. » - Entretien 1, L 40
« On fait aussi de l'accompagnement, du coup, vers des démarches extérieures, voilà. Ce qui se fait aussi, de moins en moins, du coup, par nos collègues. Ça, c'est des choses que nous on cherche à maintenir absolument. » (E3- L 101)*

1.3.2 Catégorie : Pratiques professionnelles quotidiennes.

Cette catégorie regroupe les déclarations concernant l'accompagnement contextualisé dans le quotidien. Il s'agit de constats liés, entre autres, aux difficultés rencontrées dans la pratique quotidienne, aux différences entre le projet d'accompagnement et la pratique quotidienne :

« Mais ce qui est intéressant c'est aussi la dynamique qui a entre les gens entre ce qui se passe au collectif et individuel c'est vraiment ça qui est différent par rapport à d'autres services où j'ai accompagné... où j'ai accompagné d'autres personnes. » (E1- L 108)

1.3.3 Catégorie : Descriptif du dispositif.

Tout comme la catégorie « accompagnement », il s'agit d'une description du dispositif tel qu'il est perçu par les professionnelles mais également d'une évaluation des aspects positifs et négatifs du projet :

« Et la particularité, quand même, ça peut être un peu gênant, entre guillemets, c'est qu'ils sont obligés de venir nous voir. Au CHRS, les gens, ils viennent visiter, ils regardent. Bien sûr, qu'ils sont sans logement, mais ils ont la possibilité de dire « non », de dire « non, ça me plaît pas », « non, je veux pas rester », voilà. Alors que nous, les bénéficiaires du RSA ont des droits et devoirs, donc ils sont obligés. Si le CD nous envoie une mesure, on est obligé d'avoir 100 % de contrats signés. » (E4 - L 92)

1.3.4 Catégorie : Évolution des pratiques professionnelles.

L'évolution des pratiques professionnelles balaie plusieurs thèmes comme l'évolution des outils, le développement du rendu compte ou encore l'évolution des pratiques d'accompagnement :

« Ça c'est quelque chose qui a vraiment évolué. Et puis dans la pratique professionnelle ce qui a évolué, c'est énormément le rendu compte quoi, je veux dire ... j'ai jamais autant rendu compte, autant d'administratif, toute cette lourdeur administrative aujourd'hui, quoi, qu'il y a quelques années, quand j'ai commencé à travailler. » (E1-L 125)

1.3.5 Catégorie : Posture professionnelle.

Concernant la posture professionnelle, les accompagnatrices socioprofessionnelles évoquent plusieurs thèmes comme les précautions à prendre en tant que professionnel, les objectifs d'accompagnement personnel mais également les atouts professionnels et personnels :

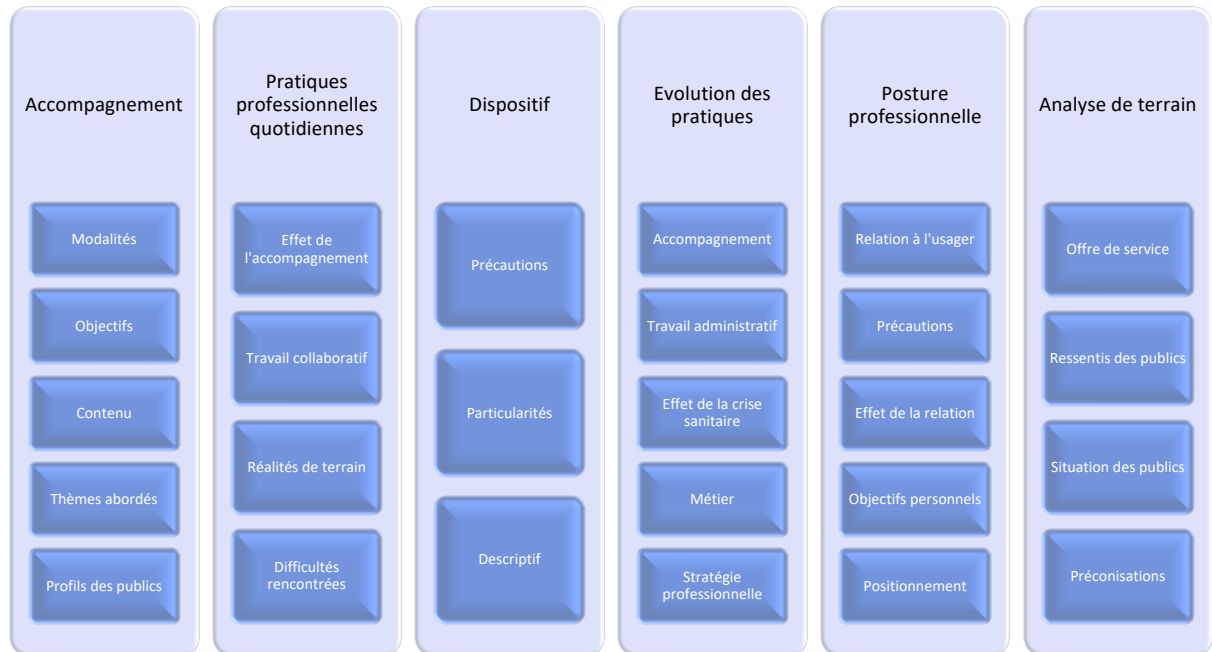
« Après dans l'accompagnement, on a des bases, comme je t'ai dit, il y a l'offre de services, tout ça et tout. Mais après, je pense qu'on fait aussi avec ce qu'on est beaucoup. » (E4-L 189)

1.3.6 Catégorie : Analyse de terrain

Cette dernière catégorie regroupe les analyses personnelles des professionnelles au regard de leur parcours, de leur formation et de leur expérience. On y découvre des sous-thèmes en lien avec l'accompagnement, le public et les dispositifs :

« Je pense aussi venir pour travailler sur soi. C'est important, parce que c'est des gens qui s'oublie quand même. » (E6-L 78)

Figure 2 (ci-dessous) Sous-thèmes identifiés



2 CE QUE NOUS DISENT LES DONNEES RECUEILLIES

2.1 L'accompagnement socioprofessionnel proposé

2.1.1 Modalités d'accompagnement

2.1.1.1 Une précision systématique du type d'accompagnement

La presque majorité des personnes interrogées évoquent le type d'accompagnement de leur dispositif qu'il soit individuel, collectif ou double. Par ailleurs, les professionnelles positionnées sur le dispositif Reliance précisent que l'accompagnement proposé est à la fois individuel et collectif :

« Alors, on fait des ateliers collectifs, des entretiens individuels, là on peut creuser un peu plus individuellement chaque personne, chaque suivi, chaque historique et là on voit toute la montagne de travail à faire. » (E6-L44)

D'autre part, la majorité des professionnelles en poste sur des dispositifs classiques précise prévoir ou développer des actions collectives :

« On peut faire un peu de collectif. C'est vrai qu'avec le confinement on l'a pas fait, mais on est amené... ils nous demandent de faire un peu de collectif, dont des ateliers CV. » (E4-L133)

2.1.1.2 Le socioprofessionnel au cœur de la mission d'accompagnement

Si elles sont davantage évoquées par les professionnelles formées dans le secteur social, les deux dimensions (sociales et professionnelles) de l'accompagnement sont soulignées par la grande majorité des personnes interrogées :

« Ma mission, c'est d'accompagner au niveau social et professionnel des bénéficiaires du RSA qui me sont envoyés par le Conseil départemental. » (E4-L188)

2.1.1.3 Un accompagnement régulier et soutenu par les professionnelles

Trois professionnelles, sans caractéristique commune, précisent que l'accompagnement proposé dans le cadre de leur dispositif est un accompagnement renforcé (régularité des entretiens, investissement demandé aux personnes accompagnées...) :

« À chaque fin d'entretien, il y a toujours des objectifs même minimes, pour la prochaine fois. Donc on se dit : « voilà. Ok. On regarde là ce qu'on a vu et la prochaine fois on abordera ça ou je vous demande de faire ce petit boulot sur vos compétences. Ou aller à la CPAM, puis voilà ». Donc voilà. Ça, c'est un temps d'entretien individuel. » - (E7-L315)

Remarque : il est à noter que la professionnelle, seule positionnée sur un chantier d'insertion, évoque un accompagnement par phase :

« Donc, c'est ça peut être assez varié, parce qu'en fonction des situations, du moment où les personnes arrivent, il y a une phase de stabilisation, une phase de d'accueil, une phase un petit peu de faire connaissance. (E5- L69)

2.1.1.4 Un cadre et une obligation contractuelle soulignés

Deux professionnelles soulignent l'obligation d'accompagnement des personnes allocataires du RSA dans le cadre institutionnel :

« Là on est vraiment que dans du formel et dans un cadre précis, qui est dans des rendez-vous obligatoires, pour l'accompagnement RSA, tu vois ? Donc, on est vraiment dans un cadre précis. » (E4-L264)

2.1.1.5 Des activités « support » à disposition des professionnelles

Une des professionnelles interrogées indique que le Département de Meurthe-et-Moselle propose une offre de service pour faciliter l'accompagnement des personnes allocataires du RSA :

« Ils appellent ça « activités support », voilà. Il y a quand même un maillage qui est fait par le Conseil départemental, d'essayer, voilà, d'avoir des offres pour amener ces bénéficiaires du RSA dans un certain parcours, si tu veux. » (E4-L230)

2.1.1.6 Un accompagnement pour accéder aux dispositifs de droit commun

Une des personnes interrogées évoque la démarche d'accompagnement « vers l'extérieur » ou vers les services de droit commun, dans les modalités de travail :

« Alors des démarches extérieures ça peut être, par exemple, des démarches vers des administrations, voilà, les Impôts, la Sécurité sociale, des choses de cet ordre-là. » (E3-L145)

Une autre dans ce cadre du travail réalisé avec les partenaires :

« Avec d'autres associations qui permettent, par exemple, l'accès au permis. Et puis tous les dispositifs du droit commun, quoi. » (E7-L135)

2.1.2 Objectifs d'accompagnement

2.1.2.1 Le projet professionnel abordé par la grande majorité

L'emploi comme objectif est abordé par la majorité des personnes interrogées, qu'il apparaisse en tant qu'objectif prioritaire ou secondaire :

« Notre convention, elle a pour objectif de lever les freins sociaux, en vue de retravailler un projet professionnel où permettre aux gens d'accéder à l'emploi ou à la formation. » (E3-L50)

Ou en tant que thématique dans les ateliers collectifs :

« [...] une partie qui est plutôt sur le collectif, donc animation d'ateliers collectifs, donc c'est un atelier qui est « projet de vie projet pro » et puis une autre partie qui en tant que référente unique où là on est chargé de l'accompagnement individuel. » (E1-L40)

Remarque : la professionnelle positionnée sur le chantier d'insertion préfère le terme de « reprise d'activité » pour évoquer l'objectif lié à l'emploi :

« On est sur de la remise en activité, le travail sur l'employabilité par le biais d'une activité d'insertion » (E5-L153)

2.1.2.2 Un accompagnement dirigé vers « l'extérieur »

L'accompagnement vers les structures extérieures, notamment celles de droit commun, est souligné à la fois en tant que modalité d'accompagnement et objectif, par une majorité de professionnelles, toutes caractéristiques confondues :

« Je sais pas moi, se donner les moyens de régler en 2 mois les questions administratives. Être à jour au niveau de sa CMU, de sa mutuelle, de ses dettes, de ses impôts. La question du logement si, par exemple, elle doit être relogée. » (E7-L131)

Parallèlement à cet objectif d'accompagnement vers l'extérieur, la question de l'accompagnement vers l'autonomie est également évoquée par la majorité des professionnelles interrogées :

« On est référent mais le but c'est d'amener la personne à être en autonomie à utiliser tout ce qu'il y a dans sa ville, que ce soit en loisir, en culture, tout ça et tout, en bénévolat, pourquoi pas, parce qu'il y a beaucoup de gens qui peuvent pas travailler mais dans le bénévolat ils peuvent aussi trouver leur place. » (E4-L247)

2.1.2.3 Un accompagnement envisagé dans une dimension globale

La description des objectifs d'accompagnement indique que les professionnelles, toutes caractéristiques confondues, envisagent, a priori, l'accompagnement de manière globale en tenant compte des besoins d'accompagnement social des personnes :

« Et l'idée étant, en fait, de faire du transfert de compétences, voilà, [...] c'est de pouvoir permettre aux gens qu'on accompagne de sortir de l'isolement, de pouvoir rencontrer aussi d'autres personnes qui sont dans leur cas... » (E3-L110)

2.1.3 Contenu de l'accompagnement

2.1.3.1 Une action collective décrite par des activités concrètes

Le résultat de l'analyse des entretiens montre que la majorité des personnes interrogées décrivent clairement le contenu de leurs actions collectives et les thématiques abordées. La différence entre « actions » et « ateliers » collectifs semble se situer dans la régularité des activités :

« Là, j'ai fait venir l'année dernière, un médecin pour faire les vaccinations contre la grippe, tu vois ? On essaye de faire des choses collectives. » (E4-L135)
"Donc, du coup, moi, mes ateliers à moi, ils vont porter sur cuisiner de la cuisine « anti-gaspi » et le relais avec les mairies. - (E6-L98)

2.1.3.2 ... Contrairement à l'accompagnement individuel

L'accompagnement individuel est davantage défini par ces objectifs et modalités que dans la description des activités, par la majorité des personnes interrogées. Toutefois, deux professionnelles ont évoqué le contenu de leur accompagnement, qu'elle soit dans le cadre d'un accompagnement socioprofessionnel classique :

« À chaque fin d'entretien, il y a toujours des objectifs même minimes, pour la prochaine fois. Donc on se dit : « voilà. Ok. On regarde là ce qu'on a vu et la prochaine fois on abordera ça ou je vous demande de faire ce petit boulot sur vos compétences. Ou aller à la CPAM, puis voilà ». Donc voilà. Ça, c'est un temps d'entretien individuel. » (E7-L315)

Ou sur un chantier d'insertion.

« Donc avec travail à 20h en CDDI, respect du contrat de travail et puis l'accompagnement social et professionnel qui va avec par le biais des évaluations, des entretiens d'accompagnement. » (E5-L156)

2.1.3.3 Des actions « support » peu décrites

Le contenu de l'offre de service proposée par le Département de Meurthe-et-Moselle est décrit par une professionnelle, sur les sept interrogées, et fait référence aux activités sportives :

« Là, j'ai fait venir l'année dernière, un médecin pour faire les vaccinations contre la grippe, tu vois ? On essaye de faire des choses collectives. » (E4-L135)

2.1.4 Les thèmes abordés

2.1.4.1 Des thèmes centrés sur la vie quotidienne

Les thèmes les plus évoqués sont liés à la vie quotidienne des personnes accompagnées : le logement, le budget ou encore les questions d'accès au droit. Toutefois, l'emploi apparaît comme un objectif secondaire de l'accompagnement :

« Donc ça va des personnes, où on va travailler par exemple le logement ou tout simplement l'accompagnement dans les dettes jusqu'à la rentrée dans des formations professionnelles, travailler sur le projet professionnel, travailler sur les compétences. » (E7-L122)

2.1.4.2 La parentalité et la santé : des thèmes récurrents

La parentalité et la santé sont des thèmes évoqués par trois des professionnelles interrogées qu'il s'agisse de l'attention particulière portée aux modes de garde :

« On le prend en compte dans l'accompagnement, donc on va vraiment faire attention aux moyens de garde, par exemple, aux modes de garde pour que ce soit le plus sécurisé possible. » (E2-L319)

Ou de la parentalité en générale :

« On s'intéresse à la parentalité. On se pose des questions, en fait. On cherche des réponses tous ensemble. Donc on parle de compétences parentales et puis de divers sujets » (E2-L188)

D'autre part, la santé fait partie de la liste des thématiques d'accompagnement évoqués par ces trois mêmes professionnelles (à noter que ces personnes ont toutes au moins 5 ans d'ancienneté dans l'accompagnement) :

« On n'est plus dans l'intime on va dire, dans la recherche de solution pour les personnes, que ce soit au niveau de l'emploi bien entendu, du logement, de la santé, de l'accès au droit, budget, parentalité, éducation. » (E1- L43)

2.1.4.3 La mobilité et l'image de soi : des thématiques moins citées

Ces thématiques sont abordées une seule fois par deux professionnelles, sans caractéristique commune :

« Alors, quand on parle de freins sociaux, là, pour le coup, ça va du logement, à la question de la mobilité, en passant par la santé. Ça va être aussi bien la parentalité, la prise en charge des enfants. Ça peut être aussi des questions administratives, financières, budgétaires. » (E3-L 54)
« On s'intéresse aussi à l'accès aux droits. Voilà. Accès aux droits, accès au numérique. On s'intéresse aussi à tout ce qui est image de soi, estime de soi, confiance en soi. Est-ce que j'en ai oublié (rires) ? Voilà. Connaissance de soi aussi. » (E2-L191)

2.1.5 Le profil des publics

2.1.5.1 Un accompagnement tout public en général

Le profil des publics accompagnés n'est pas désigné comme un prérequis à l'accompagnement par les professionnelles évoluant sur des dispositifs classiques. Deux des professionnelles interrogées l'évoquent davantage comme un constat lié aux situations rencontrées :

« Après, on peut accompagner des hommes seuls, des femmes seules, des familles monoparentales... mais aussi des couples » (E3-L72)

2.1.5.2 Critère, par ailleurs, souligné par les professionnelles de Reliance

Les professionnelles, en poste sur Reliance, indiquent, systématiquement, le profil des personnes accompagnées :

« Donc c'est vrai que ça manque ce genre de dispositif où on accompagne des femmes, enfin, on va dire des chefs de famille monoparentale seuls, parce que même un père seul, c'est compliqué. » (E6-L146)
« Ça c'est super important et effectivement, je trouve que c'est super important de prendre en compte cette dimension parce que quand on est une famille monoparentale, on ne vit pas tout à fait de la même manière que quand on est en couple. » (E2-L301)

2.2 La pratique d'accompagnement

Cette catégorie montre essentiellement les différences entre l'accompagnement tel qu'il semble préalablement réfléchi par les porteurs de projet, la pratique quotidienne, les attendus et la réalité de terrain.

2.2.1 L'effet de l'accompagnement

2.2.1.1 *L'accompagnement socioprofessionnel : un outil aux effets globalement positifs*

De manière générale, les effets de l'accompagnement socioprofessionnel semblent positifs surtout concernant les actions collectives et davantage pour les professionnelles positionnées sur le dispositif Reliance :

« Sur un dispositif expérimental comme ça, moi, les gens que j'ai vu et que j'ai côtoyé, ils sont contents de se lever et de venir. [...] Enfin sortir un peu de la famille. Alors là, c'est des chefs de famille, donc, c'est un peu laisser les enfants, penser à soi. » (E6-L74)

2.2.1.2 *Des travailleurs sociaux plus nuancés quant aux effets de l'accompagnement*

Les professionnelles dont la formation initiale s'est déroulée dans le secteur social soulignent plusieurs effets négatifs de l'accompagnement des personnes allocataires du RSA. Un des effets négatifs est présenté comme le résultat de l'obligation d'accompagnement :

« Et donc, le côté obligatoire peut freiner la spontanéité ou aussi la liberté de parole, même si on les met à l'aise, il y a quelque chose qui se noue. » (E4-L99)

Un autre est lié aux résultats attendus :

« Moi, j'avais une encadrante technique, à un moment donné, quand il y avait sur une fiche de prescription de Pôle emploi : « difficultés sociales », elle disait « ben, non il a trop de problèmes ». Je disais « Ben ! X ! Réfléchis ! » (E5-L278)

Un autre concerne le statut même d'allocataire du RSA :

*« Il y a personne qui me dit « c'est génial, je touche le RSA et je suis trop content de rien f**** ». Non. On est vraiment dans de la souffrance : « Mais j'ai honte. Je dépends de l'État. Et en plus, je dois venir vous voir pour les avoir ». C'est un peu humiliant pour eux. Donc voilà. Des fois ça marche, des fois ça marche pas. On est encore une fois dans la temporalité » (E7-L372)*

2.2.1.3 Un double accompagnement qui équilibre les relations

Sur les trois professionnelles positionnées sur le dispositif Reliance, deux évoquent l'effet du double accompagnement sur les relations : les relations entre les personnes accompagnées :

« Mais ce qui est intéressant c'est aussi la dynamique qu'il y a entre les gens entre ce qui se passe au collectif et individuel c'est vraiment ça qui est différent par rapport à d'autres services où j'ai accompagné... où j'ai accompagné d'autres personnes ». (E1-L108)

Et les relations entre l'accompagnatrice et la personne accompagnée.

« Mais donc, du coup, pour avoir travaillé davantage en individuel et maintenant, dans notre service actuel, ou le collectif c'est 50 % du travail, on va dire, ça change énormément la relation... la qualité de la relation avec la personne accompagnée. » (E2-L 236)

2.2.1.4 Le collectif : un effet positif à plusieurs niveaux

Trois des quatre professionnelles ayant une ancienneté dans l'accompagnement de 5 ans et moins soulignent les effets positifs de l'action collective qui, selon elles, permet aux personnes accompagnées de sortir de l'isolement :

« Après sur les ateliers collectifs, c'est intéressant parce que ça les amène déjà à être moins seul, à recréer du lien et puis avec un effet de groupe, certaines personnes qui n'oseraient pas en individuel on le voit aussi en collectif elles s'ouvrent plus. » (E6-L46)

Et de redynamiser les personnes :

« Créer un peu une émulsion et puis à travers des compétences qu'ils peuvent avoir ou des envies, voilà, travailler l'estime de soi, la relation sociale et peut être un retour à l'emploi ou aux soins, en tout cas voilà. » (E4-L53)

2.2.2 Le travail collaboratif

2.2.2.1 Des professionnelles qui soulignent l'importance du travail collaboratif

Trois des professionnelles interrogées soulignent l'importance du travail avec les partenaires et indiquent la limite de leur travail d'accompagnante socioprofessionnelle :

« Le partenariat est vraiment fondamental dans notre métier parce qu'en tant qu'accompagnateur, c'est sûr, on est limité. » (E2-L149)

Ou préciser une posture professionnelle :

« Moi j'utilise plus le « je ». Je parle de « vous ». Je parle de la personne. Je parle de « on », l'équipe, la direction, le département. C'est pas moi en fait. » (E7-L407)

2.2.2.2 *Le partenariat pour mieux accompagner*

Deux travailleuses sociales, précisent l'objectif du partenariat dans leur mission d'accompagnement. Selon les éléments recueillis, il s'agirait surtout de renforcer l'action d'accompagnement :

« On va créer, du coup, on va essayer de créer des partenariats, voilà, en fonction, du coup, des difficultés qu'on peut cibler, du coup, chez des personnes pour pouvoir, voilà, leur permettre de résoudre ça. » (E3-L322)

Et d'améliorer la qualité de transmission d'information à destination des personnes accompagnées :

« Je pense que, en plus, quand on connaît l'association, quand on connaît ce qu'ils font, c'est plus facile et c'est plus vendeur aussi auprès de la personne que lui dire, il y a là, j'ai jamais travaillé avec eux. » (E4-L174)

2.2.2.3 *Le travail partenarial au quotidien*

Une des professionnelles interrogées décrit le travail partenarial réalisé dans le cadre de son organisation de travail :

« Un temps de travail avec les partenariats, donc, au regard justement de ce qu'on a pu travailler avec les personnes. Transmettre des informations au Pôle emploi, faire des recherches aussi travail de recherche sur certaines formations où certains réseaux. » (E7-L372)

2.2.3 **Réalité de terrain**

2.2.3.1 *Un public éloigné de l'emploi mais également du soin et du droit commun*

La majorité des professionnelles interrogées (autant travailleuses sociales que psychologues de formation) désigne une des problématiques des personnes accompagnées par le terme « éloignement » qu'il s'agisse du soin ou du droit commun :

« Nous on a des gens, quand même, qui sont très éloignés du soin. On a des gens qui, voilà, n'ont, pour certains... n'ont pas vu un médecin depuis très longtemps. Donc, du coup, voilà. On accompagne... on accompagne ça en prenant le rendez-vous avec eux, en allant les chercher, en les emmenant chez le médecin. Enfin voilà, ça permet aussi de sécuriser, du coup, ce type de démarche qui est parfois anxiogène. » (E3-L148)

2.2.3.2 *Un accompagnement synonyme d'adaptation*

Deux des professionnelles, les moins anciennes dans l'accompagnement (5 ans et moins) précisent s'adapter aux besoins des publics pas toujours lié à l'emploi. Une des professionnelles évoque cette nécessaire adaptation à travers les objectifs fixés :

« C'est comme pour tout le monde, vous savez, ou quand on commence à faire des travaux dans une maison, on commence des travaux et puis on en voit d'autres qui arrivent par derrière, vous voyez ? Ben c'est pareil quand on accompagne une personne. On commence à essayer de résoudre ou d'atteindre un objectif et on se rend compte qu'il y a pleins d'objectifs secondaires qu'il faudra aussi atteindre, pour atteindre l'objectif premier, vous voyez ? » (E2-L225)

L'autre au regard de l'éloignement de l'emploi de certaines personnes accompagnées :

« C'est-à-dire qu'on s'adapte quand même aux personnes. Si on voit qu'elles sont loin de l'emploi ou que pour l'instant, il y'a pas un désir de travailler ou autre, mais quand on voit bien qu'il y a des difficultés on va aller sur d'autres choses. » (E4-L115)

2.2.3.3 *Un accompagnement qui s'adapte à la temporalité des publics*

La question de la temporalité dans l'accompagnement est abordée par trois travailleuses sociales pour mesurer l'efficacité d'un accompagnement :

« Moi, je parle d'alignement des planètes. Parce que, voilà, il faut qu'il y ait, à un moment donné, pour que ça marche il faut qu'il ait un alignement des planètes. Il faut que ce soit le bon moment, le bon endroit, la bonne personne. Des fois, ça marche pas souvent, voilà. Et puis, quand il y a les 3 qui sont alignées, ça marche. Donc, là, il faut saisir l'instant. Il faut être un peu réactif. » (E5-L336)

2.2.4 Difficultés rencontrées par les professionnelles

Trois sur quatre des professionnelles interrogées évoquent un certain nombre de difficultés, rencontrées dans la pratique de leur mission d'accompagnement. Il s'agit de professionnelles formées dans le secteur social et sur des dispositifs d'accompagnement classique.

2.2.4.1 *Un cadre qui ne facilite pas toujours la pratique professionnelle*

Les professionnelles soulignent dans un premier temps des difficultés liées à leur cadre de travail et à l'offre d'accompagnement, par rapport au nombre de personnes suivies :

« C'est compliqué, pour nous, de pouvoir, du coup, maintenir tout ce qui fait la spécificité de notre service, c'est à dire faire des visites à domicile, c'est à dire accompagner les gens vers l'extérieur... ces choses-là du coup. » (E3-L175)

A l'évaluation du travail réalisé :

« Et après, il y a tout l'aspect qualité dans la relation, dans la manière dont les professionnels savent être à l'écoute, dans la manière dont ils savent évaluer l'empathie, enfin voilà. C'est ça, qui, peut-être, est pas trop valorisé, qui est pas valorisé et qui est difficilement quantifiable » (E5-L348)

Ou au manque d'information sur l'allocation du RSA :

« Je leur dis : « pourquoi vous êtes là ? ». Du coup, ils rigolent parce qu'en fait, ils ne savent pas : « pourquoi vous me demandez ça ? Bah on m'avait dit de venir en fait. – Ok, on vous a dit de venir mais pourquoi on vous dit de venir ? ». (E7-L352)

2.2.4.2 Des difficultés liées aux situations des personnes accompagnées

D'autre part, la situation des personnes est également évoquée par trois des quatre travailleuses sociales sur le plan de leur santé et de celle de leur(s) enfant(s) :

« Mais il y a un gros point comme sur le soin et sur la dimension psychique. Donc, forcément, tu vois bien, nous on a l'habitude de les recevoir mais on n'est pas armés, non plus, pour les emmener toujours vers le soin, tout ça et tout. On voit les difficultés pour avoir un rendez-vous au CMP, tu vois bien. On a un lien en dilettante avec eux. » (E4-L 366)

Et sur leur situation d'allocataire du RSA

« On a beau leur expliquer, enfin voilà, qu'à un moment donné, c'est une obligation. C'est très difficile, pour eux, d'entendre ça, parce que, précédemment, ils ont été plein de fois mis en échec, finalement ». (E3-L232)

2.3 Le dispositif d'accompagnement socioprofessionnel

2.3.1 Description du projet/dispositif

2.3.1.1 Des origines à aujourd'hui : évolution du dispositif

Deux professionnelles, travailleuses sociales de formation, en poste sur des dispositifs classiques, évoquent l'origine et l'évolution du dispositif sur lequel elles sont positionnées :

« Parce que quand le service a été créé, en fait, il a été créé par l'association ALASA, qui entre-temps, a fusionné. Et puis, on est devenu Arélia. Et en fait, l'ALASA, c'était une association, du coup, d'aide aux sans-abris. » (E3-L75)

2.3.1.2 Des dispositifs décrits sous plusieurs angles

La majorité des professionnelles, toutes caractéristiques confondues, décrit le dispositif à des niveaux différents, comme l'organisation :

« Et on rencontre tous les 3 mois notre RTI, la référente territoriale du Conseil départemental. » (E4-L66)

Le financement :

« Donc on est cofinancé par le Conseil départemental et l'Europe pour accompagner sur le territoire de la Métropole du Grand Nancy cent ménages bénéficiaires du RSA par mois. » (E3-L41)

Où les attendus en termes de résultats :

« On nous demande chaque mois de faire un bilan de tous nos suivis. Où on en est ? Quelle est l'évolution ? S'il y a des sorties de personnes. Combien de fois on les a eus ? Est ce qu'il y en a qui ne viennent pas ? Est ce qu'il y a des fiches alerte ? Des fiches alerte, c'est si les gens ne viennent pas 2 fois ou 3 fois, qu'on les relance, qu'ils viennent pas. » (E7-L326)

2.3.2 Les particularités des dispositifs

2.3.2.1 Le caractère expérimental souligné par les professionnelles de Reliance

Les deux psychologues sur les trois professionnelles de Reliance évoquent son caractère expérimental, à travers certains choix des porteurs de projet, comme le profil des personnes accompagnées :

« Le public déjà qu'on accompagne parce que familles monoparentales, il y avait déjà des choses qui étaient faites avec le CIDFF, avec certainement d'autres... des services sociaux, mais là c'est vraiment particulier parce que ce sont des problématiques vraiment qui se recoupent chez une personne à une autre. » (E1-L87)

L'évaluation :

« L'expérimentation je trouve ça très intéressant puisque on va pouvoir mesurer de façon quantitative, hein parce que bon..., et qualitative sans oublier qualitativement aussi... les effets d'un dispositif sur les personnes. » (E1-L73)

Les possibilités offertes, en termes de collaboration, sont soulignées par une autre professionnelle :

« Je pense que le fait que ce soit expérimental, c'est que... il y a des volontés politiques qui permettent d'aller... on est quand même pas mal aidé, je trouve... au niveau... on est pas mal accueilli, je trouve au niveau politique institutionnelle par les autres organismes. Ça aide aussi, forcément. » (E2-L352)

"Parce que la collaboration de trois structures, ça aurait pu être qu'au niveau du CA, du conseil d'administration de l'entité porteuse du projet mais on n'aurait pas eu autant de retombées, pas

autant d'impacts je pense, que... avec des professionnels qui soient issus de ces trois associations-là. Ça n'aurait pas eu le même impact." (E2-L348)

2.3.2.2 Une organisation propre à chaque dispositif

Les particularités liées à l'organisation de manière générale sont soulignées par la majorité des professionnelles mais concernent des aspects différents comme la possibilité de rencontrer les personnes dans l'endroit de leur choix :

« Alors nos particularités... c'est de permettre du coup aux personnes... déjà de pouvoir être rencontrées... dans n'importe quel lieu, du coup... c'est à dire qu'on s'adapte beaucoup aux personnes qu'on accompagne et à leurs difficultés. [...] Je crois qu'on doit être le seul référent unique, encore, à faire ça. On s'est déjà vu faire des entretiens dans des cafés, dans des parcs. » (E3-L82)

2.3.2.3 La longévité d'un dispositif comme particularité notable

Une professionnelle, positionnée sur un dispositif classique, souligne la pérennité de son dispositif :

« Donc, c'est quand même un dispositif au sein d'Arélia qui est là depuis longtemps. Reliance, on voit, c'était 3 ans, 4 ans, ça va s'arrêter. Il y a d'autres dispositifs, voilà, qui sont expérimentaux ou qui sont jeunes et qui doivent faire leurs preuves. » (E4-L78)

2.3.2.4 L'obligation d'accompagnement soulignée comme particularité

Comparé à d'autres types de dispositif, l'obligation d'accompagnement des personnes allocataires du RSA a été noté par une des professionnelles interrogées :

« Au CHRS, les gens, ils viennent visiter, ils regardent. Bien sûr, qu'ils sont sans logement, mais ils ont la possibilité de dire « non », de dire « non, ça me plaît pas », « non, je veux pas rester », voilà. Alors que nous, les bénéficiaires du RSA ont des droits et devoirs, donc ils sont obligés. » (E4-L93)

2.4 L'évolution des pratiques professionnelles

2.4.1 Un accompagnement qui sort de la relation accompagnant-accompagné

Trois des sept professionnelles interrogées, sans caractéristique commune, ont évoqué des évolutions dans les modalités d'accompagnement. Des pratiques qui semblent sortir du cadre de la relation duelle entre le professionnel et la personne accompagnée, qu'il s'agisse d'une ouverture au numérique :

« Et puis montrer aux personnes qu'elles peuvent le faire avec de la visio avec même Facebook, les réseaux sociaux, montrer qu'il y a des offres aussi d'emploi sur les réseaux sociaux. » (E1-L135)

Ou vers l'extérieur :

« Alors voilà, tout sur place, à un moment donné, c'est bien parce que quand l'utilisateur, il a besoin d'être protégé, d'avoir tout sur place, le travail, la maison, le manger, tout voilà. Ça c'est bien. Bon, mais après, quand il faut aller commencer à s'ouvrir sur le monde, voilà, se remettre un peu dans le droit commun, ça peut être un peu difficile. » (E5-L189)

2.4.2 Une activité professionnelle plus administrative

Deux professionnelles, dont l'ancienneté dépasse les 14 ans, indiquent une évolution en matière de production administrative :

« Si sur 1h d'entretien, tu fais déjà 20 minutes d'administratif, tu perds quand même une partie de... une partie de l'accompagnement. » (E1-L128)

Et de modalité de gestion :

« Bah oui. Je me retrouve comme monsieur Jourdain, dans le Bourgeois Gentilhomme. Vous connaissez pas ? de Molière ? [...] Il découvre... enfin, il veut faire de la poésie et il découvre que tous les jours, il parle en prose. Et bien, c'est comme moi avec la formation RH, à chaque cours je me dis « bon sang ! Mais je le fais ça. Mais bon sang ! », voilà. » (E5-L217)

2.4.3 Les effets de la crise sanitaire ressentis par les professionnelles

2.4.3.1 Une organisation impactée par l'épidémie de Covid-19

Deux des trois professionnelles de Reliance soulignent que la crise a modifié leur activité (adaptation aux outils numériques) :

« Et puis d'autant plus avec le COVID, alors y a quelque chose que j'ai remarqué dans les pratiques c'est que... moi j'étais figée sur du face-à-face hein c'est vrai qu'on a toujours fait du face-à-face même le collectif en face à face ben c'est aussi de s'adapter aujourd'hui avec les nouvelles technologies l'échange par mail. » (E1-L131)

Voire annulé :

« On a annulé les ateliers à cause du confinement, donc j'ai pu faire pas mal d'entretiens et même téléphoniques, et tout. » (E6-L158)

2.4.3.2 Une analyse sur les ressentis liés à la situation

Deux professionnelles dont les caractéristiques sont similaires (dispositif classique, formation dans le secteur social et plus de 10 ans d'ancienneté) évoquent des ressentis liés à la crise sanitaire. Ceux des personnes accompagnées :

« Ce que je dis souvent en entretien c'est que moi je suis un petit peu là pour... je clanche les portes avec eux et puis on va voir ce qu'il y a derrière ensemble, et puis, si c'est chouette, je les soutiens là-dedans, voilà. J'aime bien cette image, parce qu'ils ont besoin d'être rassurés ; sans parler de la pandémie du Covid, aujourd'hui, de la pression du travail du monde actuel. » (E5-L99)

Des professionnels :

« Et puis, enfin voilà, vous aurez très peu de reconnaissance sociale voilà quand vous dites que vous accompagnez des personnes bénéficiaires du RSA. Je sais pas, à l'heure actuelle, il vaut mieux être infirmière ou caissière ou je ne sais pas quoi, plutôt que d'être voilà travailleur social. Alors que, voilà, finalement, on est quand même, un peu, les pompiers du social. [...] Mais c'est vrai que, moi je trouve, que voilà, à l'heure actuelle, avec la crise sanitaire qu'on traverse, on sent, quand même, que c'est de plus en plus difficile, que c'est de plus en plus pesant, quoi. » (E3-L442)

Mais aussi du grand public :

« Alors, voilà, on est aujourd'hui dans une période où beaucoup de gens ont eu des pertes de revenus, beaucoup de gens se sont aussi précarisés. Et finalement, tout ça, ça fait très peur, donc voilà, on met aussi à distance, d'une certaine façon. » (E3-L436)

2.4.3.3 Évolution du métier d'accompagnant socioprofessionnel

Deux professionnelles soulignent également l'évolution du métier en évoquant la professionnalisation :

« La professionnalisation des conseillers c'est un bien, parce que quand j'ai commencé, je crois que la formation de conseiller en insertion professionnelle, je suis pas sûre qu'elle existait, voilà. » (E5-L179)

Et la formation :

« Et puis, les formations, elles évoluent. On accompagne plus les gens comme on les accompagnait avant la loi 2002. » (E6-L260)

2.5 Les postures professionnelles

2.5.1 Relation à l'utilisateur

2.5.1.1 Une relation volontairement bienveillante...

Indépendamment de l'ancienneté, de la formation ou du type de dispositif, la majorité des professionnelles décrit sa relation avec la personne accompagnée comme une relation d'écoute, de confiance et d'empathie :

« Et donc bien sûr, il y a des valeurs humaines, de solidarité, d'entraide, tout ça et tout. Mais bon, il y a aussi beaucoup la relation de confiance. C'est vrai que c'est compliqué. Il faut un petit peu de temps pour que ça soit créé. » (E4-L197)

« J'ai besoin... alors moi je leur fais confiance. Moi je leur dis « je fais confiance à ce que vous me dites, à ce que vous me donnez comme information. » (E5-L139)

2.5.1.2 ... mais nuancée par certaines professionnelles

Trois travailleuses sociales, en poste sur des dispositifs classiques, soulignent, toutefois, une « réalité de terrain » plus nuancée. La relation peut être perçue comme inégale :

« Même si, voilà, on n'oublie pas que moi je suis référent unique, la personne est accompagnée et que, voilà, il y a toujours, quand même, une relation, alors je j'aime pas dire ça, mais dominant-dominé, finalement. » (E3-L297)

Ou revêt un aspect obligatoire :

« Si, ils me disent : « parce que je suis obligé, sinon j'ai pas mes sous ». Voilà. Et c'est bien de partir de ça, moi je trouve. D'être dans l'honnêteté de le dire. Donc moi, mon accompagnement, il est comme ça. Il est dans quelque chose, comme on va dire, d'assez franc. » (E7-L361)

« Là, on est vraiment comme si on était des assistantes sociales ils viennent à un rendez-vous, ils s'en vont. Ils rentrent, ils s'en vont. » (E4-L131)

2.5.2 La posture professionnelle

En analysant les réponses des professionnelles interrogées, on distingue deux types de posture, indépendamment des caractéristiques : une posture d'accompagnement et collaborative.

2.5.2.1 L'accompagnement avant tout

Les professionnelles interrogées évoquent en majorité une posture d'accompagnement s'inscrivant à la fois dans une démarche sociale et professionnelle :

« On a des compétences, on a des savoirs, ok. Moi je leur dis, par exemple, aux personnes que j'accompagne que c'est eux les pilotes et moi je suis juste le copilote. » (E2-L 259)
« Notre vision, elle est un peu à mi-chemin entre une assistante sociale et un conseiller pôle emploi. » (E3-L61)

2.5.2.2 Le professionnel fait partie d'un ensemble : posture collaborative

Deux des professionnelles interrogées, partageant les mêmes caractéristiques (dispositif classique, moins d'un an d'ancienneté dans l'accompagnement et issues d'une formation de travailleur social), évoquent leur intégration dans un ensemble de partenaire :

« Un passeur vers d'autres services qui seraient plus adaptés à, justement, son projet. Un écoutant, un passeur et puis, comment dire, « être avec », à côté. » (E7-L232)

2.5.3 Précautions de la posture de l'accompagnant socioprofessionnel

2.5.3.1 Éviter la posture du « sachant » face à une personne « à sauver »

Toutes caractéristiques confondues, trois professionnelles soulignent l'importance du choix de la posture professionnelle qui doit s'éloigner de celle du sauveur/sachant :

« Être dans une posture de sauveteur et de sachant. On n'est pas des sachants. [...] La posture de sachant, je la trouve dangereuse, moi. [...] Elle est illusoire. Elle va être frustrante parce que ça va pas marcher ou l'autre en face, au début il nous aime bien, il va nous alimenter dans ce sens « vraiment, vous êtes formidable ! oh ! la la ! Si vous étiez pas là, je sais pas ce que j'aurais fait ». Mais sauf que, du coup, quand la personne, elle va être dans un moment un peu plus descendant, justement, c'est là où elle peut nous en vouloir en disant « ben oui, j'avais confiance en vous ». Mais non, en fait, on des passeurs. » (E7-L392)

Ne pas se projeter à la place de la personne accompagnée :

« Ne pas utiliser, non plus, nos constructions ou nos représentations qu'on a nous, dans nos têtes, en tant que professionnel mais vraiment de répondre de façon ciblée aux problématiques des personnes. » (E1-L52)

Prendre en compte la temporalité dans laquelle se situe la personne accompagnée :

« Prendre le temps. Prendre le temps de savoir où la personne, elle en est, en face de nous. [...] Lui demander : « qu'est-ce qui vous empêche aujourd'hui ? Qu'est-ce qui vous freine aujourd'hui ? Pourquoi vous en êtes là ? ». Son parcours, en fait. Savoir où elle en est dans sa temporalité, à elle. » (E7-L335)

2.5.3.2 *Des qualités humaines et professionnelles indispensables*

Deux des professionnelles en poste sur un dispositif classique et de formation dans le secteur social désignent les qualités humaines permettant une relation de qualité avec la personne accompagnée :

« Et puis, enfin voilà, forcément, voilà, de bienveillance parce que, je pense, on peut pas faire ce métier-là si, voilà, si on n'est pas bienveillant... si on fait pas preuve d'écoute vis-à-vis des personnes qu'on accompagne. » (E3-L272)

« La capacité d'écoute et pas d'action-réaction et dire « vous allez faire ci, vous allez faire ça », tu vois ce que je veux dire, un CV, un machin, vous allez au Pôle emploi... » (E4-L297)

2.5.3.3 *Un cadre clairement défini*

Également souligné par les travailleuses sociales, le cadre de l'accompagnement doit être identifiable par la personne accompagnée :

« Avoir conscience aussi, nous, notre cadre. Où nous on veut qu'on aille avec cette personne, parce qu'on a des commandes. Du coup, parfois, c'est décalé entre la personne où elle en est et ce qu'on nous demande. » (E7-L339)

2.5.4 Effet de la relation / effet sur la relation

2.5.4.1 *Une relation d'accompagnement aux effets contrastés*

Les professionnelles évoquent des effets de la relation tous différents. Ces effets peuvent être évoqués de façon positive ou négative :

« Bon, après, bien sûr, ce qui se passe dans une relation dans un bureau, dans ce qu'on échange, tout ça et tout, ça commence un travail de bien être, bien sûr. » (E4-L241)

2.5.4.2 *Un collectif qui désacralise la place du professionnel*

Une des accompagnatrices interrogées souligne l'effet du collectif sur la relation à l'utilisateur :

« Moi ce que j'aime beaucoup quand il y a du collectif qui est mis au cœur, aussi, de l'accompagnement, on retrouve une place un peu plus humaine, un peu plus normale et qu'ils nous désacralisent un petit peu. » (E2-L 246)

2.5.4.3 *L'obligation d'accompagnement, une ombre dans la relation d'accompagnement*

Deux travailleuses sociales soulignent l'influence de l'obligation de contractualisation du RSA sur la relation à l'utilisateur :

« Bien sûr que ça complique notre travail. Parce que, du coup, on a des gens qui sont réticents. On a des personnes qui, pour certaines, enfin voilà, ne veulent pas avoir affaire à nous. On a beau leur expliquer que c'est la loi. On a beau leur expliquer, enfin voilà, qu'à un moment donné, c'est une obligation. C'est très difficile, pour eux, d'entendre ça, parce que, précédemment, ils ont été plein de fois mis en échec, finalement. » (E3-L230)

2.5.5 Objectifs individuels davantage centrés sur les personnes

Les résultats obtenus mettent en avant, indépendamment de la formation initiale, de l'ancienneté ou du type de dispositif, des objectifs professionnels, personnels, à travailler sur la sécurisation psychologique des personnes :

« Alors, pour moi, ce qui est extrêmement important dans ma façon d'accompagner les gens c'est que, au-delà de réussir des objectifs qu'on va déterminer ensemble, enfin qu'ils vont surtout se déterminer et sur lesquels, je vais leur dire « ok, moi je peux vous accompagner là-dessus. Pas de problème ». Mais c'est surtout qu'ils aient la sensation de reprendre un petit peu leur vie en main en fait. » (E2-L275)

« Et on est aussi là pour les mettre en valeur et qu'elles soient force de proposition dans leur accompagnement. Qu'elles soient vraiment actrices de leur parcours, aussi bien au niveau collectif qu'individuel. » (E1-L98)

2.6 L'analyse de terrain par les professionnelles

2.6.1 Regard des professionnelles sur l'offre de service en matière d'insertion professionnelle

2.6.1.1 Les autres dispositifs d'accompagnement des allocataires du RSA

La majorité des professionnelles interrogées évoquent les autres dispositifs, à partir de leur expérience personnelle. Deux des professionnelles positionnées sur des dispositifs classiques comparent leur activité à d'autres structures d'accueil ou de soin :

« Par rapport au CHRS, c'est vrai qu'il y a pas toute la dimension collective. Ils vivent pas sur place, voilà. Ils sont autonomes mais ils viennent au rendez-vous. Ils viennent, ils s'en vont. Au CHRS, j'allais dire on vit avec eux, on passe le week-end, les journées, certaines soirées avec eux. » (E4-L125)

Deux des accompagnatrices du dispositif Reliance parlent de Pôle emploi, du Service social et des chantiers d'insertion :

« Pôle emploi, c'est une grosse machine, ils ont pas assez de temps, donc leur accompagnement... enfin, leur rendez-vous, c'est un quart d'heure par personne, et puis c'est des rendez-vous à des échéances très lointaines en fait. » (E2-L424)

« Quand elles [les personnes accompagnées] sollicitent les assistantes sociales par rapport à une réelle problématique, il y a un accompagnement qui se met en place de façon assez rapprochée. Mais en dehors de ces réelles problématiques très très ponctuelles... » (E2-L430)

« Parce que ça permet de tester et de voir comment c'est sur l'emploi parce qu'on a beau avoir l'envie de travailler, l'envie elle fait pas tout, il faut que ça tienne. » (E6-L65)

2.6.1.2 Résultats attendus et effets pervers

Sur les sept personnes interrogées, deux professionnelles, travailleuses sociales de formation, évoquent les résultats et les attendus de l'accompagnement de manière générale :

« Mais voilà, les 25 %, on n'ira jamais beaucoup beaucoup plus haut, quoi. » (E4-L219)
« Par exemple, un encadrant technique, il a un gars qui est dans son équipe qui marche bien, qui est pas forcément intéressé par l'activité qu'il fait mais c'est un gars qui est là, qui est de bonne volonté, qui percute, enfin, il coche toutes les cases. Même si le gars, il serait intéressé pour une autre structure et tout ça, on va pas faire forcément la démarche, parce que l'encadrant technique, lui, il compte sur lui. Son activité, elle est... voilà, c'est un bon support. Parce que c'est le paradoxe de l'insertion ça. » (E5-258)

2.6.1.3 Les dispositifs d'accompagnement et la relation d'aide contrainte

Une éducatrice de formation note que la relation d'accompagnement est de manière générale, une aide qui est contrainte puisque le versement de l'allocation dépend de l'inscription des personnes dans leur projet :

« Bref, c'est toute la notion de l'aide contrainte, parce que je pense que, de toute façon dans le social, l'aide est toujours contrainte. [...] Du coup, il y a un peu un jeu de faux-semblant. Mais bon, on le sait et il est naturel. Il est naturel. Je veux dire, pour ces personnes, il est naturel d'avoir ce truc de faux-semblant. » (E7-L183)

2.6.2 Ressentis des publics

2.6.2.1 Un public fragilisé

Deux des personnes interrogées, sans caractéristique commune, constatent une fragilisation de l'image et des situations des personnes allocataires du RSA :

« C'est vrai que les gens qui viennent ici, on a l'impression que c'est un peu une bouée de sauvetage. Parce que j'ai l'impression ; quand même, qu'ils se sentent, réellement seuls avec leurs enfants, leurs problèmes. Ils sont contents qu'on les considère. Ils me le disent, à moi. » (E6-L148)

2.6.2.2 Des accompagnements socioprofessionnels rejetés par certains

Les professionnelles formées dans le secteur social remarquent chez les personnes accompagnées une difficulté à s'inscrire dans l'accompagnement :

« Souvent c'est des gens qui ont déjà fait et puis qui sont un peu désabusés parce qu'ils voient pas de changement. » (E4-L203)

Malgré une situation fragile mais sécurisante :

« Alors certains font voilà des petits boulots ou des petites choses, à droite à gauche. Ils ont en tout cas, voilà, un environnement qui, pour eux, est sécurisé et sécurisant. Moi je trouve que, du coup, nous, quand on arrive là-dedans avec nos gros sabots, dès fois on fait plus de dégâts qu'autre chose. » (E3-L214)

2.6.3 Situation des publics

2.6.3.1 Les problèmes de santé complexifient les situations personnelles et familiales

De façon générale, deux professionnelles, sans caractéristique commune, constatent des particularités concernant les personnes du point de vue de leur santé et de celle de leurs enfants :

« Et puis, ce qu'on remarque aussi, quand même beaucoup, les mamans qui sont au RSA, familles monoparentales, avec des enfants en situation de handicap assez lourd. Des mamans qui pourraient retravailler, par exemple, mais qui sont un petit peu en situation très complexe par rapport au fait que leur enfant est handicapé. » (E2-L321)

2.6.3.2 Des situations personnelles également jugées complexes

Deux professionnelles, travailleuses sociales de formation, notent la complexité des situations de personnes allocataires.

« Parce qu'après, c'est compliqué si tu es bénéficiaire du RSA, tu peux pas te payer une activité en MJC, tu peux pas faire d'autres choses, donc là on est sur des choses qui ont été créées, il y a eu des appels d'offres, qui correspondent à nos bénéficiaires. C'est compliqué pour quelqu'un qui a que 450€ par mois, tu vois bien. » - (E4-L236)

Dont certaines ne s'améliorent pas à cause ou malgré les évolutions de la société :

« On a encore des gens aujourd'hui qui ne savent pas que la CSS ce qu'on appelait avant la CMU existe, voilà. On a encore des gens qui arrivent, qui n'ont pas de couverture santé, alors que, voilà, c'est des dispositifs qui existent depuis... ça fait 25, 30 ans et que, voilà, on se dit que maintenant tout le monde connaît ça, mais c'est pas le cas. » (E3-L333)

2.6.4 Préconisations générales

2.6.4.1 Adapter davantage l'accompagnement socioprofessionnel aux personnes accompagnées

Majoritairement, les professionnelles interrogées s'accordent à affirmer que les dispositifs d'accompagnement doivent améliorer leur adaptation aux publics :

« Moi j'aurais dit cette fédération-là, sous forme d'antenne de fédération syndicale des familles monoparentales dans cette forme ou dans une autre forme, en tout cas, pour permettre le rassemblement et puis continuer à se poser des questions, à trouver des solutions multiples. » (E2-L361)

Et aux besoins :

« Si on se trompe de type d'accompagnement, on pourrait croire que cet accompagnement-là est mauvais alors qu'il ne correspond juste pas à la personne qu'on a en face. » (E2-L439)

2.6.4.2 Valoriser les parcours d'accompagnement autant que les sorties

La majorité des professionnelles, toutes caractéristiques confondues, s'accordent également sur le manque de valorisation des parcours d'accompagnement et sur la focalisation des sorties vers l'emploi et la formation :

« Moi j'estime que quelqu'un qui arrive, qui a pas de logement, avec qui tu trouves un logement, qu'il y a une remise à jour administrative. Qui se sent mieux dans sa vie et qui va vers le soin et que t'arrêtes d'accompagner et que tu renvoies vers l'AS de secteur, pour moi c'est une sortie largement positive parce que la personne elle a repris pied dans sa vie, tu vois. » (E4-L374)

2.6.4.3 Un besoin d'accompagnement chez les professionnels accompagnant

Les professionnelles interrogées, en grande majorité, font part de besoins personnels et professionnels pour améliorer l'exercice de leur mission :

« C'est comme dans toutes les professions, j'ai envie de dire. C'est comme les médecins, c'est comme... tous les gens qui s'occupent des publics, on doit tout le temps se remettre en question. On doit tout le temps se former, voilà. » (E6-L267)

Se sentir accompagnée :

« Parce que les analyses de pratiques professionnelles, qui sont normalement obligatoires mais qui sont pas encore très démocratisées. C'est vrai que c'est intéressant pour pouvoir prendre du recul, être en équipe et puis avoir un tiers un petit peu régulateur, par rapport à nos pratiques professionnelles... se remettre en question, là où on bloque. » (E1-L142)

Et gagner en considération personnelle :

« Parce que le fait d'aider des personnes en difficultés, d'être valorisé dans ce contexte-là, ne suffit pas pour que les salariés soient quand même bien sur leur lieu de travail. » (E5-L208)

3 INTERPRETATION DE L'ANALYSE DES ENTRETIENS DE RECHERCHE

Si l'évaluation réalisée dans le cadre de Reliance s'inscrit dans une démarche d'innovation sociale et fait sens auprès des professionnelles interrogées, l'interprétation des données recueillies montre certaines limites. D'autre part, ce travail de recherche dans sa globalité soulève un certain nombre d'interrogations qui dépassent la question des dispositifs sur le département de Meurthe-et-Moselle pour s'orienter vers une réflexion plus générale sur l'amélioration des dispositifs de lutte contre la précarité.

3.1 Un dispositif porteur de sens mais aussi d'interrogations

3.1.1 Des critères d'évaluation en accord avec les discours des professionnelles...

Les résultats de l'analyse des entretiens laissent envisager que, pour les professionnelles de Reliance, l'accompagnement socioprofessionnel des monoparents répond à un besoin confirmé dans leur pratique professionnelle. Cette spécificité du public, ciblée en amont du projet, semble, par conséquent, pertinente, au vu de la complexité des situations des chef(fe)s de familles monoparentales — complexité liée à l'organisation (mode de garde, gestion du planning) et à la charge mentale que génère leur situation. A ce sujet, une professionnelle évoque, plus largement, la nécessité d'investir davantage cette thématique, en créant un lieu d'accueil et d'échanges, destiné à tous les chef(fe)s de famille monoparentale rencontrant des difficultés.

D'autre part, la proposition d'un double accompagnement (entretien individuel et ateliers collectifs) paraît être essentiel à un accompagnement de qualité, selon les professionnelles interrogées. Cette analyse est également partagée par les accompagnatrices socioprofessionnelles évoluant sur des dispositifs classiques, qui accordent aux actions collectives un intérêt tout aussi notable et en soulignent la plus-value dans leur pratique ou leur souhait de les développer.

Par conséquent, les éléments significatifs que sont le double accompagnement et la spécificité des publics sont présents dans le projet, dont les effets sont mesurés dans l'évaluation et prennent également une place significative dans le discours des professionnelles et dans la pratique quotidienne. Par conséquent, l'expérience vécue des

professionnelles de Reliance, n'apporte pas de plus-value mais confirme les propositions faites, a priori.

D'autres aspects du dispositif semblent moins investis par les porteurs du projet comme la valorisation de la pratique professionnelle en tant que source d'innovation.

3.1.2 ... malgré quelques lacunes

Si les éléments mentionnés précédemment, indiquent que les propositions de Reliance sont porteuses de sens pour les professionnelles, l'évaluation des effets du dispositif sur la dynamique partenariale paraît incomplète par rapport au discours des professionnelles et aux apports de la recherche scientifique.

D'une part, les professionnelles interrogées reconnaissent déjà l'importance du travail partenarial et de son impact sur la conduite de la pratique d'accompagnement socioprofessionnel. Par ailleurs, comme évoqué précédemment (4.1.1 Le dispositif répond à une transformation de la société - Analyse documentaire), l'innovation sociale porte plus largement des enjeux de changements politique, économique et social.

La seconde dimension de l'innovation sociale peu développée dans la proposition de Reliance, est l'évaluation des effets de l'innovation « bottom up » ou innovation de terrain, reconnue par certains chercheurs et soulignée par les professionnelles interrogées à travers le terme « d'adaptation ». Il semble, en effet, que la dimension « transpersonnelle », évoquée par Lethielleux et Paturel (2017), prend forme dans la pratique quotidienne des professionnelles qui développent des normes communes, en réponse aux besoins des personnes accompagnées, au contexte social et à la commande institutionnelle. Celles-ci partagent, en effet, un certain nombre de normes qui font sens dans l'exercice de leur profession, comme la priorisation des objectifs d'insertion d'abord sociale puis professionnelle ou le travail par étape permettant à la fois de créer et de maintenir une relation de confiance et un parcours d'accompagnement.

En réalisant cette analyse des entretiens, il apparaît que l'expérience vécue par les professionnelles du dispositif Reliance, confirme certaines intuitions des porteurs de projet et apporte, également, un éclairage complémentaire à l'évaluation proposée.

Par ailleurs, les données recueillies auprès de professionnelles apportent d'autres éléments de compréhension sur les représentations de celles-ci quant à leurs missions et leur environnement... et ouvrent sur une réflexion plus globale sur la question de l'accompagnement social et professionnel.

3.2 Innovation sociale : les limites de la stratégie institutionnelle

3.2.1 L'empowerment dans le discours face à l'obligation d'accompagnement

Le terme « d'empowerment » est utilisé dans les objectifs proposés par le cabinet FORS dans son rapport intermédiaire # 1. Le Département, plus ou moins dans la même idée, évoque l'idée d'accompagnement vers l'autonomie. Cependant, la parole recueillie auprès des professionnelles, tous dispositifs confondus, semble refléter une réalité de terrain plus nuancée.

Premièrement, la question de la temporalité d'accompagnement des personnes, évoquée par les professionnelles, ne coïncide pas toujours avec la priorité d'accompagnement vers l'emploi des porteurs de projet. Dans la réalité vécue par les professionnelles, l'accompagnement ne se réalise qu'à partir du point de départ de la personne accompagnée, plus ou moins éloignée de l'emploi, du soin... Ce constat génère deux difficultés pour les personnes accompagnées et les professionnelles : une durée d'accompagnement prédéfinie peut-elle s'adapter à une temporalité individuelle ? Comment valoriser le parcours d'une personne, qui loin du soin, réussit à intégrer un logement, à mettre à jour son dossier d'assuré social et à rencontrer un médecin ?

D'autre part, se pose la question de l'obligation d'accompagnement pour les personnes allocataires du RSA et de la difficulté d'associer une personne à son projet personnel, sous la contrainte. Pour les professionnelles, un certain nombre de personnes « jouent le jeu » de l'accompagnement par une présence plus ou moins assidue au rendez-vous et un discours plus ou moins formaté, alors que d'autres vivent très mal cette injonction. Dans ce cadre, l'empowerment, en tant que (re)prise de pouvoir sur sa vie (Besançon, 2013), identifié dans le discours des professionnelles semble difficilement compatible avec l'obligation d'accompagnement, voire le cadre institutionnel.

3.2.2 La déviance au travail prescrit : forme d'innovation « bottom-up » et source d'inconfort professionnel

Si l'adaptation au contexte social, institutionnel et organisationnel comme source d'innovation (Lethielleux et Paturel, 2017) semble confirmée par les professionnelles interrogées, la déviance face au travail prescrit (Alter, 2010), apparaît, plus ou moins, comme une réalité de terrain surtout chez les travailleurs sociaux. Pour Pierre Bioul, attaché responsable à la cellule de Coordination de la Médecine du travail à Bruxelles, cette pratique de la déviance subsiste chez les professionnels du domaine social car « un « flou » plus ou moins important existe au niveau de la distinction entre ce qui est demandé, autorisé, permis, interdit, déconseillé... » (2019, p. 28). Pour l'auteur, la difficulté rencontrée par les travailleurs sociaux est leur inscription dans une activité professionnelle qui s'éloigne du concept de « métier » (où la technicité s'acquière avec la répétition), pour tendre vers celui de « profession » qui « sort du cadre, prend de la hauteur par rapport à celui-ci. » (2019, p. 30). La contradiction est que cette prise de hauteur « hors cadre » est freinée par un cadre institutionnel relativement contraignant. Parallèlement, cette déviance peut s'accompagner d'une forme d'inconfort. Selon l'auteur, ce « bricolage psychologique », indispensable à la pratique quotidienne, est source de souffrance pour les professionnels qui, en dépit de tout, tentent de répondre à la demande de l'institution, à la fois commanditaire et objet de contrainte. Cet inconfort, selon Asbrouck et Maes (2019), serait la résultante de l'effort « consenti [par les professionnels] pour réussir la mission instituée et non en mener une autre, sans quoi nous serions dans la clandestinité. » (2019, p. 54). Afin de réduire cette déviance au travail prescrit, la proposition d'un management plus inclusif et créateur de sens pour les professionnelles paraît être une solution comme le résume Davy Castel : « Plutôt que le respect des règles, des normes et des prescriptions, nécessairement insuffisantes pour maîtriser la variabilité du réel, c'est bien l'écoute du sens que les acteurs donnent et souhaitent donner à leurs actes que les entreprises et les institutions désireuses d'optimiser leur fonctionnement gagneraient à établir comme principe organisationnel premier » (2019, p. 37).

3.2.3 La question de l'accompagnement de l'accompagnant

A la lumière de cette remarque d'une accompagnatrice socioprofessionnelle, ancienne éducatrice spécialisée en Protection de l'enfance, qui souligne :

« Pas forcément délicat, mais qu'il y ait un psychologue dans l'équipe, en fait. Qu'il fasse vraiment partie de l'équipe et qu'on ait son regard, en fait, même sur des situations pas forcément pathologiques. Parce que c'est toujours intéressant. » (E7-L304)

J'ai pu constater dans chaque entretien un besoin d'accompagnement des accompagnatrices. Qu'il s'agisse d'analyse de pratiques professionnelles (APP) ou de formation, les professionnelles interrogées soulignent la nécessité de se renouveler et de prendre de la hauteur.

Ce constat rejoint ma proposition de départ au niveau des effets d'un dispositif expérimental sur les professionnels (ici concernant le bien-être et le confort au travail). En essayant d'approfondir cette question dans la littérature scientifique, il apparaît que l'accompagnement des professionnels sur des postes d'accompagnement soit peu traité, en dehors du domaine de la santé et de la Protection de l'enfance. Ce critère est également absent de l'évaluation proposée dans le cadre de Reliance alors que mes premières observations faisaient état du sens et du confort apportés par le dispositif de Reliance aux professionnelles rencontrées.

3.3 L'innovation sociale est-elle une réelle réponse aux problématiques sociales ?

Pour terminer cette analyse, je reviendrai sur l'évolution de l'accompagnement depuis la mise en place du RMI. A la lumière des éléments recueillis tout au long de ce travail de recherche, il semble, que si à l'origine le RMI a été mis en œuvre pour lutter contre les exclusions en s'appuyant sur l'insertion professionnelle, le contexte économique et social (augmentation du nombre de personnes allocataires du RSA, dégradation des situations des ménages les plus précaires...) a conduit les politiques publiques à prendre des mesures plus « incitatives » pour lutter contre la précarité, avec notamment l'obligation d'accompagnement depuis le RSA. Cette évolution semble d'ailleurs se poursuivre avec la mise en place du futur Service public de l'emploi (SPIE). L'accompagnement, avec l'augmentation du chômage et des situations de précarité, est donc passé de social, à social et professionnel, pour devenir aujourd'hui socioprofessionnel (à ce jour, le RSA ressemble à une allocation chômage pour les personnes qui ne cotisent pas ou plus et qui sont par définition les plus éloignées de l'emploi). Les analyses de terrain proposées par les

professionnelles interrogées semblent, également, aller dans le sens d'une mutation des situations individuelles, puisqu'elles évoquent l'éloignement de l'emploi des personnes accompagnées et l'évolution des profils des publics (d'hommes seuls à couples, familles ou familles monoparentales).

Dans ce contexte, l'innovation sociale dans sa proposition de transformer collectivement des situations qui ne conviennent plus apparaît comme une réponse encourageante ; pour Avenel (2017), « les contraintes financières et la crise sociale constituent également une opportunité de mutation et suscitent une nouvelle disponibilité des acteurs locaux à prendre des risques pour faire bouger les lignes en exerçant autrement leur responsabilité. » (2017a, p. 55)

4 CONCLUSION

Pour rappel, une de mes missions de stage était la réalisation d'un document de présentation et de formalisation du dispositif expérimental Reliance, dans une perspective d'essaimage. Ce travail avait pour objectif de mettre en lumière les marqueurs forts et les points de vigilance, constatés après évaluation qualitative du dispositif.

En analysant les documents mis à ma disposition et les premiers entretiens réalisés, j'ai constaté l'utilisation régulière des termes « innovation » et « expérimentation » dans les discours politiques et stratégiques (État et Département). Par ailleurs, les accompagnatrices socioprofessionnelles, en poste sur le dispositif, si elles n'utilisaient pas ces termes, semblaient en constater certains effets sur les personnes accompagnées et sur leur travail. Toutefois, cet effet sur les professionnels est absent des documents d'évaluation.

A partir de ce constat, j'ai choisi d'orienter mon travail de recherche sur la proposition selon laquelle la mesure des effets de l'expérimentation sur les professionnelles de Reliance pouvait apporter des données complémentaires à l'évaluation déjà proposée. Au terme de cette recherche, voici les principales conclusions retenues.

Le dispositif Reliance est une bonne illustration de la démarche dans laquelle s'inscrivent les institutions pour repenser les dispositifs et améliorer leur efficacité. Il s'agit, en effet, pour les porteurs de projet, de proposer de nouvelles pistes d'action et d'en mesurer les effets à travers des évaluations quantitatives et qualitatives (la chaîne de valeur de

l'action publique permet, à ce sujet, une bonne vue d'ensemble d'un projet, depuis les besoins jusqu'aux effets constatés). Concernant ce dispositif, on remarque un certain nombre d'éléments constitutifs de l'expérimentation et de l'innovation sociale comme l'intention de s'inscrire dans une démarche de transformation sociale ou de changement dans les rapports sociaux. Au vu des éléments recueillis en amont, les porteurs de projet se proposent, en effet, de suivre une intuition selon laquelle cibler les chef(fe)s de famille monoparentale ou proposer une offre de service couvrant l'ensemble des dimensions de l'individu permettrait un accompagnement plus efficace et plus efficient à long terme (l'efficience est, en effet, un des enjeux du projet d'investissement social).

D'autre part, le travail de recherche montre l'intérêt d'inclure les professionnels de l'accompagnement dans la construction d'un projet : en amont, en raison de leur expertise de terrain et de leur proximité avec les publics, et tout au long du projet via leurs observations et leur capacité d'adapter le travail prescrit pour créer une réponse porteuse de sens sur le terrain. Si le Département, partant de son intuition, propose de définir le cadre de l'évaluation, les professionnels, au même titre que les autres partenaires et les usagers, représentent le contenu expérientiel de celle-ci.

Pour terminer, je reviendrai sur ma mission de stage et sur le travail de formalisation et de perspective de déploiement. A l'origine, l'expérimentation Reliance avait pour objectif la diffusion de « bonnes pratiques » et non l'essai du dispositif dans sa globalité (pour rappel, il s'agit d'un projet d'investissement social dont le budget est 4 fois supérieur à un projet classique). Par ailleurs, une modification de l'article 72 alinéa 4 de la Constitution, datant du 19 avril 2021, tend à faciliter les conditions d'accès à l'expérimentation sociale :

- Accord obtenu par délibération et non plus par décret du Conseil d'État.
- Souplesse dans les perspectives de déploiement des dispositifs : jusqu'à présent une expérimentation était abandonnée si elle n'était pas généralisable sur l'ensemble du territoire français. Aujourd'hui, il est possible d'adapter leur finalité à la spécificité des situations des collectivités territoriales.

Au vu de ces éléments, force est de constater que les porteurs de projet ont anticipé un enjeu significatif du déploiement de l'innovation sociale, à savoir que l'intérêt du déploiement pour les collectivités semble résider surtout dans son appropriation et non pas

dans une généralisation systématique. Cette modification de la loi permet aux expérimentations de modifier partiellement la réglementation sans généraliser un dispositif qui ne s'adapte pas toujours au territoire d'accueil ; au contraire, il s'agit de diffuser des pratiques, des modalités d'accompagnement, des méthodes de travail et de coordination en fonction des problématiques rencontrées par les publics, leur profil, leur besoin...

Ce mémoire pourrait être complété par les propositions d'études suivantes :

- Recherche des effets d'un dispositif sur les membres du comité de pilotage en distinguant partenaires financiers et fonctionnels pour vérifier la proposition selon laquelle le sentiment de légitimité est influencé par cette distinction.
- Recherche sur l'accompagnement des accompagnateurs socioprofessionnels (traité, dans la lecture scientifique, uniquement dans les domaines du soin et de la protection de l'enfance).
- Recherche-action autour d'une proposition de coordination plus inclusive dans le cadre d'une expérimentation.
- Recherche-action autour de la question de formalisation des dispositifs dans la perspective d'une diffusion, d'un essaimage ou de l'abandon d'une expérimentation.

VI. PISTES POUR L'ACTION

A la lumière des éléments recueillis dans l'état de l'art et les analyses de données, plusieurs pistes d'action et de réflexion peuvent être proposées pour aller plus loin dans la démarche engagée par le Département et les autres porteurs du projet Reliance.

1 INVESTIR LA QUESTION DES RAPPORTS SOCIAUX

Comme souligné dans le cadre théorique, les éléments qui constituent le concept d'innovation sociale sont le territoire, les acteurs et les interactions entre ces derniers. Le Département pourrait, par exemple, investir davantage les questions de coordination et d'innovation « bottom up ».

1.1 Des expérimentations centrées sur les acteurs d'un territoire

Le dispositif Reliance s'inscrit dans une démarche expérimentale à plusieurs niveaux : évaluation à la fois quantitative et qualitative, choix de cibler un public identifié comme nécessitant un accompagnement spécifique ou encore nouvelles modalités d'accompagnement. Pour compléter cette proposition, il serait intéressant d'approfondir le travail autour de la coordination, du sens et du sentiment de légitimité dans le cadre d'un projet en élargissant le comité de pilotage à l'ensemble des acteurs de l'insertion socioprofessionnelle. Plusieurs pistes peuvent être envisagées :

- Formaliser, en amont, le rôle, les attendus et les enjeux des porteurs de projet. Par exemple, préciser à l'équipe de professionnels les attendus en matière d'évaluation (évaluation ou bilan) et de positionnement (si les professionnels sont à la fois prestataires et partenaires du projet, définir les attentes pour chaque rôle).
- Inclure des professionnels de terrain dans le comité de pilotage pour enrichir la réflexion générale.
- Réaffirmer la légitimité de l'ensemble des membres du comité de pilotage afin d'éviter que les partenaires fonctionnels ne se sentent pas inclus au même titre que les partenaires financiers.

1.2 Observer et valoriser l'innovation sociale de terrain

Les professionnels semblent être, non seulement, une source d'information mais également à l'origine de l'innovation sociale. A ce titre, un diagnostic de l'innovation de terrain, à l'échelle du département, semble pertinent pour identifier, formaliser et valoriser les pratiques innovantes des professionnels. Ce travail de diagnostic pourrait s'accompagner de temps d'échange entre les professionnels et les directions centrales (pour généraliser les bonnes pratiques, en interne) mais également entre les professionnels et avec d'autres acteurs du territoire (droit commun, autres professionnels de l'accompagnement...)

Ce diagnostic pourrait également permettre d'affiner le profil des personnes allocataires du RSA, les situations et les problématiques rencontrées, en se reposant, non plus seulement sur des données chiffrées mais également sur des observations qualitatives. Cette étape de diagnostic ne peut être négligée si l'on considère que les professionnels, du fait de leur proximité, sont la seconde source d'information de terrain après les personnes accompagnées.

1.3 Concevoir une évaluation multidimensionnelle

Comme souligné précédemment, un des enjeux pour les porteurs de projet institutionnels est de redonner une place, du sens et de la légitimité aux professionnels et aux partenaires dans le cadre des dispositifs d'accompagnement. Le tableau, ci-dessous, se propose d'être l'illustration des pistes d'action précédentes en intégrant l'ensemble des acteurs de l'insertion (usagers inclus) et en définissant leur rôle potentiel dans le cadre d'une expérimentation centrée sur la coordination et les questions de gouvernance.

COMITE DE PILOTAGE			
Porteurs de projet : Formalisation du travail prescrit	Professionnels : Observation du travail réel et de l'innovation de terrain	Partenaires fonctionnels	Personnes accompagnées : Participation des usagers
Diagnostic institutionnel et financier (<i>besoins</i>)	Diagnostic de terrain	Questionnaires, réunions, tables rondes...	Questionnaires, Focus group...
Hypothèses et propositions d'action (<i>objectifs</i>)			
Construction du projet et de l'évaluation : critères d'évaluation du travail prescrit (<i>ressources, actions</i>)			
Évaluations intermédiaires externes : données quantitatives, qualitatives, ajustement du dispositif chemin faisant	Évaluations intermédiaires internes : données quantitatives, qualitatives, observations des effets et des innovations de terrain, propositions	Évaluations des effets	
Évaluation finale : résultats et effets constatés (<i>résultats, impacts</i>)		Restitution	

Figure 1 Proposition de coordination dans le cadre d'une expérimentation

2 S'APPROPRIER LES OUTILS DE L'EXPERIMENTATION

Les composantes de l'innovation sociale pourraient donc être davantage investies par les porteurs de projets pour éviter l'utilisation des termes « innovation » et « expérimentation » de manière rhétorique uniquement.

2.1 Enrichir les critères d'évaluation

Si l'évaluation proposée, dans le cadre du dispositif Reliance, mesure, entre autres, les effets d'un dispositif sur les professionnels de droit commun et sur les partenaires, une évaluation des effets plus large pourrait apporter des données complémentaires. En effet, il

est à considérer que, si Reliance n'a pas permis d'identifier des effets inattendus sur les professionnelles de l'accompagnement, le travail de recherche semble confirmer certaines intuitions des porteurs de projet et mis en lumière certaines faiblesses de la proposition (cf. 3.1 Un dispositif porteur de sens mais aussi d'interrogations - Analyse des entretiens de recherche). A ce titre et pour faire écho au paragraphe précédent, voici quelques propositions :

- Évaluation des effets d'une proposition de coordination innovante sur les porteurs de projet
- Évaluation des effets d'une expérimentation comme Reliance sur le sens et le confort au travail des professionnels de l'accompagnement

2.2 S'inscrire dans une expérimentation au sens juridique

Comme souligné dans la conclusion, le travail d'analyse de données permet de conclure l'anticipation de la loi du 19 avril 2021¹ par les porteurs du projet Reliance ; l'objectif du document de formalisation commandé par le Département étant la diffusion des « bonnes pratiques » et non l'essaimage du dispositif (reproduction du dispositif dans son intégralité). D'autre part, après analyse des éléments recueillis tout au long de ce mémoire, il est possible de proposer un mode de coordination et d'évaluation plus inclusive, valorisant les questions de sens et de légitimité (cf. Figure 1).

Par conséquent et en considérant les points, ci-dessous, l'inscription à une expérimentation au sens juridique semble tout à fait pertinente :

- L'évaluation Reliance souligne des résultats et des effets possiblement diffusables sur d'autres territoires après analyse de leur spécificité (comme le double accompagnement ou l'intérêt de cibler un public spécifique).
- L'accès à l'expérimentation est facilité.
- Le déploiement d'une expérimentation ne se limite plus à sa généralisation ou à son abandon. Les porteurs de projet, à travers un document de formalisation, présentent les marqueurs forts d'un dispositif invitant les autres territoires à intégrer légalement les propositions adaptées à leur spécificité.

¹ Loi organique du 19 avril 2021, loi relative à la simplification des expérimentations mises en œuvre sur le fondement de l'article 72 alinéa 4, encouragent les collectivités territoriales à développer cette pratique

- L'expérimentation permettrait d'évaluer la transférabilité du mode de coordination et d'évaluation présenté ci-dessus. Ce travail de recherche se propose, par ailleurs, d'accompagner le développement d'outils de formalisation en vue de faciliter les perspectives d'essaimage, de diffusion ou d'abandon d'une expérimentation.
- L'expérimentation, une fois accordée, si elle peut faciliter la diffusion de bonnes pratiques, peut s'emparer de questions plus complexes comme la formalisation du parcours d'accompagnement, l'obligation contractuelle, les sanctions... L'expérimentation peut permettre, en effet, une modification de la réglementation.

3 DEVELOPPER L'ACCOMPAGNEMENT DES PROFESSIONNELS

Au-delà des questions d'innovation de terrain, il semble, en effet, essentiel d'institutionnaliser l'accompagnement des accompagnateurs socioprofessionnels au même titre que les professionnels des secteurs du soin ou de la Protection de l'enfance. Cette proposition permettrait d'éviter une surcharge mentale et de faciliter la prise de hauteur dans la pratique professionnelle. Les entretiens réalisés ont mis en lumière plusieurs propositions :

- Développer la pratique d'Analyses de pratiques professionnelles (APP) et autres retours d'expériences entre professionnels mais également avec un tiers.
- Faciliter le recours à la formation professionnelle et adapter celle-ci en fonction des besoins.
- Favoriser les mouvements de poste en interne pour une meilleure visibilité et connaissance de l'offre de service, des dispositifs, des publics...
- Créer davantage d'instances d'échanges avec les partenaires pour une meilleure diffusion des informations.

En conclusion, l'innovation sociale propose de nombreuses pistes d'action. Toutefois, d'autres thématiques pourraient être approfondies comme celles du territoire ou de « l'empowerment ». Il s'agit aujourd'hui d'inviter chaque niveau d'organisation à s'approprier le concept d'innovation sociale et de repenser les questions de société en se reposant sur ce laboratoire symbolique que représente l'expérimentation.

BIBLIOGRAPHIE

Adrieu, S., Conraux, G., Duchamp, C., Esposito, S., Marion, P., Turpin, A., & Vega, M.-P. (2020). *Le mur du RSA : les départements redoutent un plein « effet Covid » sur leurs dépenses en 2021, voire 2022*. AEF info. <https://www.aefinfo.fr/depeche/639042>

Alter, N. (2002). L'innovation : Un processus collectif ambigu. In *Les logiques de l'innovation* (p. 288). La Découverte.

Alter, N. (2010). Inventions organisationnelles et décisions normées. In *L'innovation ordinaire* (p. 312). Presses Universitaires de France.

Asbrouck, B. V., & Maes, R. (2019). L'action sociale entre le discours et la réalité. *La Revue Nouvelle*, N° 1(1), 46-55.

Avenel, C. (2017). Sources et trajectoires des pratiques de développement social en France vers le développement territorial. In *Les nouvelles dynamiques du développement* (p. 33-56). Champ social. <https://www.cairn.info/les-nouvelles-dynamiques-du-developpement-social--9791034603831-page-33.htm>

Béraud, M., Fériel, É., & Higelé, J.-P. (2015). Le changement dans la continuité : L'activation du revenu minimum en France sous le vernis de l'innovation sociale. *Dynamiques régionales*, 2(1), 24-33.

Besançon, E. (2013). L'innovation en pratiques solidaires : Processus, résultats, impacts et changements. In *L'innovation sociale. Principes et fondements d'un concept* (p. 160). L'Harmattan.

Besançon, E., Chochoy, N., & Guyon, T. (2013). L'innovation sociale, une méthodologie d'évaluation. In *L'innovation sociale. Principes et fondements d'un concept* (p. 160). L'Harmattan.

Bioul, P. (2019). Bricoler le travail social. *La Revue Nouvelle*, N° 1(1), 28-35.

Bourdín, S., Nadou, F., & Obermoller, A. (2020). Comment les politiques publiques favorisent-elles les dynamiques collaboratives d'innovation ? *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2, 311-335.

Breton, É. (2014). Répondre à l'appel (à projets). *Politix*, 105(1), 213-232.

Browne, P. L. (2016). La montée de l'innovation sociale. *Quaderni*, 90(2), 55-66.

Bureau, M.-C., Sarfati, F., Simha, J., & Tuchsirer, C. (2013). L'expérimentation dans l'action publique. *Travail et emploi*, 135(3), 41-55.

- Castel, D. (2019). Déviance, innovation et pouvoir d'agir. *La Revue Nouvelle*, N° 1(1), 36-40.
- Cauquil Guy. (2004). Pourquoi et comment évaluer l'action publique. In *Conduire et évaluer les politiques sociales territorialisées*. Dunod.
- Chanut, V., & Rival, M. (2020). L'injonction territoriale : Un levier d'innovation pour l'évaluation des politiques publiques ? *Finance Contrôle Stratégie*, NS-7, 1-28.
- Comeau, Y., & Davister, C. (2008). La GRH en économie sociale : L'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable ». *Revue internationale de psychosociologie*, XIV(33), 203-223.
- Comité économique et social européen. (2014). *Stratégie Europe 2020 : Le CESE, un acteur engagé*.
- Délégation interministérielle à la Prévention et à la lutte contre la pauvreté. (2018). *Investir dans les solidarités pour l'émancipation de tous*.
- Dhers, O. (2020, décembre 14). *Les départements face au mur du RSA : La faute originelle de la décentralisation...* AEF info. <https://www.aefinfo.fr/depeche/641877-les-departements-face-au-mur-du-rsa-la-faute-originelle-de-la-decentralisation-du-rmi-14>
- Gaglio, G. (2011). La diffusion des innovations. In *Sociologie de l'innovation* (p. 128). Presses Universitaires de France.
- Garnier, J. (2012). Appareil productif, territoire, dialogue social : Pourquoi innover ? *Innovations*, 38(2), 167-184.
- Gianfaldoni, P. (2012). Les attributs de l'innovation sociale dans l'insertion par l'activité économique. *Innovations*, 38(2), 129-150.
- Greffe, X. (2005). *La décentralisation* (Nouvelle éd.). La découverte.
- Gueguen, F. (2020). Comment éradiquer la pauvreté ? *La Pensee*, 401(1), 70-78.
- Lethielleux, L., & Paturel, D. (2017). Innovation sociale et travail social. *Forum*, 150(1), 7-15.
- Lévesque, B. (2018). L'innovation sociale : Retour sur les marches d'une construction théorique et pratique. *Revue de la régulation*, 23, 1-22.
- Loilier, T. (2010). Innovation et territoire. *Revue française de gestion*, 200(1), 15-35.
- Mauger, G. (2001). Les politiques d'insertion. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 136-137(1), 5-14.
- Pin, C. (2020). La gouvernance territoriale de l'innovation. *Gouvernement et action*

publique, 9(1), 57-85.

Richez-Battesti, N., Petrella, F., & Vallade, D. (2012). L'innovation sociale, une notion aux usages pluriels : Quels enjeux et défis pour l'analyse ? *Innovations*, 38(2), 15-36.

Site de la Commission européenne. (s. d.). *Stratégie européenne pour l'emploi*. Commission européenne. Consulté 18 octobre 2020, à l'adresse <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=fr&catId=1059>

Site de l'Assemblée nationale. (2018). *Expérimentation et différenciation territoriale Autonomie financière des collectivités territoriales* (Mission Flash N° 912; p. 88). Délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation.

Site du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle. (s. d.-a). *L'assemblée départementale*. Consulté 1 novembre 2020, à l'adresse <http://meurthe-et-moselle.fr/departement/lassemblel%C3%A9-d%C3%A9partementale>

Site du Conseil départemental de Meurthe-et-Moselle. (s. d.-b). *Le conseil départemental*. Consulté 27 octobre 2020, à l'adresse <http://meurthe-et-moselle.fr/departement/le-conseil-d%C3%A9partemental>

Site du Gouvernement. (s. d.). *Le Grand plan d'investissement 2018-2022*. Consulté 11 novembre 2020, à l'adresse <https://www.gouvernement.fr/partage/9537-dossier-de-presse-le-grand-plan-d-investissement>

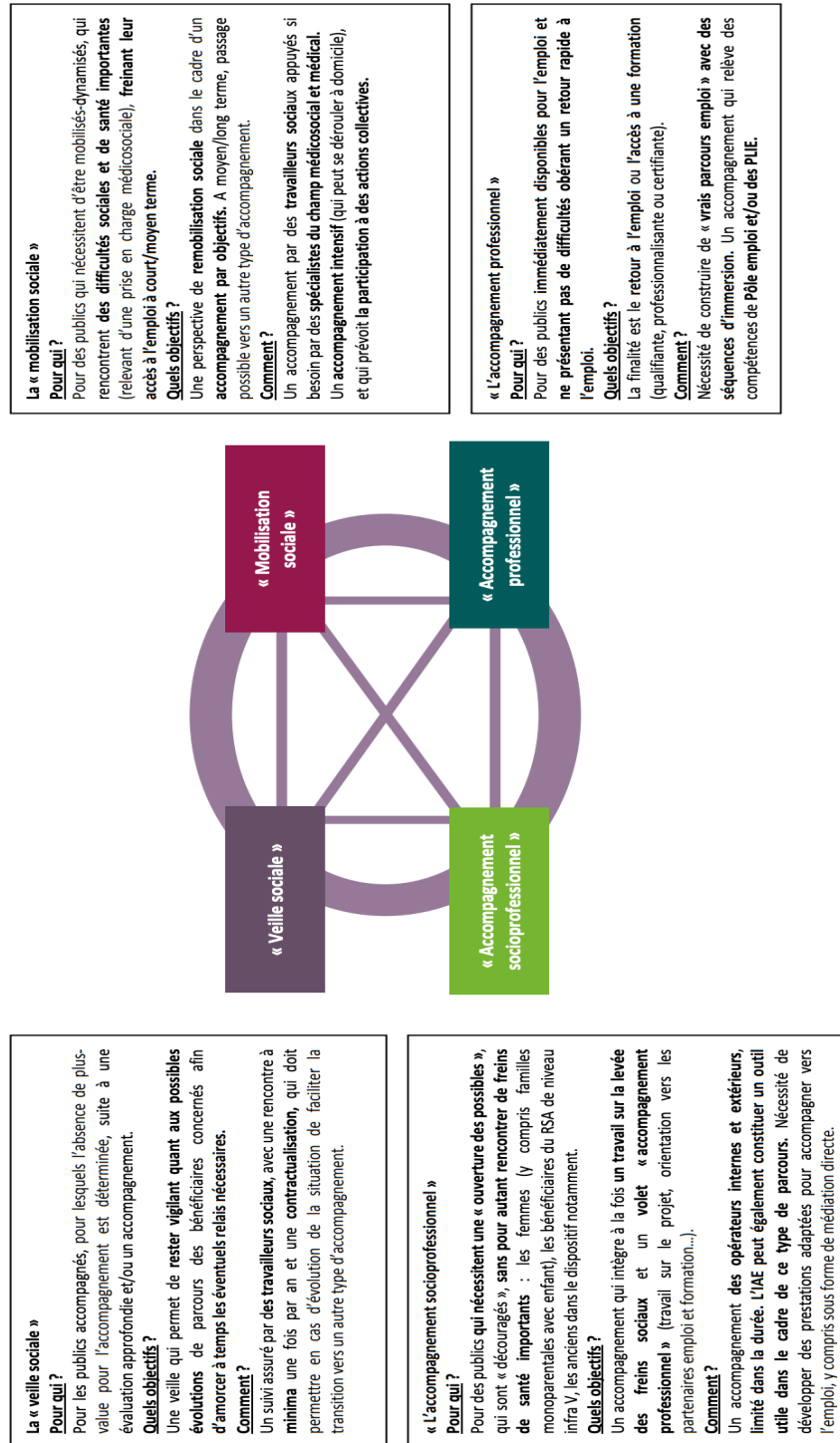
ANNEXES

1 ANNEXE 1 : LE REFERENTIEL D'ACCOMPAGNEMENT

Document téléchargeable sur le site du Département de Meurthe-et-Moselle :

Les principes

- Les parcours ne sont ni linéaires, ni figés : les bénéficiaires peuvent passer d'un type d'accompagnement à l'autre.
- Pour tous les publics, « l'horizon » reste la possibilité d'accéder à l'emploi.
- Il n'existe pas de graduation dans l'intensité de l'accompagnement (à l'exception de la « veille sociale »).
- Les types d'accompagnement se distinguent entre eux par des objectifs et un contenu différents.



2 ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN

A DESTINATION DES PROFESSIONNELS DE RELIANCE

1. **Pour commencer, pouvez-vous me parler de votre parcours de formation et professionnel ?**
2. **Je vous rencontre aujourd'hui en tant que professionnel(le) de l'accompagnement : Comment décrivez-vous votre poste actuel ?**

Questions de relance

- *Comment définiriez-vous vos objectifs personnels en tant que professionnelle ?*
- *Comment décrivez-vous vos relations avec les usagers ?*

3. **Vous êtes sur un dispositif dit « d'expérimentation sociale », pourriez-vous décrire ce dispositif ?**

Questions de relance

- *Quels sont, selon vous, les particularités par rapport à d'autres dispositifs existants ?*
- *Quels sont, selon vous, les particularités par rapport à d'autres dispositifs sur lesquels vous avez travaillé précédemment ?*
- *Quels sont, selon vous, les éléments de l'expérimentation à reproduire ou conserver ?*
- *Constatez-vous des points marquants ?*

4. **Comment avez-vous vu évoluer les pratiques d'accompagnement ces dernières années dans votre structure et en général ?**

Questions de relance

- *Si vous pouviez faire des suggestions, en tant qu'acteur de terrain, pour faire évoluer les pratiques d'accompagnement ?*

5. **Puis-je revenir vers vous pour un complément d'information si besoin ? Comment avez-vous vécu notre entretien ?**

1. Pour commencer, pouvez-vous me parler de votre parcours de formation et professionnel ?

2. Je vous rencontre aujourd'hui en tant que professionnel(le) de l'accompagnement : Comment décrivez-vous votre poste actuel ?

Questions de relance

- *Comment définiriez-vous vos objectifs par rapport à vos missions ?*
- *Comment décrivez-vous vos relations avec les usagers ?*

3. Pourriez-vous décrire le dispositif sur lequel vous travaillez ?

Questions de relance

- *Quels sont, selon vous, les particularités par rapport à d'autres dispositifs existants ?*
- *Quels sont, selon vous, les particularités par rapport à d'autres dispositifs sur lesquels vous avez travaillé précédemment ?*
- *Constatez-vous des points marquants ?*

4. Pourriez-vous décrire votre quotidien d'accompagnant socioprofessionnel ?

Questions de relance

- *Quels sont, selon vous, les éléments participants à la réussite d'un parcours d'accompagnement ?*
- *Et inversement, les éléments qui font échouer un parcours d'accompagnement ?*
- *Qu'est-ce qui, selon vous, devrait être valorisé dans les pratiques des professionnels de l'accompagnement ?*

**5. Puis-je revenir vers vous pour un complément d'information si besoin ?
Comment avez-vous vécu notre entretien ?**

TABLE DES SIGLES

A

ATD · *Aide à toute détresse*

C

CER · *Contrat d'engagement réciproque*

CESE · *Comité économique et social européen*

CESF · *Conseillère en économie sociale et familiale*

CNAF · *Caisse nationale des allocations familiales*

D

DASI · *Direction de l'action sociale et de l'insertion*

DGA · *Direction générale adjointe*

DGS · *Direction générale des services*

DREETS · *Direction régionale et interdépartementale
de l'économie, de l'emploi, du travail et des
solidarités*

F

FSE · *Fonds social européen*

G

GPI · *Grand plan d'investissement*

I

IAE · *Insertion par l'activité économique*

M

MAPTAM · *Voir modernisation de l'action publique
territoriale et d'affirmation des métropoles*

MDS · *Maison des solidarités*

N

NOTRe · *Nouvelle organisation territoriale de la
République*

P

PDI · *Programme départemental d'insertion*

PTI · *Plan territorial d'insertion*

R

RMI · *Revenu minimum d'insertion*

RSA · *Revenu de solidarité active*

RU · *Référent unique*

S

SPIE · *Service public de l'emploi*

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE DE MASTER



Innovation sociale : évaluation des effets d'un dispositif innovant sur les professionnels de l'accompagnement socioprofessionnel - le cas du projet Reliance sur le département de Meurthe-et-Moselle

Mahdi Samira

UNIVERSITE DE LORRAINE

Juin 2021

Mots clés : innovation sociale - expérimentation - évaluation- RSA - accompagnement socioprofessionnelle

La question de l'insertion sociale et professionnelle est un enjeu d'envergure pour les départements, en raison de son coût de gestion et du nombre croissant des personnes allocataires du RSA. Le Département de Meurthe-et-Moselle, comme d'autres institutions, se tourne, aujourd'hui, vers de nouvelles formes d'innovation sociale comme l'expérimentation, pour tester de nouvelles pistes d'action et en évaluer les effets dans une perspective d'essaimage.

Le travail de formalisation d'un projet expérimental d'accompagnement, des chef(fe)s de famille monoparentale, m'a permis d'analyser la proposition des porteurs de projet, inscrits dans cette démarche innovante. Le projet Reliance traduit, en effet, une intention de tester et d'évaluer d'autres modalités d'accompagnement ainsi que les effets du dispositif sur d'autres acteurs de l'insertion professionnelle (partenaires de droit commun, entre autres). Bien que le retour des accompagnatrices socioprofessionnelles de Reliance, rencontrées dans le cadre de ce travail de formalisation, montre son impact sur leur pratique professionnelle, ces dernières restent absentes de l'évaluation des effets du dispositif.

Ce travail de recherche propose un éclairage sur l'influence inexplorée des accompagnateurs socioprofessionnels au niveau de la coordination des dispositifs et invite plus largement à une réflexion autour des questions d'essaimage et de diffusion des expérimentations.

Social innovation: evaluation of the effects of an innovative system on professionals of socio-professional support - the case of the Reliance project in the Meurthe-et-Moselle department

Keywords: social innovation - experimentation - evaluation - RSA - socio-professional support

Abstract: The issue of social and professional integration is a major challenge for the departments, due to the cost of managing it and the growing number of people receiving RSA benefits. The Meurthe-et-Moselle department, like other institutions, is now turning to new forms of social innovation, such as experimentation, to test new courses of action and evaluate their effects with a view to spreading them.

The work of formalizing an experimental support project for the heads of single-parent families has enabled me to analyze the proposal of the project leaders involved with this innovative approach. The Reliance project reflects an intention to test and evaluate other support methods as well as the effects of the system on other players in the field of professional integration (partners under ordinary law, among others). Although the feedback from Reliance's socio-professional support workers, who met in the context of this formalization work, shows its impact on their professional practice, they remain absent from the evaluation of the effects of the scheme.

This research work sheds light on the unexplored influence of socio-professional advisors in the coordination of the system and, more broadly, invites reflection on the issues of spin-off and dissemination of experiments.