

**Faculté des sciences économiques,  
sociales, politiques et de communication**

**Analyse du réseau de partenaires  
en insertion socio-  
professionnelle sur le territoire de  
Chimay**

Auteure : Nathalie JACQUET  
Promoteur : Martin WAGENER  
Accompagnateurs : Damien BOUCHAT & Guillaume HUART  
Année académique 2019-2020  
Master politique économique et sociale



## Remerciements

Je tiens tout d'abord à adresser mes premiers remerciements à mon promoteur, Monsieur Martin Wagener, pour ses remarques et l'attention qu'il a apportées à la réalisation de ma recherche. Je tenais également à remercier mes professeurs Monsieur Pierre Georis et à Monsieur Jérémy Dagnies.

J'adresse mes remerciements à Réjane par son écoute, sa bienveillance et ses encouragements.

Je remercie également mes collègues et anciens collègues pour leurs encouragements et leur soutien.

Je ne pourrais terminer mes remerciements sans avoir une pensée émue, pour mes enfants, Emilien, Matteo, Zya, Sam et mon époux Olivier. Ainsi que pour ma famille, mes amis, Patrice, Fabrizio, Nicolas, et toutes les personnes qui m'ont accompagnées et soutenues sans relâche, tout au long de cette fabuleuse et enrichissante expérience, et à ceux qui ont toujours cru en moi. De tout cœur merci.

## Table des matières

Remerciements .....	3
Table des matières .....	4
1 Introduction.....	6
2 Questions de recherche .....	8
3 Méthode d'analyse des concepts liés au réseau.....	9
3.1 L'analyse du réseau à travers le concept de la gouvernance.....	9
3.1.1 La Gouvernance locale et multi partenariale .....	10
3.1.2 Comment mobiliser les différents acteurs ? Il faut repérer qui sont :.....	12
3.2 Analyse du réseau à travers le concept du partenariat .....	12
3.2.1 Le partenariat palliatif .....	13
3.2.2 Le partenariat idéologique .....	14
3.2.3 Le partenariat d'initiative .....	14
3.2.4 Le partenariat imposé .....	15
3.2.5 La convention .....	15
4 Analyse à travers le concept du réseau.....	15
4.1 Typologie du réseau .....	16
4.1.1 Réseau primaire.....	16
4.1.2 Réseau secondaire.....	17
4.1.3 Le réseau professionnel.....	17
4.2. Le travail en réseau et le travail de réseau .....	18
4.2 La création d'un réseau .....	19
4.2.1 Nécessités pour la création d'un travail de/en réseau.....	19
5 Analyse selon le concept de la coordination.....	21
5.1.1 La communication .....	22
5.1.2 La motivation.....	23
5.1.3 Le pouvoir .....	24
5.2 Analyse des acteurs sociaux .....	25
6 Méthodes et techniques .....	27
6.1 Enquêtes auprès des acteurs de l'insertion socio-professionnelle .....	28
7 Analyse du territoire de Chimay.....	29
7.1 Contexte socio-historique et institutionnel du territoire de Chimay.....	30
7.1.1 Caractéristiques générales de l'entité.....	30
7.1.2 Caractéristiques géographiques .....	31
7.1.3 Caractéristiques socio-économiques .....	31
7.1.4 Caractéristiques politiques.....	32

7.1.5	Revenu.....	32
7.1.6	Emploi.....	32
7.1.7	Le Plan Stratégique Transversal .....	33
7.1.8	Contexte institutionnel.....	36
7.2	Analyse des partenariats de l’insertion socio-professionnelle .....	37
7.2.1	Analyse du C.P.A.S. de Chimay .....	37
7.2.2	Analyse des partenariats du CPAS de Chimay.....	40
7.2.3	Analyse des partenariats du Plan de Cohésion Sociale .....	45
7.2.4	Analyse des partenariats du Forem.....	47
7.2.5	Analyse des partenariats de la Miresem .....	48
7.2.6	Analyse du réseau de partenaires de l’insertion socio-professionnelle .....	50
8.2.6.	Le réseau au cœur des interactions.....	51
8	Conclusion .....	52
9	Bibliographie.....	55
9.1	Textes juridiques .....	55
9.2	Ouvrages.....	55
9.3	Articles.....	56
9.4	Mémoire.....	57
9.5	Ressources consultées sur internet.....	57
10	Glossaire .....	57
11	Annexes.....	59

## 1 Introduction

Les acteurs sociaux sont confrontés, depuis de nombreuses années, à l'augmentation du nombre d'allocataires sociaux dont les situations de précarités économiques et sociales sont cumulatives et risquent de faire évoluer les situations de manière plus précaires encore<sup>1</sup>. S'en mêlent parfois de multiples difficultés pour un seul allocataire, tels que des soucis de santé, d'assuétudes, de logement qui viennent se confronter à des projets de formations ou de requalification. Et pourtant, l'insertion professionnelle des allocataires sociaux contribue à lutter contre la pauvreté et l'exclusion<sup>2</sup>.

Dans notre société actuelle, c'est l'éthique du travail qui domine. L'insertion de l'individu passe par le travail, c'est une fin en soi. Le « respect » dans notre société moderne est accordé à ceux qui travaillent et à ceux qui se prennent en charge. Si ce n'est pas le cas, on stigmatise les personnes dont les allocataires sociaux, ceux-ci se sentent exclus, inutiles dans notre société de valeurs.<sup>3</sup>

Aujourd'hui, l'un des enjeux politiques est la lutte contre l'exclusion. Afin d'y répondre, on appelle à de nouveaux modes de fonctionnement dont le travail en réseau<sup>4</sup>. Cela se traduit dans les différentes pratiques du travail social, dont le niveau local. Les politiques de la ville de Chimay, par la note de politique générale de 2019 et par le Plan Stratégique Transversal<sup>5</sup> confirment leur intention de créer un réseau de partenaires de l'insertion socio-professionnelle pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion des allocataires sociaux.

Les mandataires politiques proposent « le réseau » comme étant un outil de l'insertion qu'ils souhaitent créer en partenariat avec les acteurs de l'insertion sociale et professionnelle.

L'objectif du réseau est fortement souligné dans le Plan Stratégique Transversal de Chimay à la fois, comme renforcement de la capacité des travailleurs sociaux dans l'accompagnement des allocataires sociaux dans leurs parcours professionnels, et comme développement d'une

---

<sup>1</sup> Paugam Serge, *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Presses Universitaire de France, 2007

<sup>2</sup> Franssen Abraham, « *La société biographique : une injonction à vivre dignement*, sous la direction d'Isabelle Astier Duvoux, l'Harmattan coll. « Logiques sociales », septembre 2006, 292 p.

<sup>3</sup> Sennett Richard: *Le respect : de la dignité de l'homme dans un monde d'inégalité*, Albin Michel, 2003

<sup>4</sup> Dumoulin Philippe, Dumont Régis, Bross Nicola, Masclet Georges : *Travailler en réseau méthodes et pratiques en intervention sociale*, Dunod, 2015

<sup>5</sup> <https://www.ville-de-chimay.be/>

capacité d'action collective au niveau local. La mise en œuvre de cet objectif soulève bien des questions.

Si le mot « réseau » est un concept large et peut être perçu comme flou, il renvoie à des politiques publiques, des pratiques professionnelles ayant la volonté d'assurer l'insertion. Mais qu'est-ce un réseau ? Difficile de donner une seule définition. Néanmoins, dans les multiples recherches consultées, il revient souvent comme étant un « ingrédient essentiel d'une recette magique » qui permettrait de lutter contre la précarité<sup>6</sup>.

Le réseau peut être un support d'échanges égalitaires entre les professionnels dans une recherche d'alternatives.<sup>7</sup> Chacun est spécialiste dans une fonction qui le rend complémentaire des autres. Selon Durkheim, la principale fonction de la division du travail est sociale, elle produit de la solidarité et des liens durables entre les individus unis entre eux à travers la définition de fonctions complémentaires. La division du travail augmente la solidarité et l'interdépendance entre les membres d'une société<sup>8</sup>. Cet effet insoupçonné permet également d'augmenter la performance d'un réseau.

L'objectif de ma recherche est de comprendre comment se crée un réseau composé d'acteurs en insertion socio-professionnelle et plus particulièrement sur le territoire communal de Chimay. En effet, depuis de nombreuses années, en tant que travailleuse sociale en ISP, le sujet du réseau m'est apparu comme une évidence, il était une suite logique à mes aspirations professionnelles. Au départ de ce travail, ma question de recherche était : « comment se crée un réseau de partenaires ayant une vision partagée de l'accompagnement des allocataires sociaux en insertion socio-professionnelle ? ». Mes premières lectures se sont portées sur l'accompagnement des allocataires sociaux, les valeurs et la notion de réseau. Progressivement, je me suis détachée de mon rôle de travailleuse sociale pour endosser celui de chercheuse, ce qui m'a permis d'élargir mes recherches sur le rôle de la gouvernance, de la coordination, de l'impact sur les travailleurs sociaux et en finalité, les allocataires sociaux. Mon sujet de départ a abouti à la question « Comment se crée un réseau de partenaires en insertion socio-professionnelle ? ».

---

<sup>6</sup> Philippe Dumoulin, Régis Dumont, Nicola Bross, Georges Masclat : *Travailler en réseau méthodes et pratiques en intervention sociale*, Dunod, 2015

<sup>7</sup> Ibid

<sup>8</sup> Paugam Serge, *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Presses Universitaires de France, 2007

Pour effectuer ma recherche, j'ai réalisé une enquête qualitative afin de comprendre les positionnements, les pratiques des travailleurs par le biais de rencontres individuelles avec les travailleurs de l'insertion socio-professionnelle du territoire de Chimay

Ensuite, pour tenter de comprendre les enjeux sociaux, économiques et politiques, j'ai réalisé une analyse des multiples caractéristiques socio-historiques, géographiques et politiques, de la ville de Chimay. Et plus concrètement, pour aborder les enjeux politiques, je me suis intéressée au Plan Stratégique Transversal de Chimay qui est un outil central du développement à l'échelon local.

Pour ce travail de recherche, j'utilise le Centre Public d'Action Sociale de Chimay comme cas de départ de mon analyse. Le C.P.A.S. a pour mission de garantir à tous des conditions de vie conformes à la dignité humaine<sup>9</sup>. Néanmoins, le C.P.A.S. ne peut pas, à lui seul, traiter de l'ensemble des problématiques des allocataires sociaux telles que les assuétudes, l'emploi, le logement, la formation. Il multiplie les partenariats. A l'aide des interviews réalisées, je vais réaliser des schémas représentatifs des partenariats principaux. Afin de donner une autre perspective à la dynamique du travail en réseau, je vais tenter d'analyser les types de partenariats et de réseaux existants sur le territoire de Chimay.

## 2 Questions de recherche

L'objectif de ce travail est de comprendre comment se crée un réseau composé d'acteurs en insertion socio-professionnelle sur le territoire communal de Chimay et qui peut être résumé dans la question suivante : Comment se crée un réseau ? J'essayerai d'apporter un éclairage concret pour répondre à cette question, en espérant pouvoir mettre l'accent sur ce qui est au cœur du travail en réseau.

---

<sup>9</sup> Loi organique de 08 juillet 1976 (art.1)

### 3 Méthode d'analyse des concepts liés au réseau

Pour analyser le cadre théorique lié au réseau, j'ai utilisé les publications et les ouvrages des auteurs tels qu'Abraham Franssen<sup>10</sup>, John Cultiaux<sup>11</sup>, Serge Paugam<sup>12</sup>, Pierre Georis et Bernard Simonin<sup>13</sup> ainsi que les recherches de Philippe Dumoulin, Régis Dumont, Nicole Bross et Georges Masclet<sup>14</sup> en autres. Je me suis également inspirée du mémoire réalisé par Martin Wagener « *La réorganisation du secteur d'aide aux sans-abris en Région de Bruxelles-Capitale. Les articulations entre le monde politique, le travail social et les habitants de la rue*<sup>15</sup> ».

Mon analyse porte sur les rôles et les relations entre les autorités politiques, les acteurs de l'insertion socio-professionnelle que ce soit en termes de pouvoirs, d'autonomie ou de communication. Il s'agit d'identifier et comprendre les différentes facettes de la notion de « réseau ».

#### 3.1 L'analyse du réseau à travers le concept de la gouvernance

A l'origine, le mot « gouvernance » vient du terme anglais « governance » et s'est développé dans les années 90<sup>16</sup>. Il s'applique alors uniquement aux entreprises. De manière spécifique, la gouvernance s'intéresse aux relations entre les actionnaires et les membres du Comité de Direction.

La gouvernance des entreprises a alors pour objectif, de garantir l'intégrité de l'entreprise au niveau financier. C'est une part du processus de décision dont les maîtres-mots sont « la transparence, la responsabilité, le contrôle et l'équilibre ».

---

<sup>10</sup> Franssen Abraham : *le sujet au cœur de la nouvelle question sociale*, La revue nouvelle n°12, décembre 2003

<sup>11</sup> Cultiaux John : *Travail social et réseau, Pourquoi ? Comment ?* Chronique sociale, Lyon, Dépôt légal : mai 2018

<sup>12</sup> Paugam Serge : *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Presses Universitaire de France, 2007

<sup>13</sup> Georis Pierre, Simonin Bernard : *L'approche multidimensionnelle comme principe d'action du programme Commission Européenne*, DG V/E/2

<sup>14</sup> Philippe Dumoulin, Régis Dumont, Nicola Bross, Georges Masclet : *Travailler en réseau méthodes et pratiques en intervention sociale*, Dunod, 2015

<sup>15</sup> WAGENER Martin., *La réorganisation du secteur d'aide aux sans-abris en Région de Bruxelles-Capitale. Les articulations entre le monde politique, le travail social et les habitants de la rue*, Travail de fin d'études en vue d'obtention du Master en sociologie, UCL, 2009.

<sup>16</sup> Maitre Alexandre : *Comprendre la gouvernance et ses enjeux*, Alexandre Maitre-Février 2010

Toutes les parties prenantes d'une entreprise sont concernées, toutes implications confondues, qu'elles soient passives ou actives dans la société. Les acteurs sont multiples, ce sont des actionnaires, des banques, des fournisseurs, l'état, ...

*« L'essence de la gouvernance réside dans une dépossession d'un plein pouvoir de décision des mains des personnes chargées de « diriger », pour intégrer leurs décisions dans un processus de négociation et d'association de l'ensemble des acteurs concernés, qu'ils soient acteurs de la mise en œuvre, qu'ils en soient les destinataires ou qu'ils contribuent à leur financement »<sup>17</sup>.*

Plus largement, la notion de « gouvernance » permet également de rendre compte de la pluralité des acteurs intervenants dans la conception et la mise en œuvre des politiques publiques. La pluralité se caractérise par un processus de division sociale du travail (Durkheim) qui a pour effet une forme de solidarité, le processus de division sociale dû à la répartition des différents rôles et fonctions entre les différents membres.

### **3.1.1 La Gouvernance locale et multi partenariale**

La gouvernance locale est un concept plus large que le concept de « gouvernement » qui fait uniquement référence aux organes formels et légalement établis de la structure politique.

Liée à la participation citoyenne, la gouvernance locale est l'exercice de l'autorité politique, économique, sociale et administrative dans la gestion des affaires d'une ville. Elle comprend les mécanismes, les traditions, les processus et les institutions, que celles-ci soient formelles ou informelles, par lesquels les citoyens et les groupes articulent leurs intérêts, exercent leurs droits, respectent leurs obligations et arbitrent leurs différences<sup>18</sup>.

La gouvernance est un mécanisme complexe qui s'intéresse à la manière de gouverner dans un contexte social, politique et économique moderne. C'est un enjeu essentiel de la politique wallonne au niveau régional et local. C'est pourquoi, elle est au cœur du discours politique quant aux objectifs fixés lors d'une nouvelle législature régionale pour répondre aux besoins de la population. Elle désigne également une partie prenante de personnes de la société civile qui peuvent, s'ils le désirent, donner leur opinion et influencer le cours des politiques publiques et

---

<sup>17</sup> op.cit. p.

<sup>18</sup> Nathalie Bertrand, Patrick Moquay, *La gouvernance locale, un retour à la proximité*, année 2004/280. p.77-95

le secteur privé pour répondre aux besoins de la population. C'est l'opportunité donnée au monde politique et aux acteurs de l'insertion socio-professionnelle de concevoir des nouvelles approches de la prise de décisions et d'avoir des objectifs communs.<sup>19</sup>

L'un des objectifs communs, est d'extraire les allocataires sociaux de leurs situations d'individus passifs, d'exclus et stigmatisés pour les rendre acteurs responsables des décisions partagées et leur conférer ainsi le statut de citoyen. Le moyen utilisé est l'activation par l'insertion professionnelle.<sup>20</sup>

La réflexion sur le concept de la gouvernance locale oblige à raisonner en termes de pouvoir et donc de politique et par conséquent, à réinterroger les termes « multi partenariale » des acteurs sociaux ou autres « modes d'exercice de l'autorité politique ».

La gouvernance locale s'applique également pour la collectivité, les élus, les agents, les usagers, la population mais aussi en relation entre plusieurs activités publiques ou privées, associations, entreprises sur le territoire donné. C'est la gouvernance multi partenariale<sup>21</sup>.

La gouvernance locale multi partenariale est un système de pilotage du développement local fondée sur des relations partenariales entre les différents acteurs orientés vers la réalisation d'objectifs en visant à établir une stratégie collective. C'est un contexte organisé d'échanges sur les modes de coordination entre les différents acteurs, que ceux-ci soient des travailleurs sociaux, des citoyens, des politiques et les institutions. L'objectif de cette mobilisation est le développement local. Cette action formelle et collective permet, en outre, de garantir la tenue d'accords sur un projet commun. C'est « un retour de la proximité » entre organisations.<sup>22</sup> Il s'agit là d'une réelle adaptation du concept économique de « gouvernance » à la volonté de chacun de redonner du sens au travail en réseau. Les acteurs sont là, ensemble pour atteindre des objectifs communs. Chacun comprend de mieux en mieux son rôle, sa place et peut donner du sens à ses actions.

---

<sup>19</sup> Maitre Alexandre : *Comprendre la gouvernance et ses enjeux*, Alexandre Maitre-Février 2010

<sup>20</sup> Franssen Abraham : *L'Etat social actif et la nouvelle fabrique du sujet*, logiques sociales, septembre 2006,292p.

<sup>21</sup> Maitre Alexandre : *Comprendre la gouvernance et ses enjeux* – Février 2010

<sup>22</sup> Bertrand Nathalie, Moquay Patrick : *La gouvernance locale, un retour à la proximité Economie Rurale*, 280/mars-avril 2004

### 3.1.2 Comment mobiliser les différents acteurs ? Il faut repérer qui sont :

- **Les acteurs politiques** : ce sont les fournisseurs de ressources. De plus, ils sont acteurs de décisions, ils peuvent mobiliser les moyens et alimenter les ressources financières, techniques et humaines
- **Les acteurs techniques** : ce sont les transformateurs de ressources. Ils sont chargés de transformer la volonté politique en actions. C'est l'ensemble des acteurs responsables de l'organisation, la gestion, la direction.
- **Les acteurs face à face** : ce sont les prestataires d'activités. Ils ont les contacts directs avec la population, les bénéficiaires. Il s'agit des acteurs qui contribuent à la mise en œuvre concrète du projet.
- **Les utilisateurs finaux** : c'est la population bénéficiaire, le public réel, potentiel ou supposé du projet.

La dynamique de la « bonne » gouvernance permet de faire un diagnostic, de relever les dysfonctionnements pour comprendre les causes et « réparer » les dommages. L'enjeu est que l'ensemble des acteurs et des utilisateurs trouvent leur place dans le système.

Le travail en réseau est considéré comme un impératif de « bonne » gouvernance et de l'action publique institutionnelle<sup>23</sup>. Il désigne l'effort de maillage entre différentes institutions, il résulte d'un processus d'intégration.

C'est en prenant le temps de se poser la question du rôle et de la place de chacun qu'un travail en réseau pourra construire de manière constructive pour les allocataires sociaux.

## 3.2 Analyse du réseau à travers le concept du partenariat

Pour analyser le concept du partenariat, je me suis référée à l'ouvrage « Travailler en réseau, méthodes et pratiques en intervention sociale » écrit par quatre auteurs, Philippe Dumoulin, Régis Dumont, Nicole Bross et Georges Masclet.

---

<sup>23</sup> Mottint Joëlle : Le travail en réseau : *travailler ensemble pour optimiser les pratiques au profit de tous*, juin 2008

Dans leurs pratiques quotidiennes, les acteurs sociaux accompagnent des allocataires sociaux confrontés à de multiples difficultés coexistent simultanément. Pour y faire face, les politiques appellent les intervenants sociaux à entreprendre des partenariats

Le partenariat est une volonté entre institutions, entreprises, et travailleurs sociaux de coopérer en vue de mener à bien un projet commun par des actions concrètes dans l'accompagnement des allocataires sociaux. Ce public est varié, il se compose de bénéficiaires du Revenu d'Intégration Sociale (RIS), de sans-abris, des personnes sans emploi, de personnes de tous âges, ....

Le partenariat permet un accompagnement global des allocataires sociaux en assurant la prise en compte de problématiques plus complexes, rencontrées au quotidien par des travailleurs sociaux dans leurs pratiques. Les interactions entre professionnels de l'insertion, ont pour effet de réduire les incertitudes des situations complexes<sup>24</sup>.

Il existe de multiples formes de partenariat :

### 3.2.1 Le partenariat palliatif

Le partenariat palliatif ou spontané est un système à la « débrouille » et doit son existence parce que les acteurs sont dépourvus de services leur permettant de répondre aux situations rencontrées par les allocataires sociaux. Les travailleurs sociaux sont confrontés à des situations problématiques et ne peuvent, à eux seuls, apporter des propositions de solutions cohérentes et globales. Les acteurs de l'insertion sont experts dans leur domaine. Toutefois, face à certaines problématiques, ils se retrouvent dans une situation d'inconfort. Dès lors, ils recherchent spontanément des solutions extérieures. Il est difficile de mettre à l'emploi ou en formation une personne qui a des difficultés de logement ou qui est surendettée. Avoir une certaine stabilité personnelle et financière permet plus facilement à une personne de s'impliquer dans un processus d'insertion socio-professionnel.

La réciprocité d'échanges entre acteurs favorise une reconnaissance réciproque, un partage des mêmes valeurs. Les allocataires sociaux sont au cœur du processus. Le travail mené en concertation donne du sens à l'action de chacun.

Le partenariat palliatif n'est pas reconnu et n'est pas élaboré, il doit son existence aux relations informelles entre les acteurs.

---

<sup>24</sup> Philippe Dumoulin, Régis Dumont, Nicola Bross, Georges Masclet : *Travailler en réseau méthodes et pratiques en intervention sociale*, Dunod, 2015

Ce mode de fonctionnement peut venir pour pallier les carences du dispositif. Il repose sur l'engagement personnel des acteurs, pouvant sortir ainsi du champ de contrôle institutionnel. Même s'il est informel, il permet de réduire les incertitudes des acteurs de l'insertion. Il n'est pas visible de l'extérieur.

A noter que si l'un des acteurs de ce type de partenariat venait à quitter l'organisation, le partenariat s'interrompt et disparaît immédiatement. Il est intrinsèquement lié aux personnes. Le partenariat palliatif peut se transformer en partenariat idéologique<sup>25</sup>.

### 3.2.2 Le partenariat idéologique

Le partenariat palliatif, dans lequel les travailleurs sociaux partagent les mêmes valeurs sur l'accompagnement des allocataires sociaux, peut évoluer vers un type de partenariat dit « idéologique ». Celui-ci favorise la mise en œuvre d'une coordination informelle avec un ajustement mutuel. Les acteurs ont la même vision de leur métier et de l'intervention auprès de l'utilisateur. Au-delà de l'intérêt commun présent dans un partenariat palliatif (résoudre une difficulté rencontrée à un moment donné), il s'agit ici d'un partage plus profond autour des valeurs qui sous-tendent les actions menées.

A nouveau, il est essentiel de souligner que les relations partenariales informelles sont essentielles pour la vie d'une organisation, c'est un « réseau ». Ce travail en réseau entre deux professionnels est le fruit d'une relation informelle, illisible et invisible pour tous. Il se crée par des échanges téléphoniques, des rencontres. Néanmoins, si l'un des membres n'y travaille plus, ce partenariat disparaît. Il peut y alors avoir une perte de qualité dans le travail fourni par les services concernés.

### 3.2.3 Le partenariat d'initiative

Le partenariat d'initiative est, comme son nom l'indique, à l'initiative des différents acteurs ou institutions qui souhaitent collaborer et mutualiser leurs expertises pour se coordonner autour d'un projet commun, pour répondre à une problématique locale. Ce partenariat donnera lieu à une convention.

Il s'agit souvent de formaliser les partenariats informels ou idéologiques, afin de donner un cadre ou une certaine pérennité aux actions menées conjointement.

---

<sup>25</sup> Ibid., p.15

### 3.2.4 Le partenariat imposé

Le partenariat imposé est unilatéral. Il est à la demande d'une organisation qui est à la manœuvre dans l'opérationnalisation de ce dernier. Ce type de partenariat est imposé à une ou plusieurs des organisations ayant un objectif commun. Il ne prend pas en compte les valeurs ou les idéologies des acteurs et est souvent à l'initiative d'hommes politiques ou d'institutions ayant le « pouvoir » d'imposer aux autres de travailler avec eux.

Dans la majorité des cas, les enjeux sont liés à des flux financiers ou à une gestion globalisée autour d'une thématique donnée. Par exemple, pour travailler avec des personnes d'origine étrangère, il est nécessaire d'entrer dans un partenariat avec le Centre Régional des Immigrés.

### 3.2.5 La convention

La convention officialise un partenariat entre deux ou plusieurs acteurs. C'est un contrat entre plusieurs parties qui formalisent leurs objectifs, leurs liens communs ainsi que les procédures à suivre pour atteindre un objectif commun avec des outils communs. Une convention peut être établie entre les différents services, organisations ou institutions. Elle permet de définir le rôle de chacun et leurs champs d'interventions dans une durée définie en y mettant un cadre structuré.<sup>26</sup>

La convention permet, en fin de parcours, de réaliser une évaluation du travail fourni. Ce temps assurera une adaptation du projet par la suite afin de mieux répondre aux besoins et aux réalités du terrain.

A noter que les relations entre acteurs ne sont pas toujours formalisées par des conventions.

## 4 Analyse à travers le concept du réseau

Si le réseau apparaît aujourd'hui comme une formule avancée des pratiques de communication et de relations sociales<sup>27</sup>, il est au fondement de toute vie sociale individuelle qui s'appuie sur les liens du développement familial, de l'environnement, et qui s'enrichit progressivement de

---

<sup>26</sup> Philippe Dumoulin, Régis Dumont, Nicola Bross, Georges Masclet : *Travailler en réseau méthodes et pratiques en intervention sociale*, Dunod, 2015

<sup>27</sup> Ibid

relations nouées dans les milieux d'éducation, de travail, de loisirs, de vie en communauté. C'est une mobilisation des ressources d'un environnement.<sup>28</sup>

Dans leurs pratiques courantes, les acteurs sociaux sont confrontés à des situations de plus en plus complexes au niveau des prises en charge et de l'accompagnement des allocataires sociaux. De plus, ces derniers sont des acteurs actifs de ce réseau parce qu'ils en bénéficient. Ils multiplient ainsi leurs ressources, ils participent activement à leurs projets, ce qui a pour effet de les responsabiliser. Ils sont reconnus comme citoyens à part entière.<sup>29</sup>

Le réseau est porteur d'échanges, de partages, de développement personnel. Il fait fonction d'appartenance sociale. L'individu se tourne naturellement vers ses relations pour traiter de quelque chose qui le préoccupe. Plus le niveau socioculturel et économique de l'individu est élevé, plus il va pouvoir élargir les contributions et rétributions réciproques avec son environnement. C'est un système de flux entre pôles interconnectés et la répartition de la responsabilité entre professionnels.

#### 4.1 Typologie du réseau

Pour réaliser la typologie du réseau, je me suis référée à l'ouvrage de quatre auteurs, Philippe Dumoulin, Régis Dumont, Nicole Bross et Georges Masclet<sup>30</sup>, qui décrivent, autour d'une même passion et d'une même conviction, le réseau comme étant « *un outil d'intervention qui laisse une place importante à l'humain* »

##### 4.1.1 Réseau primaire

Tout au long de l'existence, l'être humain constitue des liens « naturels » qui débutent depuis la naissance et se développent tout au long de la vie. Ces liens s'instaurent et sont en interactions au fil du temps avec les proches, les amis, les camarades rencontrés lors du parcours de vie.

Le réseau primaire se compose d'un groupe d'individus qui sont « activables et mobilisables » en cas de besoin d'une personne. Ce type de réseau est informel et invisible pour les personnes extérieures au réseau primaire. Ce sont les personnes que l'on connaît « depuis toujours » et qui « seront toujours là ».

---

<sup>28</sup> Ibid

<sup>29</sup> Le travail en réseau et intervention sociale : le lien social n°923 du 23 avril 2009

<sup>30</sup> Philippe Dumoulin, Régis Dumont, Nicola Bross, Georges Masclet : *Travailler en réseau méthodes et pratiques en intervention sociale*, Dunod, 2015

On constate souvent que pour une personne inscrite dans un processus d'exclusion, le réseau primaire est pauvre et manque de densité, avec la conséquence d'une incapacité de mobiliser l'entourage. Néanmoins, l'allocataire n'est pas sans ressources. Il évolue dans son propre contexte. C'est pourquoi, il n'existe pas une intervention en réseau identique à un autre.

De ce fait le travailleur social doit toujours faire preuve d'empathie et tenter de comprendre le contexte dans lequel le bénéficiaire a pu se construire et continue d'évoluer.

#### 4.1.2 Réseau secondaire

Il existe deux types de réseaux secondaires :

**Le réseau secondaire non formel** est plus sophistiqué que le réseau primaire. Il se crée à partir d'initiatives de certains membres du réseau primaire pour trouver des solutions à des difficultés communes. Il se caractérise par la capacité des personnes à se mobiliser pour trouver, par eux-mêmes, des solutions à leurs problèmes. Ce sont des échanges qui ne font pas appel à des structures institutionnelles. Le type de réseau est informel et invisible mais précieux dans la recherche de solutions pour l'allocataire en demande d'aide. La réalité des gens du voyage illustre parfaitement ce type de réseau. En effet, ensemble, des petits groupes se constituent et mettent en place des systèmes de soutien et d'aide très solides.

**Le réseau secondaire formel** se constitue d'institutions ou d'organisations sociales officielles et visibles qui fournissent des services aux citoyens. C'est celui-ci qui va activer l'intervention de l'institution ou de l'organisation pour tenter de trouver les ressources nécessaires afin de répondre à ses besoins. Si le réseau primaire tisse des liens naturels, le réseau secondaire formel crée des liens professionnels. Les liens entre les différentes structures accompagnant les sans-abris s'inscrivent dans ce type de réseau. Le lien entre les différentes associations permet une prise en charge d'une grande partie des difficultés rencontrées par ces personnes. Elles savent où manger, où dormir, où se laver, ... Elles connaissent le réseau.

#### 4.1.3 Le réseau professionnel

Le réseau professionnel est une structure formelle qui permet aux professionnels, avec l'aval de leurs responsables de se rencontrer et de créer des pratiques innovantes qui vont permettre

d'améliorer le parcours, la prise en charge des allocataires sociaux. Ce réseau comporte des règles de fonctionnement interne et des objectifs communs. Ce réseau est formel, visible et lisible pour les personnes de l'extérieur.

Le réseau professionnel peut bénéficier du réseau informel pour émerger. Il permet d'ancrer et de coordonner « des offres de service ». L'enjeu est de profiter des avantages pour faire remonter des informations utiles et établir les objectifs communs.

#### 4.2. Le travail en réseau et le travail de réseau<sup>31</sup>

**Le travail en réseau** permet de mieux coordonner des expertises multiples et de mieux répondre à la complexité de certaines situations d'intervention. Il est un outil de maillage, un lien permanent, de reconstruction d'un lien social entre l'allocataire et le travailleur social. Dans un contexte économique difficile, il permet une meilleure mutualisation des ressources entre partenaires associatifs et politiques.<sup>32</sup>

**Le travail de réseau** se distingue du travail en réseau par son objectif central, il s'agit de proposer un accompagnement concerté, de recréer un lien autour d'une personne au départ de sa situation particulière, qui peut être mixte et ou plus atypique. Ce type de réseau est éphémère mais cette pratique constitue une plus-value. Le travail de réseau peut prendre appui sur le travail en réseau, pour pouvoir ainsi bénéficier des relations des institutions partenaires.

Dans ce type de réseau, l'implication de l'allocataire est indispensable. En effet, il occupe la place centrale il doit être demandeur et non-être imposé.<sup>33</sup>

- Il est indispensable que l'allocataire s'engage lui aussi dans le travail de réseau pour lui permettre de retrouver un statut, une identité, une reconnaissance, une existence sociale, ce qui va lui permettre de se poser comme « sujet de son histoire ».
- L'allocataire doit comprendre le sens du projet, que c'est une démarche active de sa part, et de préserver sa liberté, même si cela va vers un refus, le travailleur social doit respecter la décision finale de la personne accompagnée.
- La coopération entre les acteurs professionnels et les non-professionnels constitue la deuxième dimension essentielle du travail de réseau. Ces échanges sont un atout et une richesse pour le réseau.

---

<sup>31</sup> Cultiaux John : *Travail social et réseau, Pourquoi ? Comment ?* Chronique sociale, Lyon, Dépôt légal : mai 2018

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> Ibid

- Pour garantir les conditions de coopération entre partenaires, ceux-ci doivent disposer d'une coordination efficace et adaptée au projet. Il est nécessaire que chaque partenaire connaisse le fonctionnement de l'autre et qu'il y ait une reconnaissance mutuelle ainsi qu'une confiance partagée.
- Le travailleur social doit tenir compte des ressources de l'allocataire ainsi que de son réseau primaire. En effet, le réseau professionnel ne doit pas étouffer le réseau primaire mais plutôt venir en complément, en soutien.
- Le réseau professionnel ne doit pas surcharger ou déléguer des responsabilités que le bénéficiaire ne pourra pas assumer. Les objectifs doivent être réalistes et réalisables.
- Tous les acteurs sont égaux, il faut veiller de ne pas hiérarchiser le travail de réseau.

## 4.2 La création d'un réseau

Le réseau est le départ d'un besoin qui fait sens au regard des missions des travailleurs sociaux. Ceux-ci doivent faire face à de multiples situations de plus en plus complexes et ne possèdent pas les outils pour y faire face. Ils sont confrontés à une précarisation de plus en plus récurrente. Ils doivent également faire face à de la violence verbale ou physique de la part des allocataires sociaux. Il est dès lors difficile de dialoguer, de tisser une relation de confiance avec la personne. La conséquence est une rupture de lien entre les acteurs.

La création d'un réseau permet aux acteurs de l'insertion, aux professionnels et aux allocataires, de rompre avec l'isolement. Ceux-ci ne se sentent plus seuls face aux situations problématiques rencontrées. Comme nous avons pu le voir précédemment, l'enjeu des pouvoirs politiques est de lutter contre l'exclusion des allocataires sociaux. L'objectif de la lutte contre l'exclusion n'est pas seulement social, il est également économique. La création d'un réseau permet de répondre à un enjeu d'inclusion des allocataires sociaux par l'effet de maillage entre acteurs de l'insertion socio-professionnelle qui participent autour de multiples projets.<sup>34</sup>

### 4.2.1 Nécessités pour la création d'un travail de/en réseau

Pour pouvoir créer un réseau, il est nécessaire de<sup>35</sup> :

#### **Identifier le besoin et constater l'interdépendance des services**

<sup>34</sup> Franssen Abraham, de Coninck François, Cartuyvels Yves, Vignes Maguelone, Van Campenhoudt Luc : *La ritournelle du travail en réseau*. In : Bruxelles Santé, no.spécial « Les réseaux de santé », p. 79-102, 2007

<sup>35</sup> Cultiaux John : *Travail social et réseau, Pourquoi ? Comment ?* Chronique sociale, Lyon, Dépôt légal : mai 2018

Il faut constater l'interdépendance des services et le gain mutuel qui sera retiré sur une ou plusieurs problématiques identifiées. Pour cela, il est essentiel de connaître les besoins des différents acteurs de l'insertion socio-professionnels ainsi que leurs objectifs. Ceux-ci peuvent être spécifiques d'une organisation à l'autre ou communs.

Il est également important de connaître l'intérêt mutuel à cette collaboration en tenant compte des projets et contraintes

### **Saisir les opportunités de rencontre**

Cela permet d'ouvrir d'autres opportunités aux allocataires sociaux que celle dont l'institution ou l'organisation est en mesure d'offrir tout en tenant compte des limites de chacun. Néanmoins, cela prend du temps. Il est donc essentiel de prévoir suffisamment de temps pour les rencontres qui doivent avoir lieu dans des espaces appropriés. Il est dès lors nécessaire de les identifier préalablement.

### **Analyser les contextes, problématiser et traduire**

Pour cette étape, il est nécessaire d'identifier et de réunir les représentants qui permettent de répondre aux besoins constatés des allocataires sociaux. Les rencontres vont permettre de développer des réflexions sur la mise en œuvre de la résolution des problèmes et sur le contexte d'action. Il est nécessaire, à cette étape, que chaque représentant se connaisse ainsi que les rôles et intérêts de chacun pour s'assurer d'être « sur la même longueur d'ondes ».

### **Apprendre à connaître l'autre**

Les institutions ainsi que les organisations ont des cultures et des pratiques professionnelles différentes. Certains travailleurs y sont très attachés, pour d'autres, c'est secondaire. C'est pourquoi, apprendre à connaître l'autre, dans ses différences permet, dans le travail de réseau, d'avoir une dimension personnelle en fonction de la personnalité du travailleur social. Connaître les partenaires permet également d'orienter l'allocataire vers le service adéquat.

Certains acteurs se connaissent par des partenariats formels ou informels mais ce n'est pas le cas de tous. Certains peuvent être cloisonnés ou sont des acteurs récents sur le territoire. Les rencontres, par groupes de travail ou de réflexion permettent de savoir qui ils sont et quel est leur rôle, de se connaître.

### **Formaliser les relations**

Comme nous l'avons vu, les organisations ont des pratiques et des cultures différentes. L'élaboration de procédures de communication ou de collaboration permet de clarifier les rôles, les obligations et les modalités de travail en commun. Cette harmonisation évite les malentendus ou l'incompréhension de certains.

### **Entre réflexion et routines**

Le réseau n'est jamais figé, il est alimenté par des discussions, des échanges. L'effort réflexif doit se poursuivre tout au long de la collaboration entre les différents acteurs du réseau. Pour cela, il est nécessaire d'organiser des espace-temps d'échange définis, l'instauration de rencontres régulières évite ainsi la routine.

De plus, ces moments de réflexions permettent de communiquer, d'élaborer de nouvelles innovations, idées, perspectives.

## **5 Analyse selon le concept de la coordination**

Si « le réseau » semble être une réponse à la lutte contre l'exclusion, celui-ci est également la traduction du malaise ressenti par les travailleurs sociaux dû à la complexité des situations des allocataires sociaux qui nécessitent une approche globale et une coordination entre les acteurs de l'insertion.<sup>36</sup>

Tout d'abord, il faut distinguer la coordination qui est la fonction à remplir pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation par des actions, réparties sur plusieurs acteurs. Et le coordinateur qui est la personne qui exerce la fonction, c'est le pilote du projet<sup>37</sup>.

La coordination ne se fait pas, comme on pourrait le penser, de haut en bas en tant que « chef » qui commande. Son rôle est de trouver des manières de collaborer avec les différents partenaires pour pouvoir coordonner tous les efforts de ceux-ci<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Philippe Dumoulin, Régis Dumont, Nicola Bross, Georges Masclet : *Travailler en réseau méthodes et pratiques en intervention sociale*, Dunod, 2015

<sup>37</sup> Ibid.

<sup>38</sup> Ibid.

Pour accompagner les allocataires sociaux, les travailleurs sociaux multiplient les dispositifs, ce qui est l'équivalent d'une multiplication des professionnels et des métiers spécialisés. En effet, pour chaque problème rencontré, il y a un service ou une fonction correspondante, ce qui provoque une difficulté majeure : la coordination.

La complexité des situations oblige les différents services à coopérer ensemble pour augmenter les forces dont l'effet est la complémentarité. Les professionnels développent eux-mêmes des actions coordonnées au profit des allocataires sociaux.

Le coordinateur doit pouvoir avoir une vision globale et déterminer ce que le réseau doit accomplir pour atteindre les objectifs définis. Néanmoins, ceux-ci doivent être clairs et connus de tous. Pour cela, il doit garantir un minimum de comptes rendus.

Le coordinateur permet d'éviter l'isolement et le cloisonnement des acteurs présents sur la toile du réseau. Il doit veiller à la participation de tous, et à ce que chacun trouve un intérêt à sa participation dans le réseau. Tout en traitant les conflits, il fait circuler l'information localement auprès de tous. Il réalise ses diverses missions en toute autonomie.

Il organise une concertation entre les intervenants et veille à réguler les rapports entre les participants. Il est un interlocuteur susceptible de rétablir la cohérence globale des interventions et d'en assurer la gestion continue. Il retisse des liens entre les intervenants. Il permet également la multiplication des interventions de manière horizontale. Il veillera également à l'autonomie des uns et des autres.

### 5.1.1 La communication

Pour l'analyse de la communication, je me suis référée principalement à l'article intitulé « La ritournelle du travail en réseau » écrit par Franssen, Abraham, De Coninck, François, Cartuyvels Yves, Vignes, Maguelone, et Van Campenhoudt Luc<sup>39</sup>.

La communication entre travailleurs se développe, et une relation de confiance s'installe. Cela facilite les échanges d'informations utiles, de manière rapide et concrète.

L'information circule difficilement entre les acteurs, ce qui occasionne des pertes d'informations dues à :

---

<sup>39</sup> Franssen, Abraham ; de Coninck, François ; Cartuyvels, Yves ; Vignes, Maguelone ; Van Campenhoudt, Luc. La ritournelle du travail en réseau. In: Bruxelles Santé, no.spécial "Les réseaux de santé", p. 79-102 (2007)

- Des problèmes de traductions entre travailleurs issus de champs professionnels différents qui ne parlent pas le même langage. Communiquer, informer prend du temps, de l'énergie.
- Des problèmes de transmission de l'information.
- Des problèmes déontologiques liés au secret professionnel.
- Des problèmes relatifs à l'enjeu de pouvoir (rivaux) que peut constituer la détention et la rétention de l'information (renvoyer la balle à son voisin)

Il n'existe pas d'idéal de transparence et de communication, ce qui est parfois préférable, cela évite ainsi les risques bien plus graves encore pour l'allocataire social. La « bonne » communication s'appuie sur une prise en compte du bénéficiaire et la volonté de travailler ensemble.

Néanmoins, les enjeux de la communication expriment les conflits idéologiques, entre les différents partenaires.

Créer et travailler en réseau demande de la préparation pour une meilleure coordination entre les différentes organisations ainsi qu'une mobilisation des organisations. Inverser cette tendance est une plus-value et la création d'un vade-mecum, qui est un support méthodologique, permet d'avoir des règles au bénéfice des acteurs et allocataires sociaux. Le vade-mecum se crée par les participants du réseau, c'est un travail commun entre les différents professionnels. L'objectif des réunions entre partenaires est de partager toutes les expériences pour ensuite créer un support méthodologique (création d'un cadre et ses limites). Ceux-ci se réunissent formellement, ce qui permet de standardiser les procédures.

### 5.1.2 La motivation

Un autre aspect du rôle du coordinateur est relationnel, il doit veiller à la motivation<sup>40</sup> des travailleurs dont l'intérêt de ceux-ci n'est pas pécuniaire mais l'interaction, la communication, le partage des bons procédés et informations. Par les multiples interactions avec les autres professionnels, il y a une diminution des incertitudes. Les acteurs de l'insertion partagent également les valeurs, l'éthique, le désir de développer une identité non seulement pour soi mais également pour les autres<sup>41</sup>.

---

<sup>40</sup> Philippe Dumoulin, Régis Dumont, Nicola Bross, Georges Masclet : *Travailler en réseau méthodes et pratiques en intervention sociale*, Dunod, 2015

<sup>41</sup> Fromm Erich : *Avoir ou être, un choix dont dépend l'avenir de l'homme*, Robert Laffont, 1978

Dans le réseau, il n'y a pas de sommet stratégique, donc, pas de ligne hiérarchique. Le coordinateur est un pilote et non un « chef ». Il n'est pas nécessaire d'avoir un cadre pour faire appliquer les directives. En effet, il n'y a pas d'organigramme, pas d'acteur qui exerce un pouvoir sous la forme d'un contrôle. Chaque membre est reconnu dans ses compétences et son utilité, ce qui est une vertu essentielle, les échanges s'effectuent avec tout le monde sur le même pied d'égalité, c'est une relation horizontale. C'est ainsi que chaque acteur est responsabilisé et reconnu dans sa fonction et son utilité.<sup>42</sup> La motivation joue un rôle important dans la stabilité et la pérennité du réseau, elle a un impact sur la participation des acteurs. De plus, l'expérience classique de E. Mayo<sup>43</sup> a montré que le travail en lui-même le plus ennuyeux devient intéressant si les travailleurs savent qu'ils participent à un projet mené par une personne dynamique et douée, qui est capable de susciter leur curiosité et leur participation. Si les travailleurs peuvent être vraiment actifs, responsabilisés, bien informés dans le cadre de leur travail, même les moins intéressés changent pour atteindre un niveau d'esprit d'invention, d'activité, d'imagination et de satisfaction remarquable.

Le coordinateur fait appel au désir humain, ce qui a pour effet de donner de leur personne.

### 5.1.3 Le pouvoir

Comme nous pouvons le constater, le réseau permet de mettre en interactions des acteurs qualifiés, autonomes. Ceux-ci participent, s'investissent dans le réseau et mettent en place, souvent de manière inconsciente des stratégies pour atteindre des objectifs dans leurs propres intérêts.<sup>44</sup>

Selon Weber<sup>45</sup>, ce sont des rapports de pouvoir qui permettent à un acteur, au sein d'une relation sociale, d'atteindre son objectif et ce, malgré une résistance d'un ou plusieurs acteurs. Le pouvoir est une capacité d'obtenir d'une personne qu'elle réalise quelque chose qu'elle n'aurait pas accompli d'elle-même, même si cela va à l'encontre de ses valeurs ou de ses propres intérêts. Celui-ci plie, sans s'en rendre compte, sous l'effet du pouvoir.

« *La relation de pouvoir active trois types de ressources :*

1. *Le recours à la force (ex : police)*
2. *La capacité de produire et d'échanger des marchandises*

---

<sup>42</sup> Paugam Serge : *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Presses Universitaire de France, 2007

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Pichault François, Nizet Jean : *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaeetan Morin, 1995

<sup>45</sup> Fromm Erich : *Avoir ou être, un choix dont dépend l'avenir de l'homme*, Robert Laffont, 1978

3. *La possibilité de mobiliser des valeurs, des convictions, voire des émotions permettant de créer, de stabiliser ou de rétablir le « vivre ensemble »*

Néanmoins, ce qui peut s'avérer efficace sur un acteur peut ne pas l'être avec d'autres car cela dépend des attributs des acteurs concernés et de l'objet que suscite la relation de pouvoir et des conditions dans lesquelles se déroulent les échanges, mais également dû aux différentes personnalités des acteurs.<sup>46</sup>

Pour mener à bien un travail cohérent, il est donc essentiel d'accepter les phénomènes de pouvoir et assumer le besoin de coordination

- La pérennité du réseau tient aussi « de facto » à sa gouvernance.
- C'est une relation entre partenaires fondée sur la confiance et la reconnaissance.
- Le pouvoir est une relation, et chaque acteur dans le réseau dispose de marches d'autonomie plus ou moins grandes<sup>47</sup>.

## 5.2 Analyse des acteurs sociaux

Pour l'analyse des acteurs sociaux, je me suis inspirée principalement de l'ouvrage de Paugam Serge : « Le Salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle ».

Selon Durkheim, le travailleur n'est pas une machine mais un collaborateur. « *Il sent qu'il sert à quelque chose, ses actions ont une fin en dehors d'elles-mêmes* »<sup>48</sup>, c'est ce qu'il appelle « la solidarité organique » qui constitue la complémentarité des fonctions aussi différentes les unes des autres, et qui procure à la fois la protection élémentaire et le sentiment d'être utile<sup>49</sup>.

La division du travail n'est pas un obstacle à la solidarité, bien au contraire, elle permet de renforcer la complémentarité entre les personnes. Cette division du travail permet également d'avoir un autre effet insoupçonné, celui de la reconnaissance dans son utilité.

---

<sup>46</sup> Balzacq Thierry, Baudewyns Pierre, Jamin Jérôme, Legrand Vincent, Paye Olivier, Schiffino Nathalie : *Fondements de science politique*, De Boeck 2014

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Paugam Serge : *le salarié de la précarité, les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Presses Universitaire de France, 2007

<sup>49</sup> Ibid.

Néanmoins, ce lien peut être rompu à tout moment durant un parcours, qu'il soit scolaire, professionnel (ex : suite à une mésentente). La rupture du lien commun ne permet plus de se sentir utile, il peut y avoir un désengagement des travailleurs pour leur organisation<sup>50</sup>.

Or, durant ces dernières décennies marquées par la « modernisation » de notre économie, les conditions de travail tout comme les techniques et l'organisation du travail ont évolué. A cet égard, on peut distinguer trois grandes évolutions :

- **Une plus grande autonomie des travailleurs** par leurs multiples compétences ce qui revalorise la dimension collective du travail. Le management participatif permet d'encourager à l'initiative, l'innovation, l'autocontrôle, l'évaluation permanente ce qui a pour conséquence une grande implication du travailleur dans ses tâches à réaliser.
- **Des contraintes de temps et de qualité plus fortes.** Si l'autonomie est considérée comme une avancée sociale, les travailleurs sont confrontés à des contraintes dues à l'augmentation de leur rythme de travail pour respecter les délais de production tout en s'adaptant à la concurrence de plus en plus féroce.
- **Une augmentation de la cadence et du travail répétitif** est à l'origine d'une certaine dégradation des conditions de travail et d'un renforcement de la pénibilité des emplois (debout toute la journée, charges lourdes, ...). Cette fragilisation des conditions de travail et l'accroissement des risques professionnels ainsi que la forte pénibilité sont de plus en plus vécues par les travailleurs.

Les multiples transformations ainsi que la dégradation des conditions de travail pour de nombreux acteurs professionnels ont affecté le niveau de satisfaction au travail. En effet, la plupart des travailleurs évoquent avec plaisir leur activité professionnelle et notamment leur évolution de carrière. Mais il est fréquent d'entendre des personnes en parler de manière peu positive. Pour certains, le travail est source d'épanouissement personnel, pour d'autres, il est tout simplement vide de sens et à l'origine de souffrance. Cette situation touche autant les hommes que les femmes.

« *Trois angles d'approches spécifiques de la satisfaction au travail peuvent être adoptés :*

- ***L'homo faber*** qui tire sa motivation et sa satisfaction au travers du travail lui-même. *L'autonomie est l'une des raisons qui permet de renforcer la satisfaction. Celle-ci suit une*

---

<sup>50</sup> Ibid.

*courbe en forme de « U » tout au long d'une carrière professionnelle. La satisfaction augmente donc avec l'âge, en principe de manière conjointe au renforcement de l'autonomie accordée par l'employeur.*

- ***L'homo oeconomicus** qui effectue un calcul bénéfices-coûts tout au long de sa carrière afin d'évaluer si la rétribution financière et matérielle est suffisante, eu égard à son investissement, et ses compétences (salaire, promotion, autres récompenses matérielles...).*
- ***L'homo sociologicus** qui recherche plutôt une bonne ambiance au travail et des relations épanouissantes et agréables avec les collègues (convivialité du travail) ou encore des signes de reconnaissance sociale. La satisfaction est positivement corrélée aux indicateurs d'intégration de la personne dans une équipe ou une entreprise. On observe ici souvent une différence entre les travailleurs qualifiés et non qualifiés (dont la peur de perdre son emploi est plus importante) ».*

La satisfaction au travail dépend du mode d'organisation interne des entreprises et des processus de travail, du climat social et de l'ambiance générale sur le lieu de travail ainsi que de la situation économique de l'entreprise face au marché (est-elle en danger ou non ?). Or, ces facteurs n'ont pas évolué dans un sens favorable à la satisfaction des travailleurs.

C'est l'ensemble de ces facteurs qu'il faudra prendre en compte pour développer un travail en réseau porteur de sens pour tous.

## 6 Méthodes et techniques

Cette étude se concentre sur le territoire de Chimay (La Botte du Hainaut). Dans un premier temps, j'ai voulu comprendre les concepts de gouvernance, de réseau, de partenariat et leurs implications sur les travailleurs sociaux mais aussi sur les allocataires sociaux. Si je cerne mieux le sens et l'intérêt des aspects formels et informels du travail en réseau, il me paraît essentiel de transposer ces concepts à ma pratique, à mon terrain. C'est pourquoi cette étude se porte sur « comment se crée un réseau d'acteurs en insertion socio-professionnelle ». Mon objectif est de mieux connaître les organisations et les acteurs de l'insertion du territoire de

Chimay. J'ai dès lors identifié les contacts entre acteurs, les types de partenariats leurs fonctions, leurs valeurs et leurs expériences.

## 6.1 Enquêtes auprès des acteurs de l'insertion socio-professionnelle

Les interviews se sont déroulées entre 2018 et 2020 auprès d'organisations ou institutions de l'insertion socio-professionnelle du territoire de Chimay. Ceux-ci ont été réalisés en entretiens individuels auprès des travailleurs sociaux de terrain, directement confrontés dans le processus d'intégration sociale et professionnelle. Mon échantillon est composé d'agents d'insertion professionnelle et sociale, de coordinateurs, d'assistants sociaux, d'un homme politique.

J'ai choisi de réaliser une enquête qualitative pour pouvoir explorer, comprendre les comportements par des discussions en profondeur, semi directives, sur un échantillon représentatif dont les objectifs sont : la recherche de la diversité des opinions et le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques. Dans le but de donner une structure à mes rencontres, les données qualitatives ont été saisies à l'aide d'un questionnaire semi-directif<sup>51</sup>.

J'ai utilisé un guide d'entretien qui a servi de fil conducteur durant mes entretiens<sup>52</sup>.

Mon objectif de départ était de réaliser 12 entretiens auprès de différentes organisations de l'insertion socio-professionnelle<sup>53</sup> sur le territoire de Chimay. J'ai dès lors commencé les interviews auprès :

- Du Centre d'Action Publique Sociale : Le CPAS de Chimay : Agent d'insertion professionnelle, agent d'insertion sociale et le coordinateur de l'insertion socio-professionnelle
- Centre d'assuétude : Le Répit
- Centre de formation : Asbl Carrefour
- Acteur politique : CLE
- Agence Locale Pour l'Emploi
- Le Forem : La maison de l'emploi
- Organisation d'insertion : Miresem
- Le PCS de Chimay

---

<sup>51</sup> Berthier Nicole : Les techniques d'enquête en sciences sociales, Armand Colin, 2014

<sup>52</sup> Annexes

<sup>53</sup> Glossaire

- L'Art.27

Il me restait à interviewer : le Directeur de « La ferme de l'Aubligneux », la directrice du « Centre Culturel de Chimay » et l'assistante sociale de l'asbl « Esem ».

Les entretiens ont une durée moyenne de 1h15 et ont tous été enregistrés pour permettre l'échange sans l'interruption de la prise de note. J'ai ainsi pu approfondir certaines connaissances sur les organisations que comporte le territoire de Chimay ainsi que les difficultés rencontrées par les travailleurs sociaux dans leur quotidien, mais aussi les thématiques et les partenariats mis en place pour lutter contre l'exclusion.

Ayant été à plusieurs reprises en contact avec les intervenants de l'insertion, dans le cadre de mon travail, cet élément m'a permis de favoriser les échanges en toute confiance. Ceux-ci n'ont eu aucune crainte à se livrer sur leurs pratiques au quotidien ainsi que les difficultés qu'ils rencontraient. Les entretiens ont été enregistrés. J'ai néanmoins pu constater que les personnes interviewées se livraient davantage lorsque j'éteignais l'enregistrement. J'ai également pu remarquer que les acteurs interviewés étaient intéressés par mon sujet de mémoire, ce qui a rendu les entretiens plus enrichissants.

J'ai également échangé durant les trois années de recherches sur mon sujet de mémoire, avec mes collègues, mes responsables, mes professeurs, avec les membres du sous-groupe dont j'ai fait partie durant mon parcours au sein de la Fopes, mes amis et ma famille. Ces nombreux moments d'échanges ont permis d'élargir ma vision du réseau et de l'accompagnement des allocataires sociaux.

## 7 Analyse du territoire de Chimay

Pour comprendre les enjeux sociaux, économiques et politiques, il me semblait nécessaire d'analyser le territoire de Chimay, ville principalement rurale. Pour cela, je me suis d'abord intéressée à ses multiples caractéristiques, telles que socio-historiques, géographiques et politiques.

Ensuite, je me suis arrêtée sur le taux de chômage et les revenus moyens par rapport aux communes du même cluster.

Pour connaître les enjeux politiques, je me suis imprégnée du Plan Stratégique Transversal de Chimay ainsi que de son contexte institutionnel.

Pour terminer, j'ai réalisé des cartes de réseaux pour recenser les différents partenariats et réseaux existants. Pour cela, j'ai placé le C.P.A.S. au centre pour relier les organisations directement mobilisables sur le territoire. L'objectif est de rendre visible leurs liens, leurs objectifs et leurs finalités. La carte de réseaux est un élément qui permet de visualiser la densité du réseau d'un territoire<sup>54</sup>.

## 7.1 Contexte socio-historique et institutionnel du territoire de Chimay



### 7.1.1 Caractéristiques générales de l'entité

#### Localisation de Chimay :

Située à l'extrémité Sud de la Province du Hainaut et aux abords de l'Entre-Sambre-et Meuse méridionale, l'entité de Chimay fait partie de l'arrondissement administratif de Thuin ainsi que de l'arrondissement judiciaire de Charleroi.

Ses limites sud et sud-ouest sont frontalières avec la France et sont bordées par les communes de Baives, Moustier-en Fagnes, Signy-le-Petit, Neuville-lez-Beaulieu et Regniowez.

<sup>54</sup> Dumoulin Philippe, Dumont Régis, Bross Nicole, Masclat Georges : *Travailler en réseau, méthodes et pratiques en intervention sociale*, Dunod, 2018. p.115

Les centres urbains les plus importants à proximité sont Mons, Charleroi, Namur, situés respectivement à une distance approximative de 60 km, 50 km et 80 km.

### 7.1.2 Caractéristiques géographiques

Chimay est une ville du Sud du Hainaut qui compte 9879 habitants (50,7% de femmes et 49,3% d'hommes) pour une superficie de 191,70 km<sup>2</sup>.

La densité de population de Chimay est donc de 50, hab./km<sup>2</sup>.

Au 01/01/2017 :

La superficie de Chimay se subdivise comme suit : - Surface agricole : 44,09 %  
- Bois : 47,62 %  
- Terrains bâtis : 5,06 %  
- Divers : 3,23 %

Dans la commune de Chimay, les voies communales font en tout 400 km ce qui est plus que la moyenne des communes faisant partie du même cluster (369 km) ou de la région wallonne (195 km)

D'après ces caractéristiques géographiques, on peut aisément vérifier que Chimay est une ville essentiellement rurale pour qui l'agriculture et les bois ont une grande importance dans l'économie.

### 7.1.3 Caractéristiques socio-économiques

Le taux de chômage (18,18%) de la commune de Chimay est supérieur à celui des communes issues du même cluster (15 %) et à celui des communes de la région wallonne (15,45 %).

Le revenu moyen par habitant par déclaration (19877 €) est inférieur à celui des communes du même cluster (21659 €) et à celui des communes de région Wallonne (24485 €). Tous les chiffres cités dans ce chapitre sont issus de la fiche communale de Chimay édité par l'observatoire de la santé du Hainaut<sup>55</sup>

D'après ces caractéristiques, Chimay est une ville où le taux de chômage est élevé et où les recettes budgétaires de l'impôt des personnes physiques devraient être inférieures à la moyenne (à taux égal).

---

<sup>55</sup> <https://www.hainaut-developpement.be/documents/hainautstat/chimay.pdf>

Chimay est aussi une ville qui a de nombreux atouts touristiques comme le château (où vivent les princes de Chimay) ou encore la bière trappiste, connue mondialement et brassée par les moines cisterciens de l'abbaye de Scourmont (près de Chimay).

#### 7.1.4 Caractéristiques politiques

Les groupes politiques sont représentés sur le territoire de Chimay par deux groupes principaux : « CLE et BOUGE ».

En 2012 avec 65 voix d'avance c'est Françoise Fassiaux et sa liste "BOUGE" qui remporte les élections. Le parti sorti est « CLE » avec à sa tête Denis Danvoye.

En 2018, après un duel entre ces deux principaux groupes d'acteurs, c'est CLE qui remporte les élections avec 49,6% et obtient ainsi 11 sièges. A la tête de CLE, on retrouve Denis Danvoye qui devient le nouveau Bourgmestre de Chimay. Quant à BOUGE, ce n'est plus Françoise Fassiaux mais Tanguy Dardenne qui lui succède en tête de liste et fini avec 46,13% et 10 sièges.

Les objectifs durant cette nouvelle mandature pour CLE sont d'investir dans les infrastructures de la police, celles des pompiers mais aussi de mieux entretenir les routes. Le parti accentue les efforts sur l'aspect économique avec un seul objectif : créer de l'emploi qui fait cruellement défaut dans la botte.<sup>56</sup>

#### 7.1.5 Revenu

- Le revenu moyen par habitant est de 26.086€ en 2015, ce qui place Chimay en bas de classement (525<sup>ème</sup> sur 562 communes)
- Le revenu d'intégration social (RIS) pour la population des 18-64 ans, la part des bénéficiaires s'élève à 5,9%.

Entre 2005 et 2017, le nombre de bénéficiaires du RIS (343 en 2018) a augmenté de 115,2%. Cette forte augmentation peut être expliquée par la crise économique survenue en 2008 et la réforme du chômage en 2015.

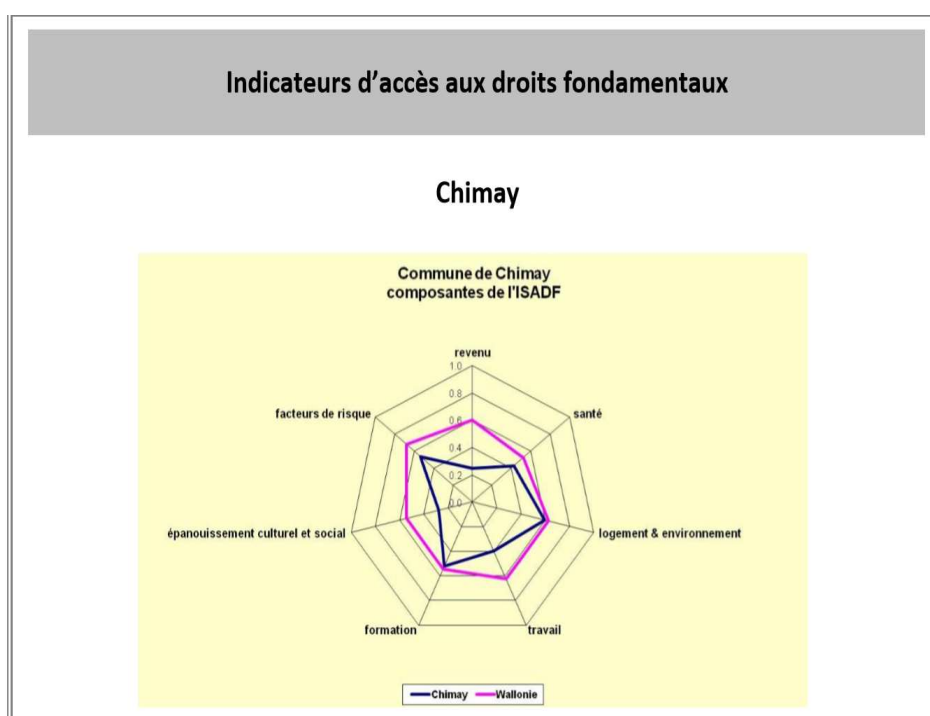
#### 7.1.6 Emploi

---

<sup>56</sup> [https://www.rtbf.be/info/regions/hainaut/detail\\_communales-2018-a-chimay-un-duel-sur-fond-de-revanche?id=9731196](https://www.rtbf.be/info/regions/hainaut/detail_communales-2018-a-chimay-un-duel-sur-fond-de-revanche?id=9731196)

Le taux de chômage en 2017 est de 11,8%, il atteint 36% chez les jeunes de 18-25 ans mais diminue depuis 2010. Il semble que cette diminution est en lien avec le changement de législation du chômage<sup>57</sup>.

Afin de mieux visualiser les caractéristiques socio-économiques de Chimay, j'utilise l'indicateur synthétique d'accès aux droits fondamentaux (ISADF) de Chimay. Celui-ci a été élaboré par l'Institut Wallon de l'évolution, de la prospective et de la statistique est réalisé à la demande du Gouvernement Wallon dans le cadre de la réforme du Plan de Cohésion Sociale<sup>58</sup>. Ce graphisme compare la moyenne de la Wallonie à celle de Chimay. Comme nous pouvons le constater, les indices de la commune de Chimay sont inférieurs à la moyenne de la Wallonie.



### 7.1.7 Le Plan Stratégique Transversal

L'un des enjeux majeurs à l'échelon local, est l'insertion socio-professionnelle des allocataires sociaux par le travail.<sup>59</sup> C'est pourquoi, les mandataires politiques ont réalisé un Plan Stratégique Territoriale (le PST).

<sup>57</sup> <https://pro.guidesocial.be/articles/actualites/chomage-sixieme-reforme-de-l-etat-qu-est-ce-que-ca-change.html>

<sup>58</sup> <https://cohesionsociale.wallonie.be/sites/default/files/chimayISADF.pdf>

<sup>59</sup> Franssen Abraham, L'Etat social actif et la nouvelle fabrique du sujet. Logiques sociales, 2006. p.292

Le PST a été rendu obligatoire pour les communes et les C.P.A.S. lors de la législature de 2018-2024.<sup>60</sup>

Ce qui implique la mobilité volontaire entre les membres du personnel statutaire des communes et des C.P.A.S. C'est un partenariat imposé. Il s'inscrit dans la continuité de la déclaration politique communale que le Collège communal doit rédiger dans un délai de neuf mois qui suivent le début de la mandature. C'est un outil qui traduit les objectifs politiques en actions concrètes. De plus, il comporte une vision stratégique des politiques en objectifs opérationnels qui « *servira de socle solide pour la réalisation du programme de cette législature* »<sup>61</sup>.

### **Les objectifs du PST pour la législature de 2018- 2024<sup>62</sup>**

**Premier objectif :** Garantir la Sécurité des citoyens, c'est un droit fondamental et c'est l'une des missions premières d'une commune, elle permet le bien-être de chacun. Plusieurs pistes sont avancées pour permettre de lutter contre l'insécurité telle que l'installation de caméras de surveillance, recréer une proximité entre les citoyens et les agents de quartier ainsi que la police.

**Second objectif :** Reconstruire le lien avec le citoyen en organisant les services à la population au rythme des besoins pour permettre de rétablir une relation de confiance autour d'objectifs communs. Pour cela, les citoyens seront intégrés dans la prise de décision dans l'intérêt de toutes les générations. Cela n'est possible que si l'information est transmise de manière efficace et une administration attentive aux besoins de sa population.

**Troisième objectif :** Favoriser une croissance économique et sociale pour tous. C'est un objectif ambitieux qui doit s'effectuer également par la redynamisation du commerce par le circuit court. De plus, Chimay est une commune rurale composée d'agriculteurs, ce qui est un élément non négligeable pour relancer la croissance économique.

**Quatrième objectif :** L'aide sociale pour le troisième âge pour qui le quotidien n'est pas facile. En effet, ceux-ci sont souvent « mis de côté ». Cette population est paupérisée et ceux-ci se sentent exclus. Travailler en partenariat avec d'autres acteurs, telles que les

---

<sup>60</sup> Décret PST modifié le 09 juillet 2018 de l'arrêter royal n°519 du 31 mars 1987

<sup>61</sup> Entretiens

<sup>62</sup> <https://www.ville-de-chimay.be/ma-ville/vie-politique/conseil-communal/declaration-de-politique-communale-2018-2024>

mutuelles, pour permettre une qualité de vie en accord avec la dignité humaine. Pour lutter contre l'isolement des personnes, un conseil facultatif des aînés est également proposé pour que ceux-ci puissent formuler des propositions en vue d'atteindre leur bien-être.

L'aide sociale également pour les personnes défavorisées. Un travail en synergies partenariales avec des organismes de formation et d'insertion socio-professionnelles seront des alliés pour permettre des perspectives d'emplois durables. La solidarité entre citoyens permet de lutter contre les inégalités sociales, le bénévolat permet de soutenir les associations sociales.

**Cinquième objectif :** Les soins de santé constitue l'un des enjeux principaux de la politique communale de Chimay. Il est important de créer des partenariats en matière de logement, d'emploi, d'éducation, de culture, de mobilité et d'environnement pour mettre en place des actions de prévention et de motion de la santé.

**Sixième objectif :** Le sport est un atout pour la santé, il est également un lien social pour tous. Pour y répondre, une plaine de jeux, une piscine, des espaces de loisirs adéquats et la rénovation du Stade ont été mis en priorité pour permettre une activité sportive pour tous.

**Septième objectif :** la jeunesse et la culture. Un conseil de la jeunesse est proposé pour permettre d'entendre la jeunesse que composent Chimay pour débattre sur les thématiques qui les concernent, ils pourront dès lors faire des propositions dont les destinataires sont les autorités publiques. La jeunesse est l'avenir du territoire de Chimay. La culture « c'est l'affaire de tous ». De nombreuses activités culturelles et des programmations innovantes sont organisées dans l'entité de Chimay.

**Huitième objectif :** Le patrimoine et le tourisme. Le patrimoine de Chimay est constitué de forêts, d'églises, de flores locales, de bâtiments historiques. Ceux-ci doivent être sauvegardés. Le patrimoine permet également d'attirer les touristes, dont découle un revenu annuel non négligeable pour la commune. L'une des propositions est de créer des concertations et mises en commun de tous les acteurs du patrimoine et du tourisme (Maison du Tourisme, Syndicat d'Initiative, Chimay Promotion, Chimay commerce, Jurade princière, la Ville de Chimay) dont l'objectif est de permettre des perspectives du développement du patrimoine et du tourisme.

**Neuvième objectif :** L'enseignement permet de lutter contre l'exclusion par apprentissage pour tous dans le respect des différences.

**Dixième objectif :** « *L'état des finances communales conditionne évidemment toutes les actions qui peuvent être menées dans les différents secteurs. Il est donc essentiel d'être vigilants dans la manière d'engager l'argent de la collectivité* ».

#### 7.1.8 Contexte institutionnel

La mission première du CPAS est de garantir l'exercice du droit à l'aide sociale, ainsi que l'octroi du « revenu d'intégration sociale » : « *Toute personne a droit à l'aide sociale. Celle-ci a pour but de permettre à chacun de mener une vie conforme à la dignité humaine. Il est créé des centres publics d'aide sociale qui (...) ont pour mission d'assurer cette aide.* »<sup>63</sup>

Cette mission première d'assurer l'aide sociale recouvre un champ d'action particulièrement vaste : « *(...) le centre public d'aide sociale a pour mission d'assurer aux personnes et aux familles l'aide due par la collectivité. Il assure non seulement une aide palliative ou curative, mais encore une aide préventive. Cette aide peut être matérielle, sociale, médicale, médico-sociale ou psychologique.* »<sup>64</sup>

La loi du 26/06/2002 dont l'entrée en vigueur a eu lieu le 01/10/2002, a remplacé le droit au « minimex » par le droit à l'intégration sociale. Ce qui a pour conséquence un changement majeur pour les jeunes de moins de 25 ans : l'obligation de signer un projet d'intégration. En effet, le C.P.A.S est dans l'obligation, dans les trois mois qui suivent l'ouverture du droit du jeune, de procurer un emploi adapté à la situation du jeune ou de conclure un projet amenant à l'insertion professionnelle. Le projet a pour objectif de rendre le jeune actif dans son insertion professionnelle en contrepartie, le jeune perçoit le Revenu d'Intégration Sociale. Pour les bénéficiaires du RIS de plus de 25 ans, celui-ci était facultatif.

Le Projet Individuel d'Intégration Sociale (PIIS) s'appuie sur les aptitudes, les compétences et les besoins des bénéficiaires de moins de 25 ans.

---

<sup>63</sup> Loi organique d 08 juillet 1976

<sup>64</sup> Ibid

Le projet de loi entré en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 2016<sup>65</sup>, étend l'obligation de signer un PIIS pour les bénéficiaires de plus de 25 ans également. Néanmoins, certains CPAS, dont celui de Chimay, n'avaient pas attendu cette nouvelle mesure pour la généraliser à tous leurs bénéficiaires percevant le RIS. Celui-ci était étendu non seulement pour l'insertion professionnelle mais également pour l'insertion sociale pour certains publics spécifiques tels que les personnes sans-abri<sup>66</sup>.

Afin de lutter contre la pauvreté, le législateur a laissé aux CPAS et donc à l'initiative locale, une large marge d'initiative et de créativité. Au CPAS de Chimay, on ne s'est pas contenté d'une réponse exclusivement individuelle aux problèmes sociaux.

## 7.2 Analyse des partenariats de l'insertion socio-professionnelle

Durant cette étape de ma recherche, j'utilise les interviews réalisées auprès des acteurs professionnels de l'insertion socio-professionnelle pour analyser les différents institutions et organisations principales du territoire de Chimay. Je réalise ensuite des schémas représentant les partenariats et réseaux.

### 7.2.1 Analyse du C.P.A.S. de Chimay

#### **Le CPAS de Chimay, ses services et ses structures**

Le C.P.A.S. a pour mission d'assurer aux personnes une aide palliative ou curative ainsi qu'une aide préventive.<sup>67</sup> Afin d'y répondre, le C.P.A.S. de Chimay a multiplié ses ressources et celles-ci sont composées comme suit :

**La première ligne** : est composée d'assistantes sociales qui accompagnent les bénéficiaires du Revenu d'Intégration Sociale âgés de 18 à 65 ans dans de multiples démarches.

L'introduction d'une demande de RIS peut se poursuivre par l'aide dans les démarches

---

<sup>65</sup> Projet de loi modifiant la loi DIS a été déposé en mai 2016, adaptée le 21 juillet 2016 et rentrée en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 2016

<sup>66</sup> [http://www.ocmw-info-cpas.be/fiche\\_FT\\_fr/le\\_projet\\_individualise\\_dintegration\\_sociale\\_piis\\_ft](http://www.ocmw-info-cpas.be/fiche_FT_fr/le_projet_individualise_dintegration_sociale_piis_ft)

<sup>67</sup> Loi organique de 1976 (art.57§1)

administratives (ex : allocations familiales), la gestion budgétaire, l'introduction d'un logement du CPAS. Les AS de première ligne dirigent ensuite les bénéficiaires du RIS vers la deuxième ligne. C'est également les assistantes sociales de première ligne qui introduisent les dossiers pour le « fonds énergie » et le « fonds culturel ».

**La deuxième ligne** : se compose de référents de parcours qui accompagnent le bénéficiaire dans l'élaboration de son parcours d'insertion. Ils dirigent ensuite le bénéficiaire vers la troisième ligne ou vers les partenaires extérieurs.

**La troisième ligne** : se compose d'agents d'insertion sociale et professionnelle :

- **L'agent d'insertion sociale** accompagne les bénéficiaires dans les activités occupationnelles qui permettent à ceux-ci « *de sortir de leur isolement, de rencontrer d'autres personnes, de recréer des liens, de prendre confiance en eux* »<sup>68</sup>.

L'agent d'insertion sociale accompagne également les bénéficiaires qui sont à la recherche d'un logement, il est une aide pour l'introduction des demandes, qui peuvent se révéler complexes, auprès des diverses organisations concernées.

- **L'agent d'insertion professionnelle** accompagne les bénéficiaires dans leur parcours professionnel à l'aide de stage au sein du CPAS, par le biais d'un contrat Art.60 ou d'un contrat Art.61.

Afin de répondre à la problématique de l'isolement social, à l'exclusion et à une population de plus en plus vieillissante, le CPAS de Chimay a créé en 2005 une structure appelée « **le Coup de Pouce** ». On y retrouve :

- Un restaurant social : Deux fois par semaine, une quarantaine de personnes composées principalement de personnes âgées, peuvent se réunir autour d'un menu proposé par le chef et cuisiné par des stagiaires en entreprise CPAS, des travailleurs sous contrat Art.60.
- Un service repassage : accessible à tous au tarif social
- Une boutique de seconde main : accessible principalement aux allocataires sociaux gratuitement
- Le jardin communautaire : accessible principalement aux allocataires sociaux gratuitement
- Le taxi social : accessible à tous les citoyens avec un tarif social
- Permis de conduire théorique : deux sessions par année accessibles pour les bénéficiaires du RIS.

---

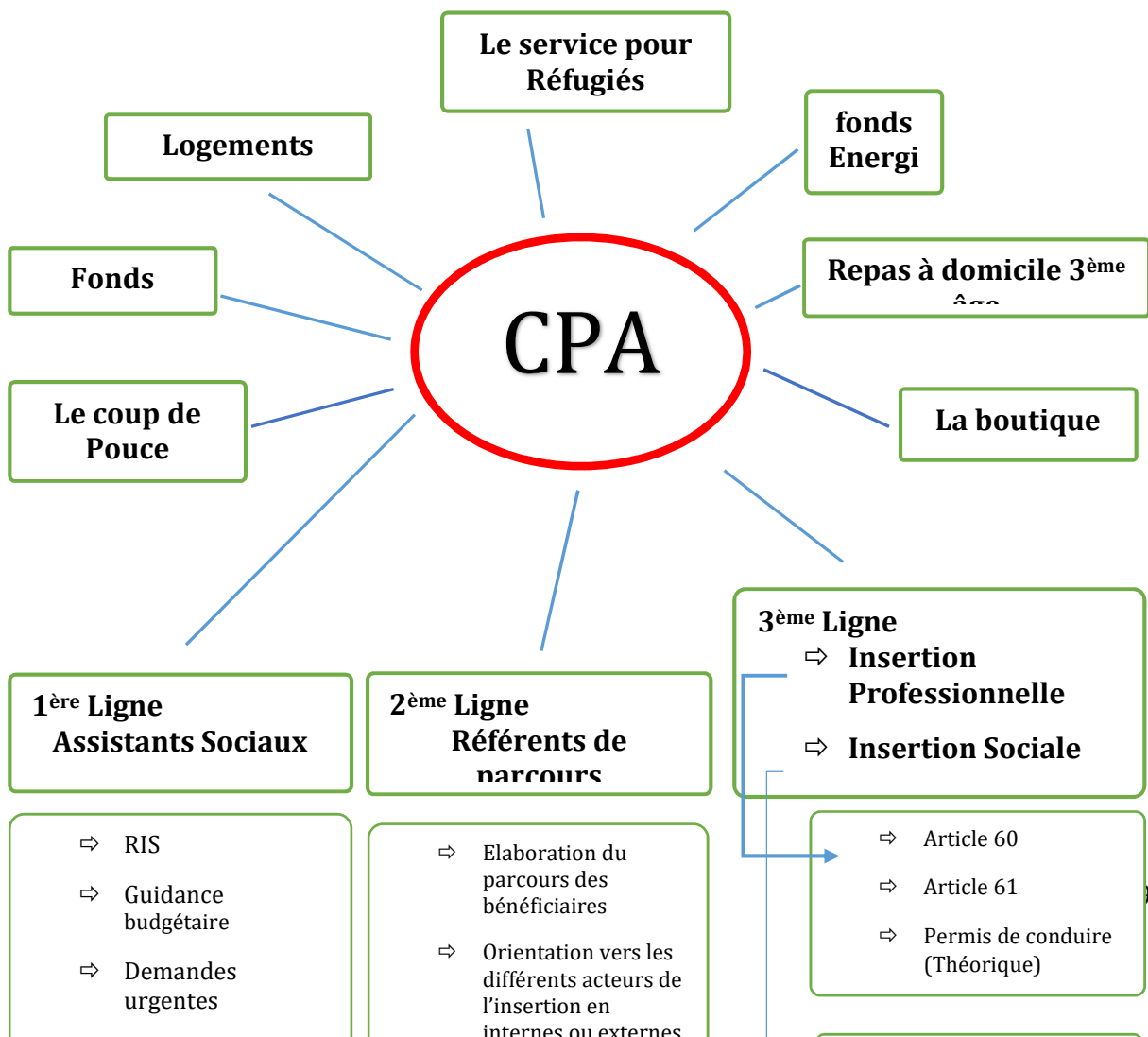
<sup>68</sup> Entretiens

- L'informatique PMTIC : accessibles principalement aux bénéficiaires du RIS gratuitement.

Le CPAS de Chimay possède des logements sociaux. Ceux-ci sont mis à la disposition des allocataires sociaux, moyennant 10% du revenu (social ou autres) pour une durée d'un an maximum.

L'analyse permet de dresser une première carte du réseau au sein du CPAS de Chimay.

Figure 1 : Carte réseau du CPAS de Chimay



Depuis 2014, une nouvelle organisation est rentrée en vigueur. L'objectif était de mettre en entrée un nouveau mode d'accompagnement en insertion socio-professionnelle. Dans un premier temps, les différents services étaient cloisonnés, par la volonté de la responsable du service social. Ceux-ci communiquaient peu entre eux, s'échangeaient très peu d'informations sur les bénéficiaires du RIS. Progressivement, les travailleurs sociaux ont eu la volonté de travailler en étroite collaboration, en communiquant de manière informelle et sans l'approbation des supérieurs. Progressivement, tous les services ont échangé les informations pertinentes, ce qui a permis de créer une relation de confiance entre les travailleurs et un décloisonnement des services.

De plus, l'équipe d'insertion, composée de la deuxième et troisième ligne, travaille au sein du CPAS dans le même bureau. Cette proximité a favorisé les échanges entre les membres des deux équipes. On peut donc dire que le CPAS de Chimay a créé un réseau interne au sein de son institution. Il est informel et invisible de l'intérieur ainsi que de l'extérieur. Il n'existe que pour les personnes qui en font partie. On parlera donc de réseau secondaire formel et d'un travail de réseau principalement.

### **7.2.2 Analyse des partenariats du CPAS de Chimay**

Le CPAS de Chimay ne pouvait répondre seul à la lutte contre l'exclusion, c'est pourquoi, des collaborations avec des partenaires extérieurs ont été créées. Pour cette étape, j'ai réparti les partenariats en parallèle des trois premières lignes de l'institution :

#### **1<sup>ère</sup> ligne : les assistantes sociales**

Les assistantes sociales collaborent avec :

- **L'Administration communale de Chimay** : Principalement pour obtenir les documents officiels nécessaires à l'introduction de la demande de RIS.
- **La médiation de dettes** : Le nombre de bénéficiaires sollicitant une prise en charge par la médiation de dettes est de plus en plus grandissant. Cette problématique spécifique nécessite dès lors un accompagnement particulier.
- **La ferme de l'Aubligneux** : Certains bénéficiaires du RIS sont sans logement et souhaitent rentrer dans un centre d'hébergement en attendant de trouver un nouveau logement. L'assistante sociale intervient dans les premiers contacts lors de l'octroi du RIS et pour les modalités financières. Elle passe ensuite le relais et reste disponible si besoin.

## 2<sup>ème</sup> ligne : les référents de parcours

Le travailleur social de deuxième ligne accompagne les bénéficiaires du RIS à l'élaboration de leur parcours d'insertion socio-professionnelle. Ensuite, un Projet Individuel d'Intégration Social dans lequel le bénéficiaire définit ses objectifs, ses besoins ainsi que ses engagements (en concertation avec son référent). Le référent de parcours doit connaître les partenaires de l'insertion pour pouvoir orienter le bénéficiaire auprès de l'acteur qui va lui permettre de lever ses freins et/ou atteindre ses objectifs. Celui-ci a de nombreux contacts avec les acteurs pour connaître l'évolution des démarches réalisées avec le bénéficiaire.

Concrètement, sur Chimay, le référent de parcours collabore avec :

- **La Miresem** : Le référent de parcours collabore avec un seul membre de l'équipe de l'organisation. C'est un contact privilégié qui s'est instauré progressivement au fil des rencontres. C'est une relation de confiance entre le travailleur social et l'agent d'insertion. Le type de partenariat est palliatif et informel entre les professionnels en interaction et invisible à l'extérieur.
- **L'asbl Carrefour** : Au fil des années, le référent de parcours a tissé des liens professionnels avec un membre de l'équipe de l'asbl Carrefour. Ce travailleur social est devenu une personne de contact unique au sein de l'organisation. Ce partenariat, au début de la collaboration est palliatif mais évolue progressivement vers le partenariat idéologique. Il est basé sur les valeurs communes de l'accompagnement des allocataires sociaux. C'est un réseau professionnel mais informel et invisible à l'extérieur.

- **L’ALE** : La coordinatrice de l’ALE est la seule personne de contact au sein de sa structure. Celle-ci est en contact avec le référent de parcours pour assurer l’accompagnement des bénéficiaires du RIS. C’est un partenariat spontané et informel de professionnel à professionnel.
- **Le Forem** : La particularité au sein du Forem de Chimay, est qu’on y retrouve des travailleurs de l’insertion avec des valeurs différentes. Certains prônent la recherche d’emploi à tout prix, contrôlent et mettent une certaine pression sur les demandeurs d’emploi afin d’atteindre leurs résultats personnels. D’autres ont à cœur de prendre le temps de comprendre, d’accompagner et de soutenir les demandeurs d’emploi, en tentant de trouver un équilibre entre les objectifs de leur institution et leurs valeurs personnelles. On peut donc observer des modes de fonctionnement différents au sein d’une même structure. Il s’est avéré que le référent de parcours du C.P.A.S. se dirigeait tantôt vers l’un des travailleurs pour trouver une information, tantôt vers l’autre pour un autre type d’information. Il adapte sa collaboration à ses propres enjeux. C’est un partenariat palliatif et un réseau informel de professionnel à professionnel permettant d’assurer une meilleure prise en charge d’allocataire social en fonction de ses besoins spécifiques. Il est invisible de l’extérieur.

En ce qui concerne les partenariats ci-dessous, ils ont lieu de manière spontanée et informelle entre professionnels au cours d’intervention. Ils existent pour réduire les difficultés rencontrées par les travailleurs sociaux lorsque ceux-ci sont confrontés à des situations complexes. Ce qui permet de multiplier les ressources autour de l’allocataire social. Ces partenariats sont informels et invisibles de l’extérieur.

Cela concerne :

- L’Esem
- Le Répit
- Le PCS
- La ferme de l’Aubligneux

A noter : le CPAS est presque institutionnellement « obligé » de travailler avec le PCS. Dans l’analyse, ça ne semble pas être le cas. En effet, les deux organisations collaborent très peu entre eux.

### **3<sup>ème</sup> ligne : l’agent d’insertion professionnelle**

Le rôle de l'agent d'insertion est d'accompagner les bénéficiaires du RIS dans la gestion des art. 60 et 61<sup>69</sup>. Pour cela, il crée des partenariats avec des organisations et institutions principalement sur le territoire de Chimay. Ceux-ci sont :

- **Le Forem** : Une convention a été signée entre le CPAS de Chimay et le Forem pour une durée déterminée pour formaliser le partenariat. L'objectif est de permettre aux bénéficiaires du RIS âgés de moins de 25 ans d'être accompagnés de manière plus active vers le marché de l'emploi. Ce type de partenariat est imposé par la Direction du CPAS de Chimay et la Direction de la Maison de l'emploi de Chimay (Forem). C'est un lien juridique entre les organisations qui prend une dimension très formelle. Le flux est vertical descendant avec des procédures spécifiques à suivre. On est sur le mode de l'adressage.
- **La Miresem** : Le partenariat entre l'agent d'insertion professionnelle du CPAS et la Miresem a connu plusieurs étapes. Au démarrage, nous avons un partenariat de type « initiative imposée » à l'aide d'une convention entre organisations. C'est un lien formel avec des procédures définies, qui relie les différents acteurs. Toutefois, progressivement, un partenariat parallèle s'est instauré. Celui-ci, de type « spontané » entre l'agent d'insertion et un travailleur de la Miresem, est basé sur une même vision de l'accompagnement des allocataires sociaux. Les échanges ont lieu par téléphone, par mail. Néanmoins, si ce partenariat de confiance existe entre deux travailleurs, il ne se généralise pas à l'ensemble des autres membres des organisations. En effet, le CPAS et la Miresem travaillaient sur un projet commun pour lutter contre l'exclusion. Celui-ci, après plus d'une année de rencontres, de discussions, et d'échanges, n'a pas pu aboutir à la suite d'un manque de communication de la part de la responsable du service social du CPAS vis-à-vis de ses collaborateurs. Le partenariat formel a, dès lors, été interrompu.
- **L'asbl Mobilesem** : La majorité des bénéficiaires du RIS ne possèdent pas le permis de conduire. Or, celui-ci est un atout majeur pour l'insertion professionnelle. Il est même indispensable dans une région comme celle de Chimay qui est peu, voire mal desservie par les transports en commun. L'agent d'insertion travaille donc en partenariat avec l'asbl Mobilesem autour de cette question. Il s'agit à nouveau d'un partenariat imposé, convenu par une convention. C'est un lien formel et visible de l'extérieur.

---

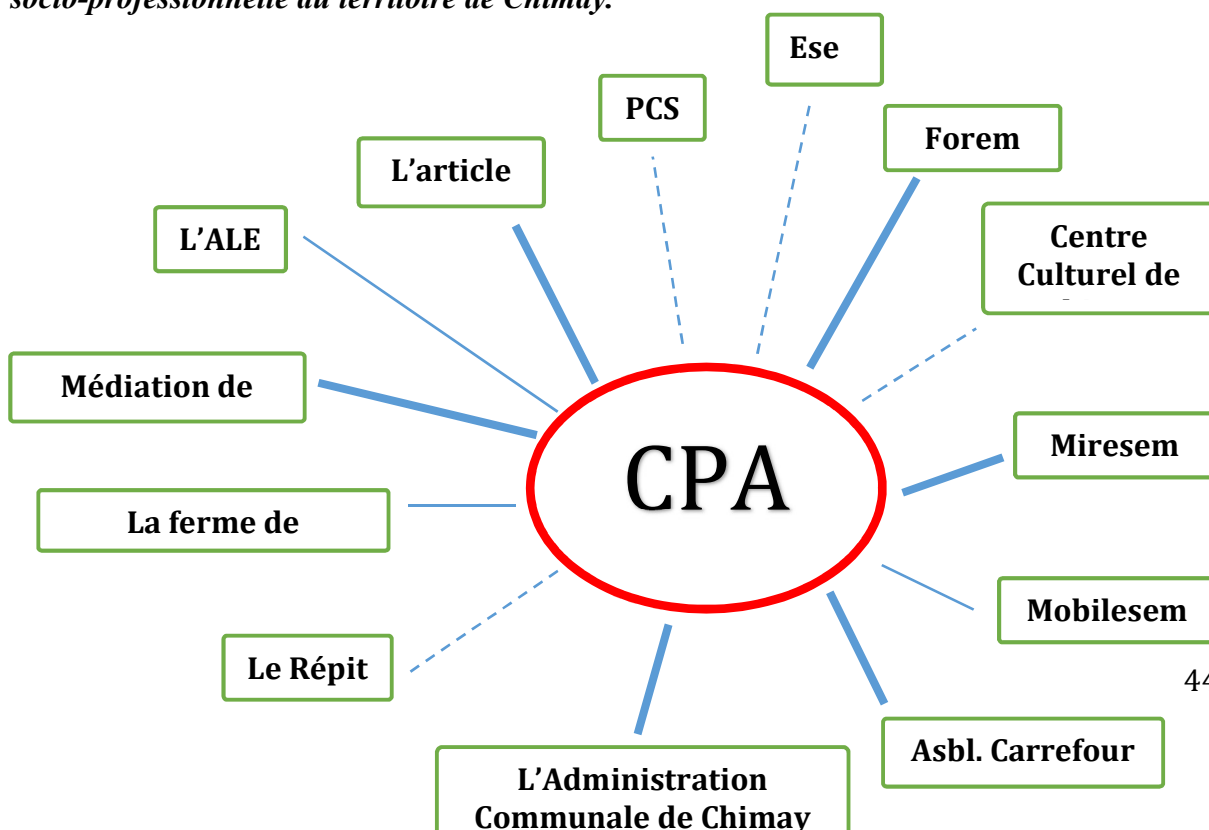
<sup>69</sup> Glossaire

### 3<sup>ème</sup> ligne : l'agent d'insertion sociale

L'agent d'insertion sociale organise des ateliers citoyens, de remobilisation pour les allocataires sociaux composés de 80% de bénéficiaires du RIS et 20% de demandeurs d'emploi indemnisés par le chômage ou sans revenu. Il travaille principalement avec :

- **L'Art.27** : Une étroite collaboration a lieu entre le service insertion sociale du CPAS et la cellule Article 27. Tous les ateliers sont coanimés avec le partenaire. C'est un partenariat opératoire dont l'initiative est imposée. Une convention est signée entre les partenaires. C'est un lien formel avec un programme et des procédures à suivre. Néanmoins, les travailleurs sociaux travaillent avec les mêmes valeurs, ce qui crée également un partenariat idéologique entre les deux travailleurs sociaux.

*Figure 2 : Carte réseau du CPAS en partenariats avec les organisations de l'insertion socio-professionnelle du territoire de Chimay.*



— **Lien Fort**    — **Lien Ordinaire**    - - - - **Lien faible**

On a constaté précédemment que le CPAS de Chimay possède en interne des services différents pour favoriser l’insertion socio-professionnelle des allocataires sociaux. Néanmoins, pour maximiser ces effets, le CPAS favorise le partenariat avec les différents acteurs sociaux du territoire. Cela touche autant l’insertion professionnelle et sociale, la culture, le logement et l’accès à la santé.

### 7.2.3 Analyse des partenariats du Plan de Cohésion Sociale

Le Plan de cohésion sociale (PCS) émane de la commune. Il s’efforce de promouvoir l’exercice de 6 droits fondamentaux de compétence régionale :

- Le droit à un revenu digne
- Le droit à la protection de la santé et à l’aide sociale et médicale
- Le droit à un logement décent et à un environnement sain
- Le droit au travail
- Le droit à la formation
- Le droit à l’épanouissement culturel et social

Le Plan de Cohésion Sociale de Chimay doit répondre aux deux objectifs suivants :

- Le développement social des quartiers
- La lutte contre toutes les formes de précarité, de pauvreté et d’insécurité au sens large

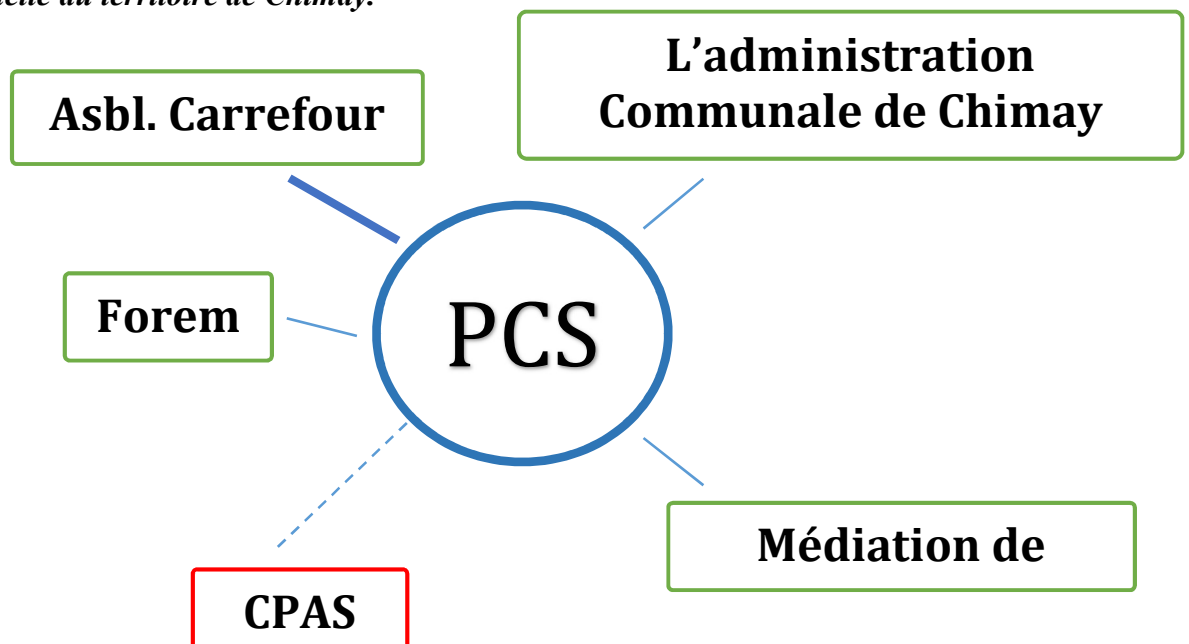
L’équipe du PCS est installée dans un local appelé « maison de quartier » dont l’objectif est d’être proche de la population défavorisée. Celle-ci se situe au centre de la citée Massuette à Chimay. Ils organisent tous les mercredis l’aide aux devoirs pour les enfants, mais aussi des stages durant les congés et les vacances scolaires. Ils reçoivent sur rendez-vous les allocataires

sociaux pour les accompagner dans leurs démarches administratives, l'introduction des demandes de logement, la réalisation des Curriculum Vitae et des lettres de motivation.

Afin de répondre à leurs obligations et leurs démarches, ils collaborent avec :

- **L'Administration communale de Chimay** : pour obtenir les documents nécessaires à l'introduction des demandes de logement
- **La Médiation de dette** : suite à des difficultés financières rencontrée par les allocataires sociaux
- **Le Forem** : pour l'accompagnement des allocataires sociaux dans leurs recherches d'emploi
- **Le CPAS** : pour les documents nécessaires à l'introduction des démarches administratives.
- **L'asbl Carrefour** : Le PCS intervient à la demande de l'asbl Carrefour face à des difficultés rencontrées par les stagiaires telles que le logement. C'est un partenariat spontané qui s'est progressivement renforcé entre les deux organisations. C'est un lien de confiance entre deux travailleurs.

*Figure 3 : Carte réseau du PCS en partenariats avec les organisations de l'insertion socio-professionnelle du territoire de Chimay.*



— **Lien Fort**

— **Lien Ordinaire**

- - - **Lien faible**

Par cette analyse nous pouvons constater que tous les partenariats avec le PCS sont de type spontané entre les professionnels. Ils sont informels et invisibles de l'extérieur. De plus, le PCS réalise principalement un travail de réseau interne à sa structure. Néanmoins, on peut constater un lien fort entre le PCS et l'asbl Carrefour. Ce phénomène c'est accentué depuis ces derniers mois. A ma connaissance, il n'existe pas de convention signée entre les deux organisations.

#### 7.2.4 Analyse des partenariats du Forem

Les conseillers du Forem accompagnent les allocataires sociaux dans leur recherche d'emploi ou dans leur parcours professionnel avec pour finalité leur insertion sur le marché de l'emploi.

- **La Miresem** : Le Forem et la Miresem travaillent ensemble malgré des valeurs différentes<sup>70</sup> et des divergences d'opinions sur la méthodologie d'accompagnement des allocataires sociaux. Ce qui les unit c'est le même objectif, la mise à l'emploi. Une convention a été signée entre la direction de la Maison de l'emploi (Forem) et la Miresem. Les premières rencontres ont été laborieuses mais l'objectif a permis de stabiliser ce partenariat imposé. C'est un réseau secondaire professionnel.
- **Le CPAS** : Comme nous avons pu précédemment le constater, une convention a été signée entre le CPAS de Chimay et le Forem. Elle existe pour une durée déterminée afin de formaliser le partenariat imposé par le Direction du CPAS de Chimay et la Direction de la Maison de l'emploi de Chimay (Forem). C'est un lien juridique entre les organisations. Il a donc un caractère très formel avec des procédures à suivre et un réseau secondaire professionnel.
- **L'asbl Carrefour** : Les deux acteurs travaillent en partenariat à partir d'un « adressage » transmis par la maison de l'emploi. Celui-ci est un document officiel du Forem qui formalise une orientation du candidat vers une organisation partenaire. L'asbl Carrefour est dans l'obligation de recevoir le stagiaire, et l'obligation de justifier le choix d'intégrer ou non le stagiaire dans le centre de formation. Malgré des valeurs

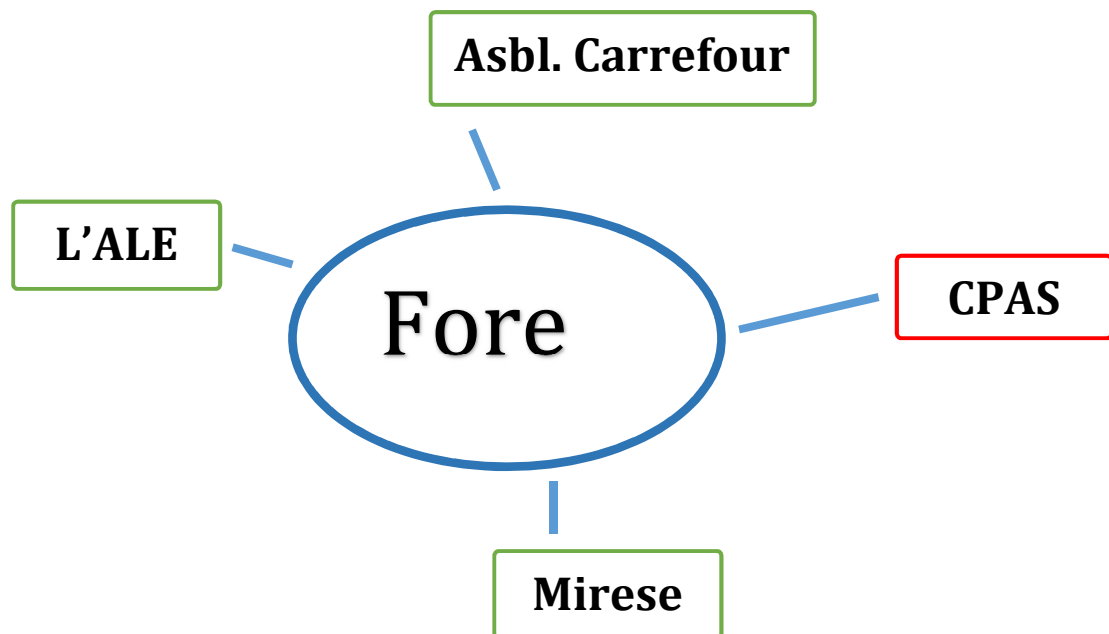
---

<sup>70</sup> Glossaire

d'accompagnement à l'insertion professionnelle différentes, c'est un partenariat imposé par un dispositif légal. C'est un réseau secondaire professionnel.

- **L'ALE** : L'agence locale pour l'emploi de Chimay engage des personnes éloignées du marché de l'emploi pour exercer des activités chez des particuliers ou au sein d'organisations publiques. Pour pouvoir s'y inscrire il faut être demandeur d'emploi indemnisé par le chômage ou bénéficiaire du RIS. C'est un partenariat « idéologique » dont le projet et les objectifs des organisations sont partagés. C'est un réseau professionnel.

*Figure 4 : Carte réseau du Forem en partenariats avec les organisations de l'insertion socio-professionnelle du territoire de Chimay.*



L ——— **Lien Fort**      ——— **Lien Ordinaire**      - - - - **Lien faible**

p)

formel avec le service d'insertion professionnelle. Le réseau est formalisé par des conventions, ce qui permet de rendre visible les collaborations.

### 7.2.5 Analyse des partenariats de la Miresem

La Miresem travaille sur les 5 communes que compose la Botte du Hainaut, dont Chimay. La Miresem utilise une méthodologie appelée « IOD » qui consiste à ne pas réaliser de diagnostics afin d'éviter les préjugés. Ce sont les demandeurs d'emploi qui valident les offres proposées.

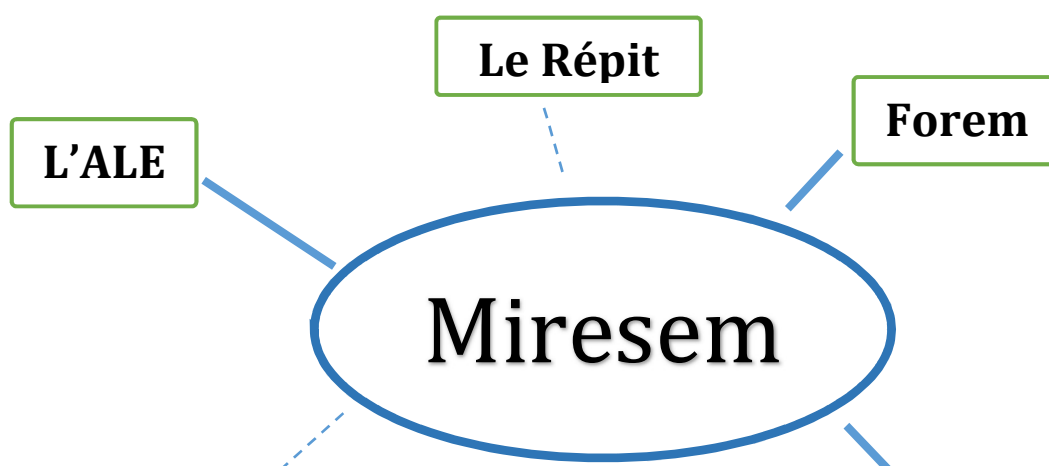
Les agents accompagnent des allocataires sociaux, principalement de moins de 25 ans, mais aussi des personnes ayant des difficultés de santé en réorientation professionnelle.

Les principaux partenariats de la Miresem sont :

- **Le Forem** : La Miresem travaille en partenariat avec le Forem, ce qui est officialisé par des conventions. Le départ de ce partenariat a été imposé par les directions pour atteindre un objectif qui est à la mise à l'emploi des jeunes de moins de 25 ans. La Forem fait parvenir des « adressages », ce sont des allocataires sociaux envoyés vers la Miresem pour l'accompagnement en insertion professionnelle.
- **L'asbl Carrefour** : offre différentes formations, l'une d'entre elles est la formation d'aide-ménagère. La Miresem a créé un partenariat avec ce service pour faciliter l'insertion professionnelle des stagiaires en fin de parcours. C'est du « donnant-donnant ». De plus, les deux acteurs de l'insertion pratiquent des méthodologies d'accompagnement similaires. Ce partenariat a été renforcé depuis peu par l'arrivée de la nouvelle directrice au sein de l'asbl Carrefour qui travaillait auparavant à la Miresem. Il s'agit là un exemple concret d'un réseau secondaire professionnel informel.
- **Le CPAS** : Comme nous l'avons vu précédemment, un partenariat existe par convention et par lien informel entre les acteurs de l'insertion. De plus, un partenariat formel devait être conclu avec l'objectif de réaliser une transition entre le contrat en Article 60 et l'emploi durable. Néanmoins, celui-ci a été avorté dû à un manque de communication de la part de la responsable du service sociale du C.P.A.S. La direction de la Miresem n'a, dès lors, plus accordé sa confiance avec effet immédiat.

Certains allocataires sociaux rencontrent des difficultés de logement ou d'assuétudes. C'est pourquoi, la Miresem collabore avec **la Ferme de l'Aubligneux et le Répît** pour trouver ensemble des solutions aux freins rencontrés par les candidats.

*Figure 5 : Carte réseau de la Miresem en partenariats avec les organisations de l'insertion socio-professionnelle du territoire de Chimay.*

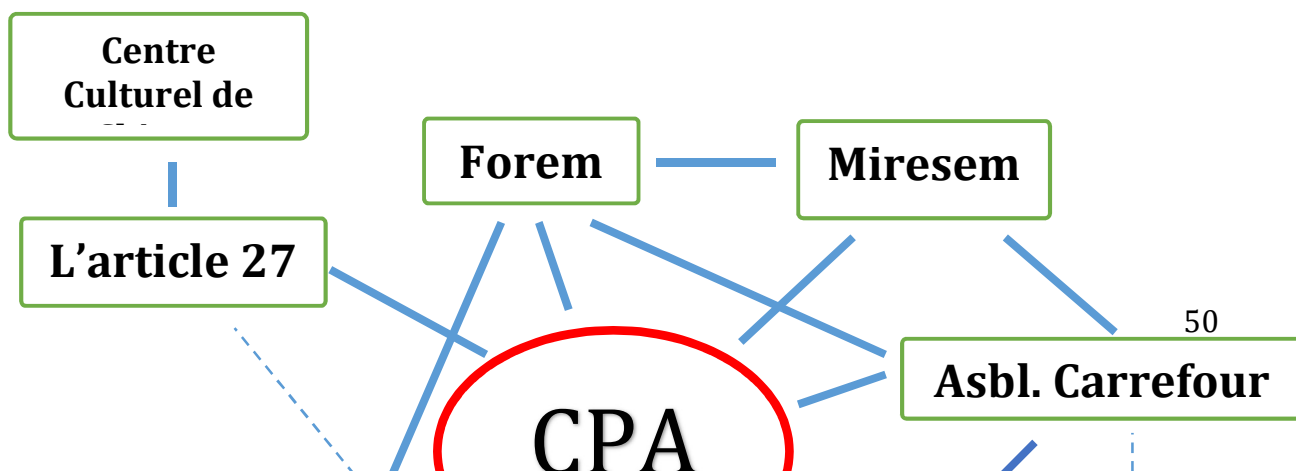


—— **Lien Fort**     
 — **Lien Ordinaire**     
 ---- **Lien faible**

La Miresem travaille principalement avec des acteurs de l’insertion professionnelle à l’aide de conventions. Il s’agit de partenariats imposés de la part de la direction. C’est un réseau formel entre professionnels avec un programme et des procédures à suivre et il est hiérarchisé. Toutefois, on peut également noter des partenariats de type « palliatif » qui s’appuient sur un réseau informel entre les professionnels pour multiplier les ressources face aux multiples difficultés rencontrées par les allocataires sociaux.

### 7.2.6 Analyse du réseau de partenaires de l’insertion socio-professionnelle

*Figure 6 : Carte réseau entre les organisations de l’insertion socio-professionnelle du territoire de Chimay.*



— **Lien Fort**

— **Lien Ordinaire**

---- **Lien faible**

### 8.2.6. Le réseau au cœur des interactions

Au sein des organisations de l'insertion, existent et se côtoient différentes cultures professionnelles, ce qui implique des pratiques différentes en matière de partenariat. On peut constater que chaque acteur interagit dans sa pratique quotidienne en fonction de sa personnalité et de ses valeurs. C'est ce qu'ont révélé les interviews réalisées auprès des différents travailleurs sociaux. *« Je suis d'une nature dynamique, j'aime quand ça bouge et j'aime le travail en équipe. Mais j'ai pu constater qu'au sein de l'équipe, certaines personnes préfèrent travailler seules dans un bureau isolé. La communication est dès lors difficile <sup>71</sup> »*. Pour certains, c'est essentiel, indispensable d'échanger, pour d'autres, ce n'est pas une priorité. De plus, il semble également que le manque de temps est un facteur déterminant dans cet isolement. L'explication ? Les travailleurs se voient attribuer des dossiers en constante augmentation avec des situations parfois très complexes, ayant pour effet une charge de travail conséquente *« le nombre de dossiers ne cessent d'augmenter depuis ces dernières années et il n'est pas possible d'engager une personne supplémentaire pour soulager notre cadence de travail, à terme, ça devient intenable <sup>72</sup> »*.

---

<sup>71</sup> Entretiens

<sup>72</sup> Entretiens

Les relations partenariales sont issues de la pratique quotidienne de chaque acteur social. On constate que le partenariat existe entre deux travailleurs et que ceux-ci gardent les informations entre eux et qu'elles ne sont pas partagées. Or, le partage d'informations est un élément essentiel du travail en réseau.

On peut également constater que se connaître et se reconnaître permet une collaboration en réseau plus efficace. Ceci n'est possible qu'à la condition que chacun identifie clairement les missions des organisations et des acteurs de l'insertion.

Une autre condition de la création d'un partenariat dans cette analyse est la poursuite d'un objectif commun. C'est l'objectif commun formalisé par une convention qui « oblige » les acteurs de l'insertion de se réunir au-delà des convictions personnelles ou professionnelles.

**En conclusion**, nous pouvons affirmer qu'un réseau existe sur le territoire de Chimay. Celui-ci vise principalement l'activation des allocataires sociaux par l'intégration professionnelle. Les réseaux autour de la santé ou de la culture sont moins appuyés dans la lutte contre l'exclusion. Ceux-ci ont, dès lors, mis en place des stratégies de partenariats de manière non officielle. Ils opèrent de manières instinctives avec les moyens mis à leur disposition. Les multiples formes de réseaux existants sur le territoire de Chimay sont éparpillées. Il n'existe pas de réseau secondaire professionnel visible et lisible de l'extérieur. Celui-ci est informel, il existe principalement par des relations non hiérarchiques, par des affinités entre les individus

## 8 Conclusion

En commençant ce travail, je voulais comprendre « comment se crée un réseau de partenaires en insertion socio-professionnelle ? ». Ma recherche m'a emmenée bien au-delà de cette question de départ. En effet, au-delà du réseau, j'ai pu constater de multiples manières de travailler en réseau pour faire face aux difficultés rencontrées par les acteurs sociaux.

Comme nous avons pu le constater précédemment, il existe sur le territoire de Chimay plusieurs types de réseaux. Ceux-ci sont majoritairement informels et invisibles de l'extérieur. Les acteurs professionnels opèrent de manières instinctives avec les moyens mis à leur disposition.

A ce stade, il y a un intérêt certain des différents acteurs de l'insertion socio-professionnelle sur le territoire de Chimay de créer un réseau formel. En effet, il existe une volonté politique de créer un réseau qui va permettre de coordonner les différentes organisations pour favoriser l'intégration des allocataires sociaux. Mais s'il y a une décision politique, il faut l'engagement des professionnels avec un objectif fédérateur, mobilisateur et clair concernant l'utilisateur. Il faut pouvoir donner du sens aux acteurs du projet pour la création et la pérennisation du réseau.

Les auteurs Philippe Dumoulin, Régis Dumont, Nicole Bross et Georges Masclat, proposent pour la pérennisation du réseau, de le rendre visible et formel, par la généralisation des conventions. Selon mes analyses, les conventions pourraient probablement permettre la pérennisation du réseau mais le risque réel serait une augmentation du turn-over des travailleurs sociaux au sein du réseau. En effet, les travailleurs sociaux sont majoritairement des personnes qui évoluent dans le domaine de l'insertion par conviction et par valeurs. Imposer des conventions risque de court-circuiter les réseaux informels actuels. Néanmoins, on peut s'appuyer sur ceux-ci pour officialiser ce qui est invisible de l'extérieur, pour valoriser le travail actuel des travailleurs sociaux. C'est le rôle du « pilote/coordonateur » d'identifier les partenariats et réseaux actuels, et d'effectuer un travail relationnel adapté aux différents types de travailleurs (réf. à Paugam). Depuis ces dernières années, les travailleurs sociaux font face à une charge de travail qui ne cesse d'augmenter, il est dès lors difficile de libérer du temps pour une action supplémentaire. C'est pourquoi, il est indispensable d'en reconnaître la nécessité et ainsi donner du sens aux actions menées.

Le réseau est un outil qui permet de donner du sens aux travailleurs. En effet, les acteurs peuvent être mobilisés pour intervenir de manière plus coordonnée auprès des allocataires sociaux pour mutualiser les moyens, pour faire circuler des connaissances et des compétences entre institutions, pour soutenir des réflexions pluridisciplinaires, pour produire des outils d'intervention innovants et pour générer des opportunités nouvelles.

Durant mon travail de recherche, j'ai également constaté un jeu de pouvoir entre les politiques et la direction d'une institution. Deux groupes avec des valeurs, obligations et objectifs différents doivent parvenir à construire un Plan Stratégique Territorial commun en travaillant en étroite collaboration. Le jeu de pouvoir peut influencer l'autonomie des différents acteurs. De plus, malgré la volonté politique actuelle de créer un réseau de partenaires en insertion socio-professionnelle sur le territoire de Chimay, il s'avère qu'aucune action n'a encore pu être mise en œuvre dû à une communication parasitée par le jeu de pouvoir.

Dans ce travail de recherche, j'aurais voulu aborder le sujet de la levée du secret professionnel. Par l'obligation du secret professionnel, les acteurs de l'insertion ne possèdent pas tous les éléments qui peuvent se révéler pertinents dans l'accompagnement des allocataires sociaux. Il serait, dès lors, pertinent de permettre la levée du secret professionnel entre travailleurs de l'insertion socio-professionnelle. Cela soulève de nombreuses questions éthiques.

Selon moi, la première priorité d'un responsable d'équipe, d'un coordinateur est de développer, d'asseoir le réseau « interne » au sein de sa propre structure. En effet, avant de pouvoir établir des partenariats structurés et constructifs vis-à-vis de l'extérieur, il importe de garantir une collaboration harmonieuse en interne et un partage sur les valeurs et objectifs à atteindre.

Enfin, comment terminer un travail de recherche lorsque vous avez l'impression qu'il ne fait que commencer ? Cette expérience est à la fois enrichissante, complexe et passionnante.

Enrichissante par la lecture d'articles, d'ouvrages ainsi que les interviews réalisées avec les différents acteurs de l'insertion socio-professionnelle. Cette étape décisive a permis l'élaboration des concepts. Ceux-ci ont élargi mes croyances et m'ont permis de me positionner en tant que chercheuse. J'ai ainsi pu mieux comprendre les enjeux politiques et sociaux et les difficultés rencontrées par les travailleurs sociaux face aux problématiques des allocataires sociaux qui ne cessent d'augmenter.

Complexe par la mise en musique du cadre d'analyse qui est sans cesse en mouvements. En effet, les partenariats et le réseau informel ne sont pas figés, ils évoluent ou disparaissent. Il serait dès lors intéressant de pouvoir réaliser une nouvelle recherche et analyser les phénomènes à travers les concepts de pouvoir, de communication, de motivation et de partenariat.

Passionnante par l'approche sociologique qui m'a permis d'avoir une vision plus objective et profonde sur le partenariat et la création d'un réseau.

Je ne peux prétendre avoir exploré l'intégralité du sujet « le réseau ». Cependant, si je pense que de nombreuses questions restent encore à explorer, des éclairages sont apparus tout au long de ce travail de recherche.

Je demande donc au lecteur de considérer ce travail, non comme un aboutissement mais comme un tremplin vers la quête de la capacité d'action autonome.

## 9 Bibliographie

### 9.1 Textes juridiques

Projet de loi modifiant la loi DIS a été déposé en mai 2016, adaptée le 21 juillet 2016 et rentrée en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 2016

Loi Organique du 08 juillet 1976 (art.1/ art.57§1)

### 9.2 Ouvrages

- Cultiaux John : *Travail social et réseau, Pourquoi ? Comment ?* Chronique sociale, Lyon, Dépôt légal : mai 2018

- Jung Joël, *Le travail*, édition Corpus, 2018
- Philippe Dumoulin, Régis Dumont, Nicola Bross, Georges Masclet : *Travailler en réseau méthodes et pratiques en intervention sociale*, Dunod, 2015
- Paugam Serge, *Le salarié de la précarité : les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*, Presses Universitaire de France, 2007
- Pichault François, Nizet Jean : *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaeetan Morin, 1995
- Richard Sennett : *Le respect : de la dignité de l'homme dans un monde d'inégalité*, Albin Michel, 2003

### 9.3 Articles

- Franssen Abraham, « *La société biographique : une injonction à vivre dignement*, sous la direction d'Isabelle Astier Duvoux, l'Harmattan coll. « Logiques sociales », septembre 2006, 292 p.
- Franssen Abraham, de Coninck François, Cartuyvels Yves, Vignes Maguelone, Van Campenhoudt Luc : *La ritournelle du travail en réseau*. In : Bruxelles Santé, no.spécial « Les réseaux de santé », p. 79-102, 2007
- Franssen Abraham : *le sujet au cœur de la nouvelle question sociale*, La revue nouvelle n°12, décembre 2003
- Georis Pierre, Simonin Bernard : *L'approche multidimensionnelle comme principe d'action du programme Commission Européenne*, DG V/E/2
- Maitre Alexandre : *Comprendre la gouvernance et ses enjeux*, Alexandre Maitre-Février 2010
- La gouvernance locale, un retour à la proximité. Nathalie Bertrand, Patrick Moquay, année 2004/280. p.77-95
- Franssen Abraham : *L'Etat social actif et la nouvelle fabrique du sujet*, logiques sociales, septembre 2006,292p.
- Bertrand Nathalie, Moquay Patrick : *La gouvernance locale, un retour à la proximité Economie Rurale*, 280/mars-avril 2004

- Mottint Joëlle : Le travail en réseau : *travailler ensemble pour optimiser les pratiques au profit de tous*, juin 2008
- Le travail en réseau et intervention sociale : le lien social n°923 du 23 avril 2009

#### 9.4 Mémoire

WAGENER Martin., *La réorganisation du secteur d'aide aux sans-abris en Région de Bruxelles-Capitale. Les articulations entre le monde politique, le travail social et les habitants de la rue*, Travail de fin d'études en vue d'obtention du Master en sociologie, UCL, 2009.

#### 9.5 Ressources consultées sur internet

- <https://www.ville-de-chimay.be> Consulté le 23 septembre 2019
- <https://esem.be> Consulté le 25 mai 2020
- <https://miresem.be> Consulté le 25 mai 2020
- <https://www.leforem.be> Consulté le 25 mai 2020
- [http://www.ocmw-info-cpas.be/fiche\\_FT\\_fr/le\\_projet\\_individualise\\_dintegration\\_sociale\\_piis\\_ft](http://www.ocmw-info-cpas.be/fiche_FT_fr/le_projet_individualise_dintegration_sociale_piis_ft) Consulté le 28 mars 2020

## 10 Glossaire

### **CPAS :**

Un CPAS, ou "centre public d'action sociale", assure la prestation d'un certain nombre de services sociaux et veille au bien-être de chaque citoyen. Chaque commune ou ville a son propre CPAS offrant un large éventail de services.

### **Art.60§7 :**

La mise à l'emploi conformément à l'article 60 § 7 est une forme d'aide sociale permettant au [CPAS](#) de procurer un emploi à une personne, qui s'est ou qui est éloignée du marché du travail, et a pour objectif de réintégrer cette personne dans le régime de la sécurité sociale et de la

réinsérer dans le processus du travail. Le [CPAS](#) est toujours l'employeur juridique. Le centre peut occuper la personne dans ses propres services ou la mettre à la disposition d'un tiers employeur.

**Art.61 :**

Le CPAS met un bénéficiaire à disposition d'un tiers utilisateur : ASBL, commune, entreprise privée, société à finalité sociale, établissement public, etc...

**Asbl Carrefour :**

Est un centre de réinsertion sociale et professionnelle qui accueille des adultes demandeurs d'emploi avec peu ou pas de qualification.

**Esem :**

L'Esem est active dans le domaine de la réinsertion socio-professionnelle et du développement local et propose un service d'accompagnement vers et dans l'emploi les personnes en situation de handicap dans la construction de leur projet personnel et professionnel.

**La Miresem :**

Mission Régionale pour l'emploi a pour mission de promouvoir le développement socio-économique de la région de Chimay autant pour les entreprises que pour les travailleurs.

**Le Forem :**

L'office wallon de la formation professionnelle et de l'emploi est un service public dont la compétence est l'emploi et la formation professionnelle limitée au territoire de la Région wallonne.

**L'ALE :**

L'agence locale pour l'emploi aide à la réinsertion socio-professionnelle des demandeurs d'emploi à travers différents dispositifs tels que l'information et la promotion des aides régionales de remises à l'emploi, la remise au travail à travers les prestations ALE chez les particuliers, les associations, les écoles, les agriculteurs. Elle participe également à l'aide à la formation des demandeurs d'emploi.

**Le parti politique CLE :**

Sur le territoire de Chimay sont opposés deux partis politiques : CLE et BOUGE. Actuellement, c'est le parti CLE qui est dans la majorité.

## 11 Annexes

<b>Guide d'entretien</b>	
<b>1. L'organisation</b>	
Quel est le rôle de votre organisation ?	
Quelle est votre fonction au sein de votre organisation ?	
Qui accompagnez-vous ? Le nombre de personnes ?	
Il y a-t-il une évolution du nombre de candidats/bénéficiaires, ces trois dernières années ?	
Si oui, quelles sont les raisons de cette évolution ?	
Combien de personnes composent votre organisation ?	

Quelle est la méthodologie ou pratiques utilisées au sein de votre organisation ?

Quels sont les objectifs visés ?

Si oui, lesquels ?

Sont-ils imposés ?

Qui impose ?

## **2. L'accompagnement des allocataires sociaux**

Est-ce un impact sur l'accompagnement ?

Quelle est la durée moyenne d'un entretien individuel et à quel rythme ?

Quelles sont les valeurs ?

Quels sont résultats obtenus en termes de %

Quels sont les effets sur la personne ?

Qui finance votre organisation ?

Quels sont les besoins les plus cités par les personnes accompagnées ?

## **3. La collaboration avec d'autres organisations**

Il y a-t-il un échange entre vous et les différentes organisations de la région ?

Avec qui ?

Le nombre de contacts avec les acteurs du territoire ?

Avez-vous rencontré des difficultés, relationnelles ou autres dans ces échanges ?