



Les Conf 'At' 30 de Ressources & Territoires

Compte-rendu de la conférence du 6 octobre 2020

S'orienter par temps
incertain : les enjeux
de l'accompagnement
aujourd'hui

Compte-rendu de la conférence du 6 octobre 2020

S'orienter par temps incertain : les enjeux de l'accompagnement aujourd'hui

Avant-propos

Dans le cadre de son programme de professionnalisation des acteur-ric-e-s de la cohésion sociale, Ressources & Territoires (R&T) vous propose un format de conférences suivies d'ateliers-débats : les « Conf'At' ».

Avec ce format, R&T souhaite apporter aux acteur-ric-e-s du territoire, la possibilité d'enrichir leurs réflexions théoriques (la conférence) et de développer des réflexions collectives, en co-construisant des réponses à des problématiques locales/territoriales (les ateliers-débats) entre professionnel-le-s avec l'appui d'un-e expert-e.

Le choix des thématiques émane des demandes et/ou besoins exprimés par les acteur-ric-e-s que R&T rencontre dans le cadre de sa mission d'animation de réseaux. Ces retours de terrain permettent de proposer des Conf'At' qui répondent au plus près aux attentes et à cette réalité de terrain.

Les intervenant-e-s sont tous-toutes des expert-e-s de la thématique traitée, reconnus dans leur domaine par leurs pairs et les professionnel-le-s de terrain.

Les conférences sont ouvertes à tous, tout public, grand public ; c'est un apport informatif, théorique mais non généraliste. L'expertise des discours permet à chacun de construire ses connaissances, de développer son analyse et son sens critique ; les propos sont pertinents mais non élitistes. Un temps est toujours réservé en fin de matinée aux échanges entre la salle et l'intervenant-e.

Les ateliers-débat sont réservés aux professionnel-le-s directement concernés par la problématique, qui souhaitent un apport « technique » d'expert-e-s, des visions croisées entre acteur-ric-e-s du même domaine d'action, des éléments de résolution de problèmes.

Ce format peut être modifié, suivant la thématique traitée et/ou à la demande des acteur-ric-e-s : conférence toute la journée, conférence le matin/réponse aux questions l'après-midi, conférence et atelier d'échange de pratiques... Par ailleurs, R&T développe les Conf'At' en département, avec les acteur-ric-e-s locaux qui souhaitent travailler sur une réflexion commune axée sur leur propre territoire, afin de soutenir et de s'inscrire dans une dynamique locale.

Chaque Conf'At' fait l'objet d'une production d'actes disponible au Service Information et Documentation de R&T, également consultable et téléchargeable sur le site : www.ressources-territoires.com

Sommaire

> Problématique	06
> L'intervenant	07
> Plénière du matin	08
Introduction	
Plan de l'intervention	
Les « nouvelles trajectoires » selon le Conseil national du Numérique	
Les constats partagés	
De nombreuses tentatives de réponse	
Les questions soulevées	
Évaluer dans l'incertitude	
Les grandes transformations en cours	
Des pistes de réflexion ? Des leviers d'action ?	
Conséquences possibles, voire prévisibles	
Mobilisation des personnes et choix éclairés	
Des choix conscients et éclairés	
> Atelier de l'après-midi	34
Préciser les conditions d'une ingénierie de l'orientation et de l'accompagnement qui soit à la fois mobilisatrice, territoriale et coopérative.	
> Pour aller plus loin	66

Problématique

S'orienter par temps incertain : les enjeux de l'accompagnement aujourd'hui

Dès que l'on parle d'orientation, tout le monde a un point de vue sur le sujet. S'orienter n'est plus un acte ponctuel mais un processus continu sans cesse renouvelé et interrogé. Si l'enjeu individuel et collectif est de permettre à chacun, tout au long de sa vie, de faire des choix éclairés, il s'agit alors d'adapter sans cesse le service rendu au regard de ces évolutions accélérées. Et si l'on faisait fausse route ?

Si l'on parle beaucoup de décrochage scolaire, peut-être faut-il relier la réflexion aux travaux actuels sur le non-recours au droit. À quelle condition une place pour tous ? Comment imaginer des services et des systèmes plus agiles, moins organisés sur la sélection précoce faite à partir de critères à la fois scolaires et culturels ne faisant que reproduire les inégalités d'origine ? La question n'est certes pas nouvelle mais elle se pose aujourd'hui avec une nouvelle acuité.

L'intervention proposée vise à contribuer à une analyse des multiples transformations en cours et à repérer leurs impacts sur la demande sociale en termes d'orientation et les dispositifs et pratiques d'accompagnement.

- Appréhender les effets des transformations du contexte (société, travail, usages, numérique) sur les parcours professionnels, la demande d'orientation et les stratégies de prise de décision des personnes.
- Identifier les leviers d'actions pouvant faciliter mobilisation des personnes et choix éclairés.
- Repérer les liens entre décrochage scolaire, désaffiliation et non-recours au droit.

L'intervenant

Source : André Chauvet



André CHAUVET

D'abord conseiller d'orientation psychologue, il s'implique dès les années 80 dans différents dispositifs au début de leur mise en place (Missions locales, centres de bilan de compétences). André CHAUVET Conseil développe une expertise sur toutes les problématiques relatives au changement, tant dans la dimension individuelle (orientation professionnelle, validation des acquis de l'expérience, accompagnement des trajectoires professionnelles) que collective (gestion des transitions, diagnostic stratégique, médiation...).

Président-Fondateur de l'association KELVOA, André CHAUVET intervient depuis plus de 30 ans dans la professionnalisation des conseillers et accompagnateurs en insertion et en mobilité professionnelle. Spécialiste des questions d'orientation et d'accompagnement des trajectoires, il a été amené à conduire de nombreux travaux au niveau national. Il a par ailleurs développé une approche spécifique de l'accompagnement (délibérative, coopérative et stratégique). Il cherche ainsi à valoriser une philosophie et une éthique de l'accompagnement soucieux à la fois de la prise en compte des évolutions socio-économiques, des usages et de la singularité de chaque personne.

Plénière du matin

Cette conférence sur le décrochage scolaire s'inscrit dans un projet plus large initié par Ressources & Territoires depuis plusieurs années. Ce projet est financé par le Fonds Social Européen et comporte plusieurs actions. La première conférence consacrée au décrochage scolaire en 2020 a été animée le 29 septembre par Gilbert BERLIOZ. Aujourd'hui, André CHAUVET, qui est déjà intervenu à plusieurs reprises pour Ressources & Territoires, parlera de « s'orienter par temps incertains : les enjeux de l'accompagnement aujourd'hui ». Une troisième conférence aura lieu le 20 novembre sur le thème du « face-à-face école-parents », avec Georges FOTINOS. Une autre action dans le cadre de ce projet consiste à initier des forums dans 4 départements⁽¹⁾.

Introduction

Le thème de la conférence est en lien avec le décrochage, mais de façon plus large, dans l'idée d'aborder deux questions successives :

1. appréhender les transformations du contexte, en prenant notamment en compte la période de crise sanitaire que nous traversons actuellement. Nous sommes dans la phase Covid et certains paradigmes nés de cette situation devront être pris en compte dans l'accompagnement des personnes. Le niveau d'incertitude global et collectif oblige à repenser un certain nombre de choses.

2. Quels sont les impacts de ces transformations en cours sur les points de

⁽¹⁾ Pour tout complément, voir notre site :

<http://www.ressources-territoires.com> rubrique *Décrochage scolaire*.

vue, les stratégies, les usages et les pratiques individuelles des personnes accompagnées, et plus généralement sur les processus d'accompagnement ?

Je m'appuierai sur mes propres travaux (territoires apprenants, « 100% Inclusion », les « invisibles », etc.) afin de montrer les impacts des changements sur la manière de « penser » l'accompagnement, ainsi que sur la place et le rôle des personnes accompagnées dans l'accompagnement. Qu'est-ce qui fait que les gens seraient mobilisés aujourd'hui et qu'est-ce qui fait qu'ils pourraient ne pas l'être ? Le dispositif « Un jeune, une solution » qui va se mettre en place avec les Missions locales et la plupart des acteurs des territoires montre bien que tout le monde va s'accorder sur l'objectif de faciliter l'accès aux secteurs porteurs pour les personnes sans solution, mais la manière de le faire est beaucoup plus sujette à question. Il existe très peu d'éléments de clarification sur le fait qu'une personne qui n'est pas intéressée par un secteur professionnel pourrait se mobiliser tout à coup, et surtout y rester (la distinction est importante).

Plan de l'intervention

- 1 - Appréhender les effets des transformations du contexte (société, travail, usages, numérique) sur les parcours professionnels, la demande d'orientation.
- 2 - Identifier les leviers d'actions pouvant faciliter mobilisation des personnes et choix éclairés.
- 3 - Repérer les liens entre décrochage scolaire, désaffiliation et non recours au droit.

Les « nouvelles trajectoires » selon le Conseil national du Numérique (janvier 2016)⁽²⁾

« Il n'est plus possible de concevoir les trajectoires professionnelles individuelles de façon linéaire. La prospective n'a plus pour objet les mutations qui vont affecter la génération suivante : c'est à l'échelle d'une carrière que les paradigmes se transforment. C'est donc également au niveau individuel que se cristallisent ces mutations et leurs effets ».

Cette phrase du préambule du rapport du Conseil national du Numérique est très intéressante et sans doute très importante.

À l'époque, en 2016, l'arrivée de la Covid n'était évidemment pas prévue. Par contre, cette phrase prend aujourd'hui une allure un peu prophétique. De façon très simple, elle signifie que jusqu'à présent, les transformations se réalisaient sur un temps plutôt

⁽²⁾ Conseil national du Numérique, Les nouvelles trajectoires, Rapport remis à la Ministre du Travail, janvier 2016, 206 p.

long ; aujourd'hui, leur niveau d'accélération est tel que les jeunes qui vont entrer sur le marché du travail vont sans doute être impactés par des transformations multiples qui vont les obliger eux-mêmes à penser, en même temps qu'ils vivent ces transformations, la manière dont ils vont pouvoir conduire leur vie professionnelle. Cela va impacter les politiques publiques tout comme cela va impacter les questions purement citoyennes d'équité et de démocratie.

Si chacun est confronté à des mutations dont l'État lui-même a du mal à repérer les tendances lourdes sur le long terme, le niveau d'incertitude et d'anxiété que cela peut générer au niveau individuel est tout à fait considérable. Il va falloir penser de nouvelles manières d'accompagner les personnes tout au long de leur vie. Cela croise les questions éducatives au sens de la formation initiale, puis la formation continue tout au long de la vie, mais, plus largement, les dispositifs d'accompagnement au niveau territorial. « Ressources & Territoires » est sans doute une formule plus que jamais d'actualité pour pouvoir repenser les transformations auxquelles nous sommes confrontés.

Les constats partagés

L'importance du non-recours au droit pourrait être un point partagé au niveau européen, c'est-à-dire que l'arrivée et le développement de mesures sur ceux qu'on appelle « les invisibles » aujourd'hui posent tout simplement la question du fait que ce n'est pas parce qu'on dispose de certains droits qu'on va les utiliser. Les exemples sont nombreux, RMI⁽³⁾, puis RSA⁽⁴⁾, etc. Mais plus largement, ce n'est pas parce qu'on mobilise des moyens et des financements, par exemple sur la formation, que les personnes vont *ipso facto* s'y positionner. **La mobilisation de moyens et la mobilisation d'accompagnements ne sont pas suffisantes pour assurer une forme d'équité d'accès.**

Cela pose une question à la fois théorique (il faut distinguer l'accès aux ressources et la mobilisation des ressources, car ce n'est pas parce qu'on facilite l'accès aux ressources que les gens vont s'en servir) et sur la façon d'accompagner la découverte des droits, mais aussi le sentiment, pour les personnes, que ce droit leur est utile pour avancer et résoudre les difficultés qu'elles peuvent rencontrer.

La deuxième question est une question sociale récurrente en France, à savoir la reproduction sociale. Un rapport de l'OCDE⁽⁵⁾ de décembre 2019 sur la représentation des jeunes sur leur avenir professionnel et les métiers auxquels ils souhaiteraient accéder dit bien qu'en fonction de l'origine sociale des publics, **le phénomène d'autolimitation**

⁽³⁾ Revenu minimum d'insertion : revenu garanti aux personnes démunies (remplacé par le RSA en 2009).

⁽⁴⁾ Revenu de solidarité active assure aux personnes sans ressources un niveau minimum de revenu qui varie selon la composition du foyer. Source : Service-Public.fr

⁽⁵⁾ Organisation de coopération et de développement économiques

des choix est puissant. Un certain nombre de personnes, en fonction de leur origine territoriale, familiale, éducative, se font une représentation de leur futur potentiel.

Un autre lien constaté par chacun est qu'en France, la pauvreté recule peu, voire ne recule pas. La période qui s'ouvre va poser la question de façon sans doute encore plus cruciale.

De nombreux bénéficiaires n'ont aucun accompagnement à l'emploi et la France est sans doute le pays au monde où le nombre de professionnels qui accompagnent les dispositifs est le plus élevé. Cela n'empêche pas qu'un certain nombre de personnes sont exclues de ces dispositifs. Il ne faut pas y voir **la responsabilité de quelqu'un, mais la représentation de l'utilité perçue des processus d'accompagnement.**

Le sujet qui va sous-tendre les interventions de cette journée est la question du « pour tous » et « par tous », récurrente dans tous les textes et très présente dans le cahier des charges du « 100% Inclusion » comme dans les interventions des Ministres en charge de la formation professionnelle (Ministère du Travail actuellement). Cette question est un objectif pour tous, mais elle est loin d'être simple à mettre en œuvre. Ces constats étaient partagés avant l'irruption de la crise de la Covid et cette question est bien indépendante des interrogations que nous vivons actuellement.

De nombreuses tentatives de réponse

Je ne suis pas le premier à promouvoir une approche différente centrée sur la personne. De nombreuses initiatives, notamment dans les territoires, considèrent qu'**une personne n'est pas réductible aux difficultés qu'elle rencontre**, mais qu'elle est aussi détentrice de ressources et que l'enjeu des politiques publiques est peut-être d'essayer d'activer des contextes facilitants, ce qu'on appelle dans le jargon professionnel « les contextes capacitants », « les environnements formatifs ou apprenants », etc.

Ceux-ci sont aujourd'hui au service d'initiatives intéressantes (« 100% Inclusion », territoires zéro chômeur, territoires apprenants, tiers lieux...). Certains des participants à cette conférence y sont impliqués. Ces initiatives mobilisent des acteurs multiples et génèrent des pratiques multimodales. Au fond, l'utilisateur n'est pas réduit à une personne en difficulté, mais il est partie prenante des processus dans lesquels on essaie de l'engager.

Le dispositif « territoires zéro chômeur » est reconduit et ses territoires élargis. Le dispositif « 100% Inclusion », dont j'accompagne certaines initiatives, a par certains aspects une dimension très inclusive, par la facilitation de la mobilisation de ses publics par eux-mêmes. Certains acteurs n'ont donc pas attendu les théoriciens pour fabriquer des outils à l'échelle des territoires. Parfois, ces initiatives sont un peu confidentielles, mais il est essentiel d'aller repérer sur quoi elles se fondent et comment elles se

construisent, ainsi que les principes vertueux sur lesquels elles bâtissent l'ingénierie de leurs systèmes d'accompagnement.

Au-delà de l'enjeu des incertitudes (« s'orienter par temps incertain »), il existe aussi un problème d'équité (enjeu de non-recours) et un enjeu de désaffiliation : ce n'est pas parce que des ressources sont mises à disposition que les publics auxquels elles sont destinées vont venir. Les publics les moins à l'aise risquent de renoncer de ce fait à leurs droits, ce qui pose la question de la mise en place d'un service universel personnalisé, qui doit être conciliable avec les multiples prestations et dispositifs existants (conseil en évolution professionnelle, développement de la VAE⁽⁶⁾, développement des Open Badges⁽⁷⁾ et des dispositifs de reconnaissance ouverte sur les territoires, bilan de compétences, PLIE⁽⁸⁾...). Comment concilier tout cela dans une logique lisible pour l'utilisateur, dans une logique de service universel et en prenant en compte l'enjeu de personnalisation ? Pour les réseaux, comment concilier pérennité économique, clarté des missions, co-construction territoriale ? Il n'est plus possible de se partager les publics et d'échanger uniquement des informations sur les personnes : ces personnes sont parties prenantes des dispositifs et il s'agit de construire des dispositifs leur permettant de l'être. Cela peut peut-être générer plus de confusion, mais aussi plus de mobilisation du public. Tels sont les enjeux aujourd'hui.

Les questions soulevées

Très vite se pose la question du regard porté sur les personnes auxquelles sont dédiés ces dispositifs. En faisant des comparaisons européennes, on voit bien que la manière dont on porte attention aux personnes révèle qu'historiquement, **en France, le regard est souvent centré sur l'identification de freins à lever, sur la question du diagnostic et finalement des carences.** Dans d'autres pays européens, le regard se porte davantage sur les ressources des personnes et la manière de trouver des contextes propices. Cette dialectique n'est pas binaire. Les difficultés rencontrées par ces personnes sont un réel enjeu, mais réduire les personnes à ces difficultés pose des questions. Par exemple, le terme de « décrocheur » se retrouve peu au Québec, où on s'intéresse au « décrochage » et pas forcément aux décrocheurs. En France, on va beaucoup nommer les invisibles et les personnes dans une situation de non-recours aux droits, comme si cette caractéristique-là leur était propre et comme si elles étaient réductibles à cette difficulté-là. **Le risque de la stigmatisation pose la question de la place du diagnostic dans les questions de mobilisation et d'engagement des personnes.**

⁽⁶⁾ Validation des acquis de l'expérience

⁽⁷⁾ Un Open Badge est une image numérique dans laquelle sont enregistrées un certain nombre d'informations, ou métadonnées. Il constitue une déclaration numérique vérifiable et infalsifiable relative aux expériences, réalisations, compétences, engagements, valeurs ou aspirations d'une personne. Source : Académie de Versailles

⁽⁸⁾ Plans locaux pluriannuels pour l'insertion et l'emploi

Ces questions ont d'ailleurs été pensées, dans les années 1970, autour de la notion de projet, puis la formation, puis l'emploi, avec l'idée que lorsque la personne perd son emploi, on reboucle la boucle avec un projet, une formation et un emploi. L'environnement actuel modifie radicalement ces questions et amène à réfléchir à des scénarios de sensibilisation des publics et de leur participation dans un territoire : la place des lieux et des territoires est primordiale et, là encore, Ressources & Territoires est l'enceinte idéale pour parler de ces questions.

La question, pour beaucoup de jeunes, consiste à partir ou rester. « Partir » peut consister à partir dans le lieu géographique du domicile actuel, ou bien dans la planète entière, avec cette notion de mobilité géographique qui n'est pas donnée à tout le monde. Cette question est passionnante, mais redoutable en termes d'équité sociale. Un rapport parlementaire sur l'évaluation de l'accès à l'enseignement supérieur a été présenté le 23 juillet 2020 à l'Assemblée Nationale⁽⁹⁾. On pressent le risque de dire toujours la même chose, de faire toujours la même chose et surtout de faire « toujours plus » de la même chose. Le risque qui se profile aujourd'hui est de rajouter un peu de numérique et de multimodal sans pour autant changer les conceptions de l'ingénierie. C'est un enjeu.

Le deuxième risque est de prédéterminer dans les ingénieries programmées ce par quoi on veut que les personnes passent. Par exemple, « orienter les jeunes vers les secteurs porteurs » montre bien qu'on a déjà pensé le niveau des formations qu'ils doivent avoir sans s'intéresser vraiment aux représentations sociales des publics concernés. On focalise l'information sur le contenu des formations et des métiers, alors que les processus d'engagement et de persévérance sont de plus en plus liés aux contextes. Enfin, il y a un risque de confusion entre plusieurs notions : être intéressé par..., se décider à..., s'engager à..., persévérer. Ces quatre registres de mobilisation doivent être distingués et ne sont pas liés aux mêmes critères et aux mêmes environnements.

Évaluer dans l'incertitude

Sans aller jusqu'à approfondir un débat sur l'impact de la Covid, de nombreuses questions se posent à chacun, car cela va avoir des effets considérables sur les représentations du public, mais aussi, parfois, sur le sentiment d'impuissance des professionnels, voire de la puissance publique. **La première évidence générée par la Covid est que l'incertitude devient une norme.** L'action et la décision se font chemin faisant.

Le fait que l'incertitude soit présente partout pose la question de « comment décider dans un monde incertain ? », où le fait de planifier les choses ne garantit absolument pas qu'elles se feront. À partir du moment où l'incertitude devient la norme, les

⁽⁹⁾ http://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cec/l15b3232_rapport-information.pdf

logiques de planification risquent de tomber à l'eau, ce qui amène au deuxième élément : à partir du moment où les incertitudes sont fortes et où il existe réellement des ruptures (on parle aussi de « disruption »), **des certitudes et des dogmes se sont affaiblis en quelques jours au moment du confinement**, et un certain nombre de citoyens et d'acteurs ont perçu comme une forme de vide. Jusqu'à présent, certaines certitudes et certains dogmes étaient perçus comme non discutables, et on s'est aperçu que ce n'était pas le cas : par exemple, gérer les finances dans l'équilibre budgétaire quoiqu'il en coûte. Le fait qu'une certitude non négociable devienne une certitude négociable, donc plus du tout une certitude, pose des questions sur le rapport de l'individu à l'avenir.

À l'occasion du confinement, s'est fait jour une interrogation sur **la place du travail dans nos vies**. Certains ont constaté qu'ils appartenaient à des institutions qui ont proposé à certaines personnes de télétravailler, mais pas à d'autres. C'est-à-dire qu'on leur a dit que leur travail n'était pas indispensable. Le fait de le découvrir, pour certains, les réinterroge sur leur façon de redéployer leur vie professionnelle, à partir du moment où ils sont remplaçables, que d'autres ont un travail dont l'utilité sociale est supérieure... Cela réinterroge sur l'utilité sociale du travail, questionnement qui a donné lieu à des débats d'une grande violence sur les réseaux sociaux. Cela nous rebascule vers des interrogations quasi existentielles.

La distance sociale et le lien social sont évidemment revisités : comment faire société dans une société où il est difficile de se reconnecter, et même où l'autre peut être vu comme une menace potentielle ? Cela pose une question d'altérité alors que le lien social inconditionnel, évident jusqu'à lors, devient plus complexe et implique de trouver des formes multimodales moins habituelles. On n'a plus le choix par rapport au multi modalités, mais à quelles conditions et avec quelles limites ?

Les grandes transformations en cours

Quand on travaille aujourd'hui sur les questions de mobilisation du public, on s'intéresse au préalable aux grandes transformations en cours, en essayant de les observer dans leurs impacts très concrets. Par exemple, si une Mission locale se mobilise sur le projet d'un jeune pendant deux ou trois mois et que la veille d'intégrer une formation, celui-ci téléphone en annonçant que finalement il part dans le sud chez un ami qui l'héberge et qui a du travail pour lui, cela peut être très compliqué à gérer, puisque l'objectif sur lequel on s'est mobilisé pendant trois mois disparaît du jour au lendemain, simplement parce qu'une opportunité nouvelle apparaît. C'est tout simplement parce que **la modification du rapport au temps et à l'engagement est inhérente au processus d'accélération de la société qui s'est imposé** : accélération, court-termisme, activité éphémère... L'arrivée d'un temps immédiat amène l'individu à de moins en moins planifier ses activités et à les gérer de plus en plus dans des logiques circonstancielles, opportunistes et contextuelles, avec toujours en arrière-plan ces questions : quel bénéfice, quel coût, quelle liberté, quelle réversibilité ?

La modification du rapport au temps du fait de l'incertitude amplifiée par le phénomène Covid augmente la probabilité que les gens saisissent ce qui se présente et remettent en question de manière immédiate les projets qu'ils ont pu construire.

Dès qu'un dispositif est pensé autour d'un concept de projet et de maturation, c'est-à-dire autour du temps long, cela vient en tension avec les opportunités du moment (ce qui ne veut pas dire que les personnes concernées n'ont pas de projet à long terme), parce que les notions de bénéfice, de coûts et de réversibilité immédiate viennent peser très lourd dans leur situation. On travaille donc aujourd'hui sur des dispositifs intégrant cette itérativité⁽¹⁰⁾ dans les parcours professionnels, afin que la décision puisse se faire aussi chemin faisant, et non pas préalablement à des projets. Les conséquences d'une telle transformation touchent un conseiller bilan, un conseiller social dans le cadre d'un CCAS⁽¹¹⁾, etc.

Le deuxième point est que la désaffiliation se joue aussi sur le fait que l'utilisateur s'affranchit du pouvoir de l'expert et utilise de plus en plus la recommandation sociale, via les réseaux sociaux, notamment chez les adolescents, comme levier du processus de décision. Au fond, tous les dispositifs institutionnels deviennent, d'une certaine façon, mis en doute. Sans aller jusqu'aux théories du complot, de fake news, etc., cela veut dire que la personnalisation incite à aller chercher de plus en plus des contributions qui ne sont pas des contributions d'experts, mais qui relèvent de ce que le jargon professionnel appelle « la pairagogie », l'apport des pairs : de plus en plus d'acteurs qui ne sont pas des spécialistes vont avoir un pouvoir d'influence, notamment par les réseaux sociaux dont le principe est de relever ce qui est le plus dissonant et le plus suivi. L'enjeu de mobilisation des personnes va donc être ce qui est crédible plutôt que ce qui est vrai. Cette différenciation est très importante et doit faire l'objet d'une grande vigilance de la part des professionnels du conseil ou de l'orientation. La question du vrai, du faux et du crédible est aujourd'hui bouleversée et pose la question de la façon dont les professionnels intègrent ce nouveau paradigme, à savoir que « les pairs » ont de l'influence et que la question n'est pas seulement celle du « vrai ». L'enjeu est de savoir comment aider chacun à faire des choix éclairés en prenant en compte ce paradigme de suspicion envers les experts.

Le troisième élément, qui est une forme d'évidence mise en avant par le confinement, est **une modification du rapport à la ressource** : l'accès à la ressource étant facilité, les informations sont accessibles à tous et **la question n'est pas seulement d'accéder à la ressource, mais bien de la traduire et de l'utiliser dans sa propre situation**. C'est un enjeu démocratique considérable et un travail à mener pour aboutir à ce que les per-

⁽¹⁰⁾ Qui est fait ou répété plusieurs fois. En informatique, se dit d'un processus de calcul ou d'une structure de programme qui met en œuvre des séquences d'instructions répétées plusieurs fois. Synonyme de fréquentatif. Qui procède par itération. Source : Larousse

⁽¹¹⁾ Centre communal d'action sociale

sonnes qui ont pu accéder à la ressource, ouvrir et télécharger un fichier par exemple, s'y confrontent et puissent se faire leur propre point de vue. Si l'accompagnement consiste à développer l'autonomie, celle-ci pouvant être considérée comme le développement d'un monde à soi (selon l'expression de la sociologue Elsa RAMOS), il faut être capable de lire les ressources, de les traiter, de les analyser et de se faire son propre point de vue au regard de sa propre situation. Le professionnel aura, de ce point de vue-là, plutôt un rôle d'accompagnement.

La quatrième grande transformation concerne les usages dans la manière d'apprendre.

On fait plusieurs choses en même temps, on est dispersés, nos chaînes cognitives sont complètement modifiées. On « surfe », trois clics au maximum, la sérendipité⁽¹²⁾... Le développement des tutoriels sur Youtube destinés aux enfants ne veut pas dire qu'il s'agit d'un mode d'apprentissage unique, mais qu'il existe une variété de ces apprentissages qui nécessite de repenser les modalités d'accès à l'information et de développement des compétences. Le dispositif « 100% Inclusion » propose de très belles expériences sur la façon de « repenser » les modes d'apprentissage. « Repenser » n'est d'ailleurs pas le terme exact. Le philosophe John DEWEY a développé une pédagogie de l'expérience autour de 1890. On peut faire remonter l'idée de l'Éducation populaire à Condorcet (1792) même si elle devient un secteur à part entière au début du 20ème siècle. Tout cela n'est donc pas réellement nouveau, mais le penser à travers l'apport du numérique est intéressant et propice.

L'arrivée du multimodal modifie les circonstances de la rencontre : les webinaires ont de plus en plus de publics et on commence à développer, en termes d'accompagnement individuel, le temps asynchrone, en complément du temps de rencontre et du temps de face-à-face. Il existe une ingénierie du temps asynchrone : par exemple, pour une Mission locale, communiquer par SMS avec les jeunes, de façon à les mobiliser, alors que des entretiens individuels peuvent paraître « rébarbatifs » pour certains publics. Cela pose la question non plus de la modalité d'accompagnement, mais bien de la nature du lien qu'on va entretenir avec la personne. La construction de modalités asynchrones, multifformes, indépendantes du temps de rencontre, est en cours. Celles-ci utilisent moins le temps de rencontre, mais beaucoup du temps de lien asynchrone, avec des résultats très intéressants notamment chez des publics historiquement très éloignés des pratiques du travail à distance. L'arrivée du multimodal permet de construire des modalités nouvelles, dans lesquelles on ne se contente pas de mettre des cours en PDF en ligne, mais en créant des interactions surtout asynchrones.

Le sixième point, déterminant, est la question du lieu et du territoire : comment les lieux deviennent-ils centraux, possiblement ouverts et polyfonctionnels ? Par exemple, il peut être intéressant pour la Mission locale d'aller dans le FabLab, pour le CCAS

⁽¹²⁾ Le terme sérendipité, de l'anglais serendipity, désigne une forme de disponibilité intellectuelle, qui permet de tirer des enseignements d'une trouvaille inopinée ou d'une erreur.

d'aller dans le jardin partagé, etc. Il s'agit de **repenser l'accompagnement dans la diversité des lieux et dans sa capacité à créer de l'énergie territoriale, ce qu'on appelle des « environnements capacitants »**. L'accompagnement n'est pas ici uniquement réductible à la qualité de la relation individuelle, mais il s'élargit à des environnements rassemblant une multiplicité d'acteurs, **propices à refaire du lien pour des publics éloignés des structures institutionnelles, à construire quelque chose à leur mesure et à retrouver du pouvoir d'agir sur leur propre parcours.**

Une autre transformation qui interroge beaucoup est **la difficulté à focaliser son attention**. Cette difficulté devient même une donnée sociocognitive, en raison de la multiplication des sollicitations, qui se manifeste notamment de façon considérable en classe. L'obsession de la focalisation de l'attention et de la concentration des élèves, qui est une espèce de dogme historique (on apprend que lorsqu'on est attentif), est interrogée par certains travaux menés sur l'attention volatile et la possibilité de faire plusieurs choses à la fois. De plus, l'attention est aussi un marché, ce que Facebook a bien compris.

Enfin, huitième transformation, **la question du vrai et du faux** : les tweets de Donald TRUMP parlent d'eux-mêmes. Ce qui nous met en mouvement aujourd'hui, c'est la manière dont nous construisons des points de vue. Mais ceux-ci sont des constructions : ce qui me paraît propice, c'est la représentation que j'ai moi-même de ce qui me paraît utile dans ma propre situation. Mais ce que je perçois comme utile peut ne faire aucun écho dans la représentation de l'autre. D'autant plus que la recommandation sociale, via l'avis des pairs, peut ne pas aller dans ce sens. Des arbitrages sont donc à faire. L'enjeu du « capital réputationnel » se traduit par le fait que **ce qui peut « faire la une » aujourd'hui est plus facilement ce qui est crédible que ce qui est vrai**. Cela pose des questions redoutables d'accès à l'information et tout simplement d'accompagnement des personnes dans cet environnement-là.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : J'accompagne des jeunes et des adultes migrants vers des dispositifs de formation Langue française et Savoirs de base à partir de permanences dans les centres sociaux pour favoriser la construction du lien social et éviter l'injonction administrative. Est-on bien dans la transformation de cet accompagnement ?

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Est-ce qu'il a été mesuré une différence entre les jeunes et les moins jeunes par rapport aux points abordés ?

André CHAUVET : Chaque question pourrait faire l'objet d'une conférence. Sur la facilitation du lien social, tout ce que j'ai dit jusqu'à présent nous ramène à penser l'acteur comme contributeur sur un territoire. La première prémisse est que la reconnaissance se fait d'abord sur la construction d'un lien social, et même d'un lien social de réciprocité, c'est-à-dire non seulement, retrouver du lien social au niveau des territoires, développer une relation avec des pairs dans un environnement permettant

de partager à la fois des difficultés et des ressources, mais aussi partager mon soutien avec d'autres personnes. L'idée aujourd'hui est de sortir d'une vision de personnes qui seraient uniquement destinataires d'un appui venant de nous, les accompagnateurs. Ces personnes sont aussi des ressources pour d'autres. Le meilleur exemple est un projet relevant d'Erasmus +, intitulé Solidérance, qui s'intéresse au moyen de permettre à des jeunes en difficulté d'aller donner un « coup de main » dans des pays étrangers, en Grèce notamment où ils vont participer à la sécurisation de camps de migrants. Le simple fait de faire passer ces personnes du statut de « destinataire d'une aide » à celui de « contributeur au bien commun » est un enjeu sociétal majeur. On ne peut pas se limiter à demander à ces personnes d'être destinataires de ce qu'on pense être bien pour elles. Il y a là quelque chose qu'on commence à retrouver dans le dispositif « 100% Inclusion », qui existe déjà dans certaines pratiques européennes, à savoir l'utilisateur pensé non seulement comme personne en difficulté, mais aussi comme personne **détentrice de ressources** qu'elle peut mettre à disposition d'autres personnes. On entend beaucoup parler de pratiques coopératives au niveau des territoires, parce que l'autre enjeu est aussi de produire du « troc de ressources », historiquement de « l'échange réciproque de savoirs ». Mais pas que des savoirs. Pour répondre à la question, on est dans une démarche de retisser du lien social, mais du lien social non soumis à de la conditionnalité. Le risque est toujours de n'apporter son soutien que sous conditions. Or, la non conditionnalité du lien est un élément central dans la mobilisation des personnes accompagnées.

Le deuxième principe est celui de la réciprocité : « *je suis là pour te donner un coup de main, mais l'ensemble des personnes avec qui tu es est aussi susceptible de te donner un coup de main* ». Cet élément est important parce qu'il renvoie à des questions de position et d'amplification de la vulnérabilité. Plus une personne est en position de vulnérabilité, plus le fait de lui apporter de l'aide risque de la tétaniser dans une position de ne pas être un contributeur, alors que l'enjeu est autant méthodologique qu'éthique voire démocratique, consistant à permettre aux personnes d'être de nouveau des contributeurs et d'aider au bien commun.

Le travail mené dans le cadre de la Politique de la ville sur des territoires dotés de FabLabs par exemple consiste à conduire des personnes n'ayant aucune connaissance en électronique ou en informatique à contribuer à la construction d'un drone ; le service du bien commun est un élément déterminant.

S'agissant du fait que les transformations évoquées concernent plutôt le public jeune ou pas, il n'existe à ma connaissance pas d'études fiables permettant de le dire, mais globalement il semble que ce soit tout le monde. **Les transformations ne sont pas uniquement éducatives, elles sont aussi sociétales et elles touchent toute la sphère sociale, avec sans doute une puissance différente.** Il est vrai que le public jeune va construire sa représentation du futur au regard de cet environnement mouvant, ce qu'on pourrait appeler l'envahissement de la contingence. Ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera pas demain, et si je statue aujourd'hui au regard des données à ma disposition, demain un nouvel élément peut m'amener à repenser l'ensemble de la chaîne

décisionnelle qui a été la mienne. Ceci est extraordinairement perturbant pour les formateurs et les accompagnateurs, car cela les met dans une position où l'idée même d'une élaboration à long terme centrée sur le contenu du projet peut être balayée d'un revers de main par l'apparition soudaine d'un aléa ou d'une opportunité. Le problème est qu'on risque d'en imputer la responsabilité à la personne en lui disant qu'elle ne sait pas ce qu'elle veut, alors que la confrontation à ce phénomène est sociétale. L'État lui-même peut décider du jour au lendemain que ce qui était vrai la veille ne l'est plus le lendemain. Ce qu'on appelle la « contingence » est la capacité de modifier le point de vue sur la situation et d'agir de manière différente en fonction de l'évolution des situations. Cela signifie que la veille sur l'environnement devient un enjeu central dans la construction de l'idée qu'on se fait du service à rendre à la personne. C'est assez nouveau, car jusqu'à présent on pensait qu'une élaboration approfondie, qu'une motivation intrinsèque sur un projet extrêmement élaboré garantissaient la mobilisation sur la durée et la persévérance. On observe aujourd'hui que, quel que soit l'âge des personnes, il y a une sensibilité aux éléments de situation, aux éléments de contexte et aux éléments de solution. Une personne qui souhaite créer son entreprise en bénéficiant de financements a très bien compris qu'il faut qu'elle en passe par les règles du jeu sociales alors qu'on n'est pas sûr qu'elle aille au terme de la démarche. Il paraît assez normal, dans l'environnement actuel, que l'individu puisse statuer sur sa situation en fonction des contingences de l'environnement.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Quels sont selon vous les éléments nécessaires pour développer un environnement capacitant ?

--- **Intervention d'un-e participant-e** : La question de la pertinence de la réussite d'un parcours taraboute toujours les responsables de structures face à l'ingénierie d'une pédagogie qui voudrait donner du temps à l'émergence d'un projet personnel étayé par la construction/reconstruction du lien social, de l'inclusion. Comment faire entendre de ne pas mettre du numérique comme sparadrap (tendance !) au profit d'un réel apprentissage d'autonomie face au numérique du quotidien ?

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Bien souvent, je constate que la mobilisation des personnes sur des propositions de partage reste difficile. Les « invisibles », justement, mais pas seulement, comme s'il y avait ou saturation de propositions, ou désintérêt pour la rencontre. Les propositions de la Politique de la Ville dans les quartiers prioritaires semblent finalement être potentiellement stigmatisantes.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Vous n'avez pas du tout utilisé le terme d'acteur et d'empowerment⁽¹³⁾. Ce n'est plus à la mode ?

⁽¹³⁾ L'empowerment, ou autonomisation, ou encore capacitation, est l'octroi de davantage de pouvoir à des individus ou à des groupes pour agir sur les conditions sociales, économiques, politiques ou écologiques auxquelles ils sont confrontés. Source : Wikipédia

André CHAUVET : J'avais fait une intervention sur le pouvoir d'agir. Je vais y revenir peut-être sur les conceptions des personnes. Ce n'est pas du tout que ce n'est pas à la mode, mais j'ai beaucoup d'inquiétude sur ce que j'appelle « le repackaging ». **Le risque aujourd'hui est de repackager avec à la fois du numérique et de l'empowerment des pratiques qui n'ont rien changé sur la position du sujet.** Dès qu'on va parler du développement du pouvoir d'agir, celui-ci peut être perçu comme la reconnaissance des ressources de la personne et notre responsabilité de lui trouver des contextes capacitants, mais le risque est que cela soit vu aussi dans une logique néolibérale, c'est-à-dire qu'à partir du moment où nous mettons des ressources à la disposition de la personne, libre à elle de les utiliser ou pas. Je vais donc parler plutôt de développement du pouvoir d'agir car on peut avoir tendance à regarder le concept d'empowerment uniquement dans une logique de valorisation du talent et de la motivation des personnes ; une sorte d'héroïsme personnel alors que la dimension communautaire et contextuelle est centrale. C'est-à-dire qu'au fond, ce sont les personnes les plus mobilisées et les plus « actrices » qui sont susceptibles de les utiliser au mieux. Cela pose la question assez redoutable qu'il faut se garder d'une tendance à reformater, repackager avec du nouveau vocabulaire et de nouvelles modalités, comme du numérique. D'ailleurs, si vous voulez valoriser un dispositif aujourd'hui, voici les ingrédients qu'il faut mettre : un peu d'empowerment, un peu de numérique, un peu de coopératif, etc. Il faudrait simplement les mixer pour avoir un produit intéressant. On voit bien que l'ingénierie qui est en lien avec ça, c'est autre chose. Ce n'est pas faire « plus de la même chose », mais **essayer de repenser des dispositifs dans lesquels les gens sont « contributeurs »**, terme que j'utilise plus que celui d'« acteurs », qui selon moi, pour avoir travaillé sur le développement du pouvoir d'agir, porte une ambiguïté ! Être acteur, cela peut être faire ce qu'on m'a demandé ; être contributeur, c'est mettre du sien dans des questions qui peuvent être une préoccupation à la fois à mon propre service et au service du bien commun. Dans la deuxième partie de l'intervention, je développerai plus la question de la manière dont on perçoit les personnes ; ce que cela dit de la question de l'actorisation ou, on l'appelle comme on veut, de l'agentivité, donc de la question du développement du pouvoir d'agir ; quels sont les risques que l'on pressent aujourd'hui de « repeindre » en mettant un peu de numérique, un peu de coopératif, un peu de réseaux sociaux et de considérer qu'il s'agit d'une nouvelle ingénierie ? Le risque est réel de refaire la même chose. Donc, c'est tout à fait à la mode, mais il faut bien savoir ce que l'on entend derrière cette notion, **avec le risque aujourd'hui qu'« être acteur » peut aussi être une injonction** perçue comme violente par certaines personnes.

La question d'être acteur pose la question : est-ce que je suis acteur au service de ce qu'on me « recommande », voire de ce qu'on me « commande » dans certains cas ? Ou est-ce qu'on est plutôt centré sur une intention politique qui serait de dire qu'il y a des secteurs porteurs et qu'il faut que tout le système social contribue à faire que les gens se positionnent sur ces secteurs-là ? **Les dispositifs publics mis en œuvre ont parfois réduit la question à un enjeu d'information objective.** Comme s'il suffisait de dire aux personnes ce qu'il fallait qu'elles fassent pour qu'elles le fassent. Comme si

la rationalité de l'information était la seule clé. Aujourd'hui, il apparaît que c'est nettement plus compliqué et que l'action publique ne peut plus se contenter de penser les choses de cette manière-là. Les Politiques de la Ville doivent être amenées à repenser la manière de penser le territoire, le lien social et la place des personnes dans cet environnement-là.

Je dirais donc qu'il y a des ingénieries à repenser avec des personnes davantage parties prenantes, donc des systèmes moins verticaux et plus horizontaux. Un vrai risque existe aujourd'hui de fabriquer du « néo pouvoir d'agir », alors qu'on est, ni plus ni moins, dans des injonctions de soumission. Le développement du pouvoir d'agir, c'est prendre en compte ce qui est important du point de vue des personnes, ce qui implique qu'on accepte de discuter avec elles du monde dans lequel elles sont. Cela veut dire pour nous-mêmes la nécessité d'un travail d'humilité considérable.

Des pistes de réflexion ? Des leviers d'action ?

Les tensions sont de plus en plus fortes entre les enjeux de sécurité et les souhaits d'épanouissement. Le conseil et l'accompagnement sont des appuis pour réaliser des arbitrages permanents lors de la négociation des modalités futures. **Il ne peut pas y avoir de mobilisation du public s'il n'y a pas un espace de négociation et de pouvoir d'agir**, sachant que la négociation ne se fait pas uniquement sur « ce que je veux », mais « ce sur quoi j'ai du pouvoir », ce sur quoi j'ai le sentiment de pouvoir contrôler ma propre vie.

Nous sommes beaucoup trop, aujourd'hui, dans l'idée qu'il suffirait de convaincre les personnes qu'il faut valider tel projet pour être certains qu'elles vont le faire. Il y a de forts risques qu'elles abandonnent, pour de nombreuses raisons, et ces probabilités sont en augmentation dans le contexte. Les décisions radicales sont de plus en plus difficiles, car il ne s'agit plus uniquement de définir un objectif professionnel, mais d'appréhender tous les paramètres en jeu. Pour des personnes en très grande difficulté, la notion du risque devient un objet de travail permanent sur les territoires. L'enjeu n'est plus tant le projet que le risque que comporte telle ou telle décision, avec un autre risque que rien ne se passe tellement la décision est anxiogène.

La question est de construire quelque chose dans lequel on met de l'itérativité, en acceptant le fait que les gens puissent changer d'avis. Il y a une fascination pour le fait que lorsqu'un projet est validé, il doit être mené à terme, mais beaucoup d'abandons s'expliquent par le sentiment de ne pas pouvoir revenir en arrière. Un des enjeux de la mobilisation est la possible réversibilité. Si j'ai le sentiment qu'il ne faut pas que je me trompe, le risque est que je quitte le dispositif. Il faut que les accompagnateurs acceptent eux-mêmes une part de risque, que les projets ne marchent pas.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : La question du temps, celui dont la personne a besoin pour se mettre en mouvement et celui des dispositifs, toujours des injonctions paradoxales ?

André CHAUVET : Cela renvoie à la question des territoires et des environnements apprenants ou capacitants, et au fait que les dispositifs sont conçus comme ayant un début et une fin ; qu'ils sont construits sur une progressivité d'acquis, sur le développement d'une maturation. C'est l'histoire même des dispositifs. Accepter le fait qu'un dispositif ne produise pas cela est compliqué, car cela veut dire qu'à un moment donné, le dispositif est évalué. Dans l'action publique, la question se traduit par la façon de réinjecter de l'itérativité dans la construction des dispositifs, c'est-à-dire l'idée que si les dispositifs sont fondés sur une chronologie unique, il existe une check-list des étapes à passer obligatoirement. L'exemple des « invisibles » est tout à fait typique : diagnostic des invisibles, repérage et identification du lieu le plus adéquat pour les rencontrer, appui des personnes en situation d'invisibilité, élaboration du projet, mobilisation des acteurs sur le dispositif lui-même... Cette chronologie typique peut augmenter la probabilité que les gens abandonnent, parce la multiplicité des étapes ancre la représentation chez la personne que de nombreux aspects de sa vie dysfonctionnent et qu'on va générer des processus de compensation. Comme sur les problématiques de handicap, les dispositifs ne doivent plus être centrés sur les carences, les manques et les freins à lever, mais plutôt sur les ressources à mobiliser et les contextes valorisants.

Cela veut dire que, dans cette optique, les choix sont quasiment exclusivement binaires et que le souci essentiel et central est de permettre aux gens d'identifier les manques pour les compenser par des dispositifs construits sur l'idée très simple qu'il y a un projet, des conditions nécessaires à remplir pour l'atteindre, des manques, des compensations pour pallier ces manques et une manière de les obtenir. Ces dispositifs, qui datent des années 1980, peuvent très bien fonctionner avec certains publics. Par contre, **pour les personnes en situation de vulnérabilité, ils peuvent augmenter la probabilité perçue que celles-ci n'arrivent jamais à combler leurs ressources parce qu'elles peuvent avoir le sentiment d'être réduites à des difficultés** qu'il va falloir compenser. Si les dispositifs étaient pensés aussi comme valorisant les compétences sociales et situationnelles, si ces dispositifs étaient expérientiels (par exemple, faire se rencontrer des personnes, entreprises, acteurs de l'accompagnement, etc., autour d'un jardin partagé), ils faciliteraient l'itérativité et la rencontre et ils seraient plus chaotiques, donc plus riches en termes de développement des compétences tout au long de la vie que s'ils étaient planifiés, séquencés et prédéterminés.

Conséquences possibles, voire prévisibles

La façon de penser ces dispositifs est à la croisée des chemins : soit on continue à proposer des dispositifs chronologiques, planifiés et séquencés ; soit on passe à des logiques beaucoup plus itératives, donc plus complexes et plus expérientielles, dans lesquelles on s'intéresse plutôt aux conditions de mobilisation des ressources des personnes auxquelles on s'adresse. **On s'intéresse d'abord à une pédagogie des lieux et à une pédagogie de l'expérience.** Par exemple, une Mission locale, si elle doit réunir des jeunes, plutôt que de faire un test de diagnostic dans ses bureaux, va

rechercher un argument qui ne soit pas stigmatisant pour toucher ces jeunes et un lieu où il y aurait une expérience à vivre et à partager. C'est à partir du lieu et de sa flexibilité, de sa possibilité d'échange et de réciprocité, que va se construire le dispositif (des exemples seront donnés lors de l'atelier de l'après-midi). Le lieu peut être une Maison des jeunes, un FabLab, un café du village, voire des lieux un peu atypiques pensés comme des espaces capacitants et facilitateurs de rencontre. L'idée de la construction de parcours individuels se fait simultanément dans une logique coopérative et bien sûr individuellement dans l'accompagnement des personnes, en fonction de ce qui se découvre, de ce qui s'apprend ou qui se communique.

On n'est pas là dans une logique de construction de projet fondé sur la planification, ce qui est très perturbant pour les professionnels, mais dans **une logique qui s'intéresse plutôt à la capacité des personnes à mobiliser des ressources qu'à identifier leurs déficits**. Cette « ingénierie des lieux » est un élément central de l'accompagnement par temps incertain, des lieux flexibles, des lieux permettant l'agilité et la rencontre. Denis CRISTOL⁽¹⁴⁾, chercheur en sciences de l'éducation, évoque (en se référant à une recherche) une comparaison possible : on regarde ce qu'était un hôpital, une usine ou une université au Moyen-Âge et ce qu'ils sont aujourd'hui. L'hôpital et la manufacture ont changé, mais l'amphithéâtre de la Sorbonne est quasiment le même qu'au Moyen-Âge et les lieux disent quelque chose de l'environnement dans lequel on est. S'intéresser aux lieux, c'est donc aussi s'intéresser à la conception des personnes comme détentrices ou pas de savoirs et aux flux entre les personnes.

Ce propos est sous contrôle de ce que les participants à cette conférence peuvent initier de leur côté comme pratiques et il n'y a aucun doute qu'ils mènent de ce point de vue des expériences passionnantes. Il existe une espèce de bascule dans les dispositifs où on s'intéresse tout à coup à des compétences sociales et situationnelles qui pourraient être mobilisées dans le cadre de l'accompagnement, qui devient multimodal au lieu d'être un lien uniquement intersubjectif entre un accompagnateur et la personne. Peut-être est-ce notre enjeu aujourd'hui que d'arriver à **combiner des processus d'accompagnement qui sont à la fois expérientiels, coopératifs, localisés, multimodaux, mais aussi avec une balise – un professionnel – capable d'aider la personne à fabriquer du sens**.

Je suis assez optimiste sur la capacité de l'ensemble des acteurs de fabriquer des actions adéquates, sachant que là aussi, à la fois pour les professionnels et pour les personnes, les relations peuvent être tendues dans un premier temps parce qu'ils ont l'habitude d'une relation individuelle et que le fait d'aller dans un lieu inédit peut se révéler un peu inquiétant. Mais les usages vont permettre de concevoir de nouvelles

⁽¹⁴⁾ Denis CRISTOL est directeur de l'ingénierie et des dispositifs de formation du CNFPT. Chercheur associé au CREF Paris Ouest-Nanterre, il mène des recherches sur les communautés d'apprentissage, l'autoformation et les apprentissages informels.

formes d'accompagnement et faire apparaître des contenus de façon différenciée. On voit très vite que dans ces dispositifs, la question du projet prend beaucoup moins de place, au profit de la question des solutions et des scénarios qui devient centrale. Cela renvoie à la question du développement du pouvoir d'agir, qui est très nettement corrélé au sentiment que « j'avance » et que « j'ai du contrôle sur ma situation ». Pour que les gens aient le sentiment d'avancer, il faut leur permettre d'avancer dans la situation qui est la leur. Mais avoir le sentiment d'avancer n'est pas forcément avoir un projet professionnel validé. C'est apporter quelque chose dans le cadre d'un échange et nous avons des exemples d'expériences fascinantes, au cours desquelles des personnes se sont révélées à elles-mêmes comme ayant des ressources, alors que jusqu'à présent elles n'ouvraient pas la bouche. Nous devons repenser l'ingénierie pas seulement dans son contenu et son intention pédagogique ni dans l'obsession de la durée d'accompagnement, mais bien préoccupés par la question des multimodalités et de la fabrication du lien.

L'idée du développement de l'autonomie telle que le définit Elsa RAMOS⁽¹⁵⁾, c'est se fabriquer un monde à soi et quelque chose qui relève de l'identité personnelle, et qui n'est pas une identité projetée sur la personne depuis l'extérieur. Il s'agit de trouver le moyen de développer un esprit critique pour pouvoir dire « ça, je le veux pour moi ». Cela est précieux dans un monde où l'on est tellement soumis à des injonctions, la plupart du temps bienveillantes et pleines de bonnes intentions, mais dans l'idée que les gens sont destinataires de choses dont on pense qu'elles sont bonnes pour eux. Or, cette approche pense aussi **l'autonomie comme la capacité de faire quelque chose au service de ce qui paraît important pour soi, ici et maintenant**. On peut le voir dans l'accompagnement de personnes migrantes, qui sont à la fois dans cette capacité incroyable de se projeter dans un avenir meilleur dans un pays qui n'est pas le leur, et en même temps dans la nécessité d'avancer chemin faisant au regard des ressources qu'on met à leur disposition. C'est une définition assez pertinente du développement du pouvoir d'agir : croire que le futur est susceptible de me permettre une perspective attractive, et en même temps commencer à reprendre du contrôle sur mon quotidien. L'enjeu est de réussir à concevoir des dispositifs d'ingénierie sensibles à l'environnement et émancipateurs, dans le sens où ils permettent aux gens d'aller vers ce qui compte pour eux, et pas vers ce qui compte pour nous.

Toute personne qui remplit des tableaux Excel, dans un CCAS ou une Mission locale, voit bien qu'à un moment donné, la question quantitative peut venir en tension avec la qualité du service. Le risque c'est toujours un primat de *la Gouvernance par les nombres*, titre d'un ouvrage passionnant d'Alain SUPIOT⁽¹⁶⁾. La qualité et la pertinence

⁽¹⁵⁾ Elsa RAMOS est maître de conférences en sociologie. Ses recherches portent sur la famille, la jeunesse, la migration... Ses travaux cherchent à saisir la place de l'individu pris dans une tension : celle de la construction de l'autonomie et des appartenances.

⁽¹⁶⁾ <https://www.fayard.fr/sciences-humaines/la-gouvernance-par-les-nombres-9782213681092>

de l'accompagnement n'a pas grand-chose à voir avec la question du nombre de personnes accompagnées. Or, la pression sociale risque de ne porter le regard que sur cette question quantitative.

La conception de l'autonomie renvoie aussi à la question de l'actorisation, de l'agentivité, du développement du pouvoir d'agir, c'est-à-dire à l'acteur comme pouvant exercer un pouvoir sur sa propre vie. Il y a des personnes pour lesquelles cela arrive quand elles ont le sentiment de contrôler quelque chose dans ce qui peut leur arriver. Le risque est d'osciller entre l'injonction manipulatrice (« voilà ce qui est bon pour toi et voilà le dispositif qui vient de sortir pour y arriver ») et le fait de dire « dis-moi ce que tu veux et je te dirai comment y arriver ». Répondre à la question « dis-moi ce que tu veux » est souvent difficile et angoissant pour les personnes en situation de vulnérabilité, parfois impossible : elles peuvent avoir le sentiment de ne pas contrôler l'ensemble des paramètres. Essayer de retrouver un plan sur lequel elles peuvent reprendre du contrôle paraît être un enjeu de posture professionnelle indispensable.

Cela pose la question de la ressource, qui avec l'arrivée de la Covid va devenir une opportunité : « est-ce que je prends un financement parce que c'est « faisable » ou bien parce que c'est « pertinent » ? » À propos de la pertinence des parcours, il y a une confusion dans l'imaginaire entre la pertinence singulière (je prends ce qui me permet d'avancer) et la pertinence vue par les financeurs (les secteurs porteurs), qui confondent pertinence et faisabilité. Le paradoxe est que la pertinence singulière peut être perçue comme non pertinente par une autorité qui a sa propre légitimité (il est normal de chercher à optimiser l'argent public). Il apparaît alors très clairement que la question de la solution n'est pas la question du projet. C'est un enjeu méthodologique important que de transformer une opportunité en quelque chose qui permet de reprendre du contrôle sur sa propre vie. Il s'agit d'éviter une opposition radicale entre des enjeux individuels et les opportunités du territoire, tout en s'inscrivant dans une démarche de conciliation afin d'en faire une logique de transaction. La question méthodologique devient centrale dans ces approches.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Participez-vous à un think tank⁽¹⁷⁾ qui porte vos idées pour pousser les politiques à repenser l'accompagnement ?

André CHAUVET : Je suis porteur d'un collectif dénommé KELVOA, une association construite autour de la thématique de « l'accompagnement autrement ». Celle-ci a écrit un manifeste « Pour une philosophie et une éthique de l'accompagnement ». Le collectif a publié un certain nombre d'observations au moment de la discussion de la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Nous sommes plus un FabLab

⁽¹⁷⁾ Groupe de réflexion ou laboratoire d'idées, est un regroupement d'experts au sein d'une structure de droit privé, indépendante de l'État ou de toute autre puissance, bien qu'il puisse être partiellement financé par un organisme étatique, et en principe à but non lucratif. Source : Wikipédia

qu'un think tank. Nous étions d'abord des personnes qui se rencontraient et la période du confinement a un peu perturbé notre fonctionnement de ce point de vue.

Tous les modèles de l'accompagnement ces trente dernières années étaient fondés sur le présupposé de la stabilité. Les parcours professionnels sont construits autour d'un projet à valider. C'est mon grand débat avec les décideurs publics dans mon travail sur le thème des « invisibles » : la solution proposée pour tous de construire et valider un projet professionnel, ce qui intègre l'idée d'une stabilité, de stratégies prédéterminées, de changements réduits à des accidents ponctuels... Les ruptures ne seraient que des accidents. Or, le moment d'incertitude que nous rencontrons aujourd'hui est un moment d'instabilité. Les parcours professionnels sont plus itératifs. La plupart des participants à cette conférence, à 15 ans, n'auraient pas imaginé faire le travail qu'ils sont en train de faire actuellement. Cela veut dire qu'ils ont construit chemin faisant, progressivement, un parcours professionnel qui n'était pas forcément prévisible. **L'idée même d'une prévisibilité des parcours professionnels est rassurante dans une logique de programmation publique et de planification des financements, mais elle n'est pas pertinente en terme de lecture rétrospective, voire du côté de l'équité sociale.**

Avec le cahier des charges « 100% Inclusion », les politiques publiques s'ouvrent à de nouvelles approches, moins verticales. Un cahier des charges très intéressant en termes de modèle d'intervention publique est celui de FabLab, une politique publique qui n'est pas uniquement dans la verticalité, mais aussi poreuse, perméable, attentive à l'initiative locale et qui remet un peu de latéralité dans des processus essentiellement verticaux. Des choses magnifiques se font sur certains territoires et il est dommage qu'elles ne soient pas connues. On est là sur des parcours professionnels plus itératifs, moins prévisibles, plus précaires et plus ouverts, avec des formes de travail en évolution constante. La question du désordre et de la dispersion nécessite d'apprendre à naviguer, de construire des scénarios, ce qui renvoie là encore à la question de la mobilisation du pouvoir d'agir.

Développer des compétences tout au long de la vie et mobiliser en permanence son pouvoir d'agir est peut-être la clé. Un exemple tout simple : je peux être bénéficiaire des minima sociaux, avoir le sentiment qu'il est très utile d'être accompagné par un travailleur social parce que c'est un lien de non-conditionnalité qui me donne le sentiment d'appartenir à un collectif ; mais parfois le simple fait de venir aussi pendant 15 jours dans un FabLab, d'apprendre des choses et de communiquer des savoirs, va renforcer le fait d'être contributeur au bien commun et de retrouver du pouvoir d'agir, grâce à la reconnaissance des pairs. Les ingénieries sur lesquelles on travaille aujourd'hui ne sont pas uniquement celles d'une personne vulnérable qui reçoit de l'appui et de l'aide, mais la conception d'une personne détentrice de ressources - la « présomption de compétences ». Il faut avoir le sentiment de partager un destin commun, ce qui implique à un moment d'avoir le sentiment d'être contributeur.

Sur un « petit » territoire, dans une zone rurale, il est possible de mettre une dizaine d'acteurs autour de la table (Maison de l'emploi, Chambre des métiers, Mission locale,

entreprise d'insertion, Conseil départemental...) et d'imaginer un lieu – qui existe peut-être déjà – de manière à mutualiser les ressources d'acteurs, un lieu d' « encapacitation » où chacun pourra trouver des ressources et de la capacité d'inventer.

Il y a beaucoup d'expériences intéressantes au Portugal, aux Açores, car les lieux insulaires ressemblent beaucoup aux territoires ruraux enclavés, où les ressources demandent des ingénieries nouvelles pour être valorisées, en combinant les dispositifs et les financements, et en faisant confiance à l'inventivité locale, aux professionnels et aux réseaux.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : On parle de lieux, de cohérence, de partenariats, mais existe-t-il des propositions opérationnelles ?

André CHAUVET : Oui, je peux vous donner des exemples de ce qui se fait. Nous avons fait un webinaire sur la plateforme EPALE⁽¹⁸⁾ avec deux illustrations. Le projet Solidérance, projet d'insertion par l'activité économique, s'intéresse aux solutions d'accompagnement de personnes en difficulté et repose sur un dispositif partenarial européen. Mais il aurait pu être local. Le webinaire est diffusable en ligne. Un autre exemple est celui du territoire de Saint-Lô dans la Manche. Avec l'appui du Conseil départemental et de l'ensemble des acteurs, un territoire apprenant a été mis en place autour de la question des Open Badges et de la reconnaissance ouverte. La Mission locale est très impliquée dans ce projet très concret, et il en existe beaucoup d'autres. Il suffit de consulter le site du Ministère du Travail pour avoir la liste de tous les projets « 100% Inclusion » qui ont été retenus. Un projet du réseau des MFREO⁽¹⁹⁾ tout à fait intéressant (projet Parcours Expérience 3D) associe des organismes de formation et de nombreux acteurs des territoires. Ces projets sont publics et se mettent en place. Ils peuvent être sources d'inspiration.

Nathalie CHEVIGNY (GIP R&T) rappelle à ce propos que Ressources & Territoires accompagne les territoires, dans le cadre du projet sur la prévention et lutte contre le décrochage scolaire cofinancé par le Fonds Social Européen, en mettant en place des forums départementaux sur quatre territoires : Gers, Tarn-et-Garonne, Hautes-Pyrénées et Aveyron. L'objet est bien de travailler avec différentes structures au niveau local (institutionnels, financeurs, opérateurs) afin de trouver les leviers d'action, les pratiques et les partenariats entre professionnels dans et hors l'école, pour prévenir le décrochage d'une part et mettre en place des dispositifs de raccrochage d'autre part.

André CHAUVET se félicite qu'il existe des lieux et des espaces de co-construction d'actions inédites et sur mesure. Il y a juste besoin de mutualiser les ressources et les efforts sur le territoire pour y fabriquer ce qu'il y a de plus pertinent. Il faut se

⁽¹⁸⁾ Rencontre thématique Epale : Coopérer et innover au niveau de territoires. <https://epale.ec.europa.eu/fr/blog/rencontre-thematique-epale-cooperer-et-innover-au-niveau-des-territoires-restitutions>

⁽¹⁹⁾ Maison familiale rurale d'éducation et d'orientation

méfier de la duplication des « bonnes pratiques » d'un territoire à l'autre, car ni les acteurs, ni les histoires, ni les cultures ne sont les mêmes.

Mobilisation des personnes et choix éclairés

L'ingénierie de contextes consiste à s'intéresser aux lieux et aux modalités. Si les lieux sont accueillants, flexibles, multimodaux, transformables, appropriables ; si les personnes sont parties prenantes et les modalités inspirées des nouveaux usages du public (ce peut être des événements sportifs), il y a des choses à inventer utiles et pertinentes. S'intéresser au contexte, c'est réfléchir aux temps et à leur adaptation aux nouveaux usages. La question de la durée de l'accompagnement en face-à-face est un faux problème : la question aujourd'hui est la variation des modalités pédagogiques et d'un temps adapté aux nouveaux usages, simple, rythmé, appropriable. Par exemple, on peut faire un tutoriel avec les jeunes et pour les jeunes à l'occasion d'une course d'orientation. Les ressources ne sont plus la propriété des formateurs, elles sont disponibles en un clic. L'enjeu est leur médiation, c'est-à-dire permettre la co-construction et leur utilisation en situation.

Globalement, **on assiste à une modification des critères d'engagement des personnes.** Le premier critère aujourd'hui, notamment pour les jeunes, est celui de **l'immédiateté et du rapport au temps** : plus la ressource est proposée tardivement au regard de la préoccupation de la personne, plus le risque est élevé qu'elle aille chercher ailleurs. L'enjeu est-il de construire des processus à long terme, ou de s'intéresser à la progressivité, et à des temporalités scandées, afin que les individus puissent percevoir un rythme et une réponse d'immédiateté et d'accessibilité ? La question du rythme dans l'ingénierie avec les publics jeunes est centrale.

Le deuxième critère important est ce qu'on appelle le « **rapport à l'utilité** ». À quoi va servir la proposition d'accompagnement au regard des préoccupations de la personne visée ? Proposer un projet à long terme pour augmenter la probabilité d'avoir un emploi durable et un salaire est souvent perçu comme beaucoup trop long. **Le rapport à l'incertitude et au risque, de même que le rapport à la complexité produisent les mêmes effets : « si c'est trop long, trop compliqué, trop risqué, je ne vais pas le faire ».** Les ingénieries doivent prendre en compte *a priori* ces paramètres.

Un autre débat à avoir avec la puissance publique est la notion de « **secteur porteur** ». Proposer un débouché dans un secteur à quelqu'un qui pense que ce secteur n'est pas prestigieux ne produira pas un effet de mobilisation immédiat. Le rapport à la « valeur » est aussi lié à la capacité à faire bouger les représentations sociales sur certaines activités proposées (aide à domicile par exemple), mais surtout à en percevoir l'utilité différée. Même si la personne est dans une situation défavorable, cette question de la valeur pour soi et la représentation de cette valeur n'est pas uniquement liée à la perspective d'un emploi et d'un salaire, sans compter les coûts associés (effort de formation).

Enfin, un des critères de l'engagement est le sentiment de ne pas engager toute sa vie : c'est ce qu'on appelle le **sentiment de la réversibilité**, à savoir « je m'engage d'autant plus que j'ai le sentiment que c'est réversible ». En demandant à quelqu'un s'il est sûr de ce qu'il veut, on augmente sans doute la probabilité qu'il décroche. Toute certitude est contingente à un environnement et à un contexte, et une certitude ne vaut qu'au regard des données à sa disposition. Par contre, en intégrant dès le départ qu'il n'y a pas d'irréversibilité à une décision, mais que cette décision peut être utile dans la stratégie de construction d'un parcours, cela peut changer la donne. Il faut faire la distinction entre « être intéressé par un contenu professionnel » et percevoir l'utilité d'une activité professionnelle en termes de moyens de contrôle sur sa propre vie.

Les professionnels qui travaillent avec les migrants savent que cette question est un véritable enjeu. L'intérêt pour le contenu, l'accessibilité du dispositif, l'accès à l'emploi sont distincts de l'utilité différée. L'enjeu pour le professionnel est de faciliter les arbitrages entre ces différents critères dans des environnements extrêmement contraignants. Ces différents critères d'engagement amènent à repenser les environnements capacitants.

Les personnes ont des ressources et la responsabilité du professionnel est de trouver des contextes qui leur permettent de les mobiliser. Cette approche est radicalement divergente de la notion d'employabilité. Cette dernière considère que les gens ont des carences, qu'il faut compenser, afin qu'ils soient « employables » au sens d'une norme sociale externe. On fait toujours porter les efforts de l'employabilité du côté des personnes. La notion de « contextes capacitants » repose sur l'idée que les contextes eux-mêmes, les employeurs les premiers, sont capables d'imaginer des environnements plus facilitants pour permettre l'accès à des publics qui ne seraient pas immédiatement employables. Cela suppose que les contextes sont suffisamment souples pour ne pas imposer des contraintes et des critères réhibitoires à l'entrée, et qui excluraient de facto la plupart des publics. Est-ce que les personnes sont réduites au handicap qui est le leur, à une forme de désignation sociale au regard de leur statut, de leurs caractéristiques mentales ou de leurs caractéristiques en termes de santé ? Ou bien considère-t-on qu'elles ont des ressources qu'il est possible de mobiliser ? Si on s'accorde sur cette dernière hypothèse, l'enjeu est-il de compenser les freins ou de trouver les contextes de nature à mobiliser les ressources ? Évidemment, il faut un peu des deux, mais la mission du professionnel est de trouver les contextes facilitants. C'est sans doute une évidence pour les participants à cette conférence de prendre en compte les personnes et de faire preuve d'écoute. Parmi les conditions de la mobilisation, la possibilité de tester avec un risque acceptable est un enjeu pour le professionnel qui doit identifier un contexte qui permette à la personne de ne pas prendre seule tous les risques, mais seulement les risques qu'on ne peut pas maîtriser. Ce qui veut dire que la question de l'accompagnement sur le risque est une démarche qui implique aussi l'acceptation que tout ne soit pas validé. On accepte le fait que cela puisse ne pas marcher à tous les coups et que si ça ne marche pas, il y aura forcément d'autres scénarios possibles. Il y a quelque part un enjeu presque philosophique à élargir les possibilités de réponse du public lui-même.

Une étude⁽²⁰⁾ de l'OCDE est sortie fin 2019 sur les métiers rêvés. 600 000 adolescents de 41 pays ont été questionnés sur leurs attentes par rapport aux activités de travail. Il y a très peu de focales sur de nouvelles activités ou de nouveaux métiers, mais l'étude montre aussi qu'en fonction de l'origine sociale, le champ de ressources et d'investigation est réduit de manière significative. **On a aussi un enjeu presque démocratique de faciliter, pour l'ensemble des publics, l'accès à des ressources dont ils n'ont aucune connaissance.** Il faut susciter leur curiosité, ouvrir les pistes à ce que nous appelons dans notre vocabulaire de la sérendipité.

Des expériences intéressantes pourraient être, non pas seulement des stages en entreprise, mais, en co-construction entre les entreprises et d'autres acteurs, des parcours professionnels « inspirants » où les personnes seraient amenées non pas à visiter, mais à vivre des expériences de travail dans des environnements de travail. **La France est un pays dans lequel la connaissance des environnements de travail est faible au niveau de la formation initiale.** Il n'y a pas réellement d'ingénierie des parcours professionnels et du monde socioéconomique. Une réflexion doit être menée sur ces environnements, en gardant à l'esprit qu'il existe un risque d'autolimitation des choix, de sentiment d'impuissance, d'isolement et de vulnérabilité des personnes, qui peuvent avoir le sentiment que si elles ne savent pas ce qu'elles veulent et qu'elles ne compensent pas les freins, il n'y aura pas de solutions pour elles. Lutter contre les processus d'impuissance, c'est aussi porter le regard sur ce qui est important pour la personne et pas uniquement sur le diagnostic des freins supposé apporter la solution la plus adéquate. Il n'est pas possible d'être dans un dispositif totalement disruptif, pour reprendre un terme à la mode, et en même temps demander aux gens d'élaborer des projets comme dans les années 1990.

Des choix conscients et éclairés

Il s'agit de permettre à toutes les personnes de faire des choix conscients et éclairés en les ouvrant à l'environnement socioéconomique et en développant leur curiosité, ainsi qu'en développant leurs talents tout au long de leur vie par des formes multiples (comme des projets à l'étranger dans le cadre d'ERASMUS). **Pour certains jeunes, le simple fait d'aller voir des territoires nouveaux et de découvrir d'autres manières d'appréhender le monde les place dans une vision optimiste de leur environnement.** Dans ce contexte de crise, les personnes en situation de vulnérabilité sont doublement « empêchées », par les prérequis pour accéder au monde du travail et par d'autres personnes qui vont perdre leur travail, mais qui remplissent tous les critères. La sociologue Dominique MÉDA⁽²¹⁾, dans une conférence lors des 3^{èmes} universités Ter-

⁽²⁰⁾ <https://www.oecd.org/fr/education/le-rapport-pisa-de-l-ocde-revele-que-les-aspirations-professionnelles-des-adolescents-se-portent-sur-un-nombre-restreint-d-emplois.htm>

⁽²¹⁾ Philosophe et sociologue française. Normalienne, énarque et inspectrice générale des affaires sociales, elle a particulièrement écrit sur le thème du travail et des politiques sociales, des indicateurs de richesse et des femmes. Source : Wikipédia

ritoires Zéro chômeurs en septembre 2020, évoquait entre-autre cette dimension-là : *car la crise sanitaire a révélé et exacerbé les inégalités*. Au-delà, on peut craindre une concurrence nouvelle entre, d'une part, des personnes ayant adopté toutes les règles sociales, dotées d'une expérience professionnelle et d'un beau CV, et, d'autre part, des personnes vulnérables, dont la fragilité est potentiellement augmentée par le contexte de crise.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : À propos des métiers aujourd'hui en tension, mal payés, peu évolutifs, avec des conditions difficiles, etc., comment interpeller les employeurs pour faire évoluer l'attractivité ?

--- **Intervention d'un-e participant-e** : J'interviens justement sur un dispositif « 100% Inclusion », mais qui interroge quand même les intentions des politiques associées à la demande d'une mise en œuvre « innovante » sur le terrain. Au regard de ce que vous dites, à savoir permettre au bénéficiaire de trouver une autonomie choisie en ayant un contrôle sur sa propre vie et en prenant un temps pour lui, nous sommes seulement de passage dans la vie des gens ; mais ce passage peut être marquant pour leurs choix et la transformation de leurs envies.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Au regard des préoccupations qui sont les leur, notre connaissance des réalités de vie des personnes, en particulier dans les situations de grande pauvreté, nous empêche souvent d'écouter jusqu'au bout et de comprendre leurs préoccupations et leurs urgences. Le malentendu peut durer un certain temps.

André CHAUVET : Merci pour toutes ces réactions auxquelles je ne peux qu'adhérer. Pour être impliqué dans des projets d'accompagnement de personnes en grande vulnérabilité, le dernier message me touche, car la question d'écouter et de repérer assez vite la priorité et les urgences me paraît d'une grande centralité aujourd'hui, au regard de ce que peuvent vivre au quotidien ces personnes, ou de ce qu'elles vont potentiellement vivre. Il ne faut pas se payer de mots. Il y a des gens pour qui l'urgence est tout simplement vitale. La capacité juste d'écouter leur problématique est tout à fait cruciale, mais la capacité d'écoute ne peut pas suffire si on ne permet pas aussi à ces personnes de reprendre une partie du contrôle sur leur situation. On peut rencontrer des personnes qui pensent qu'elles ne peuvent plus rien et qui ont complètement délégué ce qui les concerne. Et cela se comprend. Cela suppose aussi pour nous d'intégrer cette donnée : reprendre un peu de contrôle sur la situation peut changer notre point de vue sur la situation. Je reviens là à la question du développement du pouvoir d'agir : le premier élément qui peut me donner le sentiment de pouvoir agir sur ma propre vie peut commencer sur des choses très simples : trouver un mode de garde pour les enfants, trouver une épicerie solidaire... Ce peuvent être des réponses extrêmement factuelles et concrètes. Si les politiques publiques ont tendance à intégrer une nouvelle langue et des notions importantes (développement du pouvoir d'agir, intelligence collective, territoires apprenants...), elles ont plus de mal à s'affran-

chir d'une logique de reporting et de performance sociale fondée uniquement sur des éléments quantitatifs. Comment remettre et rendre visible la dimension singulière et qualitative dans ces dispositifs est un de mes objectifs ? La puissance publique ne doit pas seulement faire des cahiers des charges insistant sur la contribution des usagers et le développement du pouvoir d'agir ; elle doit aussi laisser une latitude et un rôle aux acteurs du territoire pour trouver des financements et initier des démarches réellement innovantes qui ne sont pas prévues dans les cahiers des charges. Il est important de **laisser de l'espace de jeu aux territoires** afin de fabriquer des choses avec les parties prenantes et de les valoriser. La question centrale est de repenser des approches expérientielles, comme le disait déjà John DEWEY⁽²²⁾ à la fin du XIX^e siècle. Plus proche de nous, l'Éducation populaire a aussi valorisé ces approches : comment fabrique-t-on de l'expérience apprenante et coopérative chemin faisant ? Je pense que les réponses sont au niveau des territoires et que vous êtes les acteurs les plus à même de pouvoir les construire, avec des personnes parties prenantes, sans leur imposer une injonction. La question des lieux est très intéressante, car si on fabrique des lieux, c'est-à-dire des environnements capacitants, on peut immédiatement remettre de la démarche expérientielle et on peut inventer. L'innovation n'est pas première mais seconde par rapport à la fabrication des lieux et des territoires apprenants. Il suffit pour fabriquer ces lieux de s'accorder sur des choses très simples, sans essayer de s'accorder sur tout. Si la priorité est que les gens soient parties prenantes et qu'on soit le plus près possible des questions vitales qui les préoccupent, on part de là et il est inutile d'aller plus loin. Le sujet n'est pas ce qu'on pense, mais ce qu'on fait, de manière coopérative et pour faciliter la co-construction. Dans la réalité, c'est ce qu'on fait qui va produire des effets et qui permet aux gens de produire quelque chose au service du bien commun et au service de leur propre parcours. Je ne décroche pas de l'idée que si on arrive à faire ça, cela produira quelque chose. Mais cela suppose aussi que les institutions nous donnent la possibilité de le faire et nous laisse une forme de contrôle et de jeu pour inventer des choses qui seront vraiment sur mesure et en contexte. **L'invention et l'innovation ne se dupliquent pas.**

Nathalie CHEVIGNY (GIP R&T) signale à ce propos le projet de loi de simplification et d'accélération de l'action publique, qui permettra peut-être des ouvertures puisqu'il prévoit plusieurs mesures d'assouplissement des procédures, avec des appels à projets qui seront peut-être un peu moins contraignants. Peut-être y aura-t-il un peu plus de souplesse d'ici l'année prochaine dans ces commandes publiques ?

André CHAUVET note que la commande publique a déjà évolué et peut être multiforme avec notamment les appels à manifestation d'intérêt sur les territoires, qui préfigurent une nouvelle forme d'action publique qui dit elle-même, dans son

⁽²²⁾ Spécialisé en psychologie appliquée et en pédagogie, ce philosophe est principalement connu pour sa célèbre école-laboratoire, appelée communément « l'école Dewey ». Il est un des principaux pédagogues du mouvement d'éducation nouvelle. Source : Réseau Canopé

préambule, que l'action publique ne peut plus être conçue de façon verticale. Chacun peut avoir son avis sur la question mais c'est écrit et il est possible d'y faire référence quand on veut donner plus de latitude aux acteurs et à l'innovation. On est sur un moment intéressant de cohabitation entre deux mondes : le monde d'avant très vertical, avec une commande publique très axée sur le reporting et en même temps une nouvelle forme d'action publique qui commence à essaimer et à générer des projets intéressants. C'est la cohabitation des deux qui est compliquée à vivre pour les acteurs. Il ne faut pas se résigner, dans un souci d'équité sociale et de service pour tous.

Atelier de l'après-midi

Préciser les conditions d'une ingénierie de l'orientation et de l'accompagnement qui soit à la fois mobilisatrice, territoriale et coopérative.

La première question est : quels sont les leviers qui peuvent contribuer à la mobilisation des publics au sens large dans votre pratique, dans ce que vous voyez et essayez ? Nous avons des dispositifs en formation initiale, continue ou de Politique de la Ville. C'est une première question générale autour de tout cela.

Dans un deuxième temps, nous pourrions réfléchir aux pratiques coopératives au niveau du territoire. Puisque j'interviens dans le cadre de Ressources & Territoires, je trouve important de resituer les questions d'orientation et d'ingénierie, pas uniquement dans des logiques verticales avec uniquement de grands services étatiques, mais plutôt de les penser aussi au plus proche des usagers et des professionnels. Ma deuxième question est mon champ de travail : comment pouvons-nous construire des dispositifs plus préventifs et mobilisateurs pour tous les publics, au plus près des publics, et en interaction avec les acteurs ?

Je vous laisse la parole dans un premier temps pour répondre à ces deux questions. La première coopération est le partage et c'est ce que nous essayons de faire.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : J'ai déjà eu l'occasion de rencontrer Monsieur CHAUVET lors d'une conférence qui a eu lieu à Toulouse il y a trois ou quatre ans. J'ai trouvé la conférence formidable et très intéressante. Vous y expliquez la déconstruction des profils et des dispositifs afin de voir où en sont les jeunes dans le but de les faire évoluer par rapport à là où ils en sont. Il s'agissait de la déconstruction

des dispositifs au service des jeunes et non pas les dispositifs pour servir les jeunes. Vous voyez la différence ?

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Depuis quelques années, j'essaye de l'appliquer sur le terrain. Cette année, nous avons travaillé sur un concept qui s'appelle « conciergerie solidaire ». Nous avons proposé à des jeunes de venir en soutien aux habitants. L'année dernière, cela a été le cas lors de la canicule auprès des personnes qui avaient besoin d'entraide. Nous sommes dans un quartier prioritaire de la ville où les jeunes sont déconsidérés. L'objectif de cette conciergerie était de ne pas trop intervenir en tant qu'adulte, mais de faire en sorte que ce soit eux, même si nous allions « droit dans le mur » pour certaines expériences. Je pense que nous apprenons par l'expérience et surtout par l'échec. Ils ont apprécié leur petite expérimentation. Cela a pris des proportions telles que nous ne nous attendions pas à des répercussions comme celles-là. Ils ont eu la visite de la Directrice de la Caisse des allocations familiales du Tarn, de la Présidente ainsi que des élus du département et de la région. Les savoir-faire des jeunes ont été valorisés. C'est quelque chose qui a été porteur. Cela illustre vos propos de ce matin.

André CHAUVET : Ce que vous évoquez est central pour moi. C'est le passage de la logique « Être destinataire d'un service », à une logique où les jeunes peuvent être contributeurs. Étant un appui à l'environnement, ils répondent à la question même de l'utilité sociale de l'activité mise en œuvre. C'est un accompagnement qui intègre le fait de contribuer au bien commun. Cet accompagnement a une fonction émancipatrice très puissante, car : « je ne suis plus isolé comme une personne solitaire qui doit trouver elle-même des solutions pour s'en sortir. » La personne peut être actrice d'un processus de changement qui va au-delà d'elle et qui permet de contribuer à donner des « coups de main » à la société dans laquelle elle est. L'idée d'une conciergerie solidaire est très intéressante. Les gens ne sont plus dans une position passive de recevoir de l'aide ou de donner leur point de vue sur l'aide. Ils peuvent être contributeurs de quelque chose qui va bien au-delà d'eux. Il me semble qu'en termes de citoyenneté, c'est mobilisateur parce que cela remet les dispositifs d'accompagnement, pas uniquement dans un appui individuel, mais dans un appui qui permet de « faire société » et de se sentir plus acteur, partie prenante de quelque chose... C'est aussi très important. À partir du moment où je contribue à apporter mon aide, même si elle est modeste, dans un environnement local où les gens reconnaissent ma contribution, cela génère chez moi un processus de fierté. En même temps je m'intègre d'une certaine façon à quelque chose autour du bien commun. Je me sens plus facilement appartenir à une organisation dans laquelle je peux contribuer. D'un point de vue pédagogique, c'est très puissant.

Je me suis beaucoup inspiré du Québec, où le bien commun, le quartier, le local et l'appui aux autres sont une dimension centrale de la construction de l'identité des personnes. Chez nous, nous n'avions sans doute pas approfondi cette culture, à part évidemment dans l'Éducation populaire. Dans les dispositifs institutionnels, nous

n'avions pas toujours l'habitude de considérer les bénéficiaires comme acteurs du service, ou bien nous les faisons acteurs du service, mais pas contributeur au bien commun. Ce que je trouve très intéressant dans ce que vous évoquez, c'est le passage à ce qu'on appelle « l'acteurisation » (je propose à quelqu'un d'être actif) : la personne est active et contributrice pour apporter son appui et améliorer le bien commun, cela peut être dans un quartier, le soutien aux personnes âgées, le tri solidaire, etc. Cette question du bien commun me paraît extrêmement importante dans les pratiques d'accompagnement aujourd'hui. Nous avons beaucoup d'expériences territoriales qui sont nées autour de cette idée. Il y a peut-être des collègues de Missions locales. Aujourd'hui, nous avons beaucoup de travaux autour du fait que les questions de solidarité mobilisent le public. Apporter sa contribution à d'autres, c'est un levier intéressant par rapport aux pratiques sociales d'accompagnement. C'est aussi vrai dans les CCAS où nous voyons vraiment une évolution.

Nous percevons peut-être un passage d'un accompagnement purement individuel à un accompagnement plus collectif. De mon point de vue, c'est un peu différent. C'est vraiment le passage d'une logique d'être uniquement bénéficiaire d'un appui, d'une aide d'un professionnel compétent, à quelque chose qui me met partie prenante d'un collectif. Cela peut être un jardin partagé ou tout ce que nous voulons. D'une certaine façon, ils sont parties prenantes de la société dans laquelle nous sommes. Ce que vous évoquez est très intéressant. Il faut faire fructifier ces expériences. Je travaille avec un Fablab Politique de la Ville et nous voyons bien que nous avons des choses très étonnantes avec des publics qui ne croyaient plus en rien et qui se remobilisent sur des choses qui peuvent nous paraître d'un faible niveau d'ambition. Là aussi, c'est intéressant. Il n'y a pas de proportionnalité entre les effets que nous produisons et le niveau de l'action que nous mobilisons. Certaines actions sont très modestes à l'échelle du territoire, mais produisent chez les personnes et les collectifs un effet d'une intensité tout à fait étonnante.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Je souhaite creuser la question des leviers dans l'environnement de notre territoire. Dans ma vie associative, j'ai participé durant une quinzaine d'années au conseil d'administration d'une MJC⁽²³⁾ à Toulouse. Je l'ai quittée cette année parce qu'à mes yeux cet espace ne me permet plus d'exprimer mes envies pour les publics, les usagers, les adhérents de la MJC. La question du renouvellement des fondements de l'Éducation populaire des MJC s'est posée au niveau régional. Je les vois mettre en place des projets pour les habitants, pour les adhérents et pour l'animation locale sans contribution des usagers. Cela m'a un peu chagriné. Du coup, j'ai quitté le conseil d'administration de la MJC après les avoir informés. Aujourd'hui, je me demande : où se renouvelle l'Éducation populaire dans le paysage français ou régional ? Avez-vous des exemples de renouvellement de l'Éducation populaire ?

⁽²³⁾ MJC – Maison des jeunes et de la culture

André CHAUVET : La question est très large et intéressante. Elle pose la question d'une différence entre la participation et la contribution. Je crois que certains des collègues présents travaillent dans des centres d'hébergement. **Aujourd'hui, il y a une obligation réglementaire dans certains dispositifs pour que l'usager soit partie prenante. Il y a un paradoxe, car les structures ont l'obligation que les gens participent au collectif, au bien commun, sans que l'utilisateur soit toujours dans les conditions requises pour qu'il puisse toujours réellement participer. Vous voyez que je fais la différence entre participer et contribuer.** Au sujet de la participation, j'ai l'exemple d'un centre d'hébergement. **S'il s'agit juste de participer en donnant mon avis sur la couleur de la peinture du couloir, ce n'est pas la même chose que si je suis réellement contributeur de la manière dont on va m'accompagner** au sujet des expériences que je peux vivre ou au sujet des initiatives que la structure peut prendre pour nous aider. Il me semble que nous rencontrons une première difficulté aujourd'hui. Comme il y a des enjeux réglementaires, de notoriété, de développement de projets et de financement des projets dans ces structures, elles ont naturellement tendance à pré-fabriquer des projets avec la contribution de certains acteurs. C'est le fruit de l'histoire. Votre expérience le validera peut-être. Elles sont beaucoup moins un terreau expérientiel dans lequel l'innovation est possible. De mon point de vue, ce n'est pas parce qu'il y a une contrainte formelle des dispositifs et des financements qu'il faut tout de même entrer dans des cadres prédéterminés. C'est une observation que nous faisons partout et notamment en France. Aujourd'hui, il y a toute une littérature sur les tiers lieux et les lieux tiers. L'Éducation populaire ne nous a pas attendus pour fabriquer des lieux tiers. Aujourd'hui, ces lieux risquent d'être des lieux institués et non plus des lieux ouverts. Pour répondre à la deuxième partie de votre question : où se renouvellent les idées de l'Éducation populaire ? Étrangement, elles se développent chez les militants de l'Éducation populaire ainsi que chez les gens qui ne se revendiquent pas de l'Éducation populaire. L'autre jour, j'intervenais au sujet du développement des tiers lieux. Je voyais bien que des gens faisaient des choses épatantes avec les habitants alors même qu'ils n'avaient peut-être jamais entendu parler de l'Éducation populaire. Ce qui est intéressant à observer, c'est que quelque chose est en cours où les principes portés par l'Éducation populaire sont le levier, le terreau d'une logique qui part de la préoccupation des personnes pour essayer de co-construire quelque chose au service du collectif et du bien commun. Nous sommes en train de le percevoir dans d'autres lieux qui ne se revendiquent pas forcément de l'Éducation populaire, comme si tous les principes de l'Éducation populaire étaient validés par l'environnement dans lequel nous sommes.

J'ai cité John DEWEY au sujet de sa philosophie du pragmatisme. Aujourd'hui, nous voyons réapparaître des textes de la fin du XIX^{ème} et du début du XX^{ème} siècle sur les pédagogies expérientielles, sur la question de la réflexivité, etc. Elles n'ont rien de nouveau, mais elles sont toujours perçues comme des leviers indispensables à la mobilisation des publics. Cela veut aussi dire qu'il y a une réelle difficulté pour les militants de l'Éducation populaire à rester centrés sur les territoires pour essayer de remettre de la contribution, car la contribution n'est pas automatique. Là aussi, c'est

compliqué si vous êtes praticiens sur le terrain. Lorsque vous demandez le point de vue des personnes, vous voyez que les gens ne sautent pas sur le micro pour faire des propositions. C'est beaucoup plus complexe que ce qu'on pense. De nouvelles ingénieries de la contribution sont peut-être à construire aujourd'hui. En même temps, certains lieux ne se revendiquant pas de cet environnement développent des choses où les pratiques sont un peu les mêmes.

D'ailleurs, un de mes collègues coordinateur du dispositif EPALE⁽²⁴⁾ est expert thématique notamment de l'Éducation populaire. Il montre qu'au niveau européen, de nombreux projets ne se revendiquent pas nécessairement de l'Éducation populaire, mais y ressemblent beaucoup dans leur manière de se construire. Dans votre expérience, ce qui me paraît important, c'est qu'un certain nombre de principes mobilisateurs du côté du public se retrouvent dans de nombreux dispositifs. Pour moi, l'enjeu n'est pas forcément d'en connaître l'origine. Le courant de pensée de l'Éducation populaire est peu nommé tel quel au Québec. Nous retrouvons plus les postures intégratives ou les logiques du développement du pouvoir d'agir et l'empowerment. Comme le dit le sociologue Marc-Henry SOULET⁽²⁵⁾, il y a une filiation commune dans toutes ces approches. Elles s'appuient sur des principes d'intervention qui sont un peu toujours les mêmes :

- > conception de la personne,
- > conception du bien commun,
- > conception d'un travail coopératif au plus près des acteurs dans lequel chacun peut être partie prenante.

Au regard de ces quelques idées, nous pouvons y associer les travaux sur la non-violence, où nous retrouvons une filiation de principes qui peuvent également organiser les pratiques sociales que nous devons imaginer aujourd'hui, c'est-à-dire faire évoluer la logique verticale vers plus de co-construction des réponses territoriales. J'ai envie de dire qu'elles sont à chaque fois inédites bien qu'elles s'appuient sur des principes qui sont un peu toujours les mêmes :

- > manière de considérer les personnes comme détentrices de ressources,
- > conception des dispositifs,
- > multimodalités,
- > respect du point de vue de l'autre,
- > capacité à développer des systèmes d'entraide, des systèmes de réciprocité et de savoirs co-construits.

⁽²⁴⁾ EPALE – Plateforme électronique pour l'éducation et la formation des adultes en Europe
<https://epale.ec.europa.eu/fr>

⁽²⁵⁾ Sociologue français dont les contributions ont concerné la logique de la recherche et de la découverte en sciences sociales et, surtout, l'étude de la « non-intégration », de l'exclusion sociale, de la vulnérabilité et du discrédit identitaire des individus, et l'analyse des mécanismes du travail social et des autres formes d'intervention sociale, y compris du rôle de l'État dans ce domaine. Source : Wikipédia.

Nous pouvons continuer à développer une ingénierie coopérative sur les territoires. Ces briques reprendraient les grands principes de l'Éducation populaire et pourraient être enrichies par d'autres types d'approches (psychologie existentielle, etc.). Pour moi, c'est vraiment l'enjeu.

Arrivons-nous à construire sur un territoire des principes d'actions partagées nous permettant d'agir ? Ma question est celle-là aujourd'hui. Il s'agit d'agir ensemble avec les parties prenantes. Votre réaction ne m'étonne pas parce que je peux avoir les mêmes en tant que citoyen avec une forme de lassitude face aux dispositifs pour lesquels les offres de services sont construites par les équipes de directions et peut-être assez peu coopératives. Aujourd'hui, la coopération est aussi un challenge. Dans certains territoires, il faut un peu de temps et trouver des liens de confiance pour construire une nouvelle relation. Fabriquer de la confiance dans certains territoires, c'est un peu compliqué. Nous ne pouvons pas toujours le faire rapidement. Est-ce que la puissance publique nous laisse le temps nécessaire à notre propre persévérance ? C'est tout l'enjeu aujourd'hui et je suis optimiste sur ce point.

-- **Intervention d'un-e participant-e** : C'est une expérience que je mettais en relation avec ce que j'ai entendu ce matin. Je suis éducatrice à la Protection Judiciaire de la Jeunesse. Lorsqu'un jeune a l'obligation de se former à un travail, nous travaillons en collaboration avec différents professionnels. Le jeune est suivi à la Mission locale de la commune la plus proche. J'ai contacté quelqu'un du relais emploi de la commune qui travaille aussi au CCAS⁽²⁶⁾, qui m'a dit que les jeunes de 16 à 25 ans sont suivis par la Mission locale, c'est leur mission. Je n'ai pas pu aller plus loin alors que, pour moi, il serait intéressant que ce jeune se rapproche et se sente en confiance avec les professionnels de sa commune. Je pense qu'en apprenant à mieux travailler ensemble, nous pourrions sortir de quelque chose d'un peu rigide pour essayer d'être plus pratiques.

André CHAUVET : C'est vraiment une question pertinente. Avant de répondre, je prends une précaution oratoire. La question n'est pas de savoir qui a raison et qui a tort et si les collègues font bien ou pas. Vous évoquez là toute l'histoire du travail partenarial. Dans nos environnements, nous retrouvons le mot « partenariat » à partir des années 1980-1985. Dans un premier temps, la conception que nous avions était celle d'un partenariat où nous avions presque nos « parts de marché ». Nous avions une captation des publics par certaines institutions et nous avions des zones de recouvrements où nous échangeons au sujet des publics. C'est très important d'avoir cela en tête, car l'histoire d'un certain nombre d'organisations était la captation d'un public. J'ai travaillé en Mission locale, en CIO⁽²⁷⁾, dans les centres de bilan de compétences. Le public avait un référent identifié par la structure et l'accompagnement relevait de sa responsabilité. Nous voyons bien que ce qui est en train de se passer aujourd'hui est

⁽²⁶⁾ CCAS – Centre communal d'action sociale

⁽²⁷⁾ CIO – Centre d'information et d'orientation

une évolution des pratiques coopératives autour d'une fonction d' « ensemblier ». Au fond, la question n'est pas de se répartir le public. La question n'est pas de savoir qui s'occupe de qui, car d'une certaine façon c'est le meilleur moyen de faire disparaître les personnes. Ce que vous évoquez est intéressant, car nous avons les deux processus en même temps. Nous pouvons parler des gens qui vivent en caravane, de situations comme l'addiction ou de gens qui ne veulent plus entendre parler de l'information. Si sur mon territoire, l'ensemble des acteurs se réunit autour des publics en situation de vulnérabilité pour se demander ce qu'il faut faire collectivement, la question n'est pas la même. La question est plutôt : **comment coopérons-nous ? C'est-à-dire comment fabriquons-nous un « nous » qui n'est pas uniquement un découpage des contributions et des rôles. C'est la grande différence entre une répartition des tâches dans les processus coopératifs et une vraie intelligence collective dans laquelle l'ensemble va au-delà de la somme des parties.** Vous avez bien compris cela. En vous écoutant, je me dis qu'aujourd'hui notre enjeu est de devenir collectivement intelligent. Je pense que vous avez très vite perçu que ce qui est compliqué, à partir du moment où les financements sont attribués au regard du nombre de personnes suivies, c'est que la captation des publics devient un enjeu de pérennité économique pour les structures. C'est vieux comme le monde. La réalité du marché est sous tension, car les structures ont besoin d'avoir le reporting justifiant qu'elles accompagnent telles personnes face aux enjeux territoriaux et d'inclusion sociale. Dans le dispositif « 100% inclusion », nous essayons de tenir les deux. Les structures doivent avoir une logique de sécurité financière et être claires au sujet de leur public et du rôle qu'elles ont. En même temps, les territoires ne peuvent pas se contenter d'avoir juste une répartition des rôles avec des professionnels qui disent : « Lui, c'est moi qui m'en occupe. » Cela pose problème, car à partir du moment où il n'y a pas une approche collective et un lieu dans lequel cette personne pourrait se rendre, vous augmentez la probabilité que les gens vulnérables ne reviennent pas. Il y a un vrai souci d'équité sociale. Nous restons souvent sur des logiques de répartition du public, de part de marché sur des territoires. C'est peut-être unique au monde. **Plus de 20 réseaux travaillent sur le champ de l'orientation et leur enjeu n'est pas forcément toujours de travailler ensemble, mais aussi de garantir leur pérennité dans leur environnement.** Ce n'est pas une critique, mais une observation factuelle. Si j'étais responsable d'une structure, je m'interrogerais bien sûr sur la pérennité de la structure si je pense qu'elle fait bien son travail. Tenir ces deux éléments est générateur de tension pour tous.

Dans ce que vous évoquez, nous voyons bien comment la nécessité de pérenniser les structures est articulée sur le territoire de façon à ce qu'elles n'aient pas le sentiment d'être en insécurité tout le temps et par conséquent ne pas être en concurrence avec d'autres structures. Nous voyons parallèlement comment nous développons des projets coopératifs. C'est là où les changements de politique publique sont très importants. Vous ne pouvez répondre au dernier cahier des charges du CEP⁽²⁸⁾ que si

⁽²⁸⁾ Conseil en évolution professionnelle

vous êtes capables de répondre de manière personnalisée à toutes les problématiques sociales dans un consortium territorial. Là, nous avons une évolution de la puissance publique. Elle ne dit pas : « Je veux des spécialistes dans chaque chose qui sont capables de développer leur expertise » mais : « je veux des experts dans certains domaines, qui soient capables de travailler ensemble au plus près des territoires et au service du bien commun. » Qui prend la main ? Si je suis renvoyé dans mon camp en disant : « Ce n'est pas vous qui vous en occupez, mais telle structure », en tant que professionnel, je serais un peu agacé. Dans un deuxième temps, j'essaierais de mobiliser d'autres acteurs du territoire pour voir si nous n'avons pas un chantier ou des préoccupations communes. Là encore, le territoire est un lieu intéressant dans lequel nous pouvons avoir ces questions-là. Le territoire sur lequel vous êtes, Madame, n'est pas le même que si nous sommes au centre-ville à Toulouse ou à Labège. Nous ne sommes pas du tout sur les mêmes champs. Il me semble que la question que vous soulevez est : **comment essayer de fabriquer de l'intelligence collective alors que tout peut nous inciter à garder nos prérogatives**, compte tenu des contraintes imposées par les politiques publiques et de par la répartition des rôles ? Ces prérogatives nous incitent à nous opposer plutôt qu'à être complémentaires. De mon point de vue, la complémentarité est un terme inadéquat. Il faut que nous soyons capables de **combiner** nos ressources. Il ne s'agit pas de les assembler, car ce n'est pas un Lego sur lequel nous ajoutons des expertises. C'est bien la capacité à développer ensemble un projet commun. **L'Éducation populaire est la façon dont nous passons d'une logique d'addition à une logique combinatoire.** Aujourd'hui, c'est l'enjeu des politiques publiques et de l'inclusion sociale territoriale. S'il n'y a que des acteurs qui veulent être présents pour récupérer leur marché, cela ne plaira pas au public, qui a aussi envie de choisir les gens qui l'accompagnent.

Par ailleurs, plus il y a de multimodalités, plus il y a de professionnels, plus vous augmentez la probabilité que la personne trouve son compte. Si l'accompagnement professionnel est exclusif, les risques de décrochages existent. Là encore, je ne critique personne, car cela ne dit rien sur la compétence et la légitimité de la structure à le faire. C'est juste une observation. Nous avons réussi à renouer des liens avec des personnes accompagnées au CCAS, la maison de l'emploi, du PLIE, etc. Finalement, les gens retournaient chez eux, car ils avaient l'impression qu'il y avait trop d'accompagnateurs qui ne leur disaient pas les mêmes choses. À un moment donné, ils pouvaient être complètement perdus, car ils pouvaient être accompagnés par cinq ou six personnes. La difficulté pour eux était de savoir qui fait quoi. L'enjeu de la lisibilité est extrêmement important pour le public. Deuxièmement, il faut que le service soit facilement accessible selon une modalité variée, mais que la personne puisse y trouver son compte. Les logiques de concurrence peuvent être levées plus facilement et nous pouvons fabriquer des choses ensemble. Je ne dis pas que cela est facile. Cependant, le défi du moment est de voir comment nous pouvons passer d'une logique de la répartition des rôles et des compléments de services (psychologue, travailleur social, éducateur spécialisé, etc.) au développement de pratiques combinatoires.

Je peux citer le dispositif TAPAJ⁽²⁹⁾ au sujet des addictions, développé à l'origine au Québec. Ce dispositif montre comment on est parvenu à mettre en place des dispositifs progressifs, dans lesquels différents professionnels peuvent être parties prenantes et où les besoins des usagers et les services rendus sont centraux. Ce qui est très important, c'est que l'utilisateur est d'autant plus mobilisé que la modalité est variée et personnalisée. Dans l'ingénierie de l'intelligence collective, le challenge quotidien est de savoir comment nous pouvons arrêter de répartir les publics et de faire des fiches navette entre les professionnels. Dans un certain nombre de lieux, nous en sommes encore là. Je trouve cela dommage, car l'individu peut ne pas être partie prenante de tout cela.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Au sujet des parts de marché, c'est toujours d'actualité dans le secteur de l'insertion et de l'information. Cette répartition des publics au regard de leurs caractéristiques entre les dispositifs mis en place dans les territoires, c'est toujours ce que vivent les professionnels aujourd'hui.

André CHAUVET : Nous vivons cela quasiment depuis 30 ans. Cependant, nous percevons des signaux faibles notamment dans le dispositif « 100% Inclusion » et parfois dans le SPRO⁽³⁰⁾ où il peut y avoir des initiatives locales qui partent de la base pour se construire. **Le risque pressenti aujourd'hui est que l'intelligence collective disparaisse au service de la volonté de pérenniser les structures, compte tenu de la tension économique que nous vivons dans les mois qui viennent.** Si nous souhaitons nous intéresser à la question de l'équité sociale en prenant en compte tous les publics, nous devons sortir de cette logique de captation des publics. D'autres pays européens font mieux que nous, car ils ont peut-être moins d'acteurs. Peut-être ont-ils aussi moins de parts de marché à se répartir ? Ce ne sont que des hypothèses et je n'ai pas d'explication d'autant qu'il est bien difficile de comparer faute d'indicateurs communs. C'est quelque chose que nous voyons beaucoup en France. Les services proposés touchent à la fois le travail social, l'accompagnement, l'emploi et l'orientation. Des dizaines de réseaux professionnels sont impliqués dans ces services. Vous comprenez bien que dans mon propos il n'y a aucun jugement sur la qualité, la pertinence et la légitimité des structures. Il s'agit de savoir comment nous pouvons passer de ces logiques de répartition (publics et compartimentation) à des logiques d'intelligence collective. **L'intelligence collective ne va pas se décréter.** Toutes les expériences que j'ai vues partent d'acteurs qui sont sur le terrain. Si nous attendons que ce soit un texte qui nous le dise, nous risquons d'attendre longtemps. Cela pose aussi la question de notre capacité d'initiative. Cela peut être des petits réseaux. J'ai vu de très belles expériences dans de tout petits territoires. Je ne suis pas intéressé par l'intensité du projet, mais par sa pertinence au regard du marché dans lequel nous sommes.

⁽²⁹⁾ Travail alternatif payé à la journée : <https://tapaj.org/>

⁽³⁰⁾ Service public régional de l'orientation

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Je souhaitais partager avec vous notre expérience, au niveau des Hautes-Pyrénées et du Gers, au sujet de la réponse aux appels à projets du dispositif Emploi Accompagné. Ce dispositif accompagne les personnes en situation de handicap qui souhaitent travailler dans le milieu ordinaire, mais qui ont beaucoup de fragilités. Ces personnes sortiraient d'IMPro⁽³¹⁾ avec une orientation ESAT⁽³²⁾ ou ne souhaitent plus continuer à travailler en ESAT. Les associations médico-sociales ont travaillé ensemble pour répondre à cet appel à projets. Nous nous sommes rendu compte que cela nous a permis d'avoir un maximum de ressources. Il y a un conseiller pour le Gers et une personne pour les Hautes-Pyrénées. Nous avons réalisé un travail de partenariat avec les autres associations. Nous avons fait ce travail en amont afin de construire ce dispositif. Aujourd'hui, ce dispositif est expérimental et nous sommes obligés d'aller vers de nouveaux modes de fonctionnement où nous cassons nos habitudes de travail. Nous nous déplaçons au domicile des personnes ou dans des lieux qui pourraient leur être facilitants. Nous ne restons plus derrière nos bureaux comme nous le faisons dans des modes d'accompagnement classique. L'idée de pouvoir se renouveler, de trouver d'autres méthodes, et de renforcer ce partenariat fait partie des leviers pour la suite.

André CHAUVET : Merci beaucoup. C'est intéressant. Je n'ai pas parlé de l'emploi accompagné, mais j'aurais pu en parler ce matin. C'est typique de la difficulté que nous rencontrons. L'emploi accompagné existe depuis très longtemps dans d'autres pays européens. Les Français ont mis plus de temps à s'intéresser à ce sujet. L'emploi accompagné détermine le besoin des personnes dans le but de leur permettre d'agir. Vous évoquez plein de sujets qui sont très importants comme le fait de fédérer des ressources. Ce moyen est connu depuis très longtemps pour essayer d'avoir une action la plus pertinente possible. C'est quelque chose de très important.

Le deuxième sujet évoqué est la pertinence d'une action menée en partenariat avec différents types de structures ayant éventuellement des points de vue différents, mais dont les approches techniques sont complémentaires. Vous augmentez ici la probabilité d'innover. Il n'est pas facile d'innover soi-même. C'est parce que nous avons un point de vue tiers et que nous osons des choses, en nous sentant soutenus par un collectif, que nous innovons. Là aussi, je peux citer plusieurs expériences comme les accompagnements itinérants, les accompagnements nomades où sortir du bureau devient un principe d'intervention. La multimodalité en devient l'enjeu. Lorsque je dis, à des professionnels qui sont dans leur bureau, qu'**un des champs de développement est l'accompagnement itinérant ou nomade, car faire une randonnée avec un groupe est peut-être aussi intéressant que de recevoir une personne dans un bureau**, certains me disent : « C'est inimaginable. Mon chef ou ma cheffe ne voudra jamais. C'est

⁽³¹⁾ Institut médico-professionnel, établissement de formation professionnelle pour adolescents et jeunes majeurs en situation de handicap.

⁽³²⁾ Établissement et Service d'Aide par le Travail

impossible. Mes collègues vont se moquer de moi. » Cela devient très facile dans un environnement où collectivement nous décidons de l'expérimenter pour en percevoir les retours. **Nous ne pouvons innover qu'à partir du moment où nous sommes plusieurs. Je ne crois pas beaucoup à l'idée du génie qui vient nous dire ce qu'il faut faire. Je pense que c'est parce que nous fédérons nos intelligences collectives et variables autour d'une même situation que nous nous accordons sur les tentatives à faire.** Le projet TAPAJ a mis presque 10 ans à se développer vraiment en France. Aujourd'hui, nous voyons bien que ce projet a pris sa vitesse de croisière. Il s'élargit à d'autres territoires et génère des effets intéressants. La mission interministérielle de lutte contre les toxicomanies⁽³³⁾ le soutient. Nous voyons bien qu'il a fallu du temps et de la persévérance ainsi que de nombreux allers-retours et des essais. Il me semble que cette logique est au cœur de votre expérience : « J'arrive à m'accorder avec d'autres personnes pour essayer d'imaginer comment nous pourrions faire différemment ». Encore, une fois, si c'est pour répondre à un cahier des charges et pour bénéficier de ressources financières, tant mieux. Cela garantit la pérennité des structures et en même temps cela permet d'avoir des moyens pour réaliser l'activité et pour innover.

Ce que vous dites au sujet du déplacement à domicile, j'en ai fait récemment l'expérience. Mon collègue qui travaille sur un projet européen m'a dit : « Nous avons discuté avec les Portugais et nous nous sommes aperçus qu'ils allaient systématiquement chez les gens. Alors que nous, dans l'économie sociale et solidaire, nous ne l'aurions pas fait. » Le simple fait d'avoir eu un contact avec d'autres acteurs qui faisaient différemment leur a permis de se dire : « Pourquoi ne le faisons-nous pas ? Quelles sont les conditions pour que nous puissions l'essayer ? Quels sont les risques ? Quelles sont les limites ? Quelles sont les dérives possibles ? » Ainsi, collectivement, nous pouvons essayer d'imaginer les choses que nous pourrions faire, alors qu'auparavant nous nous les interdisions. Aujourd'hui, je perçois le risque dans l'environnement dans lequel nous sommes. Il y a le risque de faire toujours plus, mais plus de la même chose. Ensuite, il y a un risque de rigidification, d'opposition et de concurrence plus ou moins loyale des structures entre elles pour conserver la pérennité de la structure. Ce risque-là, nous ne pouvons le lever en partie que si nous répondons aussi de manière collective à certains appels d'offres. Il faut aussi que nous soyons capables d'innover collectivement pour amener à faire évoluer le cahier des charges.

Je suis en train de préciser ce qu'est l'**itération** mais aussi **d'en élargir le sens. C'est la capacité de faire des allers-retours entre l'expérience et la pensée. Cela veut dire que j'expérimente des choses. Je les réfléchis et dans un troisième temps, j'essaye de voir quel modèle d'itération ou d'intervention peut être pertinent puis j'y retourne.** Cela veut dire que je la remets en route. L'itération est le contraire de la chronologie. L'idée est que les choses ne sont a priori pas planifiées. **L'idée est de construire chemin faisant par itérations successives, par tentatives successives.** Si nous nous apercevons

⁽³³⁾ <https://www.drogues.gouv.fr>

que d'aller à domicile c'est bien, mais dans certaines conditions, nous ajusterons progressivement notre expérimentation. Nous repérons les conditions de pertinence pour le public ainsi que les publics pour lesquels ces conditions seront plus pertinentes. C'est de cette manière-là que nous pourrions construire un savoir-faire réfléchi, éventuellement utilisable par d'autres. Il me semble que l'itération, c'est-à-dire la capacité à itérer, à faire des allers-retours, nécessite la possibilité d'expérimenter. S'il n'y a pas la possibilité d'expérimenter et si nous sommes justes dans l'application d'un cahier des charges, en imposant de mettre du numérique pour répondre à la commande publique ou si c'est juste pour faire un espace collaboratif sur votre site Internet pour que les gens puissent s'exprimer, cela ne garantit pas la pertinence auprès du public. Un service est ajouté, mais ce service ne garantit peut-être rien. Lorsque vous évoquez cela, j'y vois vraiment un intérêt très fort. Le fait de répondre à des appels à projets à plusieurs nous met dans une position d'intelligence collective. Éventuellement, nous nous disputons, car nous ne sommes pas d'accord, mais c'est parce qu'il y a peut-être de la controverse que nous pouvons nous accorder. Ce qui est très intéressant dans un collectif, c'est que nous pouvons garder la centration sur le public. Vous avez compris que c'est mon obsession. La situation est-elle pertinente par rapport au public ? Pour avoir beaucoup travaillé sur les situations de handicap, nous voyons bien que nous pouvons penser les choses vues d'en haut. Mais dans la réalité vécue sur le terrain, nous sommes peut-être complètement « à côté de la plaque ». Le sujet de la proximité est possible parce qu'à un moment donné, nous avons les moyens de faire varier les modalités. En intégrant les moyens dans une réflexion collective, chaque professionnel qui tente une initiative peut se sentir solidaire d'un collectif qui reconnaît la possibilité d'inventer dans ce cadre-là. Il ne faut pas que je me sente seul pour tenter mon coup, il faut que je me sente solidaire d'un collectif qui accepte le risque de tenter des choses qui sont susceptibles de ne pas marcher.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : A propos des territoires, dans le réseau SPRO⁽³⁴⁾, avez-vous des exemples ou des modèles pouvant être une source d'inspiration ?

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Depuis ce matin, vous parlez des territoires à mobiliser. Nous parlons beaucoup de territoires physiques, d'interventions, mais l'expertise est aussi un territoire fonctionnel en soi. Pour exercer notre activité, nous cherchons des points d'ancrage dans le but de travailler autrement. Afin de renouveler mon activité d'accompagnement des personnes migrantes, jeunes ou adultes vers les apprentissages, j'ai trouvé une nouvelle manière de travailler en étant mobile. Je ne suis pas figée dans un territoire avec ses représentations (territoire Politique de la Ville ou extérieur à la ville, périphérique). Il me semble que le territoire fige énormément le regard des autres et les pratiques de coopération ou collaboration. Nous n'avons même pas nos propres locaux afin de sortir de cette logique de territoire dans

⁽³⁴⁾ Ibidem, p. 42

laquelle nous pouvons très vite être enfermés. Je me demandais si la mobilité n'était pas le nouveau territoire, c'est-à-dire un territoire sans frontière physique, d'intervention ou d'expertise.

André CHAUVET : La mobilité est physique, c'est-à-dire qu'elle est liée au territoire et nous pouvons l'identifier dans des lieux physiques ou en distance. La mobilité est aussi dans la tête. Je n'aime pas beaucoup ce mot, mais c'est une forme d'agilité à se représenter « soi ailleurs ». Nous pouvons dire qu'il y a un lien de cause à effet très puissant entre le sentiment d'autolimitation et la centration du territoire. Au fond, le risque pressenti que vous évoquez très bien est que le territoire soit lui-même générateur d'une autolimitation, du fait de l'insuffisance des ressources, et que la dialectique des publics est de partir ou rester. Il faut que nous sortions de cela. Là aussi, il y a de nombreuses réflexions européennes. **La mobilité virtuelle devient un levier pédagogique.** Notre question de la mobilité pourrait être d'avoir une pédagogie du lieu comme évoqué ce matin au sujet des contextes, mais l'enjeu n'est-il pas d'avoir des lieux mobiles ? Cela pourrait répondre à une question du SPRO. Dans certains territoires, ils ont fabriqué des sortes de caravanes avec lesquelles les gens se rendent dans des zones suivant l'idée de la mobilité. La mobilité physique c'est se déplacer physiquement à pied dans des zones industrielles ou commerciales ou dans un véhicule prêté par la Mission locale pour aller au contact des gens qui n'ont aucune raison d'être rencontrés jusqu'à présent. Cela peut aussi être des événements générateurs d'échanges entre plusieurs territoires (rencontres sportives, etc.). **Nous intégrons de plus en plus la mobilité comme une pratique d'inclusion sociale. Il faut la penser physiquement, affectivement et au niveau cognitif. Comment amenons-nous la personne à imaginer qu'il y a des possibles ailleurs ?** C'est une ingénierie très précieuse, car elle nous oblige à être vigilants sur le fait que le territoire est un lieu ressource pour mobiliser les acteurs. Cependant, il ne faut pas qu'il devienne un « brise rêve », simplement parce que les gens ont le sentiment que s'ils vont à Toulouse, les loyers étant trop chers, ce ne sera pas pour eux donc ils n'ont que cette possibilité ici et maintenant. La question de la mobilité renvoie à plein de processus « pairagogique ». La mobilité peut être un projet Erasmus ou le simple fait d'imaginer des randonnées, des petits voyages dans les territoires limitrophes. Nous devons être imaginatifs pour bouger, changer, modifier les repères. S'ouvrir à l'inconnu, cela devient l'enjeu de l'ingénierie et de l'équité sociale. Ce que vous dites est très précieux pour nous. La mobilité est à la fois physique et cognitive. Comment mettons-nous en place des processus qui sont par nature mobiles ? De ce point de vue, les réseaux sociaux peuvent être de bons vecteurs de communication avec des acteurs qui sont ailleurs. Nous pouvons créer des espaces collaboratifs, des groupes WhatsApp, des pages Facebook communes ou fabriquer plein de lieux dans lesquels la délocalisation devient un enjeu cognitif pour que les gens se sentent exister dans un autre environnement.

Le risque est la rigidification du lieu comme seule perspective. En même temps, il faut faire attention, car les gens ont l'impression qu'il y a une injonction à la mobilité, c'est-à-dire : « Si tu restes ici, c'est foutu. Ailleurs, c'est mieux. » C'est idéaliser la

mobilité. Il me semble que nous devons travailler entre les deux. Comment mettons-nous en place de la plasticité, de l'agilité, de la souplesse pour que les gens aient le sentiment de pouvoir bouger dans leur propre tête ? Le pouvoir d'agir est très puissant, car je me sens possiblement dans un autre lieu que celui-là. Pour me sentir possiblement, il faut que j'en fasse l'expérience même si elle est virtuelle. Pour nous, la question de la mobilité est un enjeu. Il faut passer d'un mode rigide à des modes mobiles. Friedrich Nietzsche⁽³⁵⁾ avait une jolie formule en disant : « Les idées viennent en marchant. » Nous avons beaucoup repris cette formule-là en disant : « Allons-y, marchons. » Aujourd'hui, nous avons de belles expériences de pratiques itinérantes pour lesquelles nous pourrions imaginer une itinérance en caravane, etc. Peut-être que certains d'entre vous ont déjà fait des choses comme celles-là. Nous pourrions l'imaginer dans un SPRO à l'échelle d'un territoire. Plutôt que de donner des informations sur les métiers lors d'un forum pendant lequel nous discuterons avec des chefs d'entreprise, ne pourrions-nous pas faire un parcours de huit jours avec différentes étapes-balises dans lesquelles nous pourrions organiser des événements ? C'est quelque chose sur lequel nous travaillons beaucoup. Les entreprises, les territoires et tous les acteurs sont concernés par l'idée d'être multi acteurs. Au sujet de la mobilité, des balises et d'un itinéraire apprenant où récupérer des informations, le SPRO peut imaginer fabriquer un itinéraire de cette nature. Je donne des idées sur lesquelles nous travaillons actuellement. Ce n'est pas forcément très compliqué à organiser, car il suffit de mutualiser les ressources de tout le monde.

Le jeune public est très partie prenante, car il n'en peut plus qu'on lui dise sans arrêt que les métiers d'avenir sont les emplois du grand âge. Si nous disons à un jeune de 18 ans que les perspectives d'avenir sont les métiers du grand âge, même si c'est un élément objectif et fondé, cela ne va être ni possible ni audible. Ce n'est pas un jugement, mais une réalité. Si vous regardez l'étude de l'OCDE⁽³⁶⁾ concernant le rêve des adolescents de 15 à 17 ans, nous n'avons jamais autant été dans les stéréotypes professionnels alors même que le numérique et les codeurs envahissent le monde du travail. **La représentation du monde du travail chez les adolescents est très éloignée de la réalité.** Elle est finalement assez proche de celle du siècle précédent. Cela veut dire que **quelque chose se joue entre la réalité du monde du travail qui bouge, les territoires qui vivent et la réalité des représentations sociales qui se rigidifient.** Notre enjeu est de faire bouger tout cela et de développer la curiosité, en termes de mobilité physique comme de représentations sociales. Dans leurs propres limites cognitives, ils peuvent se dire : « Ce n'est pas pour moi. Je ne pourrai pas le faire. Je ne pourrai pas y aller. » Nous avons une vraie contribution à apporter pour que les gens aient le sentiment qu'il y a peut-être des choses à essayer. Là, de nouvelles ingénieries sont à construire. Elles peuvent être construites de façon co-territoriale, intra territoriale, avec une communauté de communes ou un département... Nous pouvons imagi-

⁽³⁵⁾ Philologue, philosophe, poète, pianiste et compositeur allemand

⁽³⁶⁾ Organisation de Coopération et de développement économiques

ner des choses. Nous travaillons, par exemple, sur les invisibles avec le réseau des Missions locales en Normandie. Je travaille sur plusieurs FabLab et territoires apprenants. Chacun peut initier quelque chose qui est à la mesure. Comment pouvons-nous remettre de la mobilité sur des choses qui peuvent être complètement rigides ? Le problème n'est pas qu'elles soient rigides. Le problème est que les personnes vont se mettre en situation d'autolimitation. Ils risquent de s'empêcher eux-mêmes d'agir parce qu'ils ont le sentiment que rien n'est possible. Si le professionnel a le sentiment que rien n'est possible sur le territoire, alors, la boucle est bouclée.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Je vais accompagner vos propos puisque c'est véritablement mon expérience. En termes de construction d'une ingénierie de projets, j'ai du mal à faire admettre aux financeurs que nous pouvons être sur plusieurs territoires à la fois en déployant des permanences sur une demi-journée dans des centres sociaux de Toulouse. Nous sommes en train d'étendre notre action à l'échelle du département. Comme nous nous occupons de migrants, il était juste question de mettre ces permanences dans les centres sociaux Politique de la Ville, car nous voyons un afflux en centre-ville où les personnes y sont d'autant plus isolées qu'elles n'ont pas les réseaux d'accompagnement. Là, nous répondons bien à un besoin. Nous nous rendons sur des territoires périphériques qui sont soi-disant des territoires de classe moyenne alors que parmi ces personnes il y en a qui sont véritablement dans le besoin d'apprentissage de la langue française ou de savoirs de base. Cela a été un combat pour faire admettre aux financeurs qu'il fallait sortir de ces représentations. Un exemple est très caractéristique. Sur un territoire Politique de la Ville, les travailleurs sociaux et les accompagnateurs à l'insertion professionnelle ne travaillaient que sur leur territoire et pas en dehors. Lorsqu'il n'y avait plus de place pour des cours de français, la personne se retrouvait enfermée dans son territoire et ne pouvait pas agir. Aujourd'hui en étant sur plusieurs territoires, nous arrivons à faire bouger ces personnes et à les envoyer vers des dispositifs de formation qui ne sont pas sur les leurs. Cependant, ils y sont tout de suite et ils peuvent agir et enfin commencer leur formation. Il est nécessaire de faire bouger cette représentation des territoires physiques et sociaux afin que le collaboratif ou le partenariat soit plus efficace afin d'apporter plus ou mieux aux personnes nécessiteuses. Encore aujourd'hui, c'est une lutte.

André CHAUVET : J'ai consacré beaucoup d'énergie à essayer de montrer qu'on pouvait faire autrement, qu'il y avait d'autres options à explorer. Je ne disais pas que nous ne faisons pas bien, mais que nous pourrions faire autrement. Qu'on peut essayer même si rien n'est jamais sûr. Vous avez dit que c'est un combat. La difficulté que nous rencontrons aujourd'hui est que nous avons des répartitions par public, par territoire et les ressources sont faiblement mutualisées alors même qu'on nous parle de mobilité en permanence. Tout est compartimenté et fléché. Je ne jette la pierre à personne car nous avons à répondre à des contraintes institutionnelles de reporting. Je pense que cela évoluera doucement. Nous avons plein d'expériences extrêmement précieuses, mais pour lesquelles nous avons peu de retours d'expérience. **La puissance**

publique est en attente non pas seulement d'expériences qui fonctionnent, mais de principes sur lesquels nous pouvons appuyer des expériences pour que cela fonctionne mieux. L'expérience que vous évoquez fait état de quelques principes d'intervention qui sont à l'œuvre et qui facilitent l'accès du service pour chaque personne. Aujourd'hui, nous avons des milliers d'expériences locales et territoriales de grande qualité, mais nous avons du mal à les faire remonter pour en faire des modèles d'intervention cohérents. Qu'essayons-nous de faire remonter, est-ce des principes d'intervention, des manières d'agir, des philosophies du conseil ou essayons-nous de faire intervenir des guides de l'ingénierie ? Je suis plutôt dans cet esprit-là en me disant que la puissance publique a besoin aussi d'être étayée. Nous commençons à pouvoir dire que des principes d'intervention ont prouvé leur efficacité par contre, il faut les écrire. Aujourd'hui, nous avons peu de retours d'expérience, parce que les gens répondent à leur cahier des charges, réalisent leur expérience puis l'expérience s'arrête lorsque le partenariat s'arrête. Mon bâton de pèlerin est de tirer des leçons de ces expériences et de les retranscrire pour que le commanditaire puisse s'en inspirer. Je crois que l'État, les régions et les départements sont tout à fait capables et souhaitent récupérer des informations pour construire des dispositifs plus pertinents et adaptés aux publics. Le terme « innovant » me gêne, car cela veut dire que nous n'innovons pas avant. J'ai un vrai souci par rapport à ce que vous évoquez, car nous arrivons à convaincre des territoires, mais nous avons beaucoup de mal à faire remonter des principes d'intervention généraux qui pourraient être le corpus d'une ingénierie partagée et territoriale au sujet de l'accompagnement des publics.

Au sujet des invisibles, nous avons une kyrielle d'initiatives dont certaines sont très intéressantes. En même temps, une fois que nous avons dit qu'il faut innover et qu'il faut faire de la multimodalité, nous ne disons pas grand-chose de plus. Le but est d'aller plus loin. Cela suppose que les professionnels aient du temps dédié pour être dans la réflexion afin de modéliser ces interventions. Cela peut être la fonction de Ressources & Territoires ou d'autres acteurs que de faire une synthèse de ce qui fonctionne. Votre expérience est très précieuse, car elle renvoie au fait qu'il faut de l'énergie pour convaincre les gens que les représentations sont extrêmement rigides. Nous mettons de nouveau en place de la mobilité alors que nous l'avions supprimé dans une logique de centralisation absolue. Aujourd'hui, nous nous apercevons que les gens ne se connectent pas sur Internet aussi facilement. Cela veut dire que les décisions publiques sont liées aux évolutions de l'environnement. Le numérique peut nous permettre de faire beaucoup de choses très utiles. En revanche, il y a des choses pour lesquelles il faut aller sur les territoires. Il faut arriver à distinguer ce qui peut être fait grâce au numérique et ce qui ne le peut pas. Cela me semble un vrai enjeu. Pour fabriquer de l'ingénierie coopérative territoriale, cela me paraît difficile de le faire intégralement à distance.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Je travaille pour l'Éducation nationale en tant que conseiller-ère d'éducation. J'avais essayé de monter un projet au sein de l'établissement. Comme vous, je crois à l'intelligence collective et en particulier à

celle de mes collègues enseignants qui sont dans une relation duelle, transcendante ou descendante. Parfois, ils réfléchissent pour être dans la coopération. Je me suis heurtée à un corporatisme et à de la frilosité, de l'angoisse par rapport à ces nouvelles pratiques. Je demeure motivée et j'ai même l'idée de l'élargir encore plus avec de nouveaux partenaires. Comme vous le dites, il reste ce danger d'injonction, y compris par nous les professionnels qui pensons pour les jeunes. Votre intervention me réconforte par rapport à mes valeurs et ce en quoi je crois. Cependant, des difficultés demeurent. L'injonction est aussi institutionnelle. Aujourd'hui, l'Éducation nationale est dans une injonction de parcours, de caser des élèves grâce à l'orientation. Nous devons accompagner des élèves qui arrivent par défaut au lycée professionnel et nous devons leur trouver une solution alors qu'ils ne peuvent absolument pas se projeter.

André CHAUVET : Je ne peux être que d'accord avec tout ce que vous dites. C'est compliqué. Pour exemple, je suis récemment intervenu dans un Webinaire au sujet de projets de reconnaissance ouverte sur les territoires en utilisant les open badges, pour présenter en quoi les approches ouvertes de la reconnaissance peuvent contribuer à l'inclusion sociale. Sur certains réseaux sociaux, nous nous sommes parfois fait injurier avec comme argument que la seule question importante à traiter était les moyens des enseignants. Je peux comprendre voire partager cette revendication. Mais elle ne peut exclure toutes les autres questions. J'ai bien perçu que ce moment collectif plein de colère n'était pas propice à la coopération. Je me heurte à des difficultés de même nature. Lorsque j'essaie de dire que nous pouvons réfléchir ensemble à ces questions-là, beaucoup de gens vont nous dire que ce n'est pas possible, soit parce que c'est interdit soit parce qu'ils ont déjà essayé. Le moment et l'environnement ne sont pas propices, car nous répondons depuis 30 ans dans une logique de verticalité où la question des parcours professionnels est souvent pensée dans une logique de gestion de flux.

Vous savez comme moi que l'orientation et l'affectation ont toujours été mélangées en France. Ainsi, l'intention du public est reléguée au second plan. Un rapport parlementaire vient de paraître et il redit (une fois encore) qu'il faut passer d'une orientation subie à une orientation choisie. En lisant cela, je me suis dit que nous y revenions. Je pense qu'en 1950, nous disions à peu près la même chose. Par contre, il n'y a aucun élément méthodologique et opérationnel qui décline cette intention en pratiques. Lorsque le législateur affirme qu'il est possible de choisir son avenir professionnel, il flèche dans le même temps le financement avec le CPF⁽³⁷⁾. Cela veut dire qu'il a déjà choisi ce qu'il souhaite financer. Ce n'est pas grave en tant que tel. Cela veut dire que l'État décide ce sur quoi il va mettre en place des financements. C'est légitime et respectable. Par contre, nous ne pouvons pas dire que les personnes sont libres de choisir ce qu'elles veulent. Elles sont libres de choisir à partir du moment où elles acceptent de payer la formation pour y arriver. Il me semble qu'il y a eu une ambiguïté presque

⁽³⁷⁾ Compte personnel de formation

sémantique autour de ces questions-là en disant que l'orientation est choisie et qu'il y a la possibilité de choisir son avenir professionnel. La réalité des systèmes est que nous sommes toujours dans des arbitrages et des négociations. Or il me semble que dans votre rôle de conseiller-ère d'éducation, vous avez une fonction d'arbitrage importante. **Comment aidons-nous les gens à faire un choix éclairé dans des environnements qui ont leurs propres paradoxes ?** Si vous nommez trop fort les paradoxes, vous êtes vite éjectés du système en vous disant que vous n'êtes qu'un grincheux. Essayer de construire des dispositifs avec tous ces paradoxes-là, c'est le challenge du moment. Lorsque les collègues me disent : « Que ferons-nous du point de vue des jeunes face aux secteurs porteurs ? » Je leur dis : « Ce n'est pas la seule question. » Nous avons des données à disposition et des financements sont attribués. Ensuite, nous avons des intentions, des souhaits et les préoccupations des jeunes. Que faisons-nous de tout cela avec le public que nous accompagnons ? Faire des choix éclairés, c'est prendre en compte en même temps tous ces paramètres. Essayons de voir comment nous pouvons fabriquer, tisser quelque chose collectivement, pour proposer des interventions pertinentes à l'échelle du territoire, en s'accordant avec les valeurs qui sont les nôtres et surtout en laissant de la place aux publics et à leurs préoccupations et leurs désirs.

Au sujet des invisibles, j'ai vu des dispositifs qui m'inquiètent un peu dans la focalisation sur le repérage. Voulons-nous les géo-localiser pour savoir où ils sont ? **Le fait de vouloir savoir absolument où sont les jeunes pour leur proposer des solutions ne me semble pas toujours pertinent au regard du point de vue du public que je connais.** Ce public me dit des choses très puissantes comme le fait qu'il n'a peut-être plus confiance, qu'il n'y croit plus. Peut-être ces jeunes ont-ils projeté leur logique future à plus court terme. Nous devons faire avec cela. « Faire avec ça », c'est faire avec ceux qui veulent y aller. L'itération, c'est aussi la capacité à faire des propositions qui fonctionnent ou pas, mais il faut essayer. Ce matin, j'ai fait la distinction entre s'engager et persévérer. Il faut beaucoup de persévérance. Il faut accepter le fait que cela ne fonctionne pas à tous les coups. Je pense que des gens comme vous ne doivent pas renoncer à tenter. Nous sommes à un moment de bascule parce que la Covid remet en place beaucoup de choses. Nous nous interrogeons sur les logiques de planification et questionnons la logique des secteurs porteurs. Mais également la notion d'utilité sociale d'une activité. Est-ce que l'activité que vous faites ou que je fais à une utilité sociale ? Lu dans le cadre de la Covid, avons-nous continué à travailler pendant la Covid ? Avons-nous considéré que notre travail était indispensable ? Ces questions sont d'une grande brutalité. Elles montrent la façon dont nous essayons de faire le mieux possible pour que tout le monde ait le sentiment d'être considéré en tant que personne.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Je travaille au Point Information Jeunesse. Ce que vous dites au sujet de la mobilité me parle beaucoup. Nous avons beaucoup de jeunes qui choisissent par dépit leur orientation. Au sujet du stage des troisièmes, les familles ne veulent pas que les jeunes fassent 30 km pour aller faire un stage donc ils sont bloqués dans un petit territoire où ils sont assez nombreux. D'autre

part, ils sont restreints non seulement de par leur culture ainsi que par la protection des jeunes. Je trouve que nous surprotégeons les jeunes donc nous ne leur permettons pas d'expérimenter et d'aller au-delà. La ville qui est juste à côté est Castres donc ce n'est pas un quartier de Marseille. Il n'y a pas beaucoup de risques. Nous avons fait le choix de travailler sur la mobilité à travers les vacances. Nous utilisons le projet vacances notamment avec l'association Vacances Ouvertes. Cette association propose des petits projets d'autonomie. La Caisse d'allocations familiales du Tarn propose le dispositif « sac'ados ». Ces projets vacances intègrent la notion de mobilité. Nous nous apercevons que nous avons beaucoup de mineurs qui ne vont pas très loin (côte méditerranéenne). À force de travailler avec les familles et avec les accompagnants éducatifs que nous avons dans les lycées, dans les Missions locales ou dans les foyers de jeunes travailleurs, il y a cet esprit. Les jeunes commencent à envisager de partir à Montpellier ou un petit peu plus loin en fonction de leur orientation. Très peu de jeunes osent franchir le pas. Mettre en valeur ces parcours, les faire témoigner et utiliser la réciprocité du témoignage des pairs, permettent de déclencher un déclic chez d'autres. Il y a deux ans, nous avons accueilli des chantiers internationaux sur notre territoire. Cette année, quatre jeunes avaient envie de partir à l'étranger. Nous travaillons de plus en plus sur des projets internationaux. Cela nous permet aussi de développer une culture. Nous pouvons envoyer et recevoir des jeunes. Cet échange peut vraiment être enrichissant.

André CHAUVET : Au sujet de la mobilité, nous avons mené des travaux et nous nous sommes aperçus que c'était parfois plus simple pour certains jeunes de partir trois semaines en Espagne et de faire 800 km plutôt que de penser qu'ils travailleront toute leur vie à 15 km de chez eux parce que c'est compliqué en termes de déplacement. Il n'y a pas de corrélation entre l'importance du déplacement, sa contrainte et le fait que les gens veulent y aller. À partir du moment où la mobilité internationale est éphémère, elle est beaucoup plus facilement envisagée qu'une mobilité qui peut être perçue comme : « Je n'ai pas d'autre choix que de me déplacer. » C'est vraiment très important.

Vous avez évoqué une deuxième chose. Notre enjeu est aussi la « pairagogie ». L'apport des pairs. Nous avons travaillé, il y a quelques années, le sujet de la mobilité de jeunes qui étaient partis de France pour aller un peu partout sur la planète. Lorsqu'une personne originaire d'une ville française vivant aujourd'hui au Québec discute avec un jeune, qu'elle lui explique qu'elle envisage de revenir bien que son expérience soit passionnante, nous voyons bien que la puissance du témoignage modifie quelque chose dans la représentation sociale de la personne au sujet de la mobilité. Cela veut dire que nous devons tout le temps être en veille au sujet des chantiers et des gens qui sont en mouvement, car cela amène la personne à se penser comme possiblement mobile. Si la mobilité est considérée comme une expérience à vivre par nature, elle est réversible. Cela est très important. Lorsque je parle d'engagement, je m'engage d'autant plus que cette mobilité est perçue comme réversible. Si ça ne se passe pas bien, cela n'est pas bien grave, car elle sera toujours une expérience à vivre. Avec les

moyens que l'Europe va déployer autour du dispositif Erasmus, les professionnels peuvent imaginer des mobilités professionnelles pour nous sortir de nos propres représentations sociales. Cela concerne tous les publics et pas que les jeunes. Une mobilité Erasmus peut être réalisée, quel que soit l'âge. Un accompagnateur est un facilitateur-médiateur pour rendre possible les besoins d'accompagnement tout en connaissant parfaitement les systèmes institutionnels. Il pourra découvrir les biais et les failles d'intérêt. Sauf que si à aucun moment je ne parle de la mobilité et que je lui demande juste ce qu'il envisage de faire et qu'il a très peur de la mobilité, il n'y a aucune raison pour qu'il nomme la mobilité comme quelque chose qui va l'intéresser. Par contre, si je construis avec lui une petite expérience dans laquelle il peut discuter avec des gens qui sont allés à l'extérieur ou commencer à se frotter à d'autres environnements ou discuter avec des collègues qui en ont tiré des leçons, son point de vue peut être interrogé voire modifié. **Il me semble que les approches expérientielles et « pairagogiques », c'est-à-dire le point de vue des pairs, deviennent des leviers d'ingénierie, de facilitation. Le levier d'influence performant, ce n'est pas toujours le professionnel, mais ce sont souvent les pairs. Avec tous les risques inhérents à cette influence.** Cela veut dire que je dois m'ouvrir au territoire concernant le parcours des personnes. Comment ces parcours peuvent être aussi aidants pour les parcours de chaque personne ? Pour reprendre un propos, ce n'est pas uniquement facilitateur, mais ce sera aussi médiateur. Je facilite et je suis aussi dans une fonction d'intermédiation où je facilite la rencontre entre des personnes qui sans moi ne se seraient pas croisées. Cela veut dire que je dois penser à la fois à des lieux dans lesquels c'est possible et à des moments où c'est possible. Je dis souvent que **le métier d'accompagnateur aujourd'hui, c'est d'être un fabricant d'occasions.** Vous fabriquez des occasions pour que les gens se rencontrent. Aujourd'hui, je suis sur un petit territoire à côté de Toulon et je vois qu'il y a d'incroyables opportunités à imaginer. En fait, cela n'est pas très compliqué. **Comment fabriquons-nous des lieux de rencontres dans lesquels les gens qui n'auraient aucune raison de se rencontrer se rencontrent ? Comme ils vont se rencontrer, cela va produire des systèmes d'influence dont je n'aurais pas totalement la maîtrise, mais dont je pense qu'ils ouvriront des points de vue et enrichiront les parcours de chacun.** Qu'est-ce qui va développer la curiosité ? C'est que nous permettons aux gens de découvrir des histoires, des parcours... Le sujet de l'ingénierie des pairs est un vrai sujet. Comment fabriquons-nous à l'échelle du territoire le fait que toutes les personnes du territoire sont des ressources pour les parcours professionnels de chacun ? Cela nous rapprocherait de tout ce que nous faisons sur les approches narratives, mais je n'aurais peut-être pas le temps de l'évoquer. Nous avons des travaux formidables qui sont menés sur la façon dont certaines personnes n'ont qu'une seule lecture de leur histoire professionnelle et comment ils se débrouillent pour la reproduire. Peut-être qu'il y a différentes histoires à raconter. Aujourd'hui, nous pouvons travailler avec un collectif de citoyens où les gens viennent raconter leur vie professionnelle et dans laquelle nous pouvons créer un dialogue entre des jeunes et des gens qui ont conduit leur vie professionnelle. Cela permet de voir ce que donne ce dialogue entre des gens qui ont une expérience de vie professionnelle et des jeunes qui n'en ont aucune. Comment se parlent-ils ? Comment le facilitateur peut jouer ce rôle-là ? Je l'ai

beaucoup fait dans un certain nombre de collectifs donc je suis à l'aise avec cela, mais je ne suis pas sûr que ce soit le cas pour tous les professionnels. En même temps, c'est intéressant, car cela met l'expertise dans une fonction de médiation et pas dans une fonction d'expertise sur le contenu. Je suis incapable de savoir exactement ce qui peut convenir à chaque personne. Par contre, je connais suffisamment les dispositifs et leurs biais ainsi que les systèmes institutionnels. Je suis suffisamment au clair au sujet des modalités de financement. Je connais des acteurs qui sont susceptibles d'aider des personnes. Et, j'ai aussi une responsabilité pour faire en sorte que l'énergie circule au niveau du territoire. Il y a des territoires dans lesquels nous sentons que cela vit, car il y a des échanges.

Aujourd'hui, je développe des modèles « énergétiques » et agiles de l'accompagnement. Comment faisons-nous vivre des territoires pour que les énergies circulent et pour que les personnes aient l'impression de pouvoir donner et recevoir ? C'est un vieux courant de pensée autour des échanges de savoirs. Comment pouvons-nous faire plus que des échanges de savoirs ? Par exemple, nous pouvons échanger des histoires. Ne pouvons-nous pas échanger des histoires de parcours ? C'est un projet que nous avons dans un SPRO. Au lieu de demander aux gens ce qu'ils font, nous leur demandons comment ils sont devenus ce qu'ils sont devenus. Je peux vous dire que c'est très intéressant. Cela peut éclairer le fait que rien n'était prévisible. Comment puis-je saisir ou reconnaître des opportunités ? Le pair a une vraie fonction. La question de la mobilité est presque au cœur du sujet. Si j'amène la personne à se penser ailleurs, mais plus uniquement seule et réduite à son territoire, j'ai déjà fait quelque chose d'extraordinairement intéressant. La personne peut envisager des opportunités qu'elle n'avait jamais envisagées. Elle ne le fera peut-être pas tout de suite, mais c'est possible. Lorsque quelqu'un vient s'informer au sujet de la VAE, c'est la même chose. Une personne peut entendre parler de la VAE⁽³⁸⁾ et penser que le moment n'est pas pertinent, mais elle l'a dans le coin de sa tête. Elle ne sait pas que cette ressource est mobilisable. **L'accompagnement doit permettre, d'une part, d'augmenter les sources d'information et de ressources du public et, d'autre part, de les activer lorsque la nécessité se fera jour.**

Là aussi, nous nous interrogeons beaucoup au sujet d'un accompagnement qui serait uniquement individuel en face à face. Les entretiens individuels sont importants, irremplaçables et précieux, mais il s'agit de concilier les accompagnements individuels avec une intelligence collective au service des vies professionnelles de tous les citoyens. Je ne parle pas uniquement des jeunes, mais de tous les publics jusqu'au grand âge. Comme nos collègues Portugais, nous pouvons imaginer les vies professionnelles comme un vrai sujet de réflexion collective : pourquoi les vies professionnelles ne sont-elles jamais abordées à l'école dans les programmes institutionnels ? C'est un vide à combler. Nous ne parlons jamais de cela. Nous parlons un peu de l'entreprise, à peine du travail et quasiment rien sur les parcours professionnels. Or à 17 ans, nous

⁽³⁸⁾ Ibidem, p. 12

demandons au jeune ce qu'il envisage de faire. Les ressources qu'il a par rapport à cela sont très faibles, quelle que soit l'énergie des professionnels et des enseignants qui essaient de structurer les choses autour de ce sujet. Cela pose vraiment la question de l'utilisation des pairs et toutes les ressources du territoire.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Il est vrai que pour la VAE, nous délivrons une information ponctuelle dont les gens s'en saisissent ou pas. C'est à eux de voir comment ils peuvent évoluer. Ce matin, vous avez beaucoup évoqué les publics en grande précarité, mais je me dis que tout ce que vous avez dit est aussi vrai pour des publics qui sont beaucoup plus armés en termes de diplôme voire des publics cadres avec la question de la prise de risque. Aujourd'hui, nul n'est à l'abri d'aléas durant son parcours professionnel.

André CHAUVET : J'ai axé ma réflexion en fonction du public et parce qu'elle correspond aux travaux que je mène aujourd'hui. Mes collègues de l'APEC⁽³⁹⁾ ne me contrediront pas au sujet du rapport au risque. Si une personne est cadre depuis 15 ans et qu'elle perd son travail dans un grand groupe industriel, elle n'est pas nécessairement équipée pour faire face à cela. Cette personne a peut-être pensé le monde professionnel en se disant : « plus tu es qualifié, plus ton expérience est reconnue, plus tu penses être invulnérable. » **Il y a une vulnérabilité commune.** Nous avons tous le sentiment que certaines personnes ont plus de ressources que d'autres, mais tout le monde peut avoir le sentiment de ne pas être outillé, armé. Avez-vous vu le nombre de fois où la ministre du Travail parle de la reconversion professionnelle ? Avez-vous compté le nombre de fois où elle utilise ce mot-là ? Nous ne parlons plus uniquement de formation. Nous parlons de reconversion professionnelle comme une donnée. À 45 ans, lorsque tu as construit ta vie dans un certain environnement où tu es reconnu dans ton travail, tu n'imagines pas que ta structure puisse être vulnérable, qu'elle ne puisse pas recruter des gens, ou que tout d'un coup, elle fasse un plan de licenciement. Récemment, j'étais invité dans un groupe industriel qui avait du mal à recruter certains profils et qui avait des commandes très nombreuses. Il était fascinant d'entendre le discours tenu disant : « Si vous connaissez des gens qui veulent travailler, vous les envoyez chez nous et demain, ils travailleront. » C'était très étonnant. La Covid est arrivée là et neuf mois après, personne ne peut plus tenir ce discours. Lorsque je dis qu'il y a une espèce de contingence des décisions, nous en faisons tout à coup l'expérience que ce qui est vrai ici et maintenant, peut ne plus l'être du tout demain. C'est une expérience que nous pouvons tous vivre individuellement suite à des chocs de la vie. Personne n'est à l'abri. Il y a quelque chose de relativement nouveau. Mes collègues du CEP⁽⁴⁰⁾ évoquent cette tension chez les personnes accompagnées : avoir à la fois un travail qui a du sens (vie professionnelle et sens du travail) et qui permette de rembourser un crédit, un loyer ou la chambre universitaire des enfants. Nous vivons

⁽³⁹⁾ Association pour l'emploi des cadres

⁽⁴⁰⁾ Ibidem, p. 40

collectivement un moment très compliqué. Beaucoup de gens se sentent vulnérables en se demandant quelle stratégie ils peuvent adopter.

J'ai écrit un article traitant de l'action de l'**indécision chronique**. C'est-à-dire que plus la situation est tendue plus les gens deviennent indécis et plus ils deviennent indécis plus ils deviennent anxieux. Et inversement. Les professionnels de l'accompagnement sont de plus en plus confrontés à l'angoisse de se tromper des adolescents, des parents et des personnes en reconversion professionnelle. La personne a tellement peur que cela se reproduise à nouveau qu'elle attend que nous lui garantissons que cela se passera bien le prochain coup. Le professionnel moins que jamais ne peut garantir quoi que ce soit. Les questions posées sont redoutables. Lorsque je dis que l'incertitude devient la norme sociale, cela veut dire que **la question de la prise de risque devient une norme sociale pour nous-mêmes et le risque devient un objet de travail pour tous les conseillers, quels que soient les âges de la vie**. Dans les métiers du conseil et de l'accompagnement, nous avons assez peu travaillé sur le risque, en tout cas peu de manière méthodologique. Nous avons beaucoup travaillé sur le projet, sur les contenus d'activité, sur les freins, mais nous n'avons quasiment jamais travaillé sur les risques. Lorsque nous travaillons avec un CCAS dont les publics sont accompagnés depuis très longtemps, le rapport au risque est partout et prégnant dans les bureaux. La personne a très peur que cela ne fonctionne pas, que ce soit sa faute et que nous lui reprochions. D'un point de vue stratégique, que va-t-elle faire ? Comme le souligne le chercheur Yann LE BOSSÉ : « le statu quo est la seule chose qui n'est pas trop risquée. » Je continue à être accompagné en souhaitant parfois qu'il n'y ait aucune solution qui soit compatible avec ma propre situation. Je caricature un peu bien sûr. Aujourd'hui, nous avons de vraies difficultés à remobiliser les publics. À un moment donné, ces publics peuvent être exposés à un risque d'échec. C'est quelque chose sur lequel nous n'avons pas beaucoup travaillé jusqu'à présent pour les publics les plus vulnérables. Cela concerne tous les publics. Lorsque nous regardons les actualités, il est étonnant que nous intériorisons encore l'idée qu'il ne faut pas se tromper. Le fait de se tromper fait partie du jeu social, car si nous n'essayons pas, nous n'en saurons rien. Cela veut dire que la faible lisibilité de l'environnement professionnel pose de nombreuses questions. De nombreuses initiatives sont prises qui vont dans le sens d'un enrichissement des représentations auxquels le public jeune semble adhérer. Ce qui se développe autour de Diagoriente⁽⁴¹⁾ est intéressant à observer.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Actuellement en formation CEP⁽⁴²⁾, comment pouvons-nous intégrer ces nouvelles formes d'accompagnement aux enseignements qui restent très théoriques ? Ils ne nous donnent que des méthodes à dérouler en fonction des situations. Comment ne pas se focaliser sur la sécurisation d'un parcours ?

⁽⁴¹⁾ <https://diagoriente.beta.gouv.fr>

⁽⁴²⁾ Conseiller-ère en évolution professionnelle

André CHAUVET : La « sécurisation d'un parcours » dit qu'il faut empêcher le risque alors que je vous dis plutôt l'inverse. Aujourd'hui le matériel de travail le plus intéressant est le risque. Cela pose la question : comment permettre aux gens d'oser ? **Il ne faut pas uniquement travailler sur la validation des projets, mais plutôt sur leur faisabilité, donc être dans une approche probabiliste.** Cela oblige à penser l'accompagnement dans l'appréciation des risques. Si vous êtes intéressés, j'ai écrit un article sur la façon d'accompagner et de prendre en compte le risque dans des modèles d'intervention centrés sur la sécurisation. **Nous souhaitons sécuriser des parcours alors même que peu de choses sont sécurisées.** C'est comme de vouloir sécuriser le parcours de soins. Tout le monde veut sécuriser dans un monde qui est de moins en moins sûr. Vous avez compris que les questions posées sont assez redoutables. Les professionnels ne sont sans doute pas suffisamment équipés. Ils sont, d'une certaine façon, décalés par rapport aux demandes sociales. Celles-ci sont très violentes dans le sens : « Que fais-je maintenant ? » Pour les personnes, c'est parfois aussi simple que cela. **Les injonctions institutionnelles peuvent être si fortes que nous risquons de ne formuler que des réponses institutionnelles, nous ne répondons pas nécessairement aux enjeux de pertinence.** Comme il a été dit : « Le facilitateur-médiateur est quelqu'un qui fait remonter la question de la pertinence. » La question de la faisabilité est bien sûr centrale aujourd'hui, mais ce n'est pas parce que l'occasion se présente qu'elle est forcément pertinente dans ma situation. Il me semble qu'il y a une confusion dans l'accompagnement entre les logiques de faisabilité (c'est accessible pour moi) et les logiques de pertinence qui répondent à la demande sociale qui est la mienne aujourd'hui dans la situation dans laquelle je suis dans mon territoire. La question est de savoir comment je peux analyser la situation avec la personne pour co-construire quelque chose qui peut l'aider à avancer dans les priorités qui sont les siennes.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Sur la question de la reconversion professionnelle, le FONGECIF est devenu une transition possible.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Les politiques favorisent parfois l'entre soi et pour le coup favorisent une certaine marginalisation. Au quotidien, pour les appels à projets notamment Politique de la Ville, le quota des jeunes en quartier prioritaire ne favorise pas la mixité sociale et cela pose vraiment question.

André CHAUVET : La question du rapport à l'échec ou à l'erreur dans notre système social est importante. Là aussi, les projets européens sont très intéressants. Nous voyons bien qu'il y a des cultures dans lesquelles la question de l'essai n'est pas un problème. La France est un pays dans lequel essayer sans être sûr, est compliqué. Nous faisons partie des pays où on nous demande un million de choses pour créer une entreprise justifiant le fait que vous remplissez toutes les conditions pour assurer le fait que vous réussirez. C'est vraiment très étonnant. Cela renvoie à l'ouvrage que vous avez peut-être lu du philosophe Charles PÉPIN « Les vertus de l'échec ». Il repose la question du rapport à l'échec qui est tellement anxiogène en France. Empêcher l'échec est presque prioritaire. Pour être sûr de ne pas échouer, il ne faut rien faire.

Cela pose la question de la réversibilité possible. À l'université, nous commençons à imaginer des parcours plus hybrides, plus modulaires, dans lesquels les choix sont différés. Nous sommes tout de même loin de certains pays où la réversibilité fait partie du processus éducatif. Cela veut dire que l'essai et l'expérience ne sont pas considérés comme des aides au choix. Ils sont considérés comme des conséquences des choix. C'est très intéressant à observer, car nous sommes étonnants sur ce point. Nous considérons qu'il faut tout faire pour que les gens évitent d'échouer. En poussant aussi loin ce mécanisme-là, que Charles PÉPIN montre très bien, nous tétanisons l'action et empêchons les gens de prendre le moindre risque. Dans les décisions, il y a toujours une part de risque. À un moment donné, lorsque les personnes sont angoissées par rapport à un choix, elles risquent de prendre la première chose qui se présente. Elles sont encore moins dans des choix éclairés parce que d'une certaine façon, la pression sociale les met dans une situation où elles ne réfléchissent plus vraiment à cette question-là. **Apprécier les risques ne garantit pas la réussite mais permet d'anticiper ce qui peut l'être.**

Cela suppose que nous réfléchissions à la place de l'expérience comme constructeur des parcours professionnels. En ce sens, faire un stage Erasmus durant neuf mois à l'étranger après une première année universitaire ou après le baccalauréat pourrait être conçu comme un dispositif extrêmement bénéfique pour un certain nombre de publics qui construiront des points de repère à travers cette expérience. Se connaître soi-même *in abstracto*, sans avoir aucune confrontation à la réalité sociale est un exercice de style qui peut vite confiner à l'absurdité. Qui suis-je, moi élève de terminale, qui passe mon temps à remplir des questionnaires alors même que ma vie sociale peut se réduire à mon activité (sportive, associative ou de copinage) ? Ce n'est pas exactement la même chose si je vis une expérience sociale relativement dense, dans des environnements multiples et nouveaux, dans lesquels je pourrais tester ma capacité à découvrir des choses.

Il ne peut pas y avoir d'approches visant l'équité sociale si elles ne sont pas expérientielles et coopératives. Ce sont les deux mots qui comptent. « Expérientiel », cela veut dire que nous arrêtons d'empêcher les gens de vivre des expériences. Il y a certaines situations où si le projet n'est pas sûr, il n'a aucune chance d'être pris dans la commission de validation. Vous éliminez ainsi la plupart des publics anxieux qui d'une certaine façon pourraient tirer bénéfice de cette expérience. Je fais la différence entre « ne pas être sûr » et « être anxieux », car ce n'est pas la même question. Je peux être anxieux, car je perçois la part de risque dans cette décision-là, mais j'ai été le plus loin possible par rapport à ce que je pouvais faire pour assurer ma décision. Mais, je peux ne pas y aller tout simplement parce qu'on m'a fait peur par rapport à cela. Le risque que nous avons à force de vouloir à tout prix valider des projets, c'est que les gens qui iront, seront ceux qui auront compris le système social où il faut justifier le projet au regard d'une commission, plutôt que les gens qui sont porteurs de leur énergie, de leur intention ainsi que d'une clarté sur les risques qu'ils prennent et les incertitudes qu'ils ont. Le mot « itératif » nommé dès le départ pose la question du comment nous

remettons la part du risque, la peur de l'improbable, une fonction d'humilité, dans les fonctions de l'accompagnement, pour que les gens puissent apprécier des risques acceptables. Apprécier des risques acceptables, c'est accepter le fait que si c'est réversible, ce n'est pas un drame et cela peut être une expérience à vivre tout à fait intéressante. J'ai discuté avec un jeune qui a bénéficié d'un contrat d'avenir pendant deux ans et il me disait que, lorsqu'on lui a proposé le renouvellement de son contrat, il a dit : « Non, je ne peux pas faire cette activité toute ma vie. Par contre, cela a été une belle expérience, car j'ai appris de nombreuses choses. » Il m'a dit à la fin : « Maintenant, je sais ce que je ne veux pas. » C'est intéressant. Il a vécu une expérience et il perçoit qu'elle a été utile. Il a appris des choses, mais en même temps, ce n'est pas ce qu'il veut faire. Cette rémunération lui a permis de construire sa vie d'adulte et d'être plus autonome, mais il a bien vu qu'il fallait avancer et prendre un risque. Il me semble que c'est dans cette optique que nous pouvons penser l'accompagnement. Lorsque tout le monde a peur de tout, que se passe-t-il ? Le professionnel se retrouve avec la responsabilité de la décision. Ce qui risque de se passer, c'est qu'on nous intime sans arrêt de donner notre avis sur la validation des projets, alors même que nous n'avons pas la capacité d'assumer cette responsabilité puisque nous ne sommes pas devin.

Au sujet du facilitateur-médiateur, l'appréciation des risques c'est d'essayer de trouver des expériences les plus facilitatrices et d'imaginer que nous cherchons toujours les solutions les plus réversibles. Cela me paraît un enjeu méthodologique tout à fait précieux, mais qui repose la question de l'échec et de la réussite dans la société française très conditionnée par les enjeux de planification, de régulation, du savoir savant, etc. Lorsque nous sommes dans des logiques de reconnaissance ouverte avec les open badges, les questions portent sur : « Et par rapport à la certification, comment faisons-nous ? Quelle valeur cela a sur le marché du travail ? » C'est comme si les pays européens qui s'intéressent à la reconnaissance ouverte et aux savoirs non formels n'avaient pas de certifications alors qu'ils en ont aussi. Ils sont simplement capables de repérer ce qui relève de la reconnaissance ouverte et ce qui est de la reconnaissance formelle. Nous pouvons parfaitement les rendre compatibles dans des systèmes collectifs.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Comment envisager un échec dans un projet personnel quand l'échec est stigmatisé dans les systèmes scolaires français au lieu d'être valorisé comme expérience ?

André CHAUVET : Dès que vous êtes dans une logique d'empêcher l'échec, vous empêchez ipso facto l'expérience incertaine. Cela pose une question. Dans un environnement anxigène, comme en ce moment, la peur de ne pas y arriver est valorisée par les parents. Ils diront à leur adolescent : « Fais attention ! Es-tu sûr de ce que tu veux faire ? » Vous avez une pression sociale qui génère une tension qui fait que la personne élimine le risque tout simplement. Peut-être qu'elle se réfugie dans ce que nous lui recommandons ou ce que le système scolaire lui recommande : « Fais une prépa comme ça tu auras le temps de réfléchir, etc.. » Cela pose des questions d'arbitrage. Je

ne dis surtout pas que le système scolaire stigmatise l'échec. Dans son obsession de vouloir l'empêcher, il risque d'empêcher la vie tout simplement et la vie, c'est l'expérience. Nous ne pouvons pas nous empêcher de vivre des expériences. Nous pouvons peut-être réduire la probabilité de se tromper. Il me semble que cela est très important, mais cela relève de méthodes, d'outils, de techniques et cela suppose de faire une ingénierie du risque. De plus, il faut que les accompagnateurs soient formés. Les travaux que je mène intègrent le fait que le risque devient un objet de travail. Si l'on demande à un élève de sixième qui arrive au collège ce qu'il a envie de faire plus tard et si tout le monde a une idée et qu'il n'en a pas, il ne se sentira pas bien du tout. Cela veut dire qu'il aura immédiatement le sentiment que pour conduire sa vie il faut avoir un but. Vous voyez comment je le formule. Dans son imaginaire, cela veut dire que la construction du but deviendra essentielle voire obsessionnelle. Si en Terminale il ne l'a toujours pas construit, nous le considérons comme un manque. Comme dans d'autres cultures, nous pouvons très bien considérer que nous n'avons pas besoin d'un projet professionnel pour conduire sa vie professionnelle. Avez-vous tous construit votre vie professionnelle autour de projets professionnels ? Combien de gens ont élaboré des projets professionnels pour être là où ils en sont ? Une vie professionnelle peut être parfaitement réussie en saisissant les opportunités qui se présentent sur le chemin. L'enjeu est plutôt d'avancer et de le parcourir. C'est la position que nous retrouvons dans certains pays. Le but peut se construire chemin faisant. Je construis, j'affine mes intérêts chemin faisant, je prends le risque que cela ne convienne pas mais je peux revenir en arrière par des passerelles. **Nous construisons les dispositifs institutionnels autour d'un imaginaire projet qui n'est pas toujours adapté aux environnements incertains.** C'est tout de même intéressant de prendre le risque de vivre des expériences qui peuvent être riches et apprenantes. Certaines ne sont ni riches ni apprenantes et nous en avons tous connu. J'insiste vraiment là-dessus. C'est plutôt l'ensemble du système et des concepts sur lesquels il est adossé qui pose problème plutôt qu'une intention. Dès que le projet professionnel est trop présent comme organisateur des parcours sécurisés, vous mettez en place des systèmes anxiogènes qui peuvent exclure toutes les personnes qui n'arrivent pas à se reconnaître dans ces dispositifs puisque vous créez une norme sociale. D'une certaine façon, nous sommes tous marginalisés par rapport à cette nouvelle norme sociale. Il y a de nombreux cadres supérieurs de 45 ans qui font une reconversion professionnelle alors qu'ils n'ont pas la moindre idée de ce qu'ils peuvent faire à ce moment-là de leur vie. Nous sommes tous vulnérables.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Les métiers en tension (ceux où il y a de la place pour les personnes qui ont du mal à accéder à l'emploi) sont souvent une injonction pour les personnes qui orientent et qui accompagnent l'insertion professionnelle. Ce sont des métiers qui sont vus comme mal payés, peu évolutifs et où les conditions sont difficiles. Quel rôle pourraient jouer les employeurs pour faire évoluer la tension de ces métiers vers l'attraction ? Quel rôle les employeurs peuvent-ils jouer dans cette configuration ?

André CHAUVET : La première des choses est que les métiers porteurs et les métiers désirables socialement n'ont pas de lien de cause à effet. Aujourd'hui, des métiers sont porteurs alors qu'ils n'existent pas dans le hit-parade. Le chaudronnier, le métallier, le soudeur peuvent être des métiers porteurs dans certains territoires. Ils ne sont pas nécessairement mal payés. Parfois au contraire. Il n'y a pas un lien de cause à effet très fort.

Mon point de vue dans une approche stratégique est de sortir d'une opposition entre la désirabilité sociale et la faisabilité économique. Depuis 30 ans, c'est un vieux débat sur l'adéquationnisme. Le seul moyen de s'en sortir, c'est de dire qu'un métier porteur peut être une solution à un moment donné pour quelqu'un pour qui travailler est un enjeu essentiel. Cependant, ce n'est pas forcément un but, mais un moyen. Cela veut dire que nous pouvons considérer un secteur porteur de deux points de vue. Nous pouvons le considérer dans la manière dont il est perçu dans l'environnement social, au regard de sa désirabilité sociale. Nous pouvons aussi le regarder d'un autre point de vue : qu'est-ce qui permet d'avoir des dynamiques individuelles ou collectives au niveau du territoire ? Je donne un exemple très concret. Nous avons fait un travail sur la difficulté de recruter dans certains métiers. Nous avons interviewé quelqu'un qui travaille dans les métiers du nettoyage industriel. Ce qui est fascinant, c'est qu'aujourd'hui il fait un Master II alors qu'il avait un BEP⁽⁴³⁾. Il nous a très clairement dit : « Au début, ce métier-là ne me faisait pas rêver. Je l'ai pris par nécessité parce que c'était une opportunité. Par contre en le faisant et en l'exerçant, j'ai transformé ce qui était une nécessité et j'y ai découvert des choses parce que l'environnement était propice, parce que le patron était plutôt solidaire, parce que les collègues étaient sympathiques, parce que finalement j'ignorais tout de l'activité. Aujourd'hui, j'ai dans l'idée de créer une entreprise dans ce secteur. » Je prends cet exemple pour montrer qu'il faut que nous fassions attention à une opposition radicale entre désirabilité sociale face à certains métiers et quelque chose qui serait juste une opportunité (métiers alimentaires). Il faut respecter les métiers alimentaires si l'environnement est capable d'accueillir les gens de manière apprenante. Tout le travail que nous avons fait avec les entreprises est la façon dont elles facilitent l'accès et le développement de compétences chez les personnes qui ne choisissaient pas spontanément ce métier. Ceci pour qu'elles y trouvent l'intérêt qu'elles ne recherchaient pas a priori. Pour avoir travaillé avec des chefs d'entreprise, c'est assez fascinant de voir à quel point ils ont perçu le fait qu'il y a une grande différence entre le prestige social du métier et l'attractivité de leur entreprise. Ils n'ont pas beaucoup de possibilités d'impacter le métier lui-même et sa représentation sociale. En revanche, ils peuvent avoir un impact sur la manière d'accueillir les gens, de construire un dispositif pour qu'ils développent des compétences afin qu'ils aient envie de rester. Cela m'a beaucoup frappé. Au fond, l'entreprise elle-même peut être partie prenante d'une réflexion sur le fait que des activités qui ne sont pas prestigieuses socialement peuvent être à la fois utiles socialement et considérées comme pertinentes dans un parcours professionnel.

⁽⁴³⁾ Brevet d'études professionnelles

Il y a eu des questions au sujet des territoires « zéro chômeur ». Ce sont des choses assez proches. Il y a la question du désir de la personne, mais clairement il y a des contextes qui sont facilitants ou pas. Là encore, je reviens à la « pairagogie ». Les gens que j'ai interviewés je leur disais : « Faisons un tuto. Faisons une chaîne YouTube dans laquelle vous viendrez témoigner. » Ce n'est pas tant le contenu de l'activité qu'ils valorisaient, mais plutôt à quel moment cette expérience avait été une opportunité utile dans leur parcours. Ils en pensent plutôt du bien, mais ils ne feraient pas cela toute leur vie. « Je reconnais que cela m'a été très utile. En même temps, ce n'est pas ce à quoi j'aspire. » Il me semble que cette nuance et cette humilité sont très précieuses dans les métiers que nous exerçons aujourd'hui.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Je souhaitais faire le lien avec ce dont nous avons parlé ce matin au sujet de la modification des critères d'engagement et le rapport au temps. Je peux témoigner de 2 expériences différentes concernant la VAE : suivant les situations, le rapport au temps peut être différent. Une dame, qui était Aide médico-psychologique et exerçait des fonctions d'aide-soignante, est venue s'informer pour savoir si elle pouvait valider un diplôme d'aide-soignante. Elle souhaitait pouvoir s'insérer professionnellement dans la région, où le diplôme est plus important que dans sa région d'origine. Une fois que je lui ai expliqué la démarche et que nous avons échangé au sujet de son projet, elle m'a dit : « Cela sera très long. Je n'ai pas le temps de faire cela et en même temps, j'ai absolument besoin de ce diplôme. Je ne suis pas sûre de m'engager dans une démarche VAE. » Cette dame était en recherche d'emploi et m'expliquait l'urgence de sa situation. Parallèlement, un Monsieur m'a envoyé un message en me disant : « J'ai validé mon Master II. Mes efforts d'à peu près un an et demi sont enfin couronnés et je suis vraiment très fier d'avoir ce diplôme. ». À la base, il avait un baccalauréat. Il avait trouvé formidable de pouvoir valider un Master II qui venait reconnaître toute son expérience professionnelle dans le domaine de la gestion des activités aéroportuaires. J'ai eu en même temps deux personnes dont le rapport au temps n'était pas dans les mêmes critères d'engagement par rapport à leur objectif et l'urgence de leur situation.

André CHAUVET : C'est tout à fait intéressant. Cela pose la question de la subjectivité face à la conception du temps. Dans le cadre de la VAE, l'exemple est tout à fait adéquat. Cela veut dire que dans le cas d'une personne, elle prend le temps pour être reconnue et elle est fière de ce qu'elle a fait. Nous sommes vraiment dans un processus de reconnaissance. La question du temps et de l'urgence ne se pose pas du tout de la même manière. À partir du moment où une autre personne nous dit : « J'en ai besoin au regard de... » Donc, il y a une logique de nécessité et le rapport au temps est immédiatement modifié. Cela veut dire que la question du rapport à l'urgence sera aussi en rapport à la nécessité. Est-ce que cela est nécessaire ou est-ce un processus de reconnaissance qui peut être nécessaire dans la durée ? Je crains que les questions d'urgences perçues éliminent tous les processus qui sont plutôt sur le long cours. D'où les réflexions sur la façon de mettre en place des processus qui soient moins certifiants et plutôt reconnaissants au sens de la reconnaissance ouverte. Ce que vous

évoquez est tout à fait propice. La réponse qui peut être faite à la première personne peut être : « Vous ferez les deux choses en même temps. Vous aurez deux scénarios. Dans le premier scénario, vous aurez en ligne de mire la question de la VAE, mais nous avons bien compris que vous ne pourriez pas y consacrer le temps nécessaire. En même temps, il y a la nécessité. Et la nécessité, c'est quoi ? » Peut-être est-ce le moyen de terminer là-dessus.

Aujourd'hui si nous souhaitons aider les personnes, il faut qu'elles aient l'impression qu'il y a toujours plusieurs options. C'est peut-être philosophiquement voire existentiellement la leçon à tirer de tout cela. Le projet est soit réussi soit pas. La question d'un accompagnement plus stratégique et plus agile est la possibilité de faire l'inventaire des options et de repérer celle qui est la plus pertinente dans la situation. Ce qui va beaucoup nous intéresser notamment avec les publics les plus vulnérables, mais pas que, c'est la capacité à les aider à imaginer que même si cette option ne fonctionne pas, il y aura toujours une autre option. L'idée du développement du pouvoir d'agir est l'idée que si une option n'est pas pertinente, il y en a une autre que je pourrais emprunter. C'est l'idée très simple de la plasticité cérébrale. Lorsque c'est bouché à un endroit, je trouve toujours le moyen de circuler par des voies de dérivation. Cela nous amène à avoir des modèles de circulation des parcours plutôt que des modèles de l'unicité et de la planification, avec l'idée que si cela ne fonctionne pas à un endroit, cela peut fonctionner à d'autres. Au niveau méthodologique, nous utilisons des facilitateurs graphiques, le mind mapping⁽⁴⁴⁾ ou les cartes heuristiques pour essayer de montrer aux gens qu'il y a un scénario privilégié, mais s'ils ne fonctionnent pas, nous en prenons un autre.

--- **Intervention d'un-e participant-e** : Ce qui est important c'est que les gens puissent échanger sur la représentation qu'ils se font de la gestion d'un parcours professionnel. Aujourd'hui, nous ne pouvons plus être sur des stéréotypes de trajectoire linéaire, sur le fait que nous ne pouvons pas nous tromper ou sur le fait que nous pouvons réussir. Ils rencontreront tout le temps des aléas. Finalement, les expériences des uns et des autres peuvent amener à se décentrer de sa propre vision des choses. Je me dis que ce partage et cet échange sur la vision des parcours peuvent amener les gens à évoluer sur leurs propres représentations. Cela permet aussi d'amener de la flexibilité et de la souplesse.

André CHAUVET : Aujourd'hui, je me dis : « Que pourrais-tu faire en tant que bénévole dans une organisation ? » Je vais dans le premier tiers lieu du coin et j'organise des récits d'expériences de parcours en m'inspirant des approches narratives et je fais venir des jeunes, des personnes âgées, des personnes de tous les âges. L'idée est qu'il faut sortir du stéréotype d'un parcours sécurisé, planifié, organisé, fléché. La vie, c'est aussi la plasticité, notre capacité à trouver des stratégies de détours et à prendre

⁽⁴⁴⁾ Mind Mapping – (carte mentale) – Organisation des idées et informations

des chemins de traverse. Il faut que nous imaginions collectivement des modifications des représentations sociales par des dispositifs qui le permettent. C'est l'expérience de chacun qui peut nous y aider.



Pour aller
plus loin...

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- › PEPIN, Charles. Les vertus de l'échec. Allary Eds, 2016. 229 p.
- › SUPIOT, Alain. La gouvernance par les nombres. Fayard 2015

RAPPORTS / ÉTUDES

- › Conseil national du Numérique, Les nouvelles trajectoires, Rapport remis à la Ministre du Travail, janvier 2016, 206 p. – Source : <https://cnnumerique.fr/files/2017-10/Rapport-travail-version-finale-janv2016.pdf>
- › Rapport de l'OCDE de décembre 2019 sur la représentation des jeunes sur leur avenir professionnel et les métiers auxquels ils souhaiteraient accéder dit bien qu'en fonction de l'origine sociale des publics, le phénomène d'autolimitation des choix est très puissant. Dream jobs: Teenagers' career aspirations and the future of work, 2020

ARTICLES

- › RAMOS, Elsa. Maître de conférences à l'université Paris Descartes - CERLIS – HDR. Source : <https://www.cerlis.eu/team-view/ramos-elsa/>
- › CRISTOL, Denis. Directeur de l'ingénierie et des dispositifs de formation du CNFPT. Chercheur associé au CREF Paris Ouest-Nanterre, il mène des recherches sur les communautés d'apprentissage, l'autoformation et les apprentissages informels. Source : <http://apprendreensemble.weebly.com/denis-cristol.html#>
- › SOULET, Marc-Henry, sociologue – Source : <https://www3.unifr.ch/lettres/fr/faculte/professeur-e-s/people/18391/a02dc>

Le travail social : une activité d'auto-conception professionnelle en situation d'incertitude <https://journals.openedition.org/sociologies/5553>

- > LE BOSSE, Yann, psycho-sociologue. Il enseigne à l'Université de Laval (Québec) où il a fondé, il y a une dizaine d'années, le laboratoire de recherche sur le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités. Source : https://www.crievat.fse.ulaval.ca/membres/reguliers/le_bosse_yann/
- > BERNAUD, Jean-Luc sur la psychologie existentielle : <https://www.dunod.com/livres-jean-luc-bernaud>

CONFÉRENCE EN LIGNE

- > MÉDA, Dominique, sociologue. Conférence sur les territoires Zéro chômeur : Université d'été TZCLD 2020 : https://youtu.be/_CVUkEKsNbQ - 1h54mn

ZOOM sur la production d'André CHAUVET en lien sur le sujet...

- > Article premier d'une série de 3 sur l'orientation sur la plateforme EPALE : <https://epale.ec.europa.eu/fr/blog/sorienter-et-conduire-sa-vie-professionnelle-aujourd'hui>
- > Articles sur les travaux de Jean-Luc BERNAUD sur la psychologie existentielle : <https://www.cairn.info/introduction-a-la-psychologie-existentielle--9782100759958.htm>
- > Article co écrit avec Agnès HEIDET sur les questions d'engagement : <https://andre-chauvetconseil.fr/index.php/articles-et-videos/sengager-y-a-qua-faut-quon/>
- > Une approche agile de l'accompagnement, par Agnès HEIDET et André CHAUVET. <https://www.dicidemain.com/>
- > Articles d'André CHAUVET sur le sujet : <https://andrechauvetconseil.fr/index.php/articles-et-videos/>
- > Site d'André CHAUVET : <https://andrechauvetconseil.fr/>

PRODUCTIONS R&T

L'ensemble des productions ci-dessous sont accessibles au format numérique sur www.ressources-territoires.com, rubrique « Décrochage scolaire ».

> DOSSIER RESSOURCES NUMÉRIQUES :

- > **La lutte contre le décrochage scolaire : points d'appui et limites.**

Conf'At' n°29. Décembre 2020.

Avec l'intervention de Gilbert BERLIOZ. Conférence du 29 septembre 2020.

Pourquoi « le décrochage scolaire » apparaît comme un problème depuis les années 2000, alors que « l'échec scolaire » est une préoccupation beaucoup plus ancienne ? Quelles sont perspectives pour l'action publique dans ce domaine ?

► **La problématique des écrans dans les apprentissages**

Conf'At' n°28. Décembre 2018. 84 p.

Avec l'intervention de Serge TISSERON - Conférence du 14 novembre 2018.

Comment concilier les technologies numériques, devenues incontournables dans les usages quotidiens, et les apprentissages ?

Les technologies numériques ont bouleversé et bouleversent encore les modes d'apprentissages tant du côté des enseignants, éducateurs, formateurs, que du côté des apprenants, petits, jeunes, adolescents. La recherche confirme qu'une pratique excessive peut avoir de lourdes conséquences sur la santé de ces usagers et notamment sur les apprentissages : perte de motricité, troubles de l'attention, de la concentration, du développement en général... Ces technologies sont pourtant devenues incontournables dans les usages quotidiens : alors comment les concilier avec les apprentissages ?

► **Violences et ségrégations scolaires**

Conf'At' n°27, Décembre 2018. 76 p.

Avec l'intervention de Gilles BRANDIBAS - Conférence du 5 octobre 2018.

Comment intervenir face aux violences à l'école et de l'école ?

Si les violences et ségrégations scolaires ne sont pas l'apanage de la modernité, leurs modalités d'expression s'en trouvent néanmoins modifiées.

La conférence visait d'abord à dresser un panorama de ce que ces violences à l'école ont été et sont devenues en les situant dans leurs contextes et quant à leurs enjeux. Il s'est agi ensuite de cerner les différents types de violences et leurs points d'articulation, de revenir sur la définition de la violence, de l'agressivité, de la ségrégation et du harcèlement, et de déceler les logiques ségrégatives à l'oeuvre dans l'école et par l'école, notamment par le biais de l'orientation.

Gilles BRANDIBAS s'est attaché à fournir des éléments de compréhension du phénomène de violence, ses origines, la dynamique des groupes, auteurs et victimes, les conséquences et enjeux, ainsi que son repérage et les différents niveaux d'intervention. Le cas du harcèlement a été particulièrement pointé, avec des résultats recueillis depuis 20 ans. Enfin, à la lumière de ses expériences et de celles des participants, l'intervenant a esquissé des pistes d'interventions possibles et présenté les résultats d'expériences menées avec des établissements scolaires de France et de Belgique, le cycle primaire étant illustré par une Zone d'Éducation Prioritaire.

► **Où en est la recherche des neurosciences sur les problématiques de décrochage ?**

Conf'At' n°26, Novembre 2018. 44 p.

Avec l'intervention de Bruno HOURST - Conférence du 26 septembre 2018

Comment les neurosciences peuvent expliquer les difficultés et les échecs scolaires et comment la neuroplasticité permet de soigner et de « recâbler » un cerveau « abîmé » ?

Depuis 20 ans, les neurosciences progressent et démontrent que nos capacités cérébrales sont évolutives, multiples, protéiformes. Elles peuvent croître à tout âge ou

progresser en fonction de notre histoire et de notre environnement.

Pourtant, les différents systèmes éducatifs persistent à ne solliciter qu'une seule capacité, la mémoire, alors que d'autres modes seraient plus pertinents pour répondre aux exigences du monde actuel où l'hyper-sollicitation intellectuelle est quasi permanente et ultrarapide. Même si notre cerveau est « programmé » pour apprendre, il n'a jamais reçu autant d'informations à traiter et n'a pourtant jamais été aussi performant ! Tous les cerveaux ne parviennent pas à s'adapter en permanence et à ajuster leurs capacités aux nouveaux outils ou nouvelles exigences : des éléments convergents semblent établir un lien fort entre décrochage scolaire et cerveau « abîmé » d'une proportion importante d'élèves.

L'intervention proposée vise d'abord à cerner la manière dont les neurosciences sont en mesure d'expliquer les difficultés et les échecs scolaires. Il s'est agi ensuite de distinguer les différentes causes qui peuvent « abîmer » le cerveau d'un enfant et d'appréhender la neuroplasticité, faculté cérébrale dont les neurosciences se servent pour soigner et « recâbler » un cerveau « abîmé ». Enfin, les diverses remédiations possibles ont été présentées.

› **Décrochage scolaire. Points de vue européens et expériences étrangères.**

Conf'At' n°25. Septembre 2018. 52 p.

Avec l'intervention de Joël CANTAUT - Conférence du 13 juin 2018

Les politiques et les pratiques françaises en matière de prévention, de remédiation ou de rattrapage scolaire se distinguent-elles de leurs homologues européennes ?

Les politiques et les pratiques françaises en matière de prévention, de remédiation ou de rattrapage scolaire se distinguent-elles de leurs homologues européennes ?

Comment la politique française de lutte contre le décrochage scolaire s'inscrit-elle dans le contexte européen et international ? Alors que ce concept naît aux États-Unis, c'est sous l'impulsion de la Commission européenne que la France s'engage dans une véritable politique de lutte contre le décrochage scolaire. Les politiques et les pratiques françaises en matière de prévention, de remédiation ou de rattrapage scolaire se distinguent-elles de leurs homologues européennes ? Les pays de l'OCDE - Organisation de coopération et de développement économiques - sont-ils les seuls à s'engager dans cette voie ? Quelles voies suivent les pays du Sud et notamment du Maghreb ?

› **Pédagogies coopératives. Une autre piste pour rattracher les apprentissages.**

Conf'At' n°24. Août 2017. 92 p.

Avec l'intervention de Sylvain CONNAC - Conférence du 18 mai 2017.

La coopération, une pratique pédagogique naturelle ? Quelle(s) intervention(s) didactique(s) de la part de l'enseignant pour organiser cette coopération ?

Il ne suffit pas d'enseigner pour que les élèves apprennent. Ce qu'apporte la coopération, c'est l'apprentissage de la différenciation dans les savoirs scolaires. Quand les élèves apprennent par la coopération, par exemple avec un tutorat, les études montrent que celui qui apprend le plus c'est le tuteur, le transmetteur. Dans les deux sens, la coopération sert la transmission. Mais il ne suffit pas de mettre en place un

fonctionnement coopératif pour que tous les élèves travaillent.

Sylvain CONNAC présente l'intérêt et les enjeux de cette façon d'enseigner par la coopération : l'élève qui bénéficie de l'aide est en mesure de poursuivre son travail sans avoir à attendre que l'enseignant se libère. Celui qui aide développe des stratégies d'ancrage de ses apprentissages. Pour autant, coopérer n'est pas naturel. Il s'agit d'explorer une hypothèse : cette pratique nécessite une intervention didactique particulière de la part de l'enseignant.

› **Tous intelligents ?? Tous intelligents !
Cultiver les intelligences multiples des apprenants.**

Conf'At' n°23. Août 2017. 84p.

Avec l'intervention de Bruno HOURST - Conférence du 27 avril 2017

Apprendre autrement ou comment solliciter nos différentes intelligences.

Apprendre autrement ou comment solliciter nos différentes intelligences. En 1983, Howard GARDNER publie un ouvrage basé sur plusieurs années de recherche, *Frames of Mind : the Theory of Multiple Intelligences*. Il bouscule ainsi la théorie fondée sur le calcul de l'intelligence selon la mesure du Quotient Intellectuel en partant du principe que chacun est doté de plusieurs intelligences, certaines étant plus prédominantes que d'autres... En s'appuyant sur cette théorie, Bruno HOURST expose, avec un grand sens de la pédagogie, que nous sommes tous intelligents, que connaître ces (ses) intelligences permet de mieux apprendre et donc de mieux réussir.

› **La Discipline Positive : une approche éducative centrée sur l'encouragement**

Conf'At' n°22. Août 2017. 130 p.

Avec les interventions d'Agnès BUTHAUD et Alix de SALABERRY -

Conférence du 29 mars 2017.

Comment mettre l'encouragement au coeur des apprentissages socio-émotionnels ?

La Discipline Positive, de Jane Nelsen et Lynn Lott, est une approche qui permet le développement des compétences sociales dans un esprit de respect mutuel au sein des écoles, des communautés et des familles.

Elle propose à tous les acteurs de la communauté éducative un ensemble d'outils pratiques permettant de développer chez le jeune l'autodiscipline, le sens des responsabilités, le respect mutuel, la confiance en soi, la coopération, l'encouragement et va même au-delà : elle propose un changement de regard sur le lien éducatif qui passe de l'autorité verticale à la coopération.

› **Du décrochage à la réussite scolaire : état ou processus ?**

Réussite scolaire ou réussite éducative ?

Conf'At' n°21. Avril 2017. 60 p.

Avec l'intervention de Patrick RAYOU - Conférence du 17 novembre 2016

Réussite scolaire ou éducative : un soutien et une mobilisation nécessaires...

Quand des élèves accueillis dans un établissement ou un dispositif scolaire réussissent, qu'est-ce qui leur permet de réussir ? Peut-on, au-delà de la seule évocation des qualités propres de l'élève ou de ses dispositions à l'apprentissage, comprendre ce qui l'a soutenu dans son parcours ? Ou, pour le dire autrement, comment les soutiens qui leur ont été offerts ont été utilisés, mobilisés ?

› **Orientation / Décrochage...**

Et si on parlait plutôt persévérance et développement du pouvoir d'agir ?

Conf'At' n°20. Avril 2017. 64 p.

Avec l'intervention d'André CHAUVET - Conférence du 4 octobre 2016

De l'engagement à la persévérance ou comment accompagner le développement de l'autonomie de la motivation.

Élèves décrocheurs, démotivés, pas intéressés... Les appellations et les symptômes ne manquent pas. Si le phénomène n'est pas nouveau, son augmentation significative inquiète les pouvoirs publics. Enseignants, formateurs et accompagnateurs sont parfois également démunis. Comment expliquer cette difficulté à s'engager ? Ou plutôt à persévérer, « Tenir le coup » ?

› **Voyager pour apprendre :**

comment le mouvement et l'espace ont un effet sur l'apprentissage ?

Conf'At' n°19. Janvier 2017. 50 p. Forum pédagogique du 1er juillet 2016.

Espaces inspirants et déplacements surprenants...

Voyager pour apprendre... un thème qui fait rêver et nous transporte bien en deçà de la salle de classe ...L'institut pédagogique AGO Formation, en partenariat avec Ressources & Territoires, dans le cadre du cycle de formation sur le décrochage scolaire, nous invite à un beau moment de découvertes et de respiration autour des espaces inspirants et des déplacements surprenants. Comment le mouvement et l'espace produisent-ils un effet sur l'apprentissage ? Pour ce 3ème Forum de la Pédagogie, installé au sein du muséum du jardin des plantes de Toulouse, de nombreux intervenant.e.s, dont Wajdi MOUAWAD, invité d'honneur, sont venus raconter leurs expériences et échanger sur l'inventivité en matière de pédagogie sous différents formats : conférences, ateliers et récits de pratiques. Plus d'une centaine de participant.e.s de Toulouse, Bordeaux, Lyon, Paris, Grenoble et d'ailleurs... de l'univers de la formation, de l'enseignement, du coaching, de l'éducation thérapeutique nous ont rejoint pour : entendre, appréhender et comprendre... ce qui facilite les apprentissages !

› **Les serious games : pour stimuler et impliquer les jeunes dans leurs parcours : une pédagogie révolutionnaire ?**

Conf'At' n°18. Octobre 2016. 36 p.

Avec les interventions de Pascal CHAUMETTE - Conférence du 7 juin 2016.

Les serious games : de nouveaux outils supports de formation pour les jeunes adultes. La question numérique représente un enjeu d'insertion sociale, professionnelle et

d'expression citoyenne. L'omniprésence du numérique dans la vie des jeunes ouvre la possibilité d'un accès massif aux savoirs et favorise les phénomènes de coopération et d'autodidaxie. La diversité des usages des nouvelles technologies donne de nouveaux moyens d'apprendre et de coopérer à la production des savoirs.

> « **Marre de l'école !** ».

Les motifs du décrochage scolaire : point de vue des jeunes.

Conf'At' n°17. Juillet 2016. 52 p.

*Avec les interventions de Pierre-Yves BERNARD et Christophe MICHAUT -
Conférence du 31 mars 2016.*

Appréhender la diversité des motifs de décrochage scolaire

Les études interrogeant directement les jeunes sur les raisons de leur décrochage sont rares, en dehors des recherches qualitatives qui établissent des portraits de décrocheurs et dégagent le processus conduisant à cette rupture de scolarité. Qu'est-ce qui amène les jeunes à interrompre, au moins temporairement, leurs études : l'envie de rejoindre la vie professionnelle, des difficultés personnelles ou financières, des relations conflictuelles au sein de l'établissement, une formation non choisie... ?

La conférence « Marre de l'école » apporte des éléments de réponses sur les motifs de décrochage scolaire à partir du point de vue des jeunes.

> **Souffrances psychosociales des jeunes. Comprendre pour mieux les accompagner**

Conf'At' n°14. Janvier 2016. 36 p.

Avec l'intervention René ROUSSILLON - Conférence du 06 octobre 2015.

L'adolescence : juste une «crise» ou mutation profonde ?

Le Professeur ROUSSILLON apporte son éclairage pour mieux comprendre l'intensité, voire la violence, des bouleversements que représente la crise de l'adolescence. Les modifications biologiques inéluctables introduisent une vulnérabilité spécifique. Elles ont des incidences sur le rapport au corps, mais également sur le rapport à l'autre et à la société. Ces vulnérabilités seront plus ou moins fortes selon l'environnement social et familial(...)

> « **Nos ados.com** ». **Ados en vville, parents en vrac...**

Conf'At' n°13. Juillet 2015. 40 p.

Avec l'intervention du Dr Xavier Pommereau - Conférence du 05 décembre 2014.

Les « digital natives », une génération déconnectée de la réalité ?

Les adolescents d'aujourd'hui sont nés avec une souris d'ordinateur dans la main. Les Anglo-Saxons appellent cette génération de natifs de l'ère numérique les « digital natives ». Ils sont les enfants du zapping, de l'image, du numérique. Ils peuvent se dire par la parole, à condition qu'il y ait des supports puisqu'eux-mêmes ont tout le temps un support de communication - pour le dire - : messagerie, portable, page Facebook, look... (...)

› **Décrochage scolaire : comprendre pour agir**

Conf'At' n°8. Juillet 2014. Nouvelle édition : Décembre 2015. 48 p.

Avec l'intervention d'André CHAUVET - Conférence du 17 décembre 2013.

Lutter contre la banalisation du décrochage.

Si les phénomènes de décrochage ont toujours existé, leur médiatisation actuelle, tant au niveau national que mondial, relève de plusieurs facteurs conjoints et d'observations assez consensuelles. On signale leur intensité voire leur banalisation dans certaines situations ; leur précocité ; la variété des formes observées et des symptômes associés mais également la difficulté à les anticiper et bien sûr à les réduire durablement. Par ailleurs, ils interrogent nombre de cadres établis ou de valeurs fondamentales (scolarité obligatoire, équité, accès de tous au savoir, respect de règles du vivre ensemble). Plus largement, ils posent la question des rapports à la formation, de son utilité perçue mais également d'une interrogation des rôles (enseignants, formateurs, famille, conseillers, accompagnateurs...).

› **FICHES EXPÉRIENCE**

› **Le raccrochage à distance**

FichExpérience n°15. Novembre 2020.

À l'instar de nombreux territoires, dans les Hautes-Pyrénées, la scolarité à distance induite par le confinement sanitaire du printemps 2020 a produit des incidences négatives sur de nombreux élèves - notamment sur celles et ceux résidant en Quartier Prioritaire de la politique de la Ville (QPV). Pour certains d'entre eux la continuité pédagogique par l'enseignement à distance s'est transformée en rupture scolaire. Face à cette situation préoccupante, les partenaires locaux (État, Éducation Nationale et acteurs de la politique de la Ville) ont souhaité mettre en place un dispositif innovant de raccrochage scolaire de la scolarité à distance s'appuyant notamment sur l'intervention (numérique) d'associations de proximité.

› **Le raccrochage parental au coeur du programme de réussite éducative**

FichExpérience n°14. Novembre 2018.

La lutte contre le décrochage scolaire fait partie intégrante des axes d'intervention des Programmes de Réussite Éducatives (PRE) ; et celui de Tarbes ne fait pas figure d'exception, bien au contraire. L'équipe en charge de ce dispositif a fait de ce thème l'un de ses chevaux de bataille. Convaincue que le problème est une question collective, elle tente de renouveler l'approche permettant de mobiliser la communauté professionnelle, mais également - et surtout - d'impliquer davantage les familles. C'est dans cette optique d'alliance éducative élargie qu'a été créé un dispositif made in Tarbes : le Point Parents.

› Une démarche dac(crochage)

FichExpérience n°12. Juillet 2017.

Initié suite à plusieurs épisodes de violences perpétrés au sein du lycée toulousain, le dispositif vise le retour au calme et à la sérénité. Très vite, la communauté éducative a profité de cette « remise à plat » pour en faire un outil de suivi et d'accompagnement scolaire au long cours. Retrouver la « paix scolaire ». En 2007, le Lycée Professionnel Le Mirail a connu des troubles sérieux : le CPE et plusieurs professeurs ont été pris à parti (parfois physiquement) par des élèves et/ou des individus extérieurs. Une situation qui, à l'époque, a conduit le corps enseignant à faire usage de son droit de retrait et à engager une médiation avec le Rectorat. C'est suite à ces discussions - étayées par un diagnostic partagé - que plusieurs orientations ont alors été mises sur la table. Trois d'entre elles régissent encore aujourd'hui la vie de l'établissement.

› Le théâtre-forum pour mieux raccrocher !

FichExpérience n°11. Mai 2016.

Entre novembre 2014 et juin 2015, une vingtaine d'élèves du lycée Monnerville, situé dans le quartier en contrat de ville Terre Rouge, à Cahors, ont « séché » leurs cours de maths ou d'anglais... Ils n'ont pas pour autant fait l'école buissonnière. Ils ont participé au projet « Trouver sa voix » basé sur une technique de théâtre originale, le théâtre forum institutionnel.

› DOSSIER R&T**› Décrochage - Raccrochage - Persévérance... Pratiques développées en Midi-Pyrénées**

Dossier R&T n°7. Août 2017. 32 p.

Le projet « Réduction et prévention du décrochage scolaire en Midi-Pyrénées » co-financé par le FSE a proposé 6 rencontres autour de la question des dynamiques et des organisations territoriales facilitant la réduction du décrochage scolaire. Les échanges de la première rencontre que R&T a organisé le 19 février 2016 ont permis de recueillir les attentes des professionnels.les et de partager leurs questionnements au regard du décrochage scolaire. R&T a proposé de continuer ces réflexions par la constitution d'un groupe de travail et de production autour des questions qu'ils ont soulevées.

Vous pouvez télécharger une version numérique de ce compte-rendu sur :
www.ressources-territoires.com

Les Conf'At'de R&T

sont publiées par Ressources & Territoires

Centre de ressources pour les acteurs de la cohésion sociale

Ces comptes-rendus sont réalisés à partir d'enregistrements audios.

Directeur de publication : Anne MEYER

Coordinatrice d'édition : Sylvie HAMON

Rédaction : Pro-Script

Mise en page : www.echocite-communication.com

Décembre 2020



Centre de ressources
POUR LES ACTEURS DE LA COHÉSION SOCIALE

134 route d'Espagne BP 53566
31035 Toulouse Cedex 1
05 62 11 38 34 / accueil@ressources-territoires.com
www.ressources-territoires.com



Ce projet est cofinancé par le
Fonds social européen dans le
cadre du programme
opérationnel régional « Emploi
et Inclusion » 2014-2020