



**HAL**  
open science

**Transcommunalité et partenariat. Cinq C.P.A.S du nord de la province du Luxembourg se structurent pour améliorer l'insertion socio-professionnelle de personnes en recherche d'emploi en milieu rural.**

Christiane Rulot

► **To cite this version:**

Christiane Rulot. Transcommunalité et partenariat. Cinq C.P.A.S du nord de la province du Luxembourg se structurent pour améliorer l'insertion socio-professionnelle de personnes en recherche d'emploi en milieu rural.. 3th International Conference of Territorial Intelligence "Territory, wellbeing and social inclusion" REIT, October 19th-21th 2005, Liège, Oct 2005, Liège, Belgique. halshs-01020772

**HAL Id: halshs-01020772**

**<https://shs.hal.science/halshs-01020772>**

Submitted on 8 Jul 2014

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

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

*TRANCOMMUNALITE ET PARTENARIAT  
CINQ C.P.A.S. DU NORD DE LA PROVINCE DU LUXEMBOURG  
SE STRUCTURENT POUR AMELIORER  
L'INSERTION SOCIO-PROFESSIONNELLE DE PERSONNES  
EN RECHERCHE D'EMPLOI EN MILIEU RURAL*

---

**Rulot C.**

Association INTEGRA PLUS, Barvaux  
[integra@win.be](mailto:integra@win.be); +32 86 21 06 02

**Adresse professionnelle**

Grand Rue,44 6940 BARVAUX

## 1. CONTEXTE

1990 : le CPAS de Durbuy affecte un travailleur social à une mission de coordination sociale (état des lieux des services sociaux, diagnostic des besoins, élaboration d'un bottin social et foire aux services sociaux)

1996 : convention avec le CPAS de Hotton pour développer l'axe de l'insertion socioprofessionnelle

1997 : projet FSE INTEGRA – CPAS de Durbuy, Hotton et commune de Hotton « Ressources du Rural pour l'Emploi » avec des acteurs de l'insertion socioprofessionnelle ( EFT le Trusquin, ALE, ADL, SLAIE...), une équipe qui associe des compétences sociales et économiques et la mise en place du processus d'observation

2000 : convention avec les CPAS de Erezée, Rendeux et La Roche et élargissement du processus d'observation de la situation socioéconomique des usagers des structures partenaires

Mise en œuvre du projet FSE formation pour les personnes travaillant sous contrat ART 60

2002 : création de l'Association Chapitre XII « Intégra plus » avec les 5 CPAS partenaires pour travailler sur la mission d'insertion socioprofessionnelle.

2002 : projet FSE EQUAL « EQUALux » qui propose des actions d'accompagnement à la création d'activités et des actions d'insertion socioprofessionnelles(formation confiance en soi, projet de vie, auxiliaire polyvalente de soins,... pour répondre aux besoins identifiés par l'observation. Le projet associe des opérateurs de formation, des structures d'orientation et d'accompagnement à la recherche d'emploi, les 5 CPAS, Intégra plus, une coopérative d'activités, des employeurs et des bénéficiaires.

Actions de communication et de diffusion : plaquettes et site Internet

2003-2004 : Elargissement du partenariat multi-sectoriel, conventions avec la Commune de Somme-Leuze, La Maison de l'Emploi de Durbuy, Lire et Ecrire Luxembourg, le FOREm, Réseau Equal de la commune de Marche.... et élargissement de l'offre de services

2005 : Projet FSE EQUAL " CREALux" pour favoriser la création d'activité économique, adapter et diversifier l'offre de formation et prospecter les secteurs émergents au développement du territoire (environnement et services de proximité)

2005 : divers projets en partenariat dans le cadre de la Conférence Nationale pour l'Emploi, de la Convention cadre CPAS – FOREm, avec le CPAS de Marche, Miroir Vagabond, Compagnons bâtisseurs et avec d'autres PDD du programme EQUAL

Aujourd'hui, Intégra plus concerne un territoire de plus de 25 000 habitants, une équipe de base de 5 personnes, des locaux situés au centre de ce territoire et offrant visibilité et accessibilité, un réseau constitué de plus de 25 partenaires, la participation active de 25 travailleurs à la collecte des données, aux 3 ateliers thématiques, à la mise en œuvre et à l'évaluation des actions .

C'est aussi chaque année :

- une trentaine de candidats créateurs accompagnés
- 150 nouveaux bilans de compétences
- 150 bilans réactualisés
- 20 stagiaires en formation « projet de vie »
- 15 stagiaires en formation « auxiliaire polyvalente de soins »
- 7 stagiaires travaillant sous contrat ART 60
- des usagers en orientation professionnelle (Pass Avenir), en autoformation permis théorique, en remise à niveau, en formation professionnelle....

- l'organisation du recrutement de travailleurs pour les partenaires ou pour les employeurs locaux
- .....

## 2. LES FONDEMENTS DE LA DEMARCHE

La mise en oeuvre de parcours individualisés d'insertion, nécessite une offre de services multiple, adaptée et qui tienne compte des besoins, du potentiel et difficultés du territoire et de ses habitants. En travaillant à l'échelle transcommunale et en tenant compte des spécificités du milieu rural du nord Luxembourg (région à fort potentiel touristique, pas de grosses PME, besoins en services de proximité mais problème de mobilité, de logement,...), la démarche d'observation CATALYSE, croisée et intégrée à d'autres méthodes ( Bilans de compétences - Gingo, Bilan socioprofessionnel – BSP , Orientation formations et métiers - Pass Avenir, ) et principes d'action (issus de programmes européens EQUAL notamment) a permis de renforcer un partenariat multi-sectoriel qui coordonne la mise en oeuvre, le suivi et l'évaluation de ces parcours.

Cette approche globale nourrie de différents apports méthodologiques, nous permet de définir la stratégie de développement de la structure et de mesurer en permanence, l'impact des actions tant au niveau des individus, des intervenants, des institutions que du développement de ce territoire. Elle permet de renforcer la participation et la capacité d'autoévaluation de tous les acteurs et favorise en permanence l'ouverture du réseau sur un bassin de vie pertinent.

On peut donc mettre en évidence 5 dimensions fondamentales qui caractérisent l'expérience de développement local sur le nord Luxembourg :

### **1. la construction d'un réseau de partenaires qui associe à la fois des structures publiques, privées et associatives dans une approche transcommunale.**

La construction d'un tel réseau repose sur divers principes auxquels il faut ajouter une notion de temporalité qui est très importante (inventaire des acteurs, connaissance mutuelle, état des lieux, recherche de moyens, de méthodologies, d'outils, négociations politiques, contractualisation, appels à projets, coordination, animation, évaluation,...)

L'expérience du nord Luxembourg et le fruit de l'investissement permanent de travailleurs de première ligne du secteur de l'insertion, soutenus par leurs représentants institutionnels et par l'ensemble des équipes administratives des structures associées. (importance de travailler les trois niveaux de façon simultanée)

Avec des partenaires, sociaux, économiques, culturels et politiques, les équipes peuvent ainsi porter des regards croisés sur leur territoire.

En travaillant dans une logique de complémentarité et de convergence d'intérêts (malgré des contradictions et des paradoxes), les acteurs peuvent ainsi dépasser leur politique « personnelle » au profit d'une démarche globale et de résultats durables dont la plus value, peut être évaluée tant pour les usagers, les acteurs, les institutions et le territoire.

### **2. l'observation permanente de la situation socioéconomique et des besoins de la population**

En fondant la démarche sur une analyse permanente :

- De la situation socioéconomique du territoire
- Des profils des publics cibles
- Des besoins exprimés par les publics et les partenaires
- Des spécificités du territoire (territoire rural)

Les acteurs s'approprient cette démarche globale et s'impliquent réellement dans le processus = rôle actif (collecte des données, participation à l'analyse dans le cadre d'ateliers (emploi, mobilité, logement), à la proposition d'actions adaptées formulées de façon conjointe et à leur mise en oeuvre (projets EQUAL), à l'évaluation de ces actions et à la diffusion de leurs résultats.

### **3. la mise en oeuvre de projets et d'actions en partenariat qui se fondent sur le concept de parcours d'insertion individualisé**

Aujourd'hui, l'insertion socioprofessionnelle recouvre des pratiques et parfois une organisation qui est représentée par « le parcours d'insertion ». Ce parcours d'insertion n'a rien de "figé" ou de "carré" et connaît des réalités différentes selon les communes et les acteurs de l'insertion

Dans ce cadre, le travail en partenariat au niveau transcommunal permet de donner un « cadre commun » de l'insertion socioprofessionnelle et de mettre en oeuvre des méthodes spécifiques et appropriées.

Si l'insertion socioprofessionnelle est souvent envisagée comme un ensemble d'étapes que l'on réalise avec l'utilisateur, ces étapes sont liées entre elles et elles ont besoin de sens. Une « non prise en considération » de cette caractéristique reviendrait à faire de l'insertion socioprofessionnelle un acte technique et administratif !

Aujourd'hui, tenant compte du cadre fédéral du Bilan Socioprofessionnel travaillé de façon conjointe avec des CPAS wallons, bruxellois et flamands, le Parcours d'insertion « type » est défini par les partenaires, comme un processus structuré comportant un ensemble d'étapes interdépendantes qui se structurent autour de 6 moments :

- le moment d'accueil ;

## H. Les territoires opérationnels : comment et à partir de quel moment se définit un territoire ?

- le moment d'élaboration et de définition du projet ;
- l'action de préformation ;
- l'action de formation ;
- l'action de préparation à l'emploi ;
- l'expérience professionnelle.

L'articulation de ces 6 moments n'est pas linéaire mais tient compte des spécificités de l'utilisateur et donc permet un parcours adapté à chacun.

### ***1. la coordination et l'animation du partenariat qui se fondent sur la participation (empowerment) de groupes divers : bénéficiaires, partenaires, employeurs, responsables institutionnels,...***

L'affectation à temps plein d'une personne à une mission de coordination et d'animation du réseau, apparaît comme fondamentale dans la stratégie de développement de cette dimension partenariale à une échelle transcommunale car elle permet de mutualiser les compétences nécessaires au développement du territoire.

A partir du processus mis en place depuis plus de dix années sur le nord Luxembourg, mais également au travers d'autres expériences en Belgique ou en Europe, nous pouvons aujourd'hui entamer une réflexion sur les compétences nécessaires à la fonction de construction, de coordination et d'animation d'un partenariat transcommunal.

Nous pensons que ces compétences ne se limitent pas à la maîtrise de connaissances techniques spécifiques pas plus qu'elles ne s'inscrivent encore comme telles dans une qualification ou un diplôme. Elles seraient constituées de l'articulation de connaissances propres et de savoirs-faire, de la capacité à mobiliser des ressources et de la capacité à analyser et à évaluer en permanence les actions dans lesquelles nous sommes impliqués.

La mise en place de l'Association Chapitre XII « Intégra plus » a permis de mettre en place une équipe qui travaille en réseau et en partenariat. Cette approche globale et intégrée permet plus largement, de mutualiser un ensemble de compétences sur le territoire du nord Luxembourg.

### ***5. des outils et des méthodologies nouvelles (innovation) en termes d'analyse des besoins, d'analyse des potentiels, d'émergence et de formulation de projets, de mise en œuvre, de gestion et évaluation des actions (méthode PCM), et de communication (meanstreaming)***

La mise en place depuis 2005 de la méthode de gestion du cycle du projet, avec l'établissement en commun d'un arbre à problèmes, arbre à solutions et stratégie d'intervention pour définir le cadre logique (en distinguant les publics-cibles, la population en général, les institutions concernées et les partenaires en particulier) permet d'établir et de garantir la planification du partenariat tout au long du projet et d'aménager le temps de travail en tenant compte de la disponibilité des partenaires.

Le soutien d'experts externes (MTI et TR@ME), à la mise en œuvre pratique de ces méthodes et outils, apparaît également comme fondamentale pour la stratégie de développement du processus.

## **3. LA PLUS VALUE POUR LE TERRITOIRE**

Aujourd'hui, les acteurs souhaitent mettre en évidence la valeur ajoutée de l'expérience décrite ci-dessus.

Cette plus value serait le résultat de l'articulation entre la dimension du partenariat et l'ensemble des autres dimensions :

Un Partenariat diversifié et adapté favorise la diversité de parcours individualisés possibles sur le territoire

Un Partenariat qui pratique l'observation favorise l'approche multidimensionnelle, globale et la construction d'une connaissance commune sur le territoire

Un Partenariat comme lieu de réflexion sur les pratiques professionnelles, échange de d'expériences, de savoirs, de compétences, d'approches et d'interventions concertées favorise cohérence et efficacité dans l'utilisation des ressources financières et humaines qui sont activées sur ce territoire.