

Actes de la journée d'automne 2021

Hors dispositifs, hors radars : coup de projecteur sur le non-recours aux prestations sociales

VII. Projet d'accompagnement social adapté aux bénéficiaires

Nadège Dergalenko, cheffe de service prestations sociales, Géraldine Rufener, chargée de projet accompagnement social.

Jeudi 18 novembre 2021
Lausanne, Musée Olympique

ARTIAS

Rue des Pêcheurs 8
1400 Yverdon-les-Bains
Tél. 024 557 20 66
info@artias.ch
CCP 10-2156-5
www.artias.ch
www.guidesocial.ch

Introduction

L'accès à l'information et la prévention de l'exclusion sociale sont au cœur de la mission de l'Hospice général. Dans un contexte perpétuel de transitions, l'Hospice général vise à offrir des prestations qui répondent pleinement aux besoins des personnes, en fonction de leur situation particulière. L'accompagnement social administratif et/ou financier se devait d'évoluer en termes de pratiques et postures professionnelles.

Parallèlement, la durée moyenne d'aide augmente, les situations rencontrées sont qualifiées de plus en plus complexes avec des ressources en personnel qui ne suivent pas l'augmentation du nombre de personnes suivies. En 2010, le nombre de personnes ayant reçu des prestations financières s'élevait à 20'668 (11'497 dossiers) contre 26'664 personnes (14'722 dossiers) en 2016. En 2020, ce chiffre s'élève à 30'622 (18'703 dossiers).

Par ailleurs, la pratique témoigne à quel point la situation d'une personne peut rapidement se détériorer lorsqu'elle est appréhendée de manière tardive. Trop souvent la personne en situation de précarité tarde à demander de l'aide et pousse la porte du centre d'action sociale de quartier alors que sa situation est dégradée.

Face à ces constats, l'intervention sociale se devait d'être plus agile, flexible et efficiente avec, en perspective, la mise en place d'un accompagnement social adapté au rythme et aux besoins de chaque personne.

Dès 2017, l'Hospice général a questionné son modèle de prise en charge et le thème du non-recours a accompagné cette réflexion sous l'angle de l'accessibilité à l'information et aux prestations sociales.

La crise sanitaire n'a fait qu'accroître le besoin de lien, de l'information et de l'orientation. Répondre rapidement aux situations nouvelles (par exemple en faveur des indépendants¹) a été une préoccupation constante de l'Hospice général depuis le début de cette crise.

Table des matières

1. Service design été 2017	3
2. Changement de paradigme et évolution de l'intervention sociale	3
3. Un référentiel pour unifier les pratiques sur des fondamentaux	4
4. Réflexions sur les pratiques et la posture professionnelle.....	5
5. Le développement du pouvoir d'agir et l'accessibilité à l'information et aux prestations sociales.....	6
6. Déstigmatisation et campagne de communication	7
7. Perspectives et indicateurs	7

¹ Uniquement dans le but d'en alléger la forme, le générique masculin utilisé dans ce texte a valeur de genre neutre et désigne aussi bien les hommes que les femmes.

1. Service design été 2017

Dès juillet 2017, l'Hospice général a engagé une réflexion de fond sur l'accueil des personnes dans les centres d'action sociale (ci-après CAS). L'accueil et le suivi des personnes sollicitant l'Hospice général sont devenus une priorité bien avant la crise sanitaire. La participation des personnes aidées s'est imposée. Pour avoir une meilleure compréhension du parcours des personnes arrivant à l'aide sociale et recueillir leur témoignage, un service design a donc été conduit incluant la participation de 36 usagers et de 24 collaborateurs de toutes fonctions confondues (assistants sociaux, gestionnaires financiers administratifs, secrétaires sociaux et responsables d'unités).

A l'issue de cette démarche de consultation, **3 axes sur lesquels travailler** ont été identifiés :

- Revoir l'accueil et l'espace dans lequel les personnes sont accueillies ;
- Repenser l'évaluation sociale ;
- Créer un *compte-utilisateur* – application mobile et/ou extranet.

2. Changement de paradigme et évolution de l'intervention sociale

L'institution s'est alors engagée dans un changement profond de prise en charge des personnes sollicitant les services de l'Hospice général en passant d'un accueil et d'un accompagnement standardisés vers un **accompagnement social adapté aux besoins de chacun**.

L'accueil et le suivi, trop souvent basés sur des processus, évoluent vers une prise en charge impliquant un accompagnement social proposant une singularisation de l'aide, un accompagnement personnalisé et adapté à chacun selon ses potentialités.

C'est également un changement d'état d'esprit qui est attendu de la part des collaborateurs afin de restaurer un lien de confiance avec la personne à accompagner. Plutôt qu'une approche trop souvent marquée par le contrôle, l'échange d'informations (plutôt que de documents) et le dialogue sont à privilégier. C'est s'engager d'une évolution d'un travail **sur** autrui vers un travail **avec** autrui, en cherchant à développer son pouvoir d'agir. L'assistant social se situe plus comme un guide pour la personne.

Accompagner les usagers avec des problématiques complexes et multiples dans des projets singuliers avec des objectifs personnalisés implique nécessairement de repenser la collaboration, les synergies avec les différents acteurs de l'action sociale. En ce sens, l'institution est consciente de modifier le regard des partenaires sur les prestations offertes, et que toute cette transformation peut prendre du temps...

3. Un référentiel pour unifier les pratiques sur des fondamentaux

Afin de créer un socle de référence sur lequel s'appuyer, les responsables des centres d'action sociale se sont engagés dans la rédaction d'un **référentiel de l'accompagnement social** qui fonde les actions de l'institution :

- Le bénéficiaire est **acteur** de son parcours : c'est-à-dire apte à résoudre les difficultés qui l'occupent ;
- **La progression de son autonomie, son insertion sociale et professionnelle durable** sont visées ;
- Le **travail social de maintien** est valorisé lorsque cela se justifie ;
- Un accompagnement **cultivant les ressources** de la personne (confiance en soi...) et le **développement de ses compétences** sont attendus ;
- Nous sommes **capables** de distanciation, de souplesse, d'ouverture, de réflexion et de remise en question ;
- Des méthodes d'intervention sociale favorisant le développement de **synergies** nouvelles sont choisies, les partenariats internes et externes sont recherchés dans l'objectif de viser un accompagnement tenant compte d'une **approche systémique** des situations.

Bien que l'autonomie soit recherchée, il est devenu essentiel de reconnaître le travail social de maintien, de relever que toutes les personnes ne sont pas capables de s'inscrire dans un projet d'insertion professionnelle et qu'elles peuvent avoir de la difficulté à se projeter ou anticiper. Ainsi, l'accompagnement social consiste parfois à les soutenir dans la gestion de leur situation présente, de prévenir une péjoration de celle-ci et de les accompagner à faire valoir leurs droits.

Dès les premiers contacts avec les professionnels du CAS, un diagnostic/évaluation de la situation avec la personne permet de récolter toutes les informations pertinentes à la compréhension et l'analyse de sa situation et son environnement. Une approche globale de la situation permet de construire avec la personne et son réseau un accompagnement social sur mesure.

Dès 2018, afin de sortir d'un schéma de suivi standardisé pour tous, une phase exploratoire a engagé le changement de paradigme pour permettre à chaque collaborateur de modifier leur pratique. Les initiatives de chacun ont alors été encouragées, afin de tester de nouvelles manières de faire, en prenant le risque de se tromper et de remettre en question des pratiques bien ancrées. Toutes ces initiatives ont été recensées, partagées afin de pouvoir dans l'avenir les ajuster, les « challenger ».

Le rapprochement entre ceux qui aident et ceux qui sont aidés devient primordial dans l'intervention. La relation devient un élément central, cela demande du temps, de la confiance.

4. **Réflexions sur les pratiques et la posture professionnelle**

A l'automne 2019, une identification sur le terrain des pratiques et mesures en cours ou testées dans les unités ont été recensées et 9 thématiques ont été priorisées par les équipes :

- Diagnostic social, projet d'accompagnement et moyens de sa mise en œuvre
- Accueil – espace et processus
- Communication et digital
- Insertion socio-professionnelle
- Offrir un accompagnement adapté aux personnes atteintes dans leur santé
- Budget et situation financière
- Logement
- Situations difficiles et/ou complexes
- Gestion administrative et coordination entre fonctions dans l'accompagnement des bénéficiaires

En parallèle, la période de crise sanitaire a mis en lumière les pratiques déjà initiées et révélé les outils déjà exploités (visio, vidéos, email).

Au vu de la richesse des adaptations des pratiques à un contexte si particulier, il est apparu essentiel de capitaliser sur ces expériences. Des interviews ont été menées auprès d'un échantillon de 10 usagers et de 17 collaborateurs, toutes fonctions confondues. Cette démarche a permis d'obtenir leur avis quant à l'évolution des pratiques dans un contexte de transition et de dégager des pistes d'améliorations de l'accompagnement social.

Toutes ces thématiques ont été formalisées et partagées avec les équipes sous forme de fiches dans le but de :

- Clarifier le sens de nos actions, pratiques, mesures mises en œuvre dans les unités (= pourquoi) autrement dit : quel est notre objectif lorsque nous pratiquons de telle ou telle manière ?
- Questionner les pratiques et potentiellement renoncer à certaines devenues obsolètes ou ne répondant pas aux besoins des usagers ;
- Gagner en cohérence en harmonisant les principes de l'accompagnement social ;
- Accompagner le changement de posture des collaborateurs.

Pour ce faire, depuis fin mai 2021, 33 responsables d'unités et 250 collaborateurs devenus référents de ces thématiques, se sont engagés dans des ateliers favorisant l'intelligence collective entre pairs de différentes unités/CAS. Les référents thématiques sont garants de la connaissance, s'appuient sur la pratique du terrain pour challenger le contenu des fiches thématiques et ont l'opportunité de « polliniser » les contenus discutés au sein de l'atelier afin de développer des actions relatives aux principes de la thématique. Cet échange de pratiques entre pairs permet le questionnement et l'ouverture. L'évolution des pratiques ne peut s'entendre sans l'évolution des postures professionnelles. L'Hospice général promeut les formations relatives au développement du pouvoir d'agir, et invite l'intervenant social à rendre le bénéficiaire acteur.

5. Le développement du pouvoir d'agir et l'accessibilité à l'information et aux prestations sociales

Afin de mieux accueillir nos usagers, l'institution met en œuvre des prestations encourageant la prise d'initiative en faveur de leur autonomie :

- **Au niveau de l'accueil :** Les espaces d'accueil ont été repensés en adaptant l'espace aux besoins relevés et en développant la posture du « aller vers ». Dès l'accueil des personnes, les équipes visent à offrir un accueil personnalisé. Pour ce faire, les équipes s'organisent pour :
 - Proposer une écoute de qualité et offrir une réponse individualisée, travailler sur la posture professionnelle ;
 - Offrir un processus d'accueil simplifié, rapide et efficient ;
 - Valoriser le rôle central des secrétaires sociaux dans le processus d'accueil et fonctionnement de l'unité ;
 - Harmoniser les outils et pratiques ;
 - Offrir un espace chaleureux, convivial et ouvert permettant les interactions entre les personnes ;
 - Garantir une accessibilité téléphonique aux sollicitations externes et internes ;
 - Garantir aux personnes l'accès à l'information sociale (espace informatique, mise à disposition du catalogue des mesures d'insertion, de la nouvelle plateforme d'informations relatives aux droits et thématiques sociales [Infodoc](#)) et assurer une orientation de qualité ;
 - Prendre en considération les besoins spécifiques de certains publics (exemple : personnes en situation d'illettrisme) ;
 - Lutter contre le non-recours aux prestations sociales.

- **Au niveau de l'accompagnement social :**
 - L'assistant social co-construit un projet d'accompagnement social avec le bénéficiaire, avec les partenaires internes (conseiller en insertion, référent en collaboration inter-institutionnelle, etc.) et/ou externes (commune, médecin, etc.) basé sur un diagnostic / une évaluation de la situation ;
 - Des synergies nouvelles se mettent en place au sein des CAS basées sur la complémentarité entre les fonctions secrétaires sociaux, gestionnaires financiers administratifs, conseillers en insertion professionnelle et assistants sociaux ;
 - L'intervenant social utilise différents espaces (ex. dans un lieu plus informel), différentes approches tant individuelles que collectives, différents outils et supports en fonction du sujet traité avec l'utilisateur.

- **Au niveau des équipes, quartiers et/ou des communes :**
 - L'intervision, l'analyse de la pratique et la supervision entre professionnels sont encouragées dans les unités et entre unités ;
 - Des ateliers en faveur des personnes accompagnées leur permettent de se rencontrer, d'échanger et de s'entraider ;
 - Des permanences hors-murs se mettent en place en partenariat avec d'autres institutions/associations afin d'aller au plus près des personnes (ex : Bureau d'information sociale, Colis du cœur, permanences dans les communes etc.).

6. **Déstigmatisation et campagne de communication**

Finalement, ces changements impliquent l'institution dans son ensemble et visent l'accès à l'information et aux prestations sociales qui permettent à la personne de mieux connaître les possibilités et droits qui s'offrent à elle. Une campagne sous l'hashtag [#çapeutarriver](#), a été lancée par l'Hospice général visant à mieux informer la population et à déstigmatiser les personnes faisant appel à l'aide sociale et à prévenir la précarisation.

7. **Perspectives et indicateurs**

Dans une logique itérative, l'Hospice général souhaite mesurer les effets de ces évolutions et ainsi poursuivre la démarche service design en intégrant les personnes en situation de précarité (accompagnées ou pas) ainsi que les collaborateurs dans l'évaluation de l'accueil et de l'accompagnement social à l'Hospice général.

Les résultats de cette prochaine étude seront mis en perspective avec ceux de 2017 afin d'apprécier l'évolution notable en s'appuyant sur des indicateurs pertinents qui restent à ce jour à consolider. En effet, c'est en s'appuyant sur des indicateurs quantitatifs mais aussi qualitatifs que l'Hospice général ajustera son approche de l'accompagnement des personnes tout en tenant compte des transformations sociétales actuelles.