



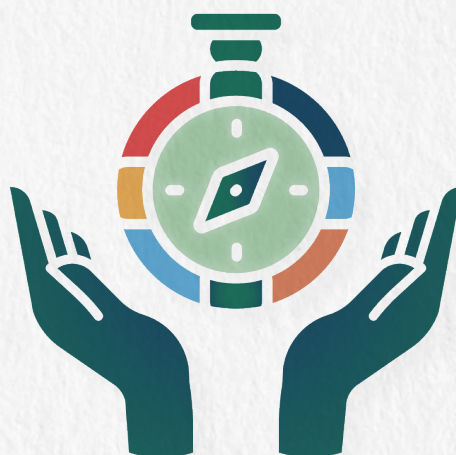
Co-funded by
the European Union



Erasmus+

Enriching lives, opening minds.

CARING COMPASS



Renforcer les capacités
des personnes apportant un
soutien dans le domaine social

II PARTIE

Manuel destiné aux organisations
proposant des services d'accompagnement

Ressource destinée aux organisations qui organisent,
développent ou proposent des services d'accompagnement.



JOHANNES
MIHKELSONI
KESKUS



B-Creative Forering



LATVIAN ADULT
EDUCATION ASSOCIATION



Social
Innovation
Teams



DEUXIÈME PARTIE

Cette partie du manuel est un outil pratique **destiné aux organisations qui organisent des services d'accompagnement**. Vous y trouverez un cadre clair pour la mise en place et la gestion du service : rôles et responsabilités, organisation du travail et normes de qualité, fonctionnement du réseau de coopération et instructions pour garantir le soutien nécessaire aux personnes de confiance (intégration, formation, **supervision/co-vision**, méthodes de travail sûres et prise en charge de soi). L'objectif est de contribuer à la création d'un service à la fois **centré sur l'humain, respectueux des limites** et **durable** du point de vue organisationnel.

La deuxième partie du manuel s'adresse aux groupes cibles du projet et soutient le développement du service, en particulier **auprès des personnes en difficulté** professionnelle, **des nouveaux immigrants** et **des enfants ayant des besoins spéciaux et leurs familles**. Toutefois, les principes et la structure décrits sont également transposables à d'autres domaines qui nécessitent un soutien personnel continu et un cadre de gestion clair, par exemple la transition des jeunes (de l'école au travail), les services de soutien communautaires, le soutien en matière de santé mentale et de toxicomanie, la réadaptation professionnelle ou les services liés à la gestion de cas.

Bien que le livre ait été rédigé principalement à l'intention des organisateurs de services (directeurs, coordinateurs, chefs d'équipe), il convient également aux clients et partenaires au niveau **local** ou national qui souhaitent comprendre en quoi consiste réellement la qualité d'un service d'accompagnement et quelles sont les conditions nécessaires pour que ce service soit fiable. Il peut également être utilisé par les organisations qui développent des programmes de mentorat ou de bénévolat, où le rôle combine soutien pratique, motivation et accompagnement : bon nombre des solutions décrites ici (cadre de rôle clair, limites, gestion des risques, structures de soutien et maintien de la qualité) sont également applicables à l'organisation du mentorat et du conseil.

Cette partie ne remplace pas les actes juridiques, les documents d'appel d'offres, les contrats de financement ou les règles internes de l'organisation, ni la gestion, la supervision et la gestion de la qualité professionnelles. Le manuel les soutient : il aide à créer **un langage et un cadre de travail communs**, à prévenir les risques liés aux rôles et à la qualité, et à rendre la gestion des services plus claire, plus sûre et plus efficace au quotidien, tant du point de vue des personnes de soutien que des clients et des partenaires.



INTRODUCTION

Brève présentation du projet Caring Compass

CARING COMPASS, ou l'autonomisation des personnes de confiance dans le domaine social, est un projet de coopération Erasmus+ qui rassemble des organisations d'Estonie, de Lettonie, de Suède, de France et d'Italie. L'objectif du projet est de renforcer les capacités des personnes de soutien et des organisations qui organisent les services de soutien afin qu'elles puissent offrir un soutien mieux ciblé et de meilleure qualité aux groupes cibles.

Le projet Caring Compass se **compose de plusieurs lots de travaux** interdépendants, dont les résultats se complètent mutuellement et créent un cadre cohérent pour le développement des services d'accompagnement.

Étude transnationale. Dans le cadre de ce lot de travail, une étude transnationale a été menée afin de recueillir des données sur les besoins, les attentes et les bonnes pratiques des personnes de confiance et des organisations proposant des services d'accompagnement dans cinq pays (Estonie, Lettonie, Suède, Italie et France). Les résultats de l'étude ont servi de base aux résultats suivants.

Programme de formation et matériel méthodologique pour les formateurs. Dans le cadre de ce lot de travail, un programme de formation pour les personnes de confiance et un matériel méthodologique complet pour les formateurs de personnes de confiance ont été élaborés afin d'aider les personnes de confiance à acquérir les connaissances et les compétences nécessaires à leur travail. La formation est basée sur les résultats d'une étude transnationale et peut être adaptée aux besoins de différents groupes cibles et pays. Les modules de formation peuvent être utilisés séparément.

Manuel sur les services d'accompagnement. Le présent manuel se compose de deux parties : **les organisations fournissant des services d'accompagnement** et **les accompagnateurs**. Les deux parties s'appuient sur l'étude et les supports de formation et offrent un cadre clair pour la planification, l'organisation et le travail quotidien avec les clients dans le cadre du service d'accompagnement. Le présent texte fait partie de la partie du manuel destinée aux organisations.

Boîte à outils pour les personnes de confiance. Elle contient des outils interactifs pour le travail quotidien des personnes de soutien : fiches de travail, exercices, plans et autres outils pouvant être utilisés en complément du programme de formation et du manuel. L'objectif est de rendre le travail des personnes de soutien avec les clients plus systématique, plus ciblé et plus pratique.

Le manuel vise à rassembler les résultats de ces modules de travail afin de créer un cadre clair et pratique pour la conception et le développement du service d'accompagnement : il fournit des outils, des exemples, des instructions et des questions de contrôle qui facilitent la planification, la gestion et l'évaluation du service d'accompagnement pour différents groupes cibles.



Le manuel se compose de deux parties complémentaires.

La première partie est destinée au travail quotidien **du soutien**. Vous y trouverez des explications sur le rôle et les limites de l'accompagnateur, les principes de communication et d'autorégulation, des techniques de travail pour les réunions, les bases de l'éthique numérique et des conseils pratiques pour aider les personnes à se fixer des objectifs et à progresser à petits pas.

La partie II est destinée aux organisations – prestataires de services et organisations qui organisent des services de soutien (y compris les coordinateurs et les responsables). Vous y trouverez les cadres, les rôles et les responsabilités, les principes de gestion de la qualité, les solutions de formation et de soutien des personnes de confiance (y compris la supervision/co-vision) ainsi que les accords de coopération et de documentation.

Ces deux parties fonctionnent mieux ensemble : le professionnalisme et les limites des personnes de soutien nécessitent le soutien de l'organisation (description claire des rôles, guidance, supervision, canaux de travail sécurisés), et l'organisation des services de l'organisation nécessite le point de vue pratique des personnes de soutien (ce qui fonctionne réellement lors des réunions et du travail en réseau). Il est donc recommandé d'utiliser les parties I et II en parallèle, par exemple lors de formations, afin que les personnes de soutien et les coordinateurs discutent des mêmes principes sous différents angles.

Ce manuel s'adresse principalement aux organisations et aux équipes qui **organisent ou prévoient d'organiser un service de soutien**, de mentorat, de formation de bénévoles ou de conseillers travaillant avec différentes personnes. Par exemple :

- les associations et les organisations communautaires,
- les services sociaux des collectivités locales,
- les établissements de soins et de réadaptation,
- les établissements d'enseignement et les prestataires de formation pour adultes,
- initiatives basées sur des projets (par exemple, programmes de soutien aux chômeurs, aux toxicomanes, aux réfugiés ou aux enfants ayant des besoins spéciaux).

Ce manuel convient aussi bien aux organisations qui proposent déjà un service d'accompagnement qu'à celles **qui en sont encore à leurs débuts** et recherchent un premier cadre : par où commencer, quels rôles sont nécessaires, comment créer un service durable et éthique.

Outre les responsables et coordinateurs de services, ce manuel est également utile pour :

- aux formateurs des personnes de soutien,
- aux chefs de projet et aux développeurs,
- aux décideurs qui planifient de nouveaux services ou de nouveaux appels d'offres.

Le manuel est conçu de manière à ce que chaque chapitre puisse être utilisé séparément. Vous n'êtes pas obligé de le lire d'un bout à l'autre, mais pouvez commencer par le chapitre qui correspond le mieux à vos besoins actuels ou à ceux de votre organisation :

- si vous en êtes à la phase de démarrage, nous vous recommandons de commencer par l'introduction, les objectifs du service et la répartition des rôles ;
- si les personnes de soutien sont déjà au travail, vous pouvez commencer par les chapitres consacrés à la supervision, au bien-être et à la gestion de la qualité ;
- si vous avez un projet ou un appel d'offres en cours, les chapitres consacrés à la planification du service, aux documents et à l'évaluation peuvent être les plus utiles.

Nous vous recommandons également de consulter les résultats des autres lots de travail, de parcourir l'étude transnationale, de lire le programme de formation et les supports méthodologiques destinés aux formateurs, et de vous familiariser avec les outils pratiques destinés aux personnes de soutien. Ainsi, les objectifs de l'organisation en matière de formation des personnes de soutien et d'organisation du service, ainsi que le travail pratique quotidien des personnes de soutien, formeront un tout cohérent.



Termes importants

Dans ce manuel, nous utilisons les termes suivants. Nous utilisons les mêmes termes dans la partie du manuel destinée aux personnes de soutien afin que celles-ci et les organisations comprennent les termes de la même manière.

ACCOMPAGNATEUR

Un accompagnateur est un soutien formé qui établit une relation de confiance clairement délimitée avec le client, l'aide à faire le point sur sa situation, à formuler des objectifs réalistes et à planifier des étapes modestes et réalisables pour les atteindre. L'accompagnateur :

- encourage, réfléchit et aide la personne à naviguer dans les systèmes ;
- oriente, si nécessaire, vers les services et les spécialistes appropriés ;
- ne fait pas les choses à la place du client et ne remplace pas le thérapeute, l'assistant social, le médecin ou l'avocat ;
- ne prête pas d'argent, n'offre pas de services de ménage ou de garde d'enfants et n'utilise pas sa voiture pour transporter régulièrement le client.

Le travail du soutien social a pour objectif d'accroître l'autonomie de la personne et de réduire sa dépendance vis-à-vis des services, et non de créer une nouvelle relation de dépendance à long terme.

SERVICE DE PERSONNE DE SOUTIEN

Le service d'accompagnement est un service ciblé et limité dans le temps, dans le cadre duquel l'accompagnateur aide le client à faire face à la vie quotidienne, qu'il s'agisse de se rendre au travail, de créer une entreprise, de préserver sa santé mentale, de se remettre d'une dépendance, s'adapter à un nouveau pays ou accomplir d'autres tâches quotidiennes, comme s'occuper de ses proches ou prendre soin d'un enfant.

LE PRESTATAIRE (OU L'ORGANISATEUR) DU SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT EST UNE ORGANISATION qui est responsable de la conception, de l'organisation et de la qualité du service. Il peut s'agir, par exemple, d'une

- une association ou une entreprise sociale,
- une collectivité locale,
- un établissement de soins ou de réadaptation,
- un établissement d'enseignement ou de formation pour adultes.

Les tâches du prestataire de services d'accompagnement sont notamment les suivantes :

- définir les objectifs, les groupes cibles et les conditions du service ;
- recruter, former et soutenir les personnes de soutien ;
- assurer l'organisation du travail et la documentation (y compris la protection et la sécurité des données) ;
- créer et entretenir un réseau de partenariat avec d'autres institutions ;
- suivre et évaluer l'impact et la qualité du service et apporter des modifications si nécessaire.

CLIENT / PERSONNE BÉNÉFICIAIRE D'UN SOUTIEN

Dans ce manuel, les termes « client » et « bénéficiaire » sont utilisés comme synonymes. Nous entendons par là toute personne qui :

- appartiennent au groupe cible du service d'accompagnement (par exemple, une personne souffrant de troubles mentaux, une personne dépendante, un nouvel immigrant, un enfant ayant des besoins particuliers, etc.) ;
- a accepté le service d'accompagnement (par exemple, à titre obligatoire, recommandé ou volontaire, par accord écrit ou oral) ;
- travaille avec le soutien personnel afin d'améliorer son fonctionnement et sa qualité de vie.

Il est important que le client ne soit pas seulement un bénéficiaire de l'aide, mais aussi un partenaire : son expérience, ses objectifs et ses décisions constituent le point de départ du travail.

GROUPE CIBLE

Le groupe cible est un groupe de personnes partageant des points communs plus larges, pour lesquelles le service de soutien est prévu.

Le projet Caring Compass se concentre principalement sur :

- les adultes qui ont des difficultés à faire face à la vie quotidienne ;
- les personnes sans emploi ou qui ont des difficultés à trouver un emploi ;
- les personnes souffrant de troubles mentaux ;
les personnes ayant des problèmes de dépendance ;
- les immigrants et les réfugiés ;
- les enfants et les jeunes, y compris les enfants ayant des besoins particuliers.

Il appartient à chaque collectivité locale ou organisation de préciser le groupe cible avec lequel elle travaille (par exemple, « chômeurs de longue durée de plus de 55 ans », « jeunes NEET », « parents ayant des problèmes de dépendance », personnes âgées, etc.).



SUPERVISION

La supervision est un processus de conseil professionnel qui se concentre sur l'interaction et la synergie entre le référent, ses tâches professionnelles et l'employeur. La supervision se concentre sur :

- les sentiments et les dilemmes liés au travail,
- les limites des rôles et les responsabilités,
- la prévention du burn-out,
- au maintien de la qualité du travail.

La supervision n'est pas un « lieu de plainte », mais un espace sûr où donner du sens à ses expériences et rechercher des solutions professionnelles. La supervision est dirigée par un superviseur professionnel. La supervision peut être individuelle ou collective.

COVISION ou soutien entre collègues

La co-vision est une réunion régulière et structurée entre personnes exerçant des activités similaires, au cours de laquelle les participants analysent et discutent de situations professionnelles en s'appuyant sur leur expérience, leurs connaissances et leurs compétences. La co-vision consiste à rechercher systématiquement des solutions à des cas complexes, à examiner les expériences personnelles des participants, à analyser les facteurs de réussite qui ont influencé la situation et à élaborer des stratégies de solution possibles.

Un bon système de soutien repose généralement sur les deux : la supervision et la co-vision.

RÉSEAU ET PARTENAIRES

Le **réseau** est un ensemble d'organisations et de professionnels avec lesquels le service d'accompagnement est fourni et développé. Il peut s'agir, par exemple, des acteurs suivants :

- les autorités locales et les travailleurs sociaux ;
- la caisse d'assurance chômage, les établissements d'enseignement, les centres pour jeunes ;
- les services de santé physique et mentale ;
- d'autres associations et groupes communautaires.

Les partenaires sont les membres du réseau avec lesquels des accords clairs ont été conclus (par exemple, information, rôles, personnes de contact, procédures de crise). Un réseau qui fonctionne bien aide le soutien :

- de ne pas « tout faire tout seul » ;
- de trouver plus rapidement le service ou la solution adaptée au client ;
- de partager les responsabilités et les informations de manière sécurisée.

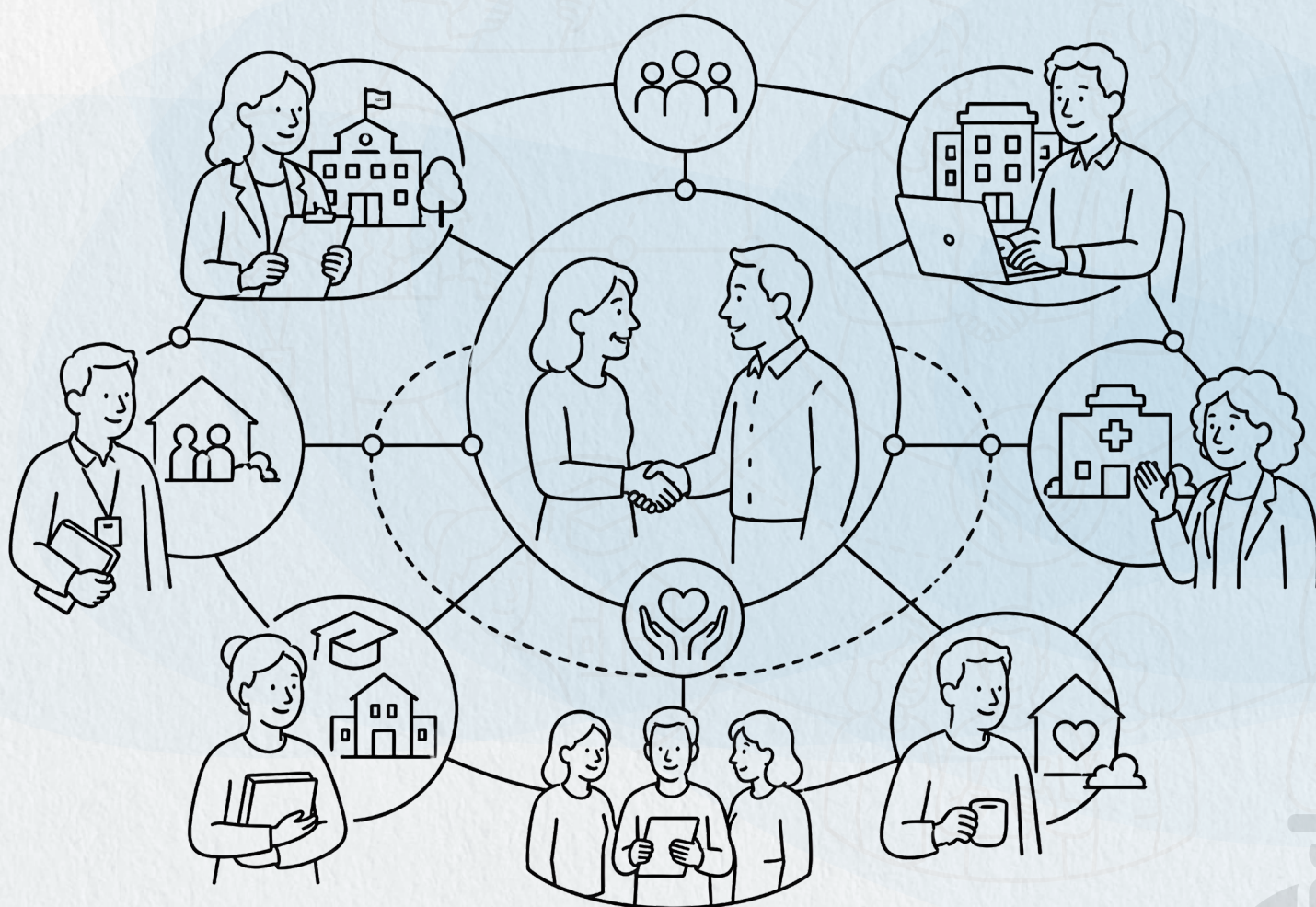


TABLE DES MATIÈRES

Termes clés	5
1. OBJECTIF ET VALEUR AJOUTÉE DU SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT	12
1.1 Comment le service d'accompagnement renforce-t-il la cohésion de la communauté et la cohérence de la vie professionnelle	13
1.2 Lien avec les services sociaux et les services de l'emploi existants	15
BIBLIOGRAPHIE	17
2. ORGANISATION FOURNISSANT LE SERVICE DE SOUTIEN : RÔLE ET RESPONSABILITÉS	18
2.1 Rôles au sein de l'organisation	20
2.2 Limites, sécurité et gestion des risques	21
BIBLIOGRAPHIE	23
3. RECHERCHE, SÉLECTION ET EMBAUCHE DES PERSONNES DE SOUTIEN	24
3.1 Exemples de questions pour l'entretien d'embauche (valeurs et attitudes)	28
3.2 Formation des personnes de soutien	29
BIBLIOGRAPHIE	30
4. ORGANISATION DU SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT ET PROCESSUS DE TRAVAIL	32
4.1 Comment le client accède-t-il au service ?	33
4.2 Trouver la personne de soutien qui convient au client	34
4.3 Accords relatifs aux rencontres : fréquence, forme, lieu	37
4.4 Fixation des objectifs, plan de travail et conclusion	38
4.5 Documentation, protection des données et sécurité de l'information	39
4.6 Droits des clients du service d'accompagnement et leur reconnaissance	40
BIBLIOGRAPHIE	41
5. FORMATION, SUPERVISION ET BIEN-ÊTRE DES PERSONNES DE SOUTIEN	42
5.1 Pourquoi et comment former les personnes de soutien de manière continue ?	43
5.2 Le rôle de l'organisation dans la fidélisation des personnes de soutien	44



5.3	Prévention du burn-out, bien-être et sécurité	45
5.4	Organisation de la supervision et de la co-vision	47
	BIBLIOGRAPHIE UTILISÉE :	49
6.	COOPÉRATION ET RÉSEAUX	50
6.1	Gestion des cas et rôles – principes généraux	51
6.2	Rôle du client, de la personne de soutien et de l'organisation dans le réseau	52
6.3	Comment construire un réseau autour du client – quelques principes	53
6.3.1	Implication de la communauté	54
6.3.2	Réunions et accords de coopération : bonnes pratiques	55
6.3.3	Partage des ressources et des informations	56
6.4	Le rôle des médias : avec conscience et prudence	57
	BIBLIOGRAPHIE	58
7.	SUIVI, ÉVALUATION ET GESTION DE LA QUALITÉ	59
7.1	Que mesurons-nous dans le cadre du service d'accompagnement et pourquoi ?	60
7.2	Recueil des commentaires des clients	61
7.3	Recueillir les commentaires des personnes de soutien	64
7.4	Indicateurs, listes de contrôle et plans d'amélioration	64
7.5	Exemples de la manière dont les résultats du suivi modifient le service	66
	BIBLIOGRAPHIE	67
8.	DURABILITÉ, FINANCEMENT ET VISIBILITÉ	68
8.1	Modèles de financement possibles et leurs avantages/inconvénients	69
8.2	Développement stratégique du service : durabilité et risques	71
8.3	Communication et visibilité : comment expliquer la valeur du service d'accompagnement	73
8.4	Moyens de reconnaître et de motiver les personnes de confiance	74
	BIBLIOGRAPHIE	77
	CONCLUSION	78



1. OBJECTIF ET VALEUR AJOUTÉE DU SERVICE D'ACCOMPAGNEMENT

Pourquoi le service d'accompagnement est-il nécessaire ?

Les études internationales et les documents politiques décrivent de manière assez similaire pourquoi une personne ne peut se contenter d'un simple « service » (aide sociale, mesure en faveur de l'emploi, traitement) : elle a également besoin de quelqu'un à ses côtés.

Les directives de l'OMS sur la réadaptation à base communautaire (RBC) soulignent que l'autonomie et la participation des personnes ne sont pas uniquement déterminées par leur état de santé ou leur diagnostic, mais aussi par leur environnement, leurs relations et leur accès aux services. Les cinq composantes principales du modèle RBC – santé, éducation, subsistance/travail, vie sociale et autonomisation – ne fonctionnent que s'il existe un soutien proche de la personne qui l'aide à progresser petit à petit dans ces domaines.

Les rapports européens sur les services sociaux et d'aide décrivent la même situation : de nombreux groupes vulnérables sont confrontés à des obstacles multiples – pauvreté, logement précaire, problèmes de santé physique et mentale, réseau social faible, barrière linguistique, manque de confiance dans le système. Un bon service social ne signifie pas seulement « accéder à un prestataire de services », mais aussi bénéficier d'un soutien coordonné et centré sur la personne, où quelqu'un aide la personne à comprendre le système, à faire des choix et à respecter les accords.

Le service d'accompagnement joue ce rôle d'intermédiaire entre le système et la vie quotidienne de la personne :

- la personne de soutien aide à **traduire le langage du système dans le langage de la personne** – quels sont les services disponibles, quels sont les délais de demande, qu'attend-on de moi ?
- aide la personne à **formuler ses objectifs** et à planifier des étapes modestes et réalisables ;
- est **réellement présent** dans les moments critiques – accompagne, aide à passer des appels, reste à ses côtés ;
- reste concentré **sur les souhaits et les choix de la personne**, et pas seulement sur ce que le système « prévoit ».

Les directives de l'OMS sur la réadaptation à base communautaire (RBC) soulignent que les programmes communautaires devraient réduire la dépendance des personnes à l'égard d'un système de protection sociale parfois rigide et leur donner davantage la possibilité de choisir elles-mêmes l'orientation de leur vie. Les analyses européennes des services d'aide sociale montrent qu'un soutien plus personnalisé (notamment par le biais de personnes de confiance, d'assistants personnels, de conseillers sociaux ou de mentors) contribue à réduire la vulnérabilité et la dépendance à l'égard des aides, à accroître le bien-être et à améliorer l'accès aux services ordinaires.

Une étude transnationale menée par Caring Compass a confirmé cette image du point de vue des personnes de confiance : les obstacles typiques sont précisément la solitude face au système, le manque d'informations, la complexité des formalités administratives, le manque de motivation et la peur de commettre des erreurs. Les accompagnateurs ont décrit leur travail comme consistant essentiellement à « avancer ensemble », pas à pas, au rythme de la personne.

En bref, le service d'accompagnement est nécessaire car aucun système ne fonctionne sans une personne qui aide le client à s'y retrouver réellement.

1.1 Comment le service d'accompagnement renforce-t-il la cohésion de la communauté et la cohérence de la vie professionnelle ?

Selon la composante « sociale » de la réadaptation à base communautaire (CBR) de l'OMS, l'objectif du travail communautaire est que les personnes ne soient pas des « clients de services », mais des membres actifs de la communauté, participant à des activités sociales, à des clubs, à la vie locale et soutenant les autres.

Le soutien aide à mettre en œuvre ce mouvement de manière très concrète :

- il aide la personne à sortir **de sa solitude et à nouer des relations** – activités de groupe, centre de jour, bénévolat, club communautaire ;
- il aide à franchir le « seuil » et à faire le premier pas : entrer dans un lieu, y rester la première fois ;
- encourage la personne à proposer ses propres idées et à jouer un rôle dans la communauté.



Les programmes européens de mentorat et de soutien par des bénévoles montrent que ce type de **relation individuelle** n'affecte pas seulement la personne soutenue, mais aussi les bénévoles/mentors et la communauté. Le rapport de Mentoring Europe souligne que les mentorés décrivent leur expérience comme « je ne suis plus seul » : ils gagnent en confiance, en espoir et en croyance en leurs capacités ; les mentors, quant à eux, tissent des liens plus étroits avec la communauté, utilisent leur expérience de manière significative et se sentent davantage responsables des changements qui se produisent dans la société.

Dans certains cas, aider une personne à créer une entreprise ou à développer une idée entrepreneuriale ne se limite pas à une intervention économique, mais comprend également un soutien social et personnel. Pour certaines personnes, l'entrepreneuriat peut être un moyen réaliste d'accéder à la participation, à l'autonomie et à la dignité, en particulier lorsque les services traditionnels de l'emploi ne sont pas accessibles ou adaptés. En ce sens, le soutien à l'entrepreneuriat complète **les services d'accompagnement et autres services sociaux** en renforçant **la capacité d'action**, la confiance en soi et l'autonomie à long terme des personnes, et en élargissant les possibilités de participation à la vie professionnelle et communautaire.

Plusieurs programmes européens d'innovation sociale (par exemple Ready 4 Work, DUO for a JOB) ont montré que le mentorat bénévole peut **améliorer considérablement les chances d'emploi des jeunes et des nouveaux arrivants**, tout en renforçant la cohésion intergénérationnelle et interculturelle. Dans le cadre de l'aide à l'accès à l'emploi et au maintien dans l'emploi, le rôle du mentor est particulièrement évident dans les situations suivantes :

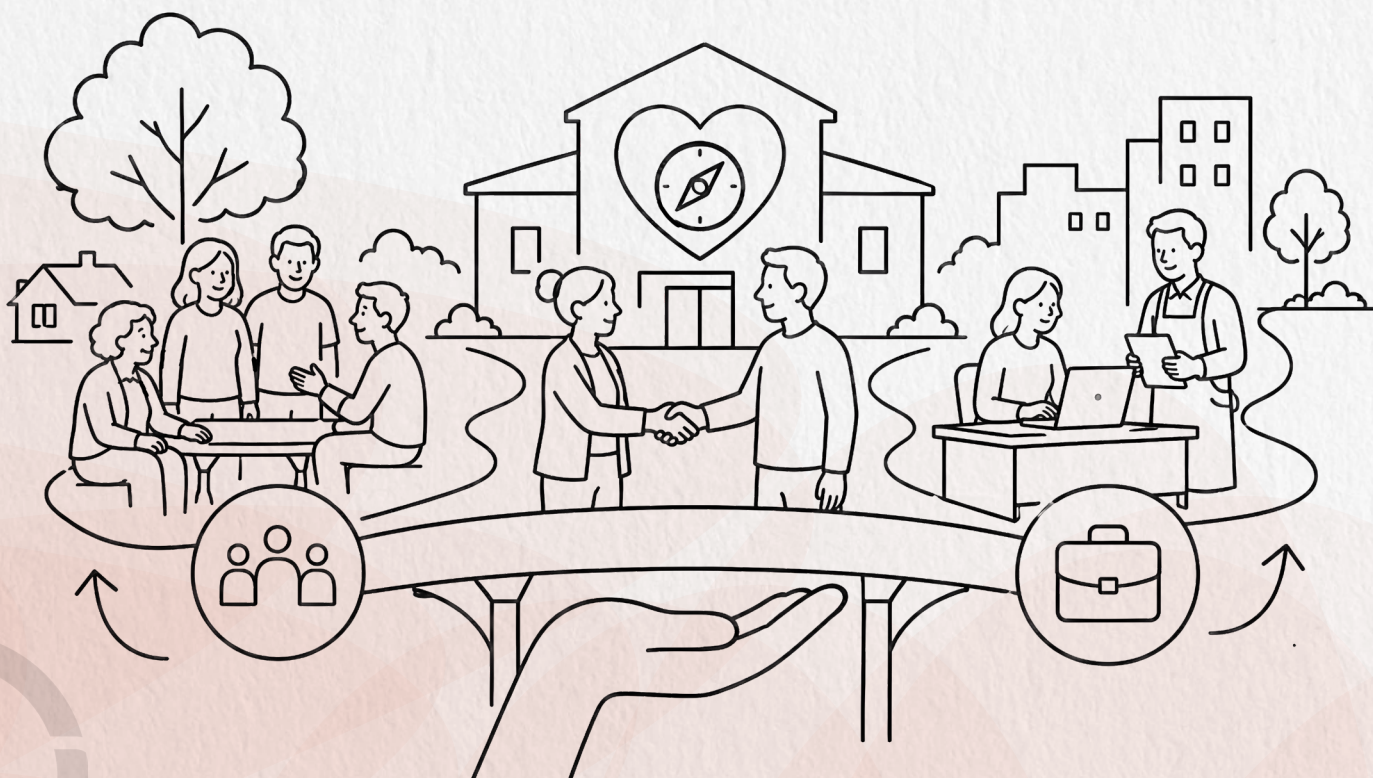
- la personne **n'est pas encore prête à** bénéficier des services classiques de l'emploi,
- il a connu des interruptions répétées dans ses relations de travail,
- il existe des risques supplémentaires (santé mentale, dépendance, charge de soins, absence de domicile stable).

Les modèles *d'emploi assisté*, tels que *l'Individual Placement and Support (IPS)*, ont clairement démontré qu'**un soutien intensif et personnalisé** aux personnes à la recherche d'un emploi peut doubler leurs chances de trouver et de conserver un emploi par rapport aux programmes classiques.

Bien que le service d'accompagnement ne soit pas nécessairement identique au modèle IPS, la logique est similaire : une personne ne peut pas « d'abord se remettre sur pied, puis trouver un emploi », mais **le travail, l'apprentissage et l'organisation de la vie évoluent en parallèle**. Une aide supplémentaire est fournie par un accompagnateur qui aide à maintenir le rythme et la direction nécessaires.

Le service d'accompagnement est donc l'un des principaux outils dont dispose l'organisation pour :

- renforcer **la cohésion de la communauté** (la personne passe du statut de bénéficiaire passif à celui de participant actif) ;
- accroître **la cohésion de la vie professionnelle** (les groupes à risque ne restent pas en marge du marché du travail, mais peuvent y entrer et s'y maintenir à petits pas).



1.2 Lien avec les services sociaux et les services liés au marché du travail existants

Les rapports européens sur les services sociaux et d'aide soulignent que les services de qualité sont intégrés et reposent sur une approche centrée sur l'individu et la communauté, et non sur des « îlots » parallèles. Les services sociaux et d'aide devraient à la fois :

- améliorer le bien-être des personnes et réduire leur vulnérabilité,
- offrir la possibilité de participer à l'éducation, au travail et à la vie communautaire,
- réduire la dépendance à long terme à l'égard du système de protection sociale.

Le service d'accompagnement s'inscrit dans ce cadre de manière à **ne pas faire double emploi**, mais à **relier** les services existants.

a) Personne de soutien et services sociaux

Le travailleur social ou le gestionnaire de cas a souvent pour tâche d'évaluer les besoins, d'élaborer des plans, d'organiser les services et d'avoir une vue d'ensemble. La personne de soutien :

- aide à **mettre en œuvre** ce plan **dans la vie quotidienne** – accompagnement dans les démarches administratives, visites à domicile, exercices pratiques pour acquérir des compétences quotidiennes ;
- reste en contact avec le client entre les rendez-vous afin que « la relation ne se rompe pas » ;
- remarque rapidement tout changement de situation (par exemple, risque de violence, aggravation de la dépression, charge de soins accrue pour un proche) et en informe le spécialiste responsable.

C'est ainsi que les directives de l'OMS sur la réadaptation à base communautaire (RBC) décrivent les programmes de réadaptation : les services officiels et le soutien local (y compris les personnes de soutien, les bénévoles, les groupes communautaires) doivent travailler ensemble, et non se contourner.

b) Personne de soutien et services liés à l'emploi

Les études IPS sur l'emploi assisté ont montré que lorsque **les services liés à l'emploi et à la santé mentale sont intégrés** et que la personne bénéficie d'un soutien personnalisé pour trouver et conserver un emploi, les résultats en matière d'emploi sont nettement meilleurs que dans les programmes traditionnels.

En ce qui concerne les services liés à l'emploi, le référent peut :

- aider le client à **comprendre quels sont les services disponibles** (caisse d'assurance chômage, formations, stages, clubs de recherche d'emploi) ;
- mettre en pratique des compétences spécifiques : rédaction d'un CV, simulation d'entretien d'embauche, appel téléphonique à l'employeur ;
- accompagner le client lors des premiers rendez-vous, aider à traduire les attentes de l'employeur en « langage courant » ;
- aider à résoudre les petits problèmes avant qu'ils ne prennent de l'ampleur (par exemple, retards, conflits de communication, attentes irréalistes).

c) Personne de soutien et services de santé physique/mentale

La personne de soutien ne dispense pas de soins ni de thérapie, mais elle a une grande influence sur la manière dont la personne **utilise réellement** les soins et le soutien qui lui sont proposés :

- il aide les clients à planifier et à se souvenir des rendez-vous ;
- il accompagne le client chez le médecin ou le thérapeute (par exemple, une personne anxieuse peut ne pas être en mesure de se rendre seule) ;
- il aide le client à comprendre ce que le spécialiste a dit et l'encourage à poser des questions ;
- remarque si l'état de santé se détériore et aide à obtenir de l'aide plus rapidement.

Les lignes directrices de la Commission européenne sur l'autonomie et les services de proximité soulignent que l'autonomie nécessite **un soutien personnel**, notamment des assistants personnels/personnes de confiance et d'autres relations de soutien qui aident à s'y retrouver dans les systèmes de santé, sociaux et éducatifs.

d) Personne de soutien et ressources communautaires

Outre les services officiels, l'une des plus grandes forces d'une personne de soutien est **sa connaissance de la communauté** :

- les cercles d'intérêt, les centres de jour, les clubs, les maisons communautaires, les bibliothèques, les groupes d'entraide ;
- les possibilités de bénévolat ;
- événements locaux où il est possible d'être « simplement participant » et non « client ».

L'analyse des services sociaux et d'aide en Europe souligne que ce sont précisément ces activités communautaires qui contribuent à réduire la dépendance à l'égard des services officiels et à renforcer **la capacité** des personnes **à s'aider elles-mêmes**.

Pour que le service d'accompagnement ne reste pas « un projet de plus », mais apporte une réelle valeur ajoutée, il est important, au niveau de l'organisation :

- **définir clairement le rôle du soutien**, ainsi que ce que le soutien ne fait pas et ce qui relève de la responsabilité d'autres spécialistes (par exemple, travailleur social, conseiller, thérapeute, consultant de la caisse d'assurance chômage) ;
- **recenser les principaux partenaires et services** avec lesquels le référent est en contact dans son travail quotidien (services sociaux et d'aide, services de l'emploi, santé, éducation, centres communautaires, etc.) ;
- **convenir d'une procédure de circulation de l'information** : qui sont les personnes de contact, quand et comment l'information est-elle partagée, comment agir en cas de crise ;
- **relier clairement le service d'accompagnement au système existant** afin que l'accompagnateur n'agisse pas en « solitaire », mais fasse partie d'un réseau plus large.

Le service d'accompagnement peut ainsi servir de pont, non pas en tant que système distinct, mais en tant que lien entre les personnes, la communauté et les services sociaux et de l'emploi.

BIBLIOGRAPHIE

Consortium Caring Compass. (2024). *WP2 Étude transnationale sur les personnes de soutien et les prestataires de services*.

Drake, R. E., et al. (1999–2023). Articles sur les données probantes du modèle IPS (Individual Placement and Support) et les résultats en matière d'emploi pour les personnes atteintes de troubles mentaux. Voir : *IPS Employment Center* (Dartmouth Psychiatric Research Center).

Centre européen de recherche et de politique sociale. (n.d.). *Services d'aide sociale*. Vienne : Centre européen de recherche et de politique sociale.

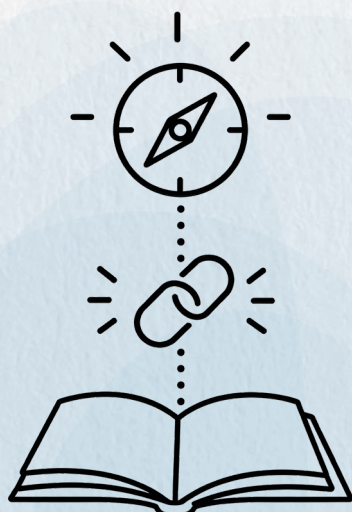
Commission européenne. (2024). *Communication de la Commission : Orientations sur l'autonomie de vie et l'intégration dans la communauté des personnes handicapées dans le contexte du financement de l'UE* (C(2024) 7897 final). Bruxelles : Commission européenne.

Mentoring Europe. (2022). *Position paper. Mentoring in Europe – Towards an inclusive society, connecting cultures and generations*. Arnhem/Bruxelles : Mentoring Europe.

Consortium Ready 4 Work. (2025). *Ready 4 Work – Le mentorat bénévole comme innovation sociale pour les jeunes vulnérables en transition vers l'emploi*. Étude de cas, Fonds social européen Plus – Innovation sociale (FSE+ IS+).

DUO for a JOB. (2025). *DUO for a JOB – Mentorat intergénérationnel pour les jeunes demandeurs d'emploi issus de l'immigration*. Description du programme et étude de cas de l'UE.

Khasnabis, C., Heinicke Motsch, K., Achu, K., et al. (Eds.). (2010). *Réadaptation à base communautaire : lignes directrices CBR*. Genève : Organisation mondiale de la santé



2. ORGANISATION FOURNISSANT DES SERVICES DE SOUTIEN : RÔLE ET RESPONSABILITÉS

La littérature internationale souligne assez unanimement que les conseillers d'expérience ne sont pas seuls responsables : **la qualité du service dépend en grande partie du cadre créé par l'organisation** : rôles, limites, supervision et co-vision, valeurs et gestion des risques.

Les guides scandinaves et internationaux sur l'organisation du travail des conseillers expérimentés soulignent que la responsabilité principale de l'organisation est de créer **un cadre sûr, clair et favorable**, et pas seulement un « salaire ou un projet ».

La même logique s'applique au service de soutien : si le cadre, c'est-à-dire l'organisation qui gère le service, est faible, même un soutien très motivé ne pourra pas bien faire son travail.

Une bonne organisation fournissant des services d'accompagnement :

- **définit l'objectif du service et les groupes cibles**,
 - à qui le service est-il proposé, quel changement souhaite-t-on soutenir, quelles sont les limites du service (par exemple, l'accent est-il mis sur l'accès à l'emploi, l'autonomie, la santé mentale, le maintien dans la communauté) ;
- **formule les principes et les valeurs** sur lesquels repose le service,
 - par exemple le respect, les droits et l'autonomie du client, la valorisation de l'e de l'expérience et des connaissances, la prise en compte des traumatismes, l'ancrage dans la communauté ;
- **définit une organisation claire du travail**,
 - comment les clients accèdent au service, qui évalue l'adéquation, comment se déroule la mise en relation entre le soutien et le client, comment le service prend fin et comment s'effectue la transition vers d'autres services ;
- **assure le soutien et le développement nécessaires aux personnes de soutien**
 - organise l'intégration, les formations et la supervision et la co-vision régulières afin que la personne de soutien ne se retrouve pas seule et ne se surcharge pas ;

- **gère systématiquement les documents et veille au respect des règles de protection des données.**
 - convient et respecte des règles claires en matière de rapports, de contrats, de consentements, de notes de service, d'évaluations des risques et de conservation et de suppression des données.
- **collabore de manière consciente avec le réseau,**
 - services sociaux et d'aide, services liés à l'emploi, soins de santé, éducation, centres communautaires – de manière à ce que le service d'aide ne fasse pas double emploi, mais les relie entre eux.
- **surveille et analyse l'impact du service,**
 - recueille les commentaires des clients et des personnes de soutien, suit des indicateurs simples (par exemple, les interruptions de service, la réalisation des objectifs, l'accès à l'emploi ou à l'éducation) et les utilise pour développer le service.

Question simple à poser à l'organisation :

Le référent peut-il faire son travail en sachant clairement quel est son rôle, à qui s'adresser en cas de besoin et comment son travail est évalué ?

Si la réponse est « non » ou « cela dépend de la personne », il est nécessaire de changer quelque chose au niveau de l'organisation. C'est ce que montrent également les expériences internationales, où la confusion des rôles et des structures est l'une des principales raisons pour lesquelles les personnes qui travaillent avec d'autres se sentent seules et sous-estimées.



2.1 Rôles au sein de l'organisation

Les études et les documents d'orientation sur l'intégration des conseillers d'expérience dans les services soulignent l'importance de la clarté des rôles : les attentes du conseiller, du superviseur et de l'organisation doivent être discutées et consignées par écrit.

Rôles possibles dans l'organisation du service de soutien :

PROPRIÉTAIRE DU SERVICE / DIRECTION : décide que l'organisation offre un service de soutien ; confirme les objectifs, les principes et le budget du service ; veille à ce que le service soit conforme à la législation, aux exigences de qualité et aux valeurs de l'organisation.

RESPONSABLE / COORDINATEUR DU SERVICE : est responsable du fonctionnement quotidien du service ; reçoit les nouvelles orientations et demandes, évalue avec l'équipe si le client est apte à bénéficier du service d'accompagnement ; met en relation les accompagnateurs et les clients, planifie la charge de travail des accompagnateurs ; est la personne de contact pour les partenaires (collectivités locales, caisse d'assurance chômage, écoles, établissements de santé, etc.) ; veille à ce que la supervision, la co-vision et les possibilités de formation fonctionnent réellement et ne restent pas seulement sur le papier.

ACCOMPAGNATEUR : travaille directement avec les clients selon le cadre convenu ; tient un registre simple mais cohérent de son travail (notes, rapports) ; participe à la supervision et à la co-vision ; donne un retour d'information à l'organisation – ce qui fonctionne dans la vie réelle, ce qui doit être changé.

MENTOR : aide les nouveaux accompagnateurs à s'intégrer ; partage son expérience et ses méthodes de travail (par exemple, comment commencer la première rencontre, comment rester en contact, comment prendre des notes) ; est la « première personne à qui s'adresser » pour les nouveaux accompagnateurs lorsqu'ils ont des questions ou des doutes au quotidien.

Dans les réseaux d'entrepreneuriat et d'innovation, les mentors peuvent jouer un rôle très similaire à celui d'un accompagnateur. Outre leur contribution technique, les mentors apportent souvent des encouragements, un « contrôle de la réalité », un soutien émotionnel et un modèle de rôle, en particulier en période de doute, d'échec ou de transition. Lorsque l'organisation considère les mentors comme des personnes qui soutiennent d'autres personnes (et pas seulement des idées ou des projets), cela contribue à rendre les programmes de mentorat plus éthiques, plus durables et plus centrés sur l'humain.

SUPERVISEUR : offre une supervision régulière aux personnes de soutien – aide à discuter des situations complexes, des sentiments et des limites ; se concentre à la fois sur la qualité du travail et sur le bien-être de la personne de soutien et la prévention de l'épuisement professionnel.

ASSISTANT, COMPTABLE OU AUTRE PERSONNEL DE SOUTIEN : aide à la gestion des contrats, des factures, du calendrier et des rapports ; soutient le responsable des services dans la gestion quotidienne des informations.

Ce qui importe, ce n'est pas le nombre exact de postes dans l'organisation ou leur appellation, mais **la clarté des tâches**.

Par exemple, il convient de noter :

- À qui le soutien s'adresse-t-il lorsqu'il est confronté à une situation difficile ou à une question éthique avec un client ?
- Qui décide si un nouveau client est éligible au service d'accompagnement ?
- Qui décide quand le service prend fin pour un client particulier ?
- Qui est responsable de veiller à ce que les personnes de soutien bénéficient régulièrement d'une supervision et d'une co-vision ?

Si ces questions ne trouvent pas de réponse claire, le service tend à reposer sur la « bonne volonté » et sur le soutien de quelques personnes. Des rôles clairement définis aident tant l'accompagnateur que le client à sentir que le service ne dépend pas uniquement de l'humeur ou des ressources d'une seule personne, mais qu'il est réellement pris en charge par l'organisation.

Dans une petite organisation, les rôles peuvent être concentrés entre les mains d'une ou deux personnes, mais les tâches doivent néanmoins être consignées par écrit : qui décide de l'adéquation des personnes de soutien, qui est responsable de la gestion des risques, qui est chargé de la supervision, etc.

2.2 Limites, sécurité et gestion des risques

La pratique internationale souligne que les limites professionnelles ne signifient pas que le soutien doit être distant ou inaccessible, mais qu'elles créent un cadre sécurisant qui protège à la fois le client et le soutien et contribue à la durabilité de l'aide.

Plusieurs guides destinés aux travailleurs sociaux et aux soignants soulignent que l'organisation doit aider les employés à :

- faire la distinction entre **les relations personnelles et professionnelles** – le soutien n'est pas le « meilleur ami » du client, mais un accompagnateur professionnel ;
- éviter les situations où **la relation professionnelle se confond avec une relation financière, familiale ou amoureuse** ;
- maintenir **des limites précises** : l'assistant social ne prête pas d'argent au client, ne lui propose pas de services de garde d'enfants ou de ménage permanents, n'assume pas le rôle de « chauffeur » régulier du client, ne partage pas excessivement sa vie privée avec le client et ne cherche pas à se lier d'amitié avec lui sur les réseaux sociaux.
- Garantir **la protection des données et la confidentialité** : seules les informations nécessaires au travail sont collectées ; les informations sont conservées en toute sécurité, dans le respect de la vie privée du client.

Dans le même temps, il est important que l'organisation **ne laisse pas les limites à la seule discrétion de la « conscience » du soutien**. Les bonnes pratiques recommandent :

- un guide écrit sur les limites professionnelles, les cadeaux, les relations doubles et les canaux de communication ;
- une supervision régulière permettant de discuter des situations complexes avant qu'elles ne dégénèrent en crise ;
- des formations et des discussions sur les limites (par exemple, des séminaires basés sur des cas concrets, des jeux de rôle) ;
- un système clair permettant aux employés de **signaler en toute sécurité** les violations des limites, tant pour eux-mêmes que pour leurs collègues.

Les limites et la gestion des risques ne signifient pas que le soutien doit être distant ou impassible. Les limites peuvent être comparées aux berges d'une rivière : elles fournissent un cadre clair et sûr à la communication, dans lequel un contact bienveillant peut être maintenu et se développer.

La littérature internationale sur les personnes de soutien et les conseillers expérimentés arrive à une conclusion assez similaire : si l'organisation n'offre pas de rôle, de soutien et de limites clairs, les personnes de soutien se retrouvent rapidement dans une situation de confusion, de surmenage et d'épuisement, et l'impact du service sur les clients diminue.

Ce chapitre peut se résumer en une seule question :

Notre service d'accompagnement est-il organisé de manière à ce qu'un nouvel accompagnateur comprenne clairement quel est son rôle, quels sont les mécanismes de protection en place et à qui il peut s'adresser pour obtenir des conseils dans des situations complexes ?

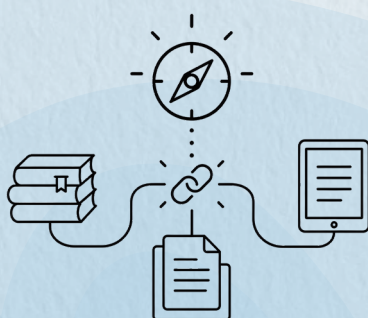
Si la réponse est « oui », l'organisation dispose d'une base solide.

Si la réponse est « non » ou « cela dépend de la personne », c'est là que les outils présentés dans les chapitres suivants (descriptions de rôles, cartes de processus, exemples d'accords et de limites, modèles de supervision et de co-vision) aideront à renforcer le cadre.



BIBLIOGRAPHIE

- Health and Care Professions Council (HCPC). (2024). *Maintaining professional boundaries*.
- Health and Care Professions Council (HCPC). (2019). *Effective clinical and peer supervision*. Rapport de recherche.
- HSE Mental Health Division. (2015). *Peer Support Workers: A Guidance Paper*. Naughton, L., Collins, P., & Ryan, M.
- ImROC. (2013). *Peer Support Workers: Theory and Practice*. Repper, J., & Carter, T.
- ImROC. (2023). *Supervision des pairs aidants*. Foglesong, D., et al.
- Mable. (2022). *Comment maintenir des limites professionnelles en tant que travailleur de soutien*.
- NASW. (2021). *Code de déontologie de l'Association nationale des travailleurs sociaux*.
- Norton, M. J., Clabby, P., et al. (2023). *Travail de soutien par les pairs : revue internationale*. Dublin : HSE / IMPACT Research Centre.
- Queensland Health. (2021). *Établir de bonnes limites dans le travail de soutien*. Service d'aide aux personnes atteintes de lésions cérébrales acquises.
- Social Care Wales. (2017). *Limites professionnelles : une ressource pour les responsables des services sociaux*.
- Social Work England. (2021). *Professional standards guidance*.
- Organisation mondiale de la santé. (2010). *Réadaptation à base communautaire : lignes directrices CBR*. Genève : OMS.
- Consortium des normes européennes pour les travailleurs de soutien par les pairs. (2021). *Programme européen de qualification pour les travailleurs de soutien par les pairs (IO4A)*.
- ESN – Réseau social européen. (2020). *Supervision des processus : soutien professionnel et personnel pour le personnel des services sociaux*.
- Healthy Boundaries in Community Social Services. (2024). *Guide pratique à l'intention des travailleurs sociaux communautaires*. People Working Well BC.



3. RECHERCHE, SÉLECTION ET EMBAUCHE DES PERSONNES DE SOUTIEN

La qualité d'un bon service de soutien commence par le choix des personnes que nous sélectionnons pour notre équipe et la manière dont nous soutenons les nouveaux employés dès leurs premiers jours. Les pratiques internationales privilégient de plus en plus **le recrutement basé sur les valeurs** : on examine d'abord les attitudes, la motivation et la persévérance d'une personne, puis seulement ses compétences et ses diplômes.

Une étude menée dans le cadre du projet Caring Compass a montré la même chose : les compétences (par exemple, la communication, le travail en situation de crise, le travail en réseau) peuvent être enseignées et apprises, mais **l'attitude intérieure, l'empathie, le respect des limites et la volonté d'apprendre** sont des éléments auxquels le prestataire de services doit accorder une attention particulière lors du recrutement. Un bon accompagnateur est avant tout **une personne dont la vie est plus ou moins équilibrée** : il respecte les accords, sait fixer des limites et prendre des responsabilités, est fiable et prêt à réfléchir sur sa pratique.

Les études et les guides dans le domaine des services sociaux et d'accompagnement montrent que les meilleurs employés ne sont pas toujours les « plus expérimentés », mais ceux qui ont :

- **« une étincelle dans les yeux » et une motivation interne** – un intérêt réel pour le travail avec les gens, le désir d'aider, et pas « juste un emploi ».
- **Une maturité émotionnelle et une grande résistance** – la capacité de reconnaître ses sentiments, de rester calme dans des situations stressantes, de chercher de l'aide avant d'atteindre le point de rupture.
- **Une attitude respectueuse et non condamnatoire** – capable de voir la personne, pas seulement le problème (par exemple, la dépendance, le passé carcéral, la pauvreté, la migration).
- **Capacité à fixer des limites** – comprend où s'arrête le rôle de personne de soutien et où commence l'amitié, la thérapie, l'aide financière, la garde d'enfants, etc.
- **Fiabilité et stabilité** – respecte ses engagements, arrive à l'heure, prévient à l'avance en cas de changement.
- **Volonté d'apprendre et réflexion** – est prêt à participer à des formations, à recevoir des commentaires et à analyser son travail (par exemple dans le cadre de la supervision et de la co-vision).
- **Esprit de coopération** – est prêt à communiquer avec d'autres spécialistes et prestataires de services, ne travaille pas en « solitaire ».
- **Stabilité personnelle fondamentale** – ne pas être confronté à une crise non résolue qui rendrait très difficile le soutien à une autre personne (par exemple, une dépendance incontrôlable, une crise aiguë qui accapare toute l'attention).

Les descriptions de poste internationales des spécialistes du soutien et de l'accompagnement soulignent des qualités similaires : empathie, patience, honnêteté, capacité d'écoute, sens de l'humour et **sensibilité culturelle**.

Beaucoup de choses peuvent et doivent être enseignées – pour cela, il est possible d'utiliser, entre autres, **le programme de formation** élaboré dans le cadre du projet Caring Compass. Celui-ci comprend également **un guide méthodologique destiné aux formateurs**. Outre les qualités personnelles, il convient également de réfléchir clairement **aux exigences en matière de formation et d'expérience**. Une formation en travail social ou dans un autre domaine social (par exemple, travail avec les jeunes, travail communautaire, réadaptation, ergothérapie, etc.) est certainement un atout majeur pour un accompagnateur, mais elle **n'est pas toujours obligatoire** si la loi ou les exigences liées au travail avec un groupe cible spécifique ne l'imposent pas directement. Il est important que la personne soit disposée à apprendre, à participer à la formation, à se familiariser avec le système et à développer ses compétences, ce pour quoi le programme de formation WP3 offre un très bon cadre.

Les domaines « d'apprentissage » typiques sont, par exemple, la connaissance du système des services sociaux et d'aide, les compétences en communication (écoute active, conduite d'entretiens complexes), la fixation d'objectifs et l'utilisation du modèle CARE ou d'autres modèles ; le travail en réseau (prestataires de services, collectivités locales, caisse d'assurance chômage, écoles, soins de santé) ; la gestion des situations de crise et de conflit ; la prise en charge de soi et la gestion du stress. Lors du processus de sélection, il est important de garder à l'esprit que **toutes les compétences ne doivent pas nécessairement être déjà acquises : l'essentiel est que la personne ait envie d'apprendre et de se développer**.

Les manuels sur le mentorat et le bénévolat soulignent que **les meilleurs soutiens se trouvent souvent au sein de la communauté** : ce sont les personnes que l'on appelle déjà lorsque quelqu'un est en difficulté. Il vaut la peine de rechercher des personnes de soutien parmi les employés de l'organisation elle-même et les anciens élèves de (question « qui recommanderiez-vous ? ») ainsi que parmi les organisations partenaires, telles que les centres communautaires, les écoles, la caisse d'assurance chômage ou les réseaux de conseillers expérimentés. Les réseaux d'information et sociaux des collectivités locales, les universités et les écoles professionnelles (diplômés en travail social, travail avec les jeunes, travail communautaire, santé), les plateformes de bénévolat, les médias locaux et les réseaux sociaux peuvent également être utiles.

Lors du recrutement d'un accompagnateur, il convient également de tenir compte de son parcours et de son expérience. Le principe général pourrait être que l'accompagnateur respecte **la loi et n'ait pas fait l'objet de sanctions pénales**, en particulier si son travail concerne des enfants, les jeunes ou d'autres groupes vulnérables. En effet, le pair aidant est souvent le seul adulte stable et fonctionnel dans le réseau du client et sert de modèle par son mode de vie et ses attitudes.

Dans le même temps, la littérature internationale souligne que pour certains groupes cibles – par exemple les toxicomanes, les personnes sortant de prison ou les personnes ayant vécu dans la rue – **l'expérience vécue et la réussite du rétablissement** peuvent être un atout majeur, à condition que la personne se soit suffisamment rétablie et qu'elle bénéficie d'un soutien adapté. Les programmes internationaux de formation et de certification des conseillers expérimentés et des spécialistes du soutien en matière de dépendance recommandent généralement que la personne de soutien ait connu un rétablissement stable pendant au moins un à deux ans, **deux ans étant considérés comme une limite minimale assez courante et prudente**. Ce n'est pas seulement la durée qui importe, mais aussi le fait que la personne ait une situation stable, un réseau de soutien fonctionnel, la capacité de respecter des limites et la volonté de participer régulièrement à des supervisions. Si l'organisation décide d'engager comme personne de soutien une personne ayant récemment connu une dépendance ou un séjour en prison, cela doit se faire sur la base d'une évaluation consciente des risques et des ressources, et s'accompagner d'un soutien plus étroit, de limites claires et d'une bonne coopération avec le coordinateur.

Bien sûr, **un accompagnateur originaire du même pays d'origine**, qui vit depuis un certain temps dans le nouveau pays et a appris à naviguer « entre deux mondes », peut être d'un grand soutien pour un nouvel immigrant. Plusieurs programmes de mentorat pour les réfugiés (par exemple, le programme Go-Betweeners et divers projets de mentorat européens) décrivent comment un mentor issu d'un milieu ethnique et linguistique similaire aide à instaurer plus rapidement la confiance, à réduire la solitude et à expliquer « avec ses propres mots » comment fonctionnent réellement les systèmes locaux, des autorités publiques à la vie quotidienne. L'objectif n'est pas seulement de rester dans « sa propre communauté », mais de créer un pont : une personne qui partage la même langue et le même héritage culturel peut expliquer au nouvel arrivant les coutumes de son pays d'origine ainsi que les règles tacites de son nouveau pays, et l'encourager à entrer en contact avec la communauté au sens large.

En ce qui concerne les compétences linguistiques, les études sont assez unanimes : **l'existence d'une langue commune entre le référent et le client est essentielle pour instaurer la confiance et préserver la santé mentale**, mais la capacité du référent à communiquer dans la langue du pays d'accueil est tout aussi importante. Le « décalage » linguistique entre le spécialiste et le client est associé à des relations plus complexes, à des malentendus et à un accès réduit aux services, tandis que la présence d'un interprète linguistique et culturel atténue considérablement ce problème. Le Conseil de l'Europe et l'OCDE soulignent que la maîtrise de la langue locale est un « élément clé » de l'intégration des migrants adultes, car elle leur ouvre la voie vers le marché du travail, l'éducation et les services de santé. Dans la pratique, cela signifie qu'un accompagnateur issu du même pays d'origine peut au départ s'appuyer principalement sur leur langue maternelle commune, mais il doit avoir au moins une connaissance fonctionnelle de la langue locale ou avoir accès à des services d'interprétation afin d'aider le client à s'intégrer dans la société « au sens large » – en d'autres termes, être à la fois **un contact rassurant dans sa propre langue et culture** et **un pont vers la nouvelle langue et la nouvelle communauté**.

Un bon message de recrutement explique en termes simples le rôle du référent et ce qu'il n'est pas, indique honnêtement le temps et l'énergie que ce travail exige et décrit le type de soutien offert par l'organisation (par exemple, formation, supervision, soutien de l'équipe). **La dimension du sens** est également importante : comment le soutien contribue-t-il à relier la communauté et la vie professionnelle ? Les directives en matière de recrutement fondées sur les valeurs recommandent d'utiliser des récits et des exemples qui aident les personnes intéressées à déterminer si ce travail leur « parle » : de courtes vidéos, des articles et des témoignages d'accompagnateurs actuels.

De nombreuses directives en matière de services sociaux et d'aide recommandent d'utiliser **des entretiens structurés ou semi-structurés**, où le fil conducteur est les valeurs, les attitudes et la persévérance du candidat, et pas seulement son CV.

Critères de sélection recommandés

- partage les valeurs fondamentales de l'organisation (respect, équité, sécurité, participation du client) ;
- est capable de donner des exemples de gestion de situations complexes ;
- comprend l'importance des limites professionnelles ;
- est prêt à participer à la supervision et à la co-vision ;
- fait preuve d'une volonté d'apprendre et d'une capacité de réflexion ;
- possède une stabilité personnelle suffisante pour que le soutien apporté à une autre personne ne devienne pas une charge trop lourde.

Les guides internationaux pour le recrutement de conseillers expérimentés soulignent que lors de la sélection, il ne faut pas seulement demander « que savez-vous faire ? », mais aussi « qu'est-ce qui vous motive dans ce travail ? » et « comment prenez-vous soin de vous ? ».



3.1 Exemples de questions pour un entretien d'embauche (valeurs et attitudes)

Motivation et « éclat dans les yeux »

- *Qu'est-ce qui vous attire dans le métier de conseiller ? Pourquoi ce métier en particulier, et pas un autre ?*
- *Parlez d'une situation où le fait de soutenir ou d'aider quelqu'un a été vraiment significatif pour vous. Qu'est-ce qui vous a touché dans cette situation ?*

Préjugés et idées reçues

- *Avec quels groupes cibles serait-il le plus facile pour vous de travailler ? Avec lesquels serait-il peut-être plus difficile de travailler, et pourquoi ?*
- *Comment réagissez-vous lorsque vous vous surprenez à juger un client à travers un stéréotype (par exemple, « tout est de sa faute ») ?*

Limites, responsabilité et persévérance

- *Décrivez une situation où quelqu'un vous a demandé plus que ce qui vous semblait approprié (temps, argent, contact personnel). Comment avez-vous fixé vos limites ?*
- *Quels sont les premiers signes qui vous indiquent que vous êtes trop fatigué ou stressé ? Que faites-vous dans ce cas ?*

Expérience en matière de coopération et de conflits

- *Donnez un exemple d'une situation où vous étiez en désaccord avec un collègue au sujet du travail avec un client. Comment avez-vous résolu ce problème ?*
- *Qu'est-ce qui vous aide à continuer à travailler avec un client qui, au départ, ne souhaite pas d'aide ou est très sceptique ?*

Apprentissage et réflexion

- *Parlez de la dernière fois où vous avez reçu des commentaires critiques. Qu'avez-vous fait à ce sujet ?*
- *Quelle formation ou expérience d'apprentissage vous a été la plus utile ces dernières années ? Pourquoi ?*

Si le service d'accompagnement comprend également des conseillers **expérimentés**, il est utile de leur poser des questions sur **leur expérience** et **leur distance par rapport à celle-ci** (par exemple, « Combien de temps s'est écoulé depuis votre propre crise ? » et « Comment faites-vous actuellement la distinction entre votre vie et celle de votre client ? »). Des guides spécifiques ont été créés à ce sujet, notamment des manuels sur le travail basé sur l'expérience en Suède et en Irlande.

3.2 Formation des personnes de soutien

Une étude menée dans le cadre du projet Caring Compass a montré que de nombreux accompagnateurs estiment que la formation initiale est insuffisante : elle est trop théorique, manque de pratique ou ne traite pas de sujets importants (par exemple, les limites, les situations de crise, la prise en charge de soi).

Le programme de formation et le matériel méthodologique destinés aux formateurs, élaborés dans le cadre du projet, ont été conçus pour combler cette lacune. Ils couvrent de manière systématique les compétences de base : valeurs et principes éthiques, communication, fixation d'objectifs, soutien à la vie quotidienne, travail en réseau et système de protection sociale, autoprotection et résilience.

Le programme minimum pour l'intégration d'un nouveau pair aidant pourrait comprendre :

- 1. Présentation de l'organisation et du service :** objectif du service de soutien, groupes cibles, attentes liées au rôle ; organisation du travail, documentation, instructions en cas de crise, protection des données.
- 2. Rôle, limites et éthique :** ce que fait et ne fait pas le soutien ; confidentialité, consentements, coopération avec d'autres spécialistes.
- 3. Compétences de base en communication :** écoute active, questions ouvertes, conduite de conversations complexes et gestion de la résistance et de la démotivation.
- 4. Observation au poste de travail et stage guidé :** le nouveau soutien a la possibilité **d'observer un soutien expérimenté** pendant 1 à 3 rencontres ; les premières rencontres se déroulent si possible en tandem.
- 5. Présentation de la supervision et de la co-vision :** quand, comment et à qui s'adresser pour obtenir de l'aide ; quelles sont les attentes en matière de participation à la supervision.

Afin que le service d'accompagnement ne reste pas une bonne idée sur le papier, mais devienne un service réellement fonctionnel, l'organisation doit :

- **décrire clairement le profil recherché** – quelles attitudes et qualités personnelles sont indispensables et peuvent être développées par la formation ;
- **formuler un processus de sélection transparent** : quelles questions d'entretien et autres méthodes (par exemple, jeux de rôle, analyses de cas) sont utilisées pour évaluer les valeurs et la persévérance ;
- **réfléchir à la manière de garantir, en plus de la formation, un programme d'intégration structuré minimal**, basé sur le programme de formation WP3 et comprenant des parties théoriques et pratiques ;
- **planifier la supervision et la co-vision dès le début**, et non « quand il reste du temps ».

Cela augmentera les chances que l'équipe de soutien soit composée de personnes qui ont à la fois **l'enthousiasme** et **les ressources nécessaires pour rester** dans ce rôle plus longtemps, grâce à un soutien efficace, une formation et un cadre favorisant la rétention.

BIBLIOGRAPHIE

Caring Compass consortium. (2024). WP2 Transnational Study of Support Persons and Service Providers.

Consortium Caring Compass. (2024). *Programme de formation et matériel de formation méthodologique (WP3)*.

Skills for Care. (2024). *Recrutement basé sur les valeurs*.

NHS Employers. (n.d.). *Values based recruitment (VBR)*.

IMROC. (2023). *Peer support workers: A practical guide to implementation*.

Conseil national pour le bien-être mental. (2017). *Directives d'embauche pour les pairs spécialisés*.

NSPH Suède. (2018). *Manuel de procédures pour le soutien par les pairs – Lignes directrices pour la formation, la mise en œuvre et l'emploi*.

Pulse Nursing at Home ; Self Help UK ; pastoral care and support worker person specifications – examples of desired skills and personal stability in support roles.

Association canadienne pour la santé mentale (ACSM) Colombie-Britannique. (2013). *Trousse de ressources sur le soutien par les pairs*. Vancouver : Division de l'ACSM en Colombie-Britannique.

NCSACW – Centre national sur la toxicomanie et la protection de l'enfance. (2018). *Boîte à outils de formation sur la protection de l'enfance : Module 3 – Comprendre les troubles liés à la consommation de substances, le traitement et le rétablissement*.

Faces & Voices of Recovery. (2011). *National Standards for Recovery Support Services*.

Indiana Family and Social Services Administration. (2022). *Certified Recovery Peer Specialist (CRPS) Program Guidelines*.

Scannell, K. et al. (2021). *Voix d'espoir : expériences des pairs aidants dans les services de lutte contre la toxicomanie*.

Penal Reform International. (2021). *Tendances mondiales en matière carcérale – Réhabilitation et réinsertion*.

Clinks. (2016). *Le changement de l'intérieur : aider les anciens délinquants à travailler dans le domaine de la justice pénale*. Londres : Clinks.

BRYCS / Culture Connect. (2010). *Programme de mentorat The Go-Between™ – Une pratique prometteuse pour le mentorat des jeunes réfugiés*.

Commission européenne et ministère de la Migration et de l'Asile (Grèce). (2023). *The Mentoring Project : Supporting unaccompanied children in Greece*.

Koirala, S., et al. (2024). *Mise en œuvre d'un programme de mentorat pour les migrants et les réfugiés afin d'améliorer les compétences des travailleurs dans des environnements de vie favorables à la santé : une étude qualitative*. Heliyon.

Refugee Education UK (REUK). (n.d.). *Mentorat éducatif pour les jeunes réfugiés et demandeurs d'asile*.

Krystallidou, D., et al. (2024). *Communication dans les soins de santé mentale pour les réfugiés et les migrants : revue systématique rapide de la médiation linguistique et culturelle*.

Khanal, S. K., et al. (2025). *Barrières linguistiques et leurs conséquences dans les soins de santé pour les migrants : revue systématique*.

Reaume, M., et al. (2024). *Impact de la concordance linguistique entre le patient et le médecin de famille sur les résultats en matière de santé*. BMJ Public Health, 2(1), e000762.

OCDE. (2021). *Formation linguistique pour les migrants adultes : réussir l'intégration*. Paris : Éditions OCDE.

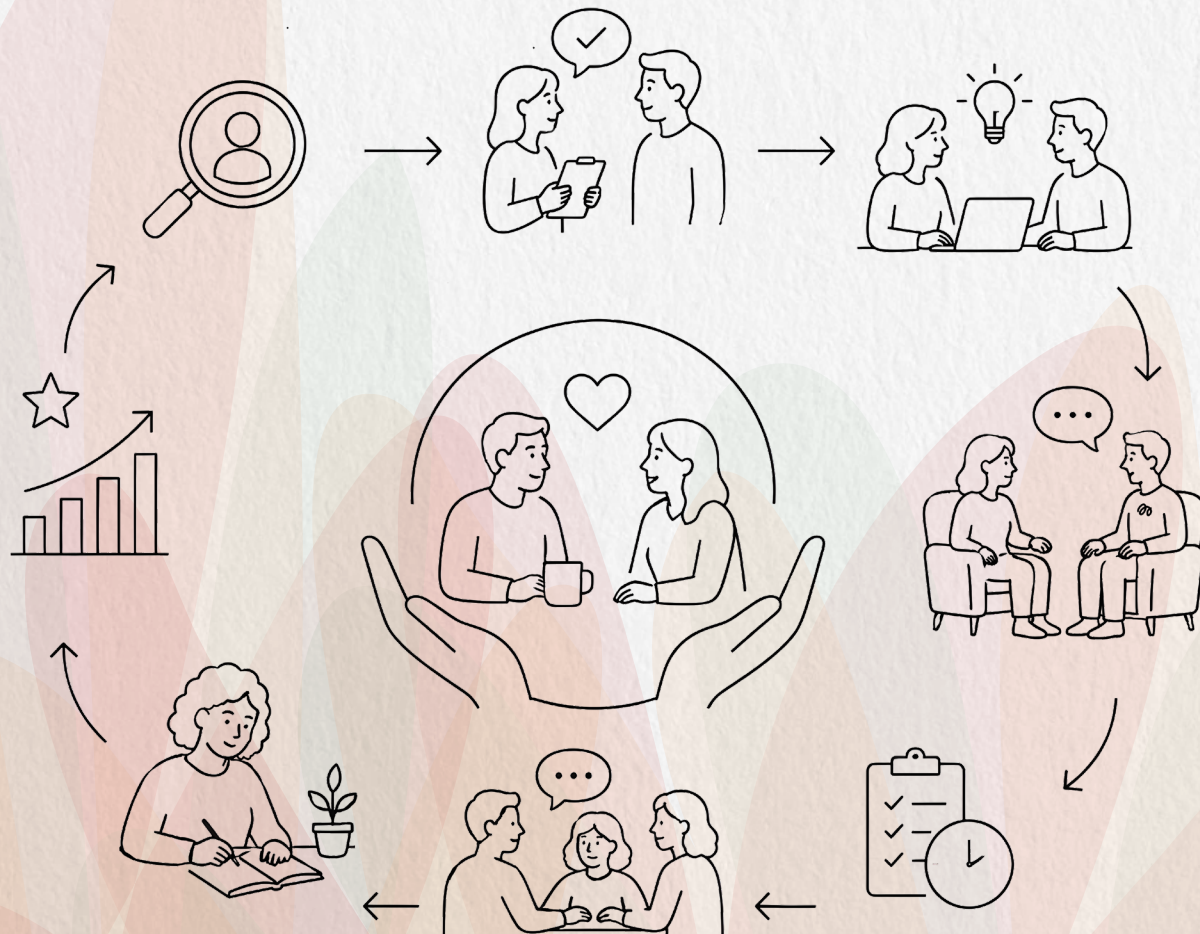
Conseil de l'Europe. (2022). *Alphabétisation et apprentissage d'une deuxième langue pour l'intégration linguistique des migrants adultes (LASLIAM)*. Strasbourg : Conseil de l'Europe.



4. ORGANISATION DU SERVICE DE PARRAINAGE ET PROCESSUS DE TRAVAIL

Un bon service d'accompagnement ne repose pas uniquement sur des accompagnateurs dévoués : **une organisation claire et transparente du travail** est tout aussi importante. La tâche de l'organisation consiste à accompagner le « parcours du client » vers le service, pendant le service et après le service. Elle doit également veiller à ce que le client soit orienté vers le soutien approprié, à ce que les objectifs de travail soient fixés et suivis, tout en garantissant la sécurité de la documentation et la protection des données.

Comme le soulignent les directives de l'OMS en matière de réadaptation communautaire et les approches de planification centrée sur la personne, c'est précisément un processus structuré mais flexible qui contribue à améliorer la qualité du service ainsi que la participation et l'autonomie du client.



4.1 Comment le client accède-t-il au service ?

Il existe différents canaux d'accès au service d'accompagnement :

- les autorités locales (services sociaux ou de protection de l'enfance) ;
- la caisse d'assurance chômage, les établissements de santé ou d'enseignement ;
- prison ou service de probation ;
- organisation partenaire (par exemple, centre communautaire, association, ligne d'écoute téléphonique) ;
- initiative de la personne elle-même ou de ses proches.

Du point de vue du prestataire de services, il est important que chaque service d'orientation convienne des informations qui doivent impérativement être fournies lors de l'orientation, à savoir au minimum les coordonnées du client, de brèves informations générales, les principaux facteurs de risque, la langue de communication et les domaines dans lesquels la personne a besoin d'aide ().

Il convient également de réfléchir à **la manière dont** le client recevra des informations compréhensibles sur le service (par exemple, une lettre d'orientation accompagnée d'une explication orale, une fiche d'information simple ou un lien vers le site web). En outre, il est nécessaire de convenir du lieu et de la forme du premier contact : s'agit-il d'un appel téléphonique, d'une rencontre en ligne ou d'un rendez-vous en face à face ? La rencontre en face à face doit avoir lieu dans un lieu sûr pour les deux parties, mais le service d'accompagnement est flexible : la rencontre peut également avoir lieu en plein air ou dans un autre environnement approprié, par exemple dans un centre communautaire, une bibliothèque ou chez la personne qui a orienté le client vers le service (bureau d'un travailleur social, agence pour l'emploi, etc.). Afin d'instaurer un climat de confiance, la rencontre peut également avoir lieu dans le cadre d'une activité commune, par exemple en jouant au billard ou en se promenant avec le jeune, si cela convient à la fois au client et à la personne de soutien et si cela a été mûrement réfléchi en termes de sécurité.

Bonne pratique : la lettre d'orientation *ne* contient *que* les informations nécessaires pour commencer le travail de manière sûre et significative, et non l'histoire complète du client. Par exemple : nom, coordonnées, principaux risques/dangers, brève description des raisons pour lesquelles un accompagnateur est nécessaire et coordonnées de la personne qui oriente le client.

Le premier contact doit toujours inclure une explication sur le fait que la participation au service d'accompagnement est *une coopération bilatérale* ; une première discussion sur les attentes et les préoccupations du client ; une brève présentation de ce que fait et ne fait pas l'accompagnateur.

4.2 Trouver la bonne personne de soutien pour le client

Des études et divers guides indiquent qu'une meilleure adéquation entre le pair aidant et le client favorise la confiance, la persévérance et les résultats.

Une étude récente menée par des universités scientifiques (Tuma et al. 2024) a porté sur 565 doctorants de 70 universités et a examiné les facteurs qui prédisent **une bonne relation entre le directeur de thèse et le doctorant**. L'étude a distingué les similitudes superficielles et profondes entre le mentor et le mentoré. **Les similitudes superficielles (surface-level)** font référence au sexe, à l'âge, à l'origine ethnique, aux compétences linguistiques et parfois à la même discipline ; **les similitudes profondes (deep-level)** concernent la façon dont une personne pense et voit le monde, ses valeurs, ses attitudes, son style de communication, ses objectifs, sa conception d'une bonne relation, etc. L'étude a mesuré **le degré de similitude entre l'étudiant et son tuteur à un niveau plus profond** : mode de pensée, valeurs, style de communication, etc. Ces résultats ont ensuite été comparés **à la similitude démographique** (même sexe, même origine ethnique, etc.) et à **la qualité du mentorat**, c'est-à-dire à la mesure dans laquelle l'étudiant perçoit un soutien psychosocial (écoute, encouragement, soutien émotionnel), le soutien professionnel (opportunités, recommandations, ouverture de portes) et quel est le niveau de satisfaction général dans la relation.

Les résultats étaient assez clairs. La similitude démographique **ne prédisait pas** très bien la relation : le même sexe/la même nationalité ne garantissait pas automatiquement une bonne relation mentor-mentoré ; mais **une similitude profonde** (valeurs similaires, style de communication, attitude envers le travail et l'apprentissage) était **le facteur le plus important** associé au sentiment de l'étudiant : plus de soutien, meilleure qualité de la relation, plus grande satisfaction à l'égard du mentorat.

Des résultats similaires ont été obtenus dans d'autres études sur le mentorat. Par exemple, Ensher & Murphy, Allen & Eby et d'autres ont montré que **plus la similitude perçue est grande**, plus on parle de confiance, de sentiment d'ouverture, d'audace à demander de l'aide et de plus grande satisfaction à l'égard de la relation.

Si l'on transpose cette idée au contexte actuel des personnes de soutien, ce qui importe n'est pas seulement **que la personne de soutien soit du même sexe ou de la même origine ethnique** – cela peut aider dans certains cas, mais ce n'est pas une garantie –, mais plutôt **que le client perçoive la personne de soutien comme « quelqu'un qui lui ressemble » dans un sens plus profond** :

la personne de soutien lui parle-t-elle avec respect, sans condescendance ? ont-ils des attitudes similaires (par exemple, « une personne est plus que son diagnostic ») ? si le style de communication convient (calme vs direct, humoristique vs très sérieux) ; si la personne de soutien est prête à écouter, et pas seulement à « donner des conseils ».

Afin de mieux comprendre quel type de personne de soutien conviendrait au client et permettrait une bonne collaboration, on peut demander au client, par exemple, lorsqu'on réfléchit à la personne de soutien appropriée

- « *Quel type de personne de soutien vous conviendrait le mieux : plutôt quelqu'un de calme qui écoute ou plutôt quelqu'un de concret et direct ?* »
- « *Lorsque vous traversez une période difficile, qu'est-ce qui vous aide le plus : que quelqu'un vous écoute simplement, que quelqu'un vous aide à réfléchir ou que quelqu'un vous propose immédiatement des solutions concrètes ?* »
- « *Est-il important pour vous que la personne de soutien partage parfois un peu de son expérience, ou préférez-vous qu'elle se concentre uniquement sur votre histoire ?* »
- « *As-tu des préférences particulières concernant la personne de soutien, par exemple en termes de sexe, d'âge, de langue, de religion ou d'expérience de vie ?* »

On peut également demander **à la personne de soutien** :

- « *Comment vous décririez-vous en tant que personne de soutien : plutôt du genre à écouter calmement ou plutôt du genre concret et direct ?* »
- « *Lorsque le client vous parle de sa situation difficile, quelle est votre première réaction intuitive : vous vous contentez d'écouter, vous l'aidez à réfléchir en lui posant des questions ou vous proposez rapidement des solutions concrètes ?* »
- « *Dans quelle mesure êtes-vous prêt à partager votre expérience (travail, études, santé, difficultés de la vie) avec le client : plutôt peu, un peu ou assez ouvertement ? Comment déterminez-vous la mesure qui convient ?* »
- « *Avez-vous des préférences ou des limites claires quant aux personnes avec lesquelles vous souhaitez travailler, par exemple en ce qui concerne l'âge, le sexe, la langue, la religion ou l'expérience de vie du client ?* »

Il est ainsi plus facile de voir qui est « plutôt un auditeur calme » et qui est « plutôt un acteur concret », et de former des binômes dont les styles et les attentes ne s'opposent pas dès la première rencontre. Le prestataire de services peut ainsi mettre en relation des personnes qui ont plus de chances de créer une relation de confiance et efficace.

Que se passe-t-il en cas d'incompatibilité ?

Message important à l'intention des clients et des personnes de soutien : **le fait qu'un couple particulier ne s'entende pas ne signifie pas un échec**, mais fait partie intégrante du processus.

Si le client souhaite changer de personne de soutien :

- normalisez la situation : « Il arrive parfois que les gens ne trouvent pas le bon terrain d'entente dès le premier essai. Nous allons essayer de trouver quelqu'un d'autre avec qui vous vous sentirez plus à l'aise de travailler. »
- demandez brièvement ce qui n'a pas fonctionné, non pas pour blâmer, mais pour apprendre (par exemple, le style de communication, le rythme, les contraintes pratiques).
- Expliquez honnêtement quelles sont les possibilités réelles de l'organisation : si et combien de changements sont réalistes, s'il y a une liste d'attente, si certaines préférences (par exemple, la même langue maternelle) sont réalisables.

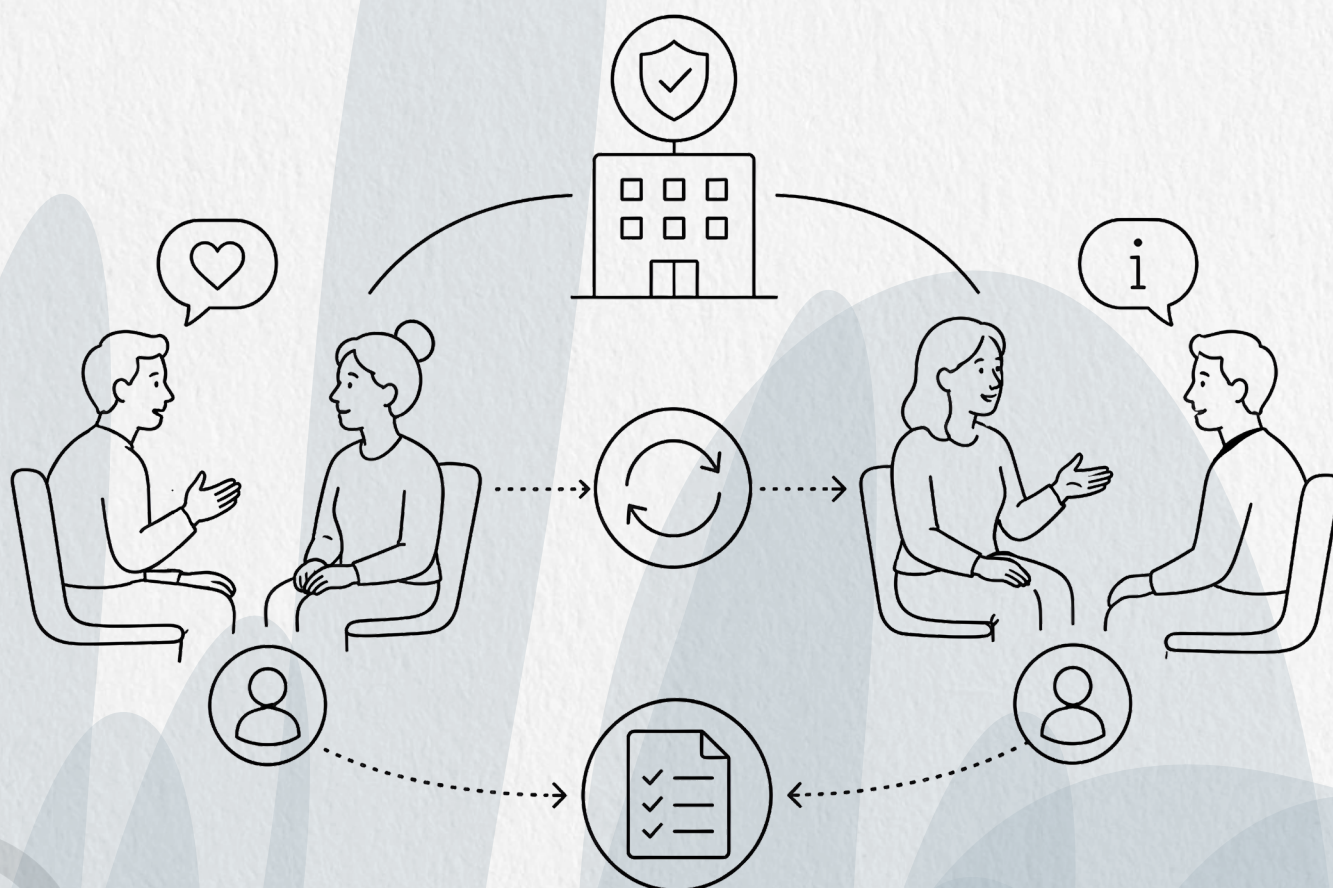
Si l'échange n'est pas possible :

- Reconnaissez les sentiments du client : « Je comprends que ce n'est pas tout à fait ce que vous espériez. »
- Expliquez honnêtement les limites (équipe, financement, région).
- proposez des alternatives : par exemple, la possibilité de modifier la fréquence ou l'orientation des réunions, d'impliquer un autre spécialiste, d'orienter le client vers un autre service à plus long terme.

Si l'organisation décide de changer de personne de soutien (par exemple, confusion des rôles, conflit, risque d'épuisement professionnel) :

- parlez séparément avec la personne de soutien, de manière claire et respectueuse, en mettant l'accent sur la sécurité et l'adéquation du rôle, et non sur un « échec » personnel ;
- proposez une supervision ou une discussion afin de tirer les leçons de cette expérience ;
- donnez une explication neutre au client : « Nous changeons de personne de soutien afin de vous garantir le meilleur soutien possible ».

Il est recommandé de mettre par écrit *la procédure de changement de personne de soutien* afin que les décisions ne dépendent pas uniquement des émotions ou du hasard.



4.3 Accords relatifs aux rencontres : durée, forme, lieu

La structure des réunions a une incidence importante sur la façon dont le client se sent et sur la réussite du travail. Le lieu de prestation du service a une incidence directe sur la confiance et l'ouverture : certains clients s'ouvrent plus facilement dans un espace neutre (par exemple, une bibliothèque ou un centre communautaire), tandis que d'autres se sentent plus en sécurité dans un environnement familial. En général, il est préférable que les premières rencontres aient lieu **dans un endroit sûr et calme** où il est possible de parler sans être dérangé : salle de consultation de l'organisation, centre communautaire, bibliothèque, parfois aussi chez la personne qui a orienté le client vers le service (bureau du travailleur social, locaux de la caisse d'assurance chômage, etc.). Les visites à domicile sont possibles si elles sont ciblées, sûres et si l'organisation dispose d'une procédure spécifique à cet effet, par exemple comment évaluer les risques, si le soutien se rend seul ou accompagné, à quelles heures les visites à domicile ont lieu.

Le service d'accompagnement est **flexible** par nature, les rencontres peuvent donc également avoir lieu en plein air ou dans le cadre d'une activité : promenade dans un parc, café pris ensemble dans le café du centre communautaire, rencontre avec des jeunes dans un centre pour jeunes, etc. Lorsque l'on travaille avec des jeunes en particulier, il peut être utile d'instaurer un climat de confiance en organisant la première ou la deuxième rencontre dans le cadre d'une activité neutre, plutôt que simplement assis face à face autour d'une table. Il est important que cette rencontre soit bien pensée, sécurisée et conforme aux directives de l'organisation.

Le volume du service peut varier considérablement d'un client à l'autre : pour certains, quelques mois suffisent, tandis que d'autres ont besoin d'un soutien plus long. C'est pourquoi il est important de discuter dès le début et de convenir par écrit de la fréquence et de la durée des rencontres (par exemple, une fois par semaine pendant 1 à 2 heures) et de la durée initiale prévue du service (par exemple, jusqu'à 6 mois, avec possibilité de prolongation après accord). Toutes les parties – le client, la personne de soutien et le coordinateur – doivent connaître l'étendue du service, la date prévue de fin du service et les conditions dans lesquelles il peut être prolongé. Il est important que le service ne soit pas « prolongé » indéfiniment, mais qu'il soit lié à des objectifs clairs et à un examen régulier : est-ce que l'on avance dans la direction convenue et est-ce que le soutien est toujours nécessaire dans la même mesure ?

Outre le contrat client formel et le plan de travail, il est utile de rédiger un « **accord de bonne volonté** », c'est-à-dire quelques accords simples sur la manière dont nous nous comportons les uns envers les autres. Par exemple : le soutien s'engage à venir à l'heure et à se préparer pour les rendez-vous ; le client s'engage à prévenir s'il ne peut pas venir ; les deux parties conviennent de parler honnêtement, de donner leur avis (même si quelque chose ne leur convient pas) et de respecter les limites convenues. Un tel accord de bonne volonté peut être consigné par écrit dans un point distinct du plan de travail ou du contrat, mais il peut aussi être simplement discuté ensemble – l'important est que les attentes soient visibles et partagées, et non « tacitement supposées ». **Vous trouverez un exemple d'accord de bonne volonté dans les annexes du présent manuel.** L'objectif de l'accord n'est pas la bureaucratie, mais la clarté. Les guides estoniens et internationaux sur la gestion des cas soulignent que les accords écrits contribuent à prévenir les malentendus concernant les rôles, les responsabilités et les conditions de résiliation.

4.4 Fixation des objectifs, plan de travail et résiliation

La qualité du service d'accompagnement ne dépend pas seulement d'une « bonne entente », mais aussi d'objectifs clairement formulés et d'une évaluation régulière. Nous aborderons plus en détail l'évaluation de la réalisation des objectifs du service et de la qualité du service dans le chapitre correspondant.

Lors de la définition des objectifs et de l'élaboration du plan de travail, il convient de se concentrer non seulement sur ce que la personne fait et sur les résultats attendus, mais aussi sur ce qui **l'aide à préserver et à maintenir son bien-être mental**. Notez les accords concernant la charge de travail, le rythme, les routines favorisant la stabilité et le soutien : à qui s'adresser, quel soutien est réaliste et comment détecter rapidement les signes de surcharge. Cela est particulièrement important dans les situations qui exigent des efforts à long terme et la capacité de faire face à l'incertitude (par exemple, les changements majeurs dans la vie, les parcours d'études et de travail, les initiatives basées sur des projets ou l'entrepreneuriat).

Le modèle CARE et les guides internationaux de planification centrée sur la personne soulignent que **l'individu doit être le principal auteur de ses objectifs**.

Ordre de travail recommandé :

1. **Cartographie de la situation** – points forts du client, domaines de préoccupation, réseau existant (famille, services, communauté).
2. **Formulation des souhaits et des objectifs** – que souhaite changer la personne au cours des 3 à 6 prochains mois ? (travail, études, vie quotidienne, relations, santé, etc.).
3. **Petits pas et partage des responsabilités** – que fait le client, que fait la personne de soutien, que font les autres membres du réseau ; calendrier réaliste.
4. **Examen régulier** – par exemple, une fois par mois, on examine ensemble ce qui a avancé, ce qui a stagné, si les objectifs doivent être ajustés.
5. **Fin ou prolongation** – le service prend fin : lorsque les objectifs principaux ont été atteints ou que le client a besoin d'un autre type de service ; à la fin de la période convenue ; dans des cas exceptionnels, également plus tôt (par exemple, sécurité, violation grave, déménagement).

La fin du service d'accompagnement doit également être une étape consciente : une brève réunion de synthèse au cours de laquelle on examine ensemble ce qui a été réalisé et quelles sont les prochaines étapes (par exemple, vers quoi la personne est orientée, quel soutien peut être poursuivi par le biais d'autres services).

4.5 Documentation, protection des données et sécurité de l'information

La documentation est un outil, pas une fin en soi. Les documents CARE soulignent que la documentation doit favoriser la coopération et la transparence, et ne pas se limiter à la « paperasserie ».

La documentation minimale relative au service d'accompagnement doit comprendre les documents suivants : formulaire d'orientation / informations initiales ; contrat entre le client et le soutien ; plan de travail ou d'action individuel ou copie de celui-ci, brefs comptes rendus des réunions (date, durée, principaux points abordés, accords) ; si nécessaire, évaluation des risques et descriptions des situations de crise ; conclusion ou rapport de synthèse.

Principes de protection des données pour l'organisation :

- seules les informations indispensables au travail sont collectées (« aussi peu que possible, autant que nécessaire ») ;
- l'accès aux données est limité – seuls les employés qui travaillent directement avec le service y ont accès ;
- les données sont conservées en toute sécurité (armoire verrouillée / système d'information sécurisé, mots de passe, journaux d'accès) ;
- les données ont une durée de conservation raisonnable et des règles claires pour leur suppression, conformément aux exigences du bailleur de fonds et de l'État ;
- le client sait quelles informations sont collectées à son sujet, à qui elles sont transmises et quels sont ses droits (accès, rectification, contestation).



Pour que le service d'accompagnement soit un véritable atout et non pas simplement un « projet parmi d'autres », l'organisation doit :

- décrire et réfléchir au parcours du client du début à la fin, de l'orientation à la fin ;
- de créer un système transparent mais flexible pour mettre en relation et échanger les personnes de soutien et les clients ;
- conclure des contrats clairs et centrés sur le client, qui décrivent les rôles, le volume, les objectifs et les conditions de résiliation ;
- lier le travail quotidien à des objectifs clairs et à des examens réguliers ;
- maintenir la documentation et la protection des données à un niveau qui soutienne le travail plutôt que de l'entraver.

4.6 Droits des clients des services d'accompagnement et leur reconnaissance

L'organisation moderne des services sociaux et d'aide repose de plus en plus sur une approche fondée sur les droits : **le client n'est pas un « bénéficiaire d'aide », mais un titulaire de droits.** Les cadres internationaux, tels que la Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées (CRPD), soulignent **le droit de vivre dans la communauté, de faire des choix et de bénéficier d'un soutien d'une manière qui favorise l'autonomie, la participation et la vie privée.** Les cadres européens de qualité des services sociaux ajoutent que la qualité des services implique également la protection systématique **des droits, de la dignité et des possibilités de participation** des clients.

Une organisation offrant de bons services d'accompagnement formule et rend visibles au moins les droits fondamentaux suivants :

le droit à un traitement digne et respectueux, indépendamment de l'âge, du sexe, de l'état de santé, de l'origine ethnique, de la langue, de la religion ou des antécédents personnels ;

- **le droit à l'information et au consentement éclairé** – une explication claire de ce qu'est le service, du rôle du soutien, de ce qui n'est pas fait, des données qui sont collectées et pourquoi ;
- **le droit de participer aux décisions** – le client est impliqué dans la définition des objectifs, l'élaboration du plan de travail et les discussions sur la fin du service ;
- **le droit à la vie privée et à la protection des données** – les données personnelles, médicales et sociales sont conservées de manière confidentielle et ne sont accessibles qu'aux personnes qui en ont clairement besoin ;
- **le droit à la sécurité et à l'interdiction des mauvais traitements** – des règles claires pour prévenir et réagir au harcèlement, à la violence et à l'exploitation.

La garantie des droits des clients ne se limite pas à la théorie : l'organisation doit également les **respecter**. Cela implique des enquêtes de satisfaction régulières, la possibilité de donner un retour d'information anonyme, un suivi et une supervision réguliers des gestionnaires de cas ou des coordinateurs, ainsi que la formation du personnel sur les questions relatives aux droits. Selon les cadres de qualité des services sociaux européens, la participation et le retour d'information des utilisateurs constituent un principe de qualité essentiel.

Une procédure de plainte simple et efficace est un élément important de la protection des droits des clients. Le client doit disposer d'informations claires *sur les instances auxquelles il peut s'adresser et la manière de le faire* s'il n'est pas satisfait du service, du travail de la personne de soutien ou des décisions prises, et il doit être possible de déposer une plainte par différents canaux (par écrit, par téléphone, lors d'un entretien). Il est important de confirmer par écrit que le dépôt d'une réclamation **ne doit pas nuire à** l'accès du client au service ni à ses relations avec les employés, et que les réclamations sont utilisées comme une occasion d'apprendre et d'améliorer le service. Outre la procédure interne de réclamation, il convient d'expliquer au client à quelles institutions externes il peut s'adresser si nécessaire (par exemple, les autorités locales, le chancelier de justice, les autorités de contrôle).

BIBLIOGRAPHIE

Organisation mondiale de la santé. (2010). *Réadaptation à base communautaire : lignes directrices CBR*. Genève : OMS.

Organisation mondiale de la santé. (2010). *Réadaptation à base communautaire : directives CBR – Brochure d'introduction*. Genève : OMS.

Dowling, S., Manthorpe, J., & Cowley, S. (2007). *Person-centred planning in social care: A scoping review*. York : Joseph Rowntree Foundation.

Sanderson, H., Bown, H., & Bailey, G. (2015). *Person-Centred Thinking with Older People: 6 Essential Practices*. Londres : Jessica Kingsley Publishers.

Réseau social européen. (2024). *Groupe de travail sur la qualité des services sociaux : vers un cadre européen pour la qualité des services sociaux*. Rapport ESN (services centrés sur la personne et axés sur les résultats).

Tuma, F., et al. (2024). *Deep-level similarity and mentoring quality in doctoral education: The role of perceived mentor-mentee similarity*.

Ensher, E. A., & Murphy, S. E. (1997). *Effets de la race, du genre, de la similitude perçue et du contact sur les relations de mentorat*. *Journal of Vocational Behavior*, 50(3), 460–481.

Allen, T. D., & Eby, L. T. (2007). *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*. Oxford: Blackwell.

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). *Avantages professionnels associés au mentorat pour les protégés : une méta-analyse*. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127–136.

Nations Unies. (2006). *Convention relative aux droits des personnes handicapées (CRPD)* – en particulier les articles 19, 21 et 22.

Commission européenne et Comité de la protection sociale. (2010). *Cadre européen volontaire de qualité pour les services sociaux*.

Réseau social européen. (2023). *Principes de qualité dans les services sociaux – Briefing ESN 2023*.

Gouvernement écossais et Inspection des soins. (2017). *Normes en matière de santé et d'aide sociale : Mon soutien, ma vie*.

Care Quality Commission (CQC). (2025). *Règlement 16 : Réception et traitement des plaintes* (Règlement de la loi de 2008 sur la santé et les services sociaux).

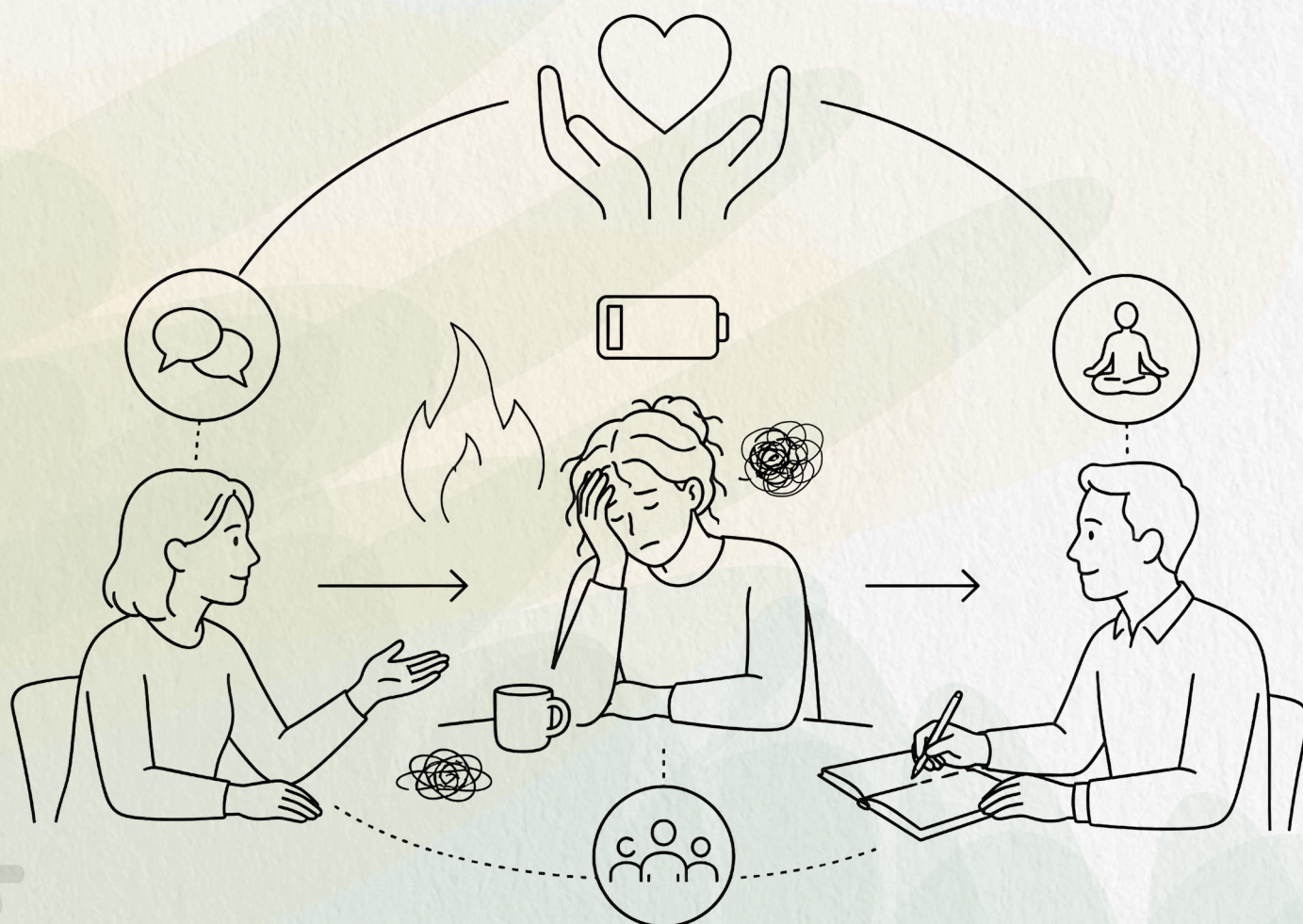
Age UK. (2025). *Comment résoudre les problèmes et déposer une plainte concernant les services sociaux*.

Independent Age. (2024). *Plaintes concernant les services de soins et de santé*.



5. FORMATION, SUPERVISION ET BIEN-ÊTRE DES PERSONNES DE SOUTIEN

Si le service d'accompagnement est centré sur l'accompagnateur et le client, **la qualité du service dépend** tout autant de la manière dont **l'organisation soutient ses employés** : existe-t-il une formation efficace, un système de supervision clair et une prévention bien pensée du burn-out ? Les rapports de Maslach et Leiter (2016), de la Society of Occupational Medicine (2023) et Te Pou (2022) sur les travailleurs du secteur de la santé et du social montrent que **l'épuisement professionnel est fréquent** dans ces professions **et qu'il est étroitement lié à l'organisation du travail**, aux conflits de rôles et au manque de soutien, et non pas seulement à des « cas difficiles » isolés. Nous examinerons ci-dessous comment une organisation peut systématiquement préserver le bien-être des personnes de soutien et des autres membres de l'équipe.



5.1 Pourquoi et comment former les personnes de soutien de manière continue ?

Une étude transnationale menée dans le cadre du projet Caring Compass a montré que les personnes de soutien et les prestataires de services attendent avant tout une formation de base claire, une formation continue régulière et la possibilité d'apprendre les uns des autres. La littérature internationale sur le mentorat, le conseil par l'expérience et le travail social (Skills for Care, 2020 ; Te Pou, 2022 ; European Social Network, 2023) confirme la même chose : une formation continue étroitement liée au travail est l'un des facteurs les plus importants pour améliorer la qualité du service, réduire les erreurs et favoriser la rétention du personnel.

Du point de vue de l'organisation, il convient de réfléchir à au moins trois niveaux de formation :

1. Formation de base des personnes de soutien

- donne une compréhension commune du rôle, des limites et des attentes ;
- présente les concepts de base (par exemple, les limites, la confidentialité, le risque, la fixation d'objectifs) et les compétences de base (écoute, fixation d'objectifs, travail en réseau) ;
- il est préférable qu'elle soit liée à un programme et à une méthodologie de formation spécifiques (par exemple, le programme de formation du projet Caring Compass).

2. Formation continue régulière

- avec des thèmes récurrents ou variés (par exemple, santé mentale, approche sensible au traumatisme, dépendance, travail avec les jeunes, sensibilité culturelle, gestion des conflits) ;
- basée à la fois sur les commentaires des personnes de soutien elles-mêmes et sur les nouvelles connaissances et les besoins des groupes cibles ;
- peut prendre la forme d'ateliers plus courts, de formations en ligne, de séminaires ou de voyages d'étude.

3. Apprentissage au travail

- supervision, co-vision, tandems avec des personnes de soutien plus expérimentées, pratique guidée ;
- réunions entre pairs de soutien pour partager des techniques pratiques, des méthodes de travail et des « petites astuces » ;
- réunions de réflexion après des changements importants ou des cas complexes.

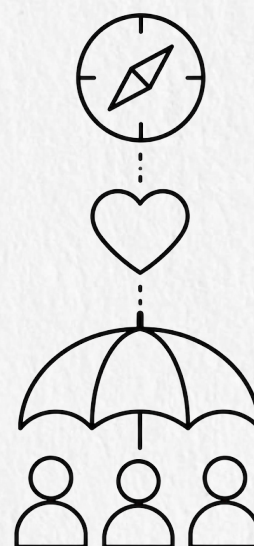
Cette approche à trois niveaux **permet de conserver les compétences de base et de réagir aux besoins changeants** : le soutien ne repose pas uniquement sur sa bonne volonté et son expérience personnelle, mais il sent que l'organisation contribue à son développement professionnel. Les personnes de soutien, mais aussi les mentors et tout autre type de conseillers, sont confrontés à un travail émotionnel, à des responsabilités et à des dilemmes liés aux limites. Les organisations qui travaillent avec des personnes de soutien et des conseillers, en particulier des bénévoles, devraient donc prévoir du temps pour l'intégration dans l'organisation, la clarification des rôles et l'auto-analyse (par exemple, supervision, co-vision, réunions des personnes de soutien). Le soutien aux personnes de confiance n'est pas un coût supplémentaire, mais une mesure de qualité et de durabilité qui, en fin de compte, profite également aux personnes que les personnes de confiance soutiennent.

5.2 Le rôle de l'organisation dans la fidélisation des personnes de soutien

Maslach et Leiter (2016) ainsi que le rapport de la Society of Occupational Medicine (2023) soulignent que l'épuisement professionnel est avant tout **un phénomène lié à l'environnement et à l'organisation du travail**, et non une « faiblesse » individuelle des employés. Skills for Care (2020), Social Care Wales (2017) et European Social Network (2023) soulignent dans leurs études et leurs guides que lorsque la charge de travail, les rôles et le soutien sont bien définis, le risque d'épuisement professionnel est moindre et les employés restent plus longtemps dans l'organisation. Dans le cas du travail de soutien, cela signifie qu'en plus de la formation, il faut examiner **la manière dont le travail est organisé** et le message que l'organisation envoie à ses employés.

L'organisation aide à fidéliser les personnes de soutien lorsqu'elle :

- **garantit la clarté des rôles** – description écrite des rôles, limites claires (ce que fait et ne fait pas le soutien), savoir à qui s'adresser pour quelles questions ;
- **maintient une charge de travail réaliste** – nombre raisonnable de clients/heures, attentes claires et possibilité de limiter la charge (par exemple, limites du nombre de cas, pauses lors de l'acceptation de nouveaux clients) ;
- **offre une supervision et une co-vision régulières** – ce n'est pas un « luxe supplémentaire », mais une partie intégrante du travail ;
- **reconnaît le travail** – tant de manière formelle (entretiens de développement, lettres de remerciement) que quotidienne (retours d'information, petits mots de remerciement), ce qui, selon des études, renforce l'engagement et réduit l'épuisement professionnel ;
- **crée une culture sécurisante** où il est permis de parler de fatigue, d'erreurs et de limites sans être puni ou humilié ;
- **considère également les coordinateurs et les dirigeants comme des personnes qui ont elles-mêmes besoin de soutien, et pas seulement comme des soutiens pour les autres.**



Le modèle des « domaines de travail » de Maslach et Leiter (2016) met en évidence six domaines clés que l'organisation peut consciemment façonner : la charge de travail, le contrôle, la reconnaissance, l'esprit d'équipe et la cohésion, l'équité et l'adéquation des valeurs. Si ces domaines sont plus ou moins équilibrés pour les personnes de soutien et l'ensemble de l'équipe, il est beaucoup plus facile de rester au travail, ce qui profite directement aux clients.

5.3 Prévention du burn-out, bien-être et sécurité

Bien-être du soutien. Les soutiens sont quotidiennement confrontés aux aspects difficiles de la vie des gens : pauvreté, dépendance, violence familiale, problèmes de santé mentale, solitude. Sans un soutien suffisant, un accompagnateur peut se fatiguer, se perdre dans la relation d'accompagnement ou devenir insensible aux préoccupations du client. Maslach et Leiter (2016) décrivent **l'épuisement professionnel comme un état dans lequel une personne ressent une fatigue émotionnelle, du cynisme et le sentiment de « ne plus rien pouvoir accomplir ».**

Au niveau du soutien, la prévention signifie deux choses à la fois :

- **les compétences individuelles** – fixer des limites, prendre soin de soi, demander de l'aide, être conscient de ses expériences passées et de ses « points faibles » ;
- **soutien organisationnel** – charge de travail réaliste, supervision et co-vision régulières, possibilité de parler des difficultés et pas seulement des « résultats », et direction qui prend au sérieux les signes de fatigue.

Des études et des guides pratiques (par exemple Skills for Care, 2020 ; Te Pou, 2022) soulignent que **le simple slogan « prenez soin de vous » () ne fonctionne pas** s'il n'est pas soutenu par des conditions de travail adaptées : pauses, congés, supervision, soutien de l'équipe. Une bonne pratique consiste pour l'organisation à :

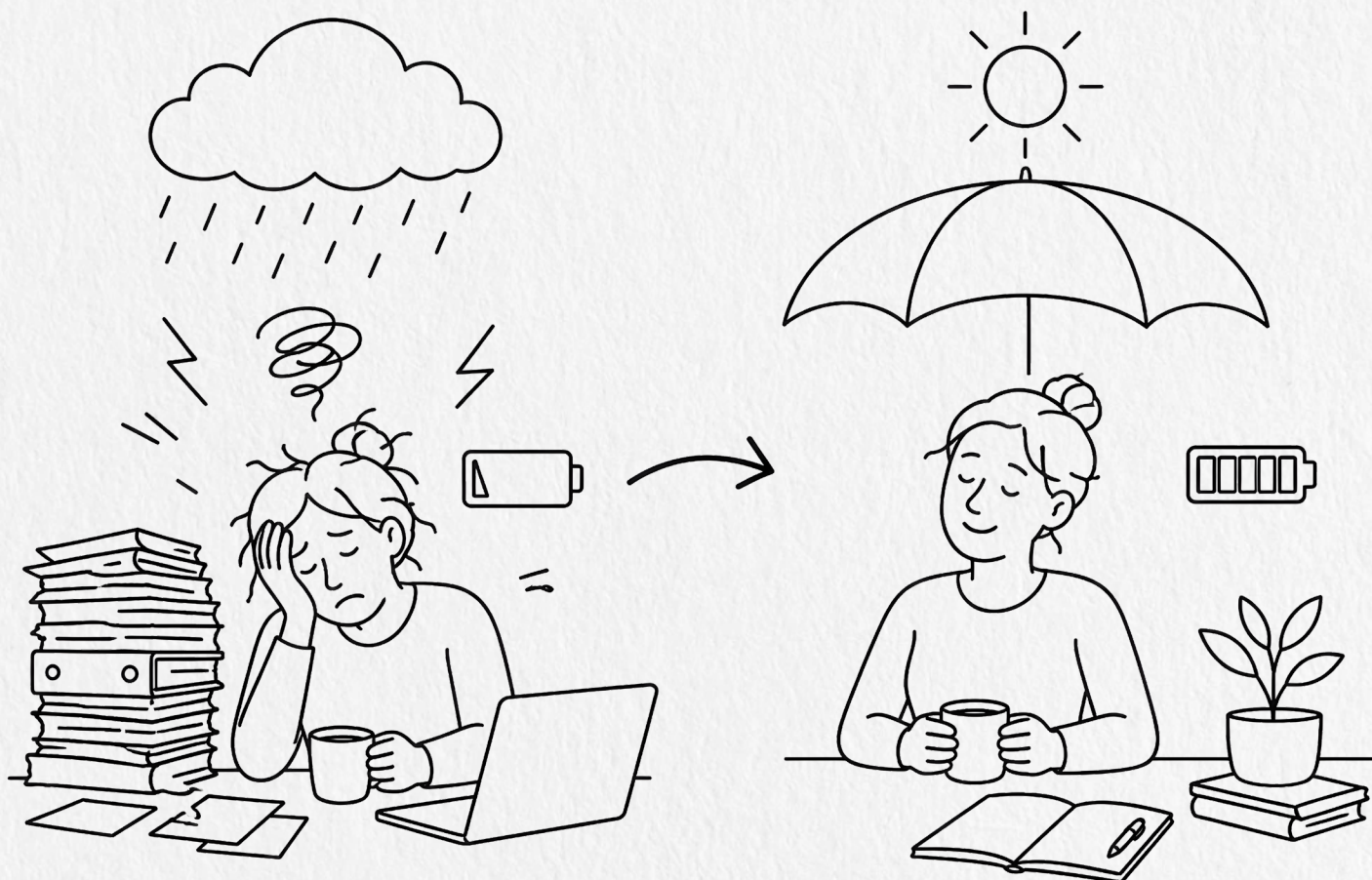
- surveille régulièrement la charge de travail et le bien-être des aidants (par exemple, courts questionnaires d'auto-évaluation, entretiens de développement) ;
- réagit aux signes d'épuisement professionnel (ajustement de la charge de travail, soutien supplémentaire, supervision plus fréquente), plutôt que d'attendre de l'employé qu'il « s'adapte tout seul ».

Prévention du burnout chez les coordinateurs et les équipes. Le rapport de la *Society of Occupational Medicine* (2023) souligne que **les cadres et les coordinateurs** responsables du fonctionnement des services sont également exposés à un risque élevé de burnout. Des études menées auprès des travailleurs du secteur de la santé et du social montrent que l'épuisement professionnel est fréquent dans ces professions et qu'il est étroitement lié **à l'organisation du travail, aux conflits de rôles et au manque de soutien**. Christina Maslach et Michael Leiter soulignent dans leur rapport que les principaux facteurs de burn-out sont **une charge de travail chronique, un manque de contrôle, une reconnaissance insuffisante, un traitement injuste et des conflits de valeurs**, et non pas seulement des rencontres émotionnellement difficiles. Le rapport de la *Society of Occupational Medicine* (2023) rassemble quant à lui des études qui montrent que ce sont précisément **les « incendies à éteindre » en permanence, les attentes irréalistes et le manque de soutien** qui augmentent le risque d'épuisement professionnel chez les médecins, les infirmières et les aides-soignants.

Cette logique s'applique également très bien aux coordinateurs des services d'accompagnement. Le coordinateur de services se trouve souvent **entre deux mondes** : d'un côté, les histoires, les besoins et les émotions des personnes de soutien et des clients, et de l'autre, les attentes de la direction, des bailleurs de fonds et des partenaires en matière de chiffres, de délais et de rapports. Selon Maslach et Leiter, c'est précisément cette « position entre deux feux » qui constitue **un terrain classique** pour l'épuisement professionnel (2016).

L'organisation peut soutenir le coordinateur et d'autres rôles clés si elle s'occupe consciemment :

- **équilibre entre la charge de travail et les responsabilités** – combien de projets, combien de personnes de soutien, combien de clients par personne, y a-t-il le pouvoir de dire « ça suffit » ;
- **la clarté des rôles** – ce que l'on attend du coordinateur et des autres personnes occupant des rôles clés ;
- **une culture** où il est permis de parler de fatigue et de surcharge de travail et où cela est suivi de mesures concrètes, et non d'un « soyez plus fort ».



5.4 Organisation de la supervision et de la co-vision

Le Health and Care Professions Council (HCPC), Skills for Care, Social Care Wales et Te Pou considèrent la supervision comme **une partie intégrante du travail professionnel**, et non comme un « bonus » occasionnel de l' , lorsqu'il reste du temps. Des études montrent qu'une supervision régulière et bien organisée :

- réduit le risque d'épuisement professionnel ;
- améliore la qualité des décisions et la sécurité des services ;
- favorise la rétention et la satisfaction professionnelle des employés (HCPC, 2021 ; Skills for Care, 2020 ; Te Pou, 2022 ; ESN, 2023).

Dans la pratique, une organisation peut combiner plusieurs formes de supervision.

- 1. Supervision individuelle.** Convient aussi bien aux personnes de soutien qu'aux coordinateurs. Elle se concentre sur : le rôle, les responsabilités et la charge de travail ; les situations complexes et les dilemmes éthiques ; l'autogestion et le respect des limites.
- 2. Supervision de groupe.** Plusieurs personnes de soutien et/ou coordinateurs se réunissent régulièrement sous la direction d'un superviseur. Cette forme : réduit le sentiment d'isolement (« je suis le seul à avoir des difficultés ») ; permet de partager des expériences et d'apprendre des cas des autres ; convient bien lorsqu'il y a plusieurs personnes ayant des rôles similaires dans l'organisation.
- 3. Co-vision.** Discussion régulière et structurée entre des spécialistes occupant des postes équivalents. Dans le cas des coordinateurs, il peut s'agir d'un petit groupe permanent qui examine à chaque fois un thème spécifique (par exemple, « les limites avec les personnes de soutien » ou « les attentes complexes des bailleurs de fonds »). Il est important que la co-vision ait une structure claire et des rôles convenus, sinon elle se transforme rapidement en simple « exutoire ».
- 4. Coaching ou soutien similaire à un entretien de développement.** Particulièrement utile lorsque le rôle est nouveau ou que l'organisation subit des changements importants. L'accent est mis sur les forces personnelles du coordinateur ou des dirigeants, leurs projets d'avenir et leurs compétences spécifiques (délégation, fixation de limites, conversations difficiles).

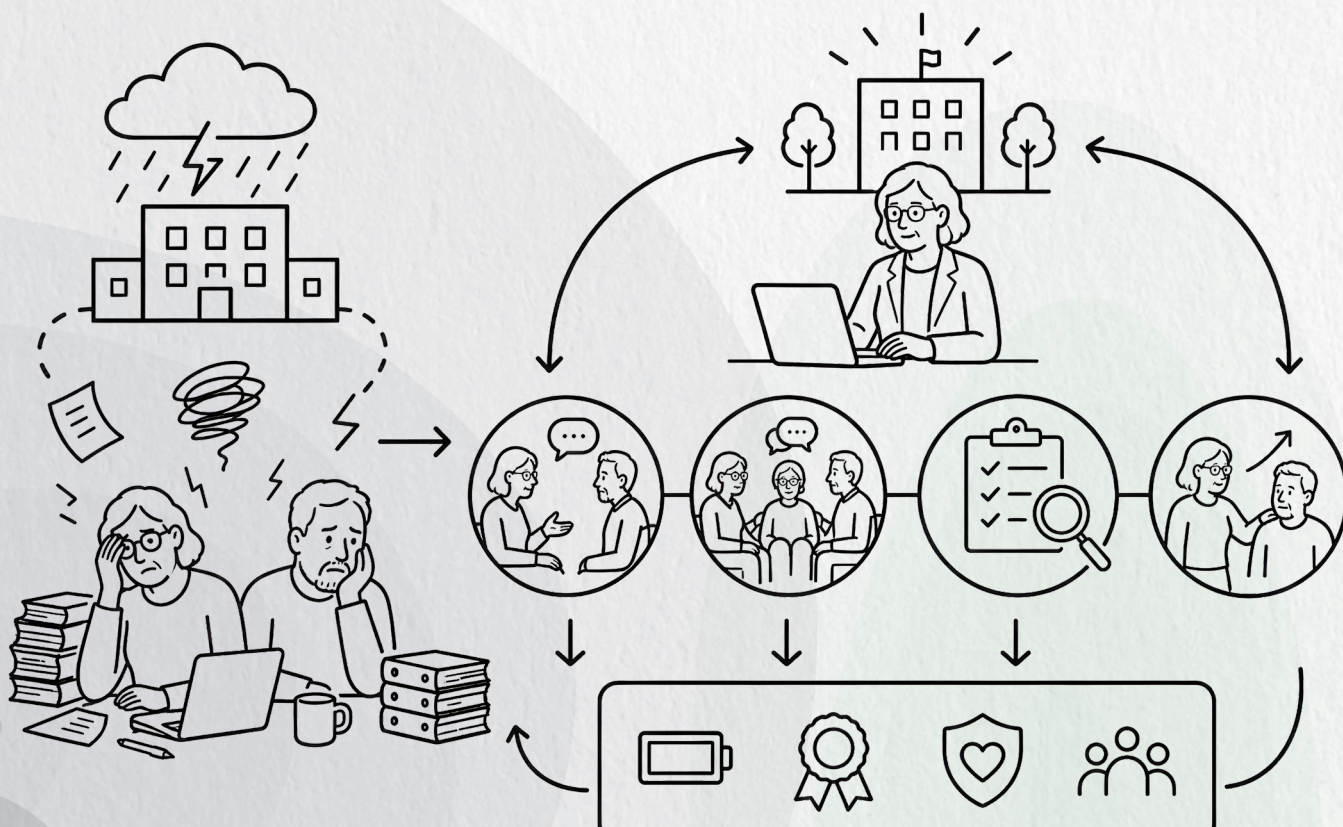
Il appartient à l'organisation de décider **quelle combinaison** de formes est réaliste et de veiller à ce que : la supervision soit **régulière** (par exemple, une fois par mois ou toutes les 6 à 8 semaines) ; elle ait lieu **pendant les heures de travail** et non « pendant le temps libre, par bonne volonté » ; l'objectif soit clairement défini (cas, rôle, émotions, questions systémiques ou combinaison de ces éléments).

Questions de contrôle pour l'organisation

Lors de la planification du soutien des personnes de confiance, du coordinateur de service et de l'équipe, quelques questions simples peuvent être utiles :

- L'ensemble de l'équipe du service bénéficie-t-il **d'une supervision régulière pendant les heures de travail**, et pas seulement de discussions occasionnelles « pour parler des choses qui vont très mal » ?
- Est-il possible **de parler librement de fatigue et de surcharge de travail** au sein de notre organisation ? Que se passe-t-il réellement lorsque quelqu'un le fait ?
- La question de la charge de travail, des rôles et des responsabilités est-elle **réellement abordée lors des supervisions et des entretiens de développement**, ou l'accent est-il uniquement mis sur les clients et les chiffres ?
- L'organisation **change-t-elle quelque chose** lorsque des signes d'épuisement apparaissent (charge de travail, rôles, soutien supplémentaire), ou tout reste-t-il identique ?

Si vous hésitez à répondre honnêtement à ces questions, cela signifie qu'une approche systématique est nécessaire pour soutenir le coordinateur du service d'aide et l'équipe, et qu'il ne suffit pas de leur demander de « prendre soin d'eux-mêmes ».



BIBLIOGRAPHIE

Caring Compass consortium. (2024). *WP2 Transnational Study of Support Persons and Service Providers*.

Réseau social européen. (2023). *Supervision des processus : soutien professionnel et personnel. Bonnes pratiques du RSE*.

Health and Care Professions Council (HCPC). (2021–2024). *Supervision – leadership and culture: Benefits, approaches and key characteristics of effective supervision*. Londres : HCPC.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Comprendre l'expérience du burnout : recherches récentes et implications pour la psychiatrie*. World Psychiatry, 15(2), 103–111.

Society of Occupational Medicine. (2023). *Burnout in healthcare: Risk factors and solutions*. Londres : SOM.

Skills for Care. (2020). *Supervision efficace : guide pratique à l'intention des responsables et superviseurs des services sociaux pour adultes*. Leeds : Skills for Care.

Social Care Wales. (2017). *Supervision for managers and leaders in social care*. Cardiff : Social Care Wales.

Te Pou o te Whakaaro Nui. (2022). *Supervision for support workers – Evidence summary*. Auckland : Te Pou.

Te Pou o te Whakaaro Nui. (2022). *Supervision pour les consommateurs, les pairs aidants et les travailleurs ayant une expérience vécue – Résumé des preuves*. Auckland : Te Pou.



6. COOPÉRATION ET RÉSEAUX

Chaque client est lié à plusieurs domaines de la vie : relations familiales, école ou études, marché du travail, soins de santé, services sociaux et d'aide, communauté locale. Le soutien ne peut donc pas être assuré par une seule personne. **Le travail en réseau** a pour **objectif** d'aider les différentes parties à communiquer entre elles, d'éviter les doublons et les « failles dans le système » et de rester concentré sur les objectifs de la personne concernée. Les études sur la gestion de cas et l'approche dite « wraparound » soulignent que les meilleurs résultats sont obtenus lorsqu'une petite équipe se forme autour de la personne, partageant les informations, les rôles et les responsabilités, et soutenant la personne en fonction de ses propres objectifs et choix.

L'approche wraparound signifie en gros que le soutien est planifié et organisé *autour de la personne et/ou de sa famille*, et non pas que la personne doit s'adapter à des services distincts. En général, une équipe régulière (la personne elle-même, les membres de sa famille, les prestataires de services officiels, les représentants de la communauté) se réunit et travaille selon un plan commun. Des études ont montré que cette approche peut améliorer les résultats, en particulier pour les personnes ayant des besoins complexes et multidimensionnels.

Dans de nombreux pays, le cadre **de gestion des cas** est utilisé pour diriger ce type de travail d'équipe. Si le travail en réseau vise à réunir les bonnes personnes autour d'une table et à les faire avancer dans la même direction, la gestion de cas répond à la question suivante : « *Qui est responsable de faire en sorte que tout cela fonctionne réellement ?* » Cela nous amène aux principes généraux de la gestion de cas et des rôles.



6.1 Gestion de cas et rôles – principes généraux

Dans la littérature internationale, **la gestion de cas** (*case management*) est décrite comme une méthodologie dans laquelle une personne désignée, le gestionnaire de cas (*case manager*), est chargée de coordonner l'ensemble : elle procède à une évaluation avec le client, l'aide à fixer des objectifs, l'aide à accéder aux services et vérifie que les accords fonctionnent.

Dans la plupart des systèmes de protection sociale européens, le rôle de gestionnaire de cas est **officiellement dévolu au secteur public ou au prestataire de services**, par exemple un travailleur social de la collectivité locale, un gestionnaire de cas des services sociaux ou de santé publics, un conseiller de l'agence pour l'emploi ou un agent de probation. Les organisations à but non lucratif et autres prestataires de services (y compris les organisations proposant des services d'accompagnement) contribuent à cette équipe, mais ne sont pas nécessairement les gestionnaires de cas officiels du client.

En ce qui concerne le service d'accompagnement, il est important de souligner que

- le soutien ou l'organisation fournissant des services de soutien **n'est pas tenu d'assumer le rôle de gestionnaire de cas** si la loi ou les règles locales ne le lui attribuent pas ;
- le soutien est plutôt **un fournisseur de soutien quotidien et un pont** entre le client et les différents services ;
- l'organisation (coordinateur, responsable) soutient le référent dans sa participation au réseau et reste en contact avec le gestionnaire de cas officiel.



6.2 Rôle du client, de la personne de soutien et de l'organisation dans le réseau

Rôle du client. Les théories contemporaines (par exemple, l'approche centrée sur la personne, la pratique axée sur le rétablissement, l'approche wraparound) soulignent que la personne n'est pas un « objet de cas », mais un membre de l'équipe.

Dans la pratique, cela signifie que le client participe, dans la mesure du possible, **à des réunions de réseau** où sa situation et ses projets sont discutés ; avant la réunion, on l'aide à réfléchir : « *Qu'est-ce qui est le plus important pour moi en ce moment ? Que veux-je que les autres sachent ? De quoi ai-je besoin ?* ». Le client peut choisir lui-même qui il souhaite voir à la table (et qui il ne souhaite pas voir), en particulier dans les situations sensibles.

Il faut toutefois tenir compte du fait que toutes les situations et toutes les personnes ne se prêtent pas à une grande réunion. Par exemple, si le client a **des capacités mentales très faibles, souffre d'une forte anxiété ou a vécu un traumatisme**, un grand groupe autour de la table peut être intimidant ou trop pesant. Dans ce cas, il peut être plus approprié que le client participe à une partie plus courte de la réunion (par exemple, le début et la conclusion) ; ou qu'un entretien individuel ait lieu avec lui avant et après la réunion et que ses points de vue soient présentés à la réunion avec son accord ; ou qu'une réunion en petit comité soit organisée et que les autres parties communiquent entre elles à un autre moment.

Il est important de respecter le principe selon lequel **la personne ne doit pas être éloignée de « son histoire »**, mais doit avoir la possibilité de faire entendre sa voix d'une manière qui lui convienne et qui lui semble sûre.

Rôle de la personne de soutien. La personne de soutien est souvent celle qui :

- aide le client **à comprendre** ce qui est prévu, ce que font les autres et en quoi cela le concerne ;
- aide le client **à préparer la réunion** (note les questions importantes pour le client) ;
- participe à la réunion avec le client et aide, si nécessaire, à traduire le jargon administratif en « langage courant »
- aide à décomposer les accords en étapes plus petites après la réunion.



Il peut parfois être judicieux que le soutien participe aux réunions du réseau **avec le coordinateur ou le responsable au début**, puis qu'il puisse ensuite s'en sortir seul, en fonction de son expérience et de la complexité des cas. Le soutien est certainement la personne qui a la meilleure vue d'ensemble du client et de ses souhaits.

Rôle de l'organisation (coordinateur/responsable).

Bien que ce soit le référent qui travaille quotidiennement avec le client, il ne doit pas être seul dans le travail en réseau. L'organisation peut apporter son soutien si :

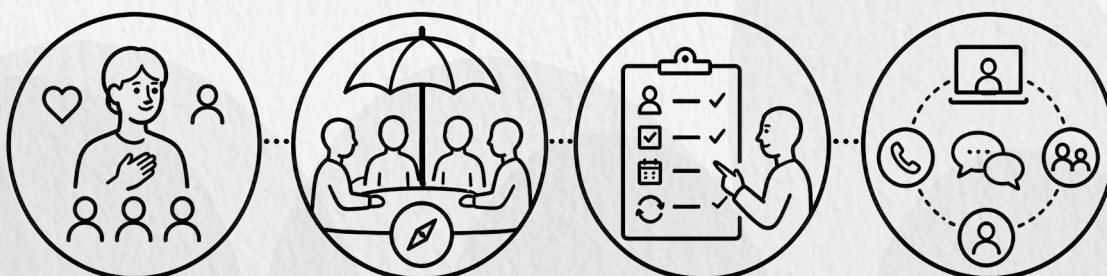
- le coordinateur ou le responsable participe au moins **aux réunions de réseau les plus importantes** (par exemple, planification initiale, moments de changements complexes) ;
- les rôles sont clairement définis : quand le travailleur social doit-il être présent, quand sa participation suffit-elle ?
- la personne de soutien peut discuter des dilemmes du travail en réseau (limites, partage d'informations, équilibre entre les attentes des différentes parties) **dans le cadre de la supervision et de la co-vision**.

Cela permet de clarifier le rôle du soutien et réduit le risque qu'il devienne implicitement « le porteur de tous les problèmes » ou le gestionnaire informel des cas.

6.3 Comment reconstruire le réseau autour du client – quelques principes

Les études sur les services personnalisés et intégrés présentent plusieurs points communs qui peuvent être utilisés dans le service de soutien :

1. **Commencez toujours par le client.** Cartographiez avec lui les personnes et les services qui sont actuellement importants dans sa vie. Demandez-lui qui il souhaite impliquer et qui il ne souhaite absolument pas impliquer.
2. **Gardez une équipe réduite et ciblée.** Souvent, 3 à 5 personnes suffisent : un gestionnaire de cas, un accompagnateur, un proche et un ou deux prestataires de services clés (par exemple, l'école, l'agence pour l'emploi, un représentant des services de santé).
3. **Rendez les rôles et les accords visibles.** Qui est responsable de quoi ? Comment l'information est-elle partagée (canaux, fréquence, accords) ? Quand allons-nous revoir le plan ?
4. **Adaptez la forme, pas seulement le contenu.** Pour certains clients, une réunion officielle « autour d'une table » convient ; pour d'autres, la réunion du réseau peut se dérouler en partie par téléphone, vidéo ou lors de petites réunions individuelles afin d'éviter une charge excessive.



6.3.1 Implication de la communauté

L'approche ABCD (Asset-Based Community Development) recommande de ne pas considérer la communauté uniquement en fonction de ce qui manque aux gens ou de ce qui ne fonctionne pas, mais aussi de remarquer les forces existantes : les personnes, les compétences, les groupes, les lieux et les initiatives sur lesquels on peut s'appuyer.

Dans le contexte des services d'accompagnement, cela signifie que le réseau n'est pas uniquement constitué de services officiels :

- **les personnes** – voisins, bénévoles, conseillers expérimentés, « piliers connus de la communauté » ;
- **les lieux** – centre communautaire, bibliothèque, club de sport, centre pour jeunes, clubs de loisirs ;
- **les groupes et les initiatives** – groupes de soutien (par exemple, groupes de soutien aux personnes en rétablissement après une dépendance, groupes de soutien au deuil ou à la santé mentale), associations, communautés religieuses, groupes de loisirs, journées communautaires.

Conseils pratiques pour « tisser des liens » :

- demandez au client : « *Dans quels endroits rencontrez-vous des visages familiers ? Où vous sentez-vous le plus à votre place ou vous êtes-vous déjà senti ainsi ?* »
- Recherchez la collaboration avec **les travailleurs communautaires, les chefs de village, les centres de jeunesse, les congrégations** et autres personnalités/gourous locaux – ils savent souvent où se trouvent les « ressources cachées » ;

Ne sous-estimez pas les petits pas : participer ensemble à un événement communautaire peut parfois être aussi important qu'une réunion officielle.



6.3.2 Réunions et accords de coopération : bonnes pratiques

Les manuels sur l'approche Wraparound et la gestion de cas recommandent de considérer les réunions de réseau non pas comme des réunions de compte rendu ennuyeuses, mais **comme un espace de réflexion commune pour l'équipe**.

Caractéristiques d'une bonne réunion de réseau :

- **Objectif clair** : élaborons-nous un plan initial, évaluons-nous les progrès ou cherchons-nous une solution à un obstacle ?
- **La voix du client est présente** : la personne participe elle-même ou est représentée ; personne ne prend de décision « à sa place » sans son accord.
- **Les rôles sont convenus** : qui dirige la discussion, qui fait le résumé, qui veille au respect du temps imparti.
- **Les décisions sont consignées par écrit**, qu'il s'agisse du procès-verbal du gestionnaire de cas, d'un résumé abrégé destiné au client ou à la personne de soutien, auquel il sera possible de se référer ultérieurement.
- **Le temps et le langage sont respectueux** – la réunion ne s'éternise pas sans raison et le langage utilisé est compréhensible, les termes étant expliqués.

Une bonne pratique consiste à ce que l'ONG fournissant le service de soutien ne se charge pas automatiquement du « rôle de secrétaire » de la réunion, mais partage cette responsabilité avec le gestionnaire de cas et les autres partenaires. Le réseau fonctionne toujours mieux lorsque ses membres partagent les mêmes valeurs et se réjouissent des résultats obtenus.

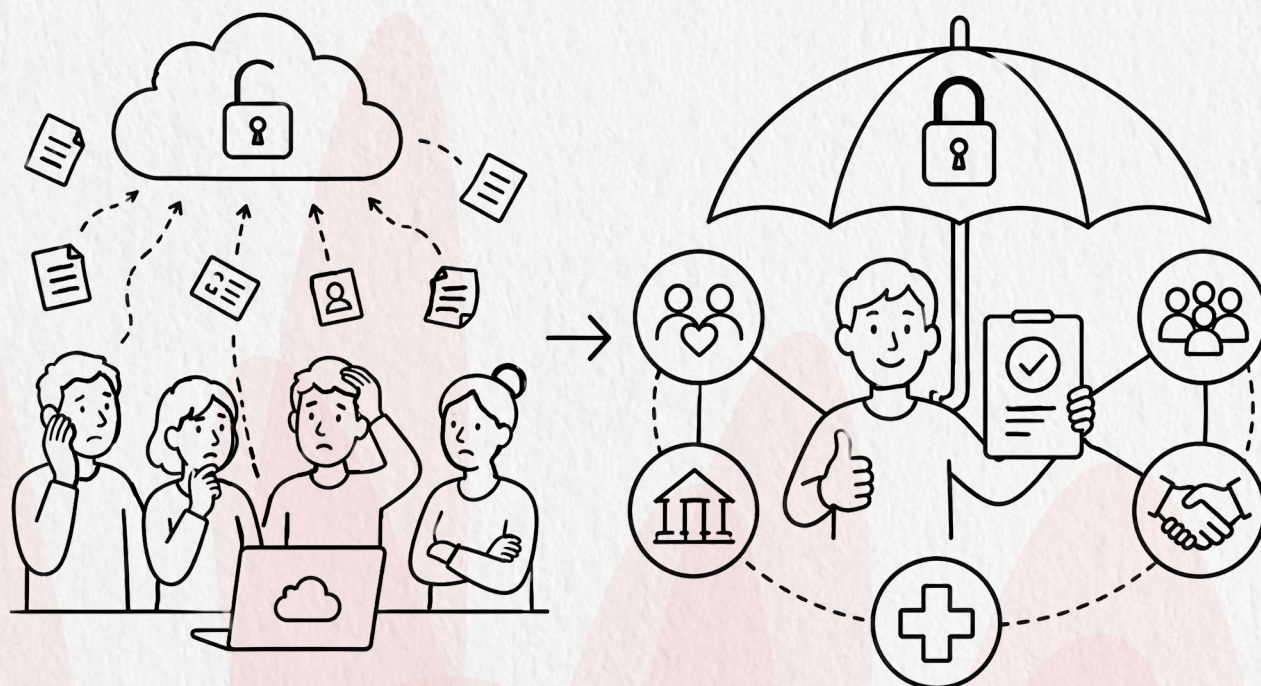


6.3.3 Partage des ressources et des informations

Le travail en réseau ne fonctionne que si l'information est partagée **de manière suffisante, mais sans excès**. Les cadres européens de qualité des services sociaux soulignent que la protection des données personnelles et l'autonomie du client sont des éléments indispensables du travail en réseau : il faut partager le moins possible, dans la mesure où cela est nécessaire pour atteindre l'objectif, et toujours avec le consentement éclairé et la compréhension du client.

Une organisation peut favoriser un échange d'informations sécurisé si :

- elle utilise **des consentements écrits** précisant quelles informations sont partagées, avec quels partenaires et à quelles fins ;
- elle explique au client ce que cela signifie dans la pratique (par exemple, « nous pouvons parler à l'assistant social afin qu'il sache ce dont nous avons convenu et qu'il puisse apporter son soutien ») ;
- convient avec ses partenaires **de canaux sécurisés** (courrier électronique crypté, systèmes d'information, fichiers protégés par mot de passe) ;
- aide le client à raconter lui-même son histoire, plutôt que de toujours parler à sa place – cela renforce son autonomie et sa capacité à exprimer ses besoins.



6.4 Le rôle des médias : conscient et prudent

Les médias **ne font pas** partie du réseau du client au sens classique du terme, mais ils peuvent jouer un rôle dans la sensibilisation, la réduction de la stigmatisation et la promotion de changements systémiques (par exemple, articles sur l'importance des services d'accompagnement, témoignages anonymes). Dans le même temps, l'attention publique peut être très risquée pour une personne vulnérable.

Une bonne règle de base consiste à impliquer les médias **avec beaucoup de prudence** dans les histoires individuelles des clients, et ce uniquement dans un but clairement défini et avec le consentement éclairé et informé du client. Il est souvent préférable d'utiliser des exemples anonymes ou modifiés. Dans le même temps, l'organisation qui fournit des services d'accompagnement peut utiliser sans crainte les médias **pour faire connaître ses services, mettre en évidence des problèmes généraux et impliquer la communauté**, tout en gardant toujours à l'esprit la confidentialité et la sécurité du client.



BIBLIOGRAPHIE

Bruns, E. J., & Walker, J. S. (2010). *Intervenir dans la vie des jeunes présentant des troubles comportementaux complexes et de leurs familles : le rôle de l'approche wraparound*. American Journal of Community Psychology, 46(3–4), 314–331.

Walker, J. S., & Schutte, K. (2005). *Pratique et processus dans le travail d'équipe wraparound*. Journal of Emotional and Behavioral Disorders, 13(2), 121–132.

National Wraparound Initiative. (2004–2013). *Wraparound : informations clés, preuves et recommandations*.

Families ACT. (2013). *Case Management Practice and the Child, Youth & Family Services Program*.

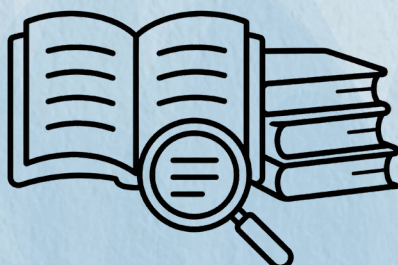
Diverses lignes directrices européennes en matière de services sociaux sur les soins centrés sur la personne et intégrés (par exemple, ESN, cadres de qualité des services sociaux de la Commission européenne).

Thèses de l'université de Tampere / de l'université de Tartu sur la gestion de cas dans les services sociaux et le marché du travail en Estonie (par exemple, *Juhtumikorralduse kui sotsiaaltöö meetodi rakendamine Eesti sotsiaal- ja tööturutöösüsteemis*)

Caisse d'assurance chômage estonienne et analystes. (2020). *Le bien-être au travail dans le travail d'un gestionnaire de cas de la Caisse d'assurance chômage estonienne* (mémoire de master)

Conseil estonien de la sécurité sociale. (2024). *Services de soins spéciaux et gestion de cas dans les soins spéciaux*.

DASH / Oxford Review / Community Waikato / Aspen Institute – documents sur le développement communautaire basé sur les atouts (ABCD)

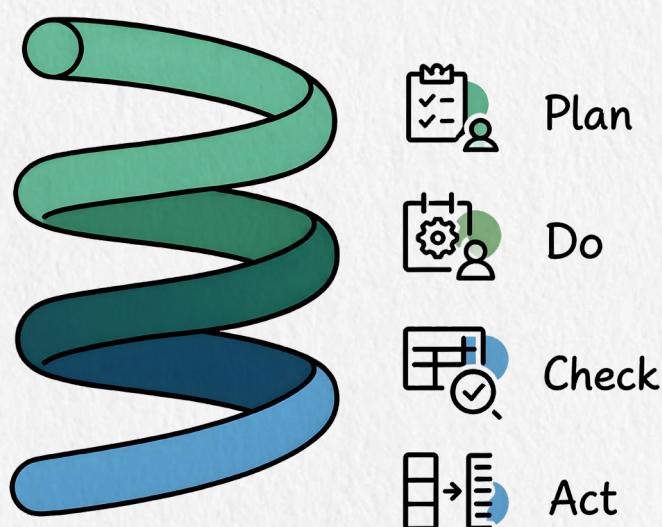


7. SUIVI, ÉVALUATION ET GESTION DE LA QUALITÉ

Un bon service d'accompagnement ne se résume pas à de bonnes intentions et à des contacts chaleureux : il est également important **de voir si et comment le service a réellement un impact**. Les cadres européens de qualité des services sociaux soulignent que la qualité ne peut être garantie uniquement par des directives et des procédures ; **un suivi régulier, la prise en compte des commentaires des utilisateurs et une amélioration systématique** sont également nécessaires.

En matière de gestion de la qualité, on parle souvent du cycle « **planifier-faire-évaluer-améliorer** » (Plan-Do-Check-Act), également connu sous le nom de **cycle de Deming**. Sa logique est simple : nous planifions d'abord le changement, puis nous le testons à petite échelle, ensuite nous évaluons ce qui s'est réellement passé et enfin nous apportons les améliorations nécessaires et consolidons les solutions qui fonctionnent bien. Le cycle de Deming permet de considérer le service d'accompagnement comme **un système en constante évolution**, et non comme un projet ponctuel.

- Nous planifions ce que nous voulons atteindre avec le service d'accompagnement,
- nous mettons en œuvre les actions,
- **nous mesurons et demandons un retour d'information,**
- nous améliorons les choses lorsque nous constatons que l'organisation actuelle ne fonctionne pas.



Deming Cycle (PDCA)

Le suivi et l'évaluation du service d'accompagnement pourraient se concentrer sur au moins trois niveaux : la vie du client, l'expérience de l'accompagnateur, le fonctionnement du service et de l'organisation.

7.1 Que mesurons-nous dans le cadre du service d'accompagnement et pourquoi ?

Les cadres de qualité européens recommandent de distinguer clairement **les résultats** (outcome) et **les réalisations** (output). *Les réalisations* sont plutôt **des chiffres relatifs aux activités** : nombre de clients, nombre de rencontres, durée du service. *Le résultat* est ce **qui a changé dans la vie d'une personne** : a-t-elle davantage de contrôle sur sa vie, est-il devenu réaliste pour elle de trouver un emploi ou de reprendre ses études, se sent-elle plus en sécurité et moins seule ? Dans le cas du service d'accompagnement, il convient de se concentrer sur au moins quatre aspects lors de la planification du suivi et de l'évaluation.

1. **Volumes et accès au service** : combien de personnes ont accès au service (y compris les différents groupes cibles, tels que les jeunes, les chômeurs de longue durée, les personnes handicapées, etc.), combien de temps après avoir été orientées vers un accompagnateur les personnes accèdent-elles à ce service et quelle proportion de clients interrompent le service avant la fin convenue. D'autres indicateurs chiffrés importants pour l'organisation peuvent également être regroupés ici (par exemple, le nombre de rendez-vous, la durée moyenne du service, les régions d'origine des clients).
2. **Processus et qualité** : les rendez-vous ont-ils lieu à la fréquence convenue, les objectifs ont-ils été convenus par écrit avec le client et sont-ils travaillés de manière cohérente, et dans quelle mesure le client considère-t-il le service comme sûr et respectueux (attitude, confidentialité, respect des droits) ?
3. **Résultats et qualité de vie du client** – quels sont les changements concrets (par exemple, reprise d'un emploi ou d'études, recours à un service de conseil en matière d'endettement, début d'un traitement, stabilisation du logement), mais aussi l'expérience personnelle du client : a-t-il le sentiment d'avoir davantage le contrôle sur sa vie, de mieux s'en sortir et d'être moins seul ? La qualité de vie peut être considérée de manière plus large : participation sociale, sentiment de sécurité, organisation de la vie quotidienne. Les approches WHOQOL et ASCOT montrent que, pour évaluer l'impact des services sociaux, il convient de s'intéresser avant tout à **la qualité de vie**, et pas seulement aux différents éléments du service.
4. **Bien-être du personnel de soutien et de l'équipe** : quel type de soutien, de supervision et de gestion de la charge de travail le personnel de soutien reçoit-il, quels sont les signes d'épuisement professionnel et de stress, quel est le niveau de satisfaction au travail et quel est le taux de rotation du personnel ? Des études récentes établissent un lien direct entre la supervision et la qualité des conditions de travail et le risque d'épuisement professionnel, ce qui en fait également un élément de la qualité du service.

Il est essentiel de garder à l'esprit que l'objectif de la mesure n'est pas de « noter » quelqu'un, mais **d'apprendre** ce qui fonctionne bien et où il est nécessaire d'adapter le service ou de créer un soutien supplémentaire.

7.2 Recueillir les commentaires des clients

Les cadres de qualité européens et les études sur l'implication des utilisateurs soulignent que les commentaires des utilisateurs du service sont l'un des leviers les plus importants pour améliorer réellement la qualité du service : ils permettent à la fois de développer le contenu du service et de renforcer l'autonomie et la participation des personnes dans la société. Les commentaires peuvent être recueillis de différentes manières et il est utile de combiner ces approches.

Courts questionnaires sur la satisfaction et l'expérience

Un bon point de départ est un questionnaire simple et court qui se concentre sur la **façon dont le client perçoit le service**. Il pourrait par exemple comprendre :

- quelques questions sur l'attitude et la sécurité (le personnel d'assistance est-il perçu comme respectueux, fiable, confidentiel) ;
- des questions sur les relations et la participation (le client a-t-il le sentiment d'être écouté et impliqué dans la définition des objectifs ?) ;
- une question générale sur la satisfaction, du type : « *Sur une échelle de 1 à 10, dans quelle mesure êtes-vous satisfait du service d'accompagnement ?* »

L'ASCOT et différentes échelles d'évaluation de la qualité (par exemple, le QCE-ACC pour les personnes âgées) montrent que ces questions relatives à l'expérience peuvent être liées aux domaines les plus importants de la qualité de vie : le contrôle de la vie quotidienne, la sécurité, les relations et les activités significatives.

Mesure de la qualité de vie et du fonctionnement

Les instruments WHOQOL (enquêtes sur la qualité de vie de l'Organisation mondiale de la santé) et ASCOT ont créé des outils utilisés dans plusieurs pays pour évaluer la qualité de vie d'une personne dans différents domaines : santé physique et mentale, vie sociale, autonomie, sécurité, etc.

Dans le contexte de Caring Compass, il n'est pas nécessaire de reprendre les longs questionnaires standard, mais ceux-ci peuvent servir d'inspiration. On peut par exemple utiliser :

- 1 à 2 questions simples sur le sentiment de contrôle (par exemple « *Avez-vous l'impression d'avoir davantage votre mot à dire dans les décisions qui concernent votre vie qu'avant de bénéficier du service ?* ») ;
- des questions sur la participation sociale (par exemple « *Avez-vous plus de personnes vers qui vous pouvez vous tourner ?* ») ;
- des questions sur la gestion du quotidien (par exemple, les finances, la gestion du temps, l'accès aux services).

Cela permet de lier l'évaluation de l'impact du service d'accompagnement à la qualité de vie de la personne dans son ensemble, et pas seulement à un élément particulier du service.

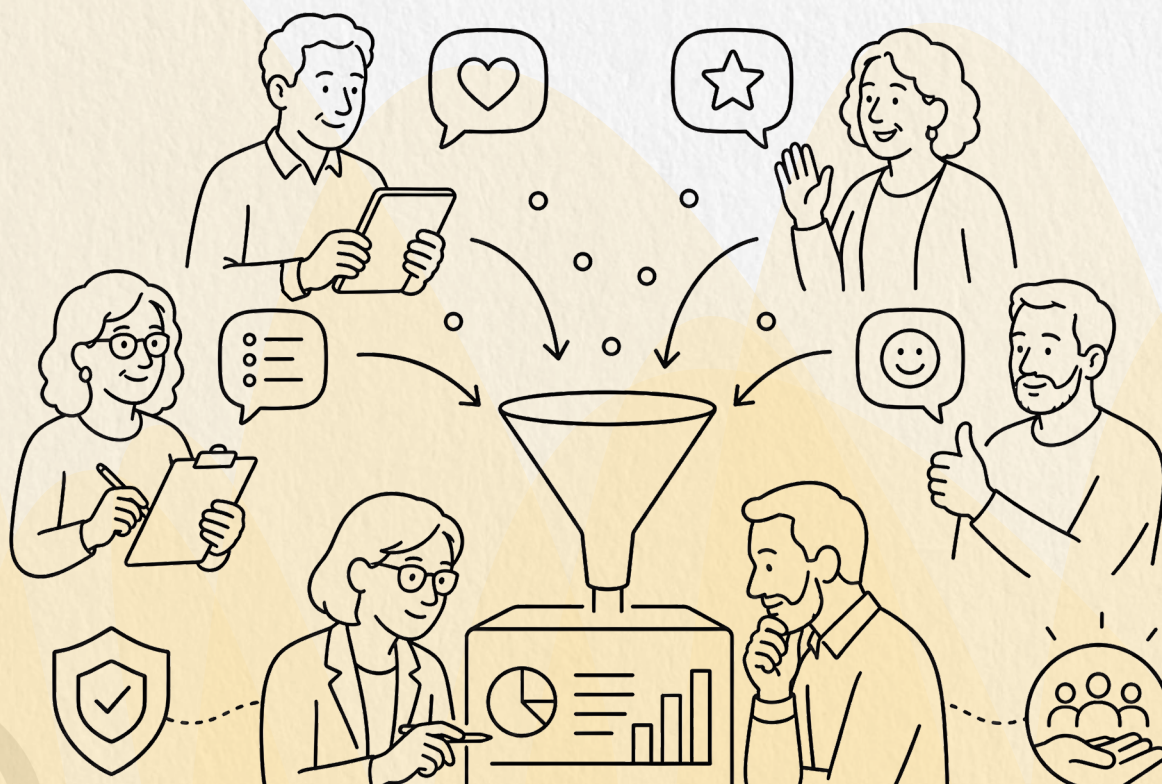
Le modèle CARE comme cadre de référence pour la qualité de vie. La méthodologie CARE (*Comprehensive Approach to Rehabilitation*) est une approche axée sur le rétablissement et les points forts, dont l'objectif central est d'améliorer la qualité de vie de la personne. Le modèle CARE ne considère pas la qualité de vie comme un simple chiffre, mais examine la personne à travers **huit domaines de la vie** :

- quatre domaines personnels : soins personnels, santé, sens de la vie, relations ;
- quatre domaines de la vie : logement, travail, études, loisirs/activités.

Dans le contexte des services d'accompagnement, la logique CARE peut être utilisée **comme cadre d'évaluation de la qualité de vie**, et pas nécessairement comme questionnaire distinct. Dans la pratique, cela peut signifier que :

Dès les premières rencontres, le conseiller et le client dressent un état des lieux dans chaque domaine (ce qui va bien, ce qui nécessite un soutien, quels sont les souhaits du client). Quelques mois plus tard, les mêmes domaines sont réexaminés : qu'est-ce qui a changé, qu'est-ce qui est resté identique, quels objectifs ont été atteints ou doivent être révisés ? À la fin du service, un bref résumé est établi : dans quels domaines de la vie le client ressent-il le plus grand changement et quelles sont les « prochaines étapes » après la fin du service de soutien .

La méthodologie CARE devient ainsi **un outil simple et visuel** qui permet de voir l'impact du service d'accompagnement au-delà d'une simple réalisation (par exemple, « a trouvé un emploi » ou « a commencé un traitement »). La qualité de vie est considérée dans son ensemble : la personne mène-t-elle une vie plus riche de sens, entretient-elle des relations plus solides, gère-t-elle mieux son quotidien et contrôle-t-elle davantage sa vie ?



Si l'organisation souhaite suivre de manière plus systématique l'évolution de la qualité de vie, les huit domaines de la vie de CARE peuvent être associés à une échelle simple – par exemple, demander au client d'évaluer sa satisfaction ou son fonctionnement dans chaque domaine (sur une échelle de 1 à 5 ou de 1 à 7) au début et à la fin du service. Cela permet d'obtenir une image claire des domaines dans lesquels les changements positifs les plus importants ont eu lieu et de ceux dans lesquels un soutien supplémentaire est encore nécessaire. Cela ne remplace pas les indicateurs standard de qualité de vie (tels que WHOQOL ou ASCOT), mais est **compréhensible pour le référent et le client** et s'intègre bien dans le travail quotidien et le développement des services.



Retour qualitatif : récits et conversations. La littérature sur le mentorat et les services sociaux recommande d'utiliser **des récits** en plus des données chiffrées, car ceux-ci aident à comprendre *comment* le changement s'est produit, et pas seulement si le « résultat » a été atteint. Pour cela, on peut utiliser :

- de courts entretiens individuels ;
- des groupes de discussion ;
- des « récits de changement significatif » (*Most Significant Change*) – demander au client de décrire un changement qu'il considère comme le plus important.

Une bonne pratique consiste à prévoir une fois par an ou à la fin du projet un petit échantillon d'entretiens approfondis, en demandant des exemples concrets, par exemple : « *Quel a été pour vous le changement le plus important dans votre travail avec la personne de soutien ?* » Les commentaires anonymes obtenus peuvent être utilisés à la fois pour développer le service et, par exemple, pour des formations.

Il est important que la collecte de commentaires **ne devienne pas une charge supplémentaire pour le client**. Les questionnaires doivent être courts et compréhensibles et peuvent, si nécessaire, être remplis avec l'aide d'une personne de soutien ou d'un employé neutre qui aide à clarifier la formulation, mais n'impose pas de réponses.

7.3 Collecte de commentaires auprès d'une personne de soutien

L'expérience des personnes de soutien est tout aussi importante que celle des clients en termes de suivi : elles voient clairement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et leur bien-être a une incidence directe sur la qualité du service. Plusieurs études ont montré **qu'une supervision efficace et le soutien de l'organisation réduisent le risque d'épuisement professionnel et améliorent la satisfaction au travail.**

Possibilités pratiques :

- enquête brève et récurrente (par exemple une fois par an) sur les thèmes suivants : la supervision est-elle régulière et utile ; la charge de travail est-elle réaliste ; l'organisation soutient-elle le bien-être (congés, pauses, possibilité de « prendre du temps pour soi » lorsque la charge de travail a été trop importante pendant une longue période) ?
- échelles plus précises (par exemple, indicateurs succincts du burn-out ou du bien-être au travail) – il est important que les résultats soient **réellement** utilisés **pour modifier la charge de travail et le soutien**, et pas seulement dans les rapports.
- Résumés de la co-vision et de la supervision : quels sont les thèmes récurrents, de quelle formation supplémentaire ou de quels outils méthodologiques les personnes de soutien ont-elles besoin ?

Des études récentes dans le domaine social montrent que lorsqu'une organisation utilise activement la supervision et le suivi du bien-être au travail, **le turnover du personnel et les risques pour la qualité des services diminuent.**

7.4 Indicateurs, listes de contrôle et plans d'amélioration

Les cadres européens de qualité des services sociaux (y compris les rapports de la Commission européenne et de divers réseaux) recommandent de créer **un ensemble d'indicateurs** plutôt **restreint mais bien pensé**, plutôt que de collecter « tout » ce qui peut être mesuré. Dans le cas des services d'accompagnement, il est judicieux de regrouper les indicateurs en quelques grands blocs couvrant le volume, le processus, les résultats et le bien-être des employés.

Volumes et accès au service (indicateurs quantitatifs). Tous les chiffres clés qui décrivent la « portée » et l'utilisation du service peuvent être inclus ici : le nombre de clients qui accèdent au service (au total et par groupe cible), le temps d'attente moyen pour accéder au service, le nombre de rendez-vous par client (moyenne, médiane) et la proportion de clients qui interrompent le service avant la fin convenue.

Indicateurs de processus. Les indicateurs de processus permettent d'évaluer si l'organi-

sation quotidienne du service d'accompagnement répond aux normes convenues. Par exemple : quelle proportion de clients a des objectifs écrits et un plan de travail, à quelle fréquence les objectifs sont-ils revus avec le client (par exemple tous les 2 à 3 mois) et combien d'accompagnateurs bénéficient d'une supervision régulière (par exemple au moins une fois toutes les 6 à 8 semaines).

Résultats et qualité de vie du client. Cette section examine ce que le service a réellement changé dans la vie du client. Par exemple : dans quelle mesure les objectifs convenus sont-ils atteints (par exemple, trouver un emploi ou commencer des études, commencer un traitement, consulter un conseiller en matière d'endettement), quelles sont les brèves auto-évaluations de l'e concernant le sentiment de contrôle, le sentiment de sécurité et la participation sociale avant et après le service (ou après certaines périodes) et quel est le niveau de satisfaction du client à l'égard du service – le client se sent-il traité avec respect, impliqué et en sécurité ? Les pratiques ASCOT et WHOQOL montrent que même de petits éléments liés à la qualité de vie (par exemple, le contrôle de sa vie, les relations, la gestion du quotidien) suffisent pour observer des tendances significatives.

Bien-être des personnes de soutien et de l'équipe. Un service de soutien de qualité implique également de veiller au bien-être des employés. Les indicateurs peuvent être le taux de rotation des personnes de soutien (combien de personnes quittent leur poste chaque année et pour quelles raisons), la qualité de la supervision et du soutien organisationnel, ainsi que des indicateurs simples et anonymes de l'épuisement professionnel et de la satisfaction au travail. Ces indicateurs permettent de déterminer si l'organisation du service favorise la rétention des personnes de soutien ou si, au contraire, elle les épuise.

Listes de contrôle et plans d'amélioration. Du point de vue de la gestion de la qualité, il est utile que l'organisation utilise **des listes de contrôle** pour vérifier régulièrement que tous les éléments importants sont présents dans les dossiers : contrat et consentements, plan de travail, évaluation des risques, résumé de clôture, réunions de réseau si nécessaire, et si les droits du client et la procédure de recours lui ont été expliqués.

Si les résultats du suivi révèlent un problème, par exemple un taux d'abandon élevé, un faible niveau de satisfaction parmi certains groupes cibles ou une charge de travail élevée pour les personnes de soutien, il convient d'élaborer **un plan d'amélioration concret**. Celui-ci doit préciser :

- quel est exactement le problème ;
- quelles données le démontrent ;
- quels changements vont être testés (par exemple, formations, modifications des processus de travail, soutien supplémentaire aux personnes de soutien) ;
- et quand et comment vérifier si les changements apportés ont eu l'effet escompté.

La collecte d'indicateurs devient ainsi un outil vivant qui aide à améliorer le service étape par étape, et non une simple obligation de rendre compte.

7.5. Exemples de la manière dont les résultats du suivi modifient le service

Les rapports internationaux sur la qualité des services sociaux soulignent que les données ne sont utiles que si elles **conduisent à des changements réels** dans l'organisation des services.

Voici quelques exemples qui peuvent être développés dans le contexte de Caring Compass :

Exemple 1 : abandons au début. Le suivi montre qu'une grande partie des jeunes abandonnent le service d'accompagnement au cours des deux premiers mois. Les entretiens révèlent qu'ils ne comprennent pas bien la différence entre un accompagnateur, un travailleur social et un psychologue. L'organisation modifie l'explication introductive (supports visuels, courte vidéo, rencontre commune avec le référent et le référent) et, un an plus tard, le taux d'abandon a considérablement diminué.

Exemple 2 : signes d'épuisement professionnel chez les personnes de soutien. Une enquête sur le bien-être au travail montre que plusieurs personnes de soutien se sentent surmenées et peu sûres d'elles dans les cas complexes. Le plan d'amélioration prévoit de réduire le nombre maximal de cas par personne, d'augmenter la fréquence de la supervision et d'ajouter une formation spéciale sur le travail tenant compte des traumatismes. L'année suivante, les indicateurs d'épuisement professionnel et le taux de rotation du personnel ont diminué.

Exemple 3 : changement de la qualité de vie. De brèves questions sur la qualité de vie avant et après le service montrent que certaines groupes cibles voient leur participation sociale s'améliorer (plus de contacts, d'activités), mais que leur sentiment de contrôle sur leurs finances et leur gestion du temps reste inchangé. L'organisation ajoute davantage d'éléments liés à la gestion financière et à la gestion du temps dans la formation et les plans de travail des personnes de soutien et cherche à collaborer avec des conseillers en matière d'endettement et des formateurs en littératie financière.

De tels exemples aident l'équipe à comprendre que le suivi n'est pas une simple « case à cocher dans un rapport », mais **un outil qui aide à développer le service de manière intelligente**.



BIBLIOGRAPHIE

Commission européenne et Comité de la protection sociale. (2010). *Cadre européen de qualité pour les services sociaux*.

Réseau social européen. (2023). *Principes de qualité dans les services sociaux*.

Malley, J. N., et al. (2012). *An assessment of the construct validity of the ASCOT measure of social care-related quality of life*. Health and Quality of Life Outcomes, 10, 21.

Organisation mondiale de la santé. (2019). *WHOQOL : Mesurer la qualité de vie*.

Ministère de la Santé (Australie). (2022). *Outils de mesure pour évaluer la qualité de vie, la satisfaction des consommateurs et l'expérience des consommateurs dans les soins aux personnes âgées en établissement et à domicile*.

Repková, K. (2024). *Impliquer les utilisateurs dans l'évaluation des services sociaux*. Institut de recherche sur le travail et la famille.

Centre national de ressources sur le mentorat. (2020-2024). *Boîte à outils pour l'évaluation des programmes de mentorat*.

Andersen, L. P., et al. (2025). *Réduire le risque d'épuisement professionnel dans les professions des services à la personne*.

Miletić, B., & Janković, U. (2024). *Le rôle du soutien hiérarchique dans la gestion du stress et la prévention de l'épuisement professionnel des professionnels travaillant dans la protection sociale*.



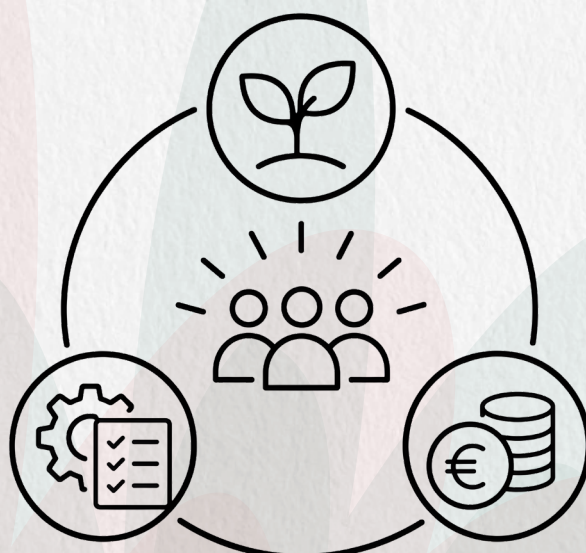
8. DURABILITÉ, FINANCEMENT ET VISIBILITÉ

Dans de nombreuses organisations, le service de soutien tend à être basé sur des projets : pilote, expérimental, « essayons et voyons ». Mais si le service fonctionne vraiment, la question suivante se pose : **comment garantir qu'il ne disparaisse pas lorsque le financement du projet prend fin ou que la personne clé quitte l'organisation ?**

La durabilité ne se résume pas à une question d'argent. Elle implique également :

- **une organisation stable du travail** (rôles, processus, gestion des risques) ;
- **la fidélisation du personnel** (formation, supervision/co-vision, reconnaissance) ;
- **la visibilité de l'impact** (indicateurs simples, récits, retour d'information) ;
- **des partenariats** qui aident le service à « s'ancrer » dans le système (collectivités locales, caisse d'assurance chômage, santé, éducation, communauté).

Vous trouverez ci-dessous un cadre pratique pour financer le service, le développer de manière stratégique et expliquer sa valeur au public, aux partenaires et aux décideurs politiques.



8.1 Modèles de financement possibles et leurs avantages/inconvénients

Le financement des services d'accompagnement est généralement le résultat d'une combinaison entre un besoin pratique et un choix politique : le service d'accompagnement est-il considéré comme un projet temporaire ou comme un élément permanent du réseau de soutien du système social et éducatif ? En termes de durabilité, il est risqué de ne s'appuyer que sur une seule source, car la disparition d'un canal de financement entraîne souvent une réduction ou un arrêt brutal du service. Il convient donc de considérer le financement comme un « portefeuille » comprenant au moins un élément stable et un ou deux éléments supplémentaires plus flexibles.

Le modèle le plus classique et, pour de nombreuses organisations, le plus sûr est **celui des marchés publics ou des contrats de service**, par exemple par l'intermédiaire d'une collectivité locale, d'une administration publique ou d'un autre partenaire public. **La force** de ce modèle **réside dans sa prévisibilité** : si le contrat est bien rédigé, il assure **la continuité du service, permet de planifier l'équipe et de maintenir la qualité**. Dans le même temps, **une commande publique** peut **également entraîner une certaine rigidité** : le service peut commencer à fonctionner selon une logique de unités, d'heures ou de rapports formels. Le plus grand risque est que l'organisation se concentre sur « ce qu'exige le contrat » plutôt que sur « ce dont la personne a réellement besoin ». C'est pourquoi il est toujours utile de garantir une qualité minimale dans les contrats de service (par exemple, supervision/co-vision, soutien professionnel, limites claires, sécurité et protection des données) et de laisser une flexibilité raisonnable dans la mise en œuvre du service : comment se déroulent les réunions, quelle est leur intensité et comment l'orientation du soutien évolue-t-elle dans le temps.

Une autre source de financement courante est **le financement de projets** – programmes de l'Union européenne, mesures nationales, soutien de fondations ou de fonds. **Les projets sont très utiles pour le développement** : ils permettent de **tester** un nouveau groupe cible, **de créer** des outils, **de concevoir** des formations et **de tester** un modèle de service. Le financement de projets convient bien aux situations où le service est en cours de lancement ou doit faire un bond qualitatif (par exemple, ouverture d'une nouvelle région, test d'un nouveau format de soutien, création d'une solution numérique). Cependant, les projets ont toujours **une durée limitée, ce qui rend le service vulnérable** : lorsque le projet prend fin et qu'il n'y a pas de nouveau projet immédiatement disponible, il se crée un « vide » qui affecte à la fois les clients et les personnes de soutien. Il est donc important que le projet ne reste pas le « moteur éternel » du service, mais qu'il serve plutôt de passerelle vers un financement permanent. Un bon projet est un projet dans lequel on a dès le départ réfléchi à ce qui restera après le projet et à quel partenaire (par exemple, une collectivité locale) ou à quelle ligne budgétaire reviendra la partie principale du service.

Le troisième niveau de financement est **le soutien de la communauté et des initiatives privées** : dons, subventions à des fins spécifiques, campagnes caritatives ou contributions de la communauté locale. Ce modèle n'est généralement pas suffisant pour couvrir l'ensemble du service, mais il **peut être très précieux pour maintenir et développer la qualité du service**. Par exemple, les dons peuvent couvrir la formation des personnes de soutien, la supervision, les outils de travail, les activités d'auto-protection ou les activités pilotes qui ne sont pas couvertes par un contrat. **Le point faible** de ce modèle **est sa prévisibilité** : les subventions peuvent fluctuer et la communication et le maintien de la confiance demandent un temps constant. Il faut également tenir compte du fait que, dans le cas des groupes cibles vulnérables, il n'est pas juste de fonder le service sur l'espoir que « la communauté apportera son soutien », car le besoin d'aide ne dépend pas du succès actuel de la campagne.

Dans certains contextes, on a également recours à **la participation financière ou à des services payants**. Cela peut être judicieux **lorsque le groupe cible n'est pas très vulnérable** ou lorsque le service est plutôt axé sur le développement et le mentorat, où la personne ou l'employeur peut prendre en charge une partie des coûts. Cependant, il faut être honnête : pour de nombreux groupes cibles des services d'accompagnement, la participation financière peut constituer un obstacle qui exclut précisément ceux qui ont le plus besoin d'aide. Si une participation financière est toutefois demandée, l'organisation doit appliquer **un principe transparent et équitable** : à qui le service est-il gratuit, à qui est-il partiellement payant, quelles sont les différences et comment éviter une situation où seuls ceux qui peuvent payer peuvent bénéficier de l'aide ?

Ces dernières années, on parle de plus en plus **de financement basé sur les résultats et de logique d'impact social** (y compris les approches « d'impact »), **où l'argent est en partie lié à des résultats convenus**. Le principe de ce modèle est en soi raisonnable : si un service aide réellement une personne à progresser vers l'autonomie, l'emploi, l'apprentissage ou une meilleure gestion de sa vie, le système pourrait également le valoriser. Cependant, le financement basé sur les résultats comporte **deux risques typiques**. Premièrement, la mesure peut devenir trop complexe et commencer à diriger le service – ce n'est plus la personne, mais l'indicateur qui est au centre. Deuxièmement, il y a un risque que les cas « plus simples », où le résultat est obtenu plus rapidement, soient privilégiés, tandis que les cas plus complexes sont laissés de côté. C'est pourquoi la logique axée sur les résultats doit être protégée sur le plan éthique : les indicateurs doivent également tenir compte de la valeur des « petits pas » et les contrats doivent préciser clairement comment le service reste accessible aux cas complexes.

Dans la pratique, il convient de se concentrer sur deux questions lors du choix des modèles de financement. Premièrement : **quel modèle permet de maintenir les normes minimales de qualité du service** (soutien des personnes de confiance, supervision/co-vision, rôle délimité, sécurité et protection des données) même lorsque la pression augmente ? Deuxièmement : **quelle combinaison réduit la vulnérabilité de l'organisation**, de sorte que le service ne dépende pas d'un seul projet, d'un seul contrat ou d'une seule personne ? Une fois que ces deux questions ont reçu une réponse honnête, le choix du modèle de financement est généralement beaucoup plus clair.



8.2 Développement stratégique du service : durabilité et risques

Le service d'assistance devient un « véritable service » pour l'organisation dès lors qu'il ne dépend plus **de l'enthousiasme** de quelques personnes ou **d'un projet** temporaire, mais qu'il est **géré de manière consciente** et que **sa qualité est contrôlée**. Le développement stratégique ne signifie pas ici de grands documents stratégiques, mais des décisions de gestion claires et récurrentes : **à qui le service est-il destiné, quel changement** contribue-t-il à créer et quelles sont **les normes minimales** de l'organisation, auxquelles on ne renonce pas même lorsque le financement diminue ou que les besoins augmentent.

La clarté de l'objectif et du groupe cible du service est au cœur de la durabilité. Si l'organisation a clairement défini **le rôle et les limites** du service d'accompagnement, il est plus facile de conclure des accords avec les partenaires et de protéger les accompagnateurs contre **les dérives de leur rôle**. Plus la description du service est vague, plus les attentes extérieures sont nombreuses : le client peut commencer à considérer le pair aidant comme **un ami ou un membre de la famille**, le partenaire comme « **celui qui résout tous les problèmes** » et le bailleur de fonds comme « **une ressource universelle bon marché** ». Le développement stratégique du service implique donc également de fixer des limites : l'organisation doit être en mesure d'expliquer clairement **ce que fait et ne fait pas l'accompagnateur**, et dans quels cas il est nécessaire de faire appel à **d'autres spécialistes** ou à **d'autres services**.

La qualité ne repose pas sur un guide ou une formation, mais sur **une organisation du travail** répétitive. Un bon système comporte **un parcours client** clair : comment la personne accède-t-elle au service, comment les objectifs sont-ils formulés, quelle est la nature de la coopération **avec le réseau**, comment le service prend-il fin et comment **la transition** est-elle assurée si les besoins changent ? Il est tout aussi important que la personne de soutien ne se retrouve pas « seule face au cas ». **Une supervision ou une co-vision** régulière, **la disponibilité du coordinateur** et **une logique de documentation** convenue sont des « ancrages de qualité » pratiques qui maintiennent la stabilité du service même dans les périodes difficiles. Si ces ancrages disparaissent, le service finira tôt ou tard par se dégrader, soit par **épuisement**, soit par **des conflits**, soit par **un flou des limites**.

La gestion des risques est particulièrement importante dans le cas des services d'accompagnement, car ceux-ci s'adressent souvent **à des personnes vulnérables** et les situations peuvent évoluer rapidement. L'un des risques les plus courants est **le risque financier** : si le service dépend d'une seule source de financement, sa perte peut entraîner une réduction immédiate du service, le départ des personnes de soutien et des interruptions soudaines pour les clients. Pour prévenir cela, il ne suffit pas de « rechercher un nouveau financement », mais il faut aussi être prêt : le service dispose d'un budget **minimum de qualité**, l'organisation a au moins un **plan de secours** et la gestion du service ne repose pas sur **une seule personne**. Un autre risque important est **celui lié à la personne clé** : si le coordinateur part et que le « service disparaît » avec lui, cela signifie que les processus et les connaissances ne sont pas suffisamment **partagés**. C'est pourquoi il est utile de conserver **une trace écrite** des accords, contacts et flux de travail critiques et de mettre en place une pratique permettant **à plusieurs personnes** de prendre le relais.

Le risque lié à la qualité apparaît souvent lorsque la demande augmente : les réunions se multiplient, les cas deviennent plus complexes et l'organisation commence à faire des économies précisément dans les domaines qui soutiennent réellement le service (**supervision, intégration, temps de travail du coordinateur**). Paradoxalement, cela signifie que le service devient « **moins cher** » à court terme, mais **plus coûteux** à long terme : le nombre **d'interruptions** augmente, les personnes de soutien partent et le système doit faire face **à des crises** qui auraient pu être évitées. C'est pourquoi il est stratégique de considérer que **la qualité minimale** n'est pas un « bonus supplémentaire », mais fait partie intégrante du service. L'organisation peut également défendre cette position auprès du bailleur de fonds : si **la supervision** et **le soutien professionnel** sont des exigences de qualité du service, cela doit être **visible** dans les lignes budgétaires et les contrats.

Le risque pour la réputation et la confiance est également réel dans le cas des services d'accompagnement. Un cas mal résolu ou une communication confuse peut affecter la confiance du public et la volonté des partenaires de coopérer. Pour prévenir cela, il faut mettre en place **une procédure de plainte** claire, **des procédures de crise**, **des directives éthiques** et **une documentation** pratique. Si le service a réfléchi à des situations « **et si** » – par exemple, que faire en cas de danger, comment escalader, comment soutenir le soutien et le client – alors on peut être sûr que l'organisation sera capable de maintenir le service même dans les moments difficiles.

Un bon rythme pour le développement stratégique consiste à effectuer une fois par an un bref « **bilan de santé** » **du service** : le financement est-il réaliste, le personnel et la charge de travail sont-ils **viables**, les mesures de qualité fonctionnent-elles, quels sont les risques qui ont augmenté et que devons-nous améliorer au cours des **12 prochains mois** ? Ainsi, le service reste **un système** vivant et **évolutif**, et non une activité habituelle « telle qu'elle a toujours été ».



8.3 Communication et visibilité : comment expliquer la valeur du service d'accompagnement

Le service d'accompagnement peut être très efficace, mais « invisible » de l'extérieur : les rencontres sont individuelles, le travail est délicat, les résultats se font sentir progressivement.

Une grande partie du travail lié à l'organisation du service d'assistance est invisible de l'extérieur : **préparation, collecte d'informations, analyse, élaboration d'un plan**, coordination avec les partenaires et documentation. Si l'organisation ne mentionne pas et ne prend pas en compte ce « travail invisible » (dans le calendrier, la charge de travail, le budget et les rapports), la pression pour tout faire « pendant les réunions » ou après les heures de travail augmente rapidement, ce qui réduit à la fois la qualité et la durabilité. C'est pourquoi il est important que l'organisation explique clairement à ses partenaires et bailleurs de fonds que la qualité du service dépend non seulement des réunions, mais aussi du travail de réflexion professionnel qui permet de choisir les interventions appropriées, de fixer des limites et d'adapter le soutien lorsque la situation évolue.

Le service a donc besoin d'un **argumentaire simple et cohérent**, compréhensible par les différents groupes cibles et que l'organisation peut répéter à ses partenaires, ses bailleurs de fonds et le grand public. **Le cœur de l'argumentaire** pourrait être une phrase claire :

Le service d'accompagnement réduit les « pertes » systémiques : la personne bénéficie d'une aide, respecte ses engagements et progresse pas à pas vers l'autonomie, ce qui contribue à prévenir les crises et les ruptures répétées.

Le même message peut être présenté dans différents « langages », en fonction de notre interlocuteur. **Pour le grand public et la communauté**, il est utile de souligner que la personne n'est pas seule face à ses difficultés et qu'elle bénéficie d'un soutien continu qui l'aide à retrouver confiance et à faire face au quotidien. **Pour les partenaires** (collectivités locales, caisse d'assurance chômage, écoles, services de santé), il est important de souligner que la personne de soutien aide à mettre réellement en œuvre les accords : la personne accède aux services, respecte les accords et les interruptions sont moins fréquentes. **Pour les décideurs politiques et les bailleurs de fonds**, il est essentiel que le soutien personnalisé, continu et à petite échelle réduise les « pertes » systémiques et contribue à prévenir les interventions répétées coûteuses, les crises et les interruptions de services.

Pour que l'histoire de valeur soit crédible, l'impact doit être rendu visible **sans être surestimé**. Dans la pratique, il suffit que l'organisation suive 5 à 8 indicateurs simples (par exemple, l'accès au service, les interruptions, la progression vers les objectifs, satisfaction des clients, bien-être des personnes de soutien et fonctionnement de la coopération en réseau), de recueillir chaque année 2 à 3 « récits de changements importants » anonymes et d'utiliser un support visuel succinct (par exemple, le parcours du changement avec une logique « avant-après » sans données personnelles). Cela permet de montrer clairement l'impact du service sans empiéter sur le temps consacré à l'accompagnement des personnes.

Le rôle des médias est ici plutôt modeste et prudent : la couverture médiatique doit être utilisée principalement pour faire connaître le service au grand public et réduire la stigmatisation. Les histoires individuelles des clients ne sont appropriées que s'il y a un objectif clair, une protection solide de la vie privée et un consentement éclairé.

8.4 Moyens de reconnaissance et de motivation des personnes de soutien

La stabilité et la qualité du travail des personnes de soutien dépendent en grande partie de la manière dont l'organisation prend soin de ses employés. Le travail des personnes de soutien est souvent **exigeant sur le plan émotionnel** : elles sont confrontées à l'incertitude, aux revers et parfois même au désespoir des personnes. Si l'organisation n'offre pas **de soutien et de reconnaissance** clairs, le personnel de soutien peut se retrouver seul face à sa charge de travail — et la question n'est alors pas de savoir si la motivation va baisser, mais **quand** elle va baisser. C'est pourquoi la reconnaissance et la motivation font partie **de la gestion de la qualité** des services et ne sont pas des « activités supplémentaires ».

La reconnaissance fonctionne lorsqu'elle est **concrète et régulière**. Un simple « merci, tu es doué » peut être agréable, mais cela a beaucoup plus d'impact lorsque le responsable ou le coordinateur souligne précisément ce qu'il a remarqué : comment le travailleur social **a su garder ses distances**, comment il est parvenu à **trouver un accord** avec une personne en situation difficile, comment il a su **expliquer** calmement et **maintenir la coopération** au sein du réseau. Ce type de retour renforce **l'identité professionnelle** et aide le soutien à comprendre ce qui fonctionne vraiment bien dans son travail. En outre, cela favorise **un langage commun en matière de qualité** : l'organisation ne se contente pas de reconnaître les efforts, mais valorise les compétences dont le service a besoin.

La motivation ne repose pas uniquement sur la reconnaissance, elle nécessite également **des conditions de travail** claires et **des perspectives d'évolution**. Si l'organisation du travail est **floue**, la charge de travail trop importante ou les limites imprécises, aucune activité d'équipe ne pourra compenser cela. Au contraire : le plus motivant est que le travailleur social sache ce qu'on **attend** de lui, quelle est **la limite réaliste** de sa charge de travail et qu'il puisse obtenir rapidement **un soutien professionnel** si nécessaire. **Une supervision ou une co-vision** régulière est ici essentielle : elle permet au référent de donner du sens aux cas, d'apprendre et de « neutraliser » la charge émotionnelle. Si l'organisation souhaite conserver ses référents, ce soutien doit être **systématique** et non pas occasionnel.

En plus d'aider à donner du sens aux cas, la co-vision a aussi besoin **d'une culture de participation consciente** pour fonctionner.

La co-vision fonctionne mieux lorsque l'organisation la comprend à travers **la logique du soutien basé sur l'expérience** : il s'agit **d'une coopération entre experts égaux**, où chaque participant a son propre point de vue et son expérience, et où l'objectif n'est pas de « contrôler », mais **de résoudre les situations professionnelles de manière systématique et collective**. Les principes de consultation soulignent que la coopération est **volontaire** et fonctionne lorsque les participants sont **actifs**, car c'est précisément le travailleur qui est une source d'information importante et qui, par la suite, aura le plus de facilité à mettre en œuvre les solutions convenues. Ce cadre contribue à maintenir la co-vision sûre et constructive : l'accent est mis **sur l'apprentissage, la recherche d'alternatives** et le soutien à la qualité du travail, et non sur le partage des « bonnes réponses ».

Pour que les gens participent réellement à la co-vision, l'organisation doit aider à clarifier **les attentes et les avantages**. Une personne expérimentée peut avoir le sentiment de « ne rien y gagner » si la co-vision est conçue de manière à attendre des solutions toutes faites. Dans ce cas, il est utile de modifier le message : la valeur de la co-vision ne réside pas seulement dans les « nouvelles astuces », mais aussi **dans la mise en évidence des zones d'ombre, la clarification de la pensée et la prévention des risques**. Souvent, une question précise ou une réflexion suffit pour rendre le cas plus clair et plus sûr. Dans la co-vision, un accompagnateur expérimenté peut également jouer **le rôle de mentor ou de modérateur** (par exemple, poser des questions, maintenir la structure, aider à repérer les limites et les questions éthiques), ce qui lui permet d'apporter une contribution significative même s'il n'a pas de « gros cas » sur le tapis.

Dans le cas d'un accompagnateur moins expérimenté, il est important d'expliquer que les « petites histoires » conviennent également à la co-vision – par exemple, un moment où il a été difficile **de respecter les limites**, où il y a eu **une confusion dans les rôles**, où le client ne s'est pas présenté ou où l'accompagnateur ne sait pas quoi dire ensuite. L'organisation peut soutenir cela par un accord simple stipulant que chaque réunion peut porter sur **un cas, une question, un dilemme** ou simplement **un sujet d'apprentissage** (« ce qui m'a interpellé cette semaine »). Si la co-vision a une structure claire et sûre (par exemple, une brève description de la situation, l'objectif, ce qui a été essayé, quelle est la question ; puis les questions et la cartographie des choix), personne n'a besoin d'avoir une « grande histoire » – la valeur vient de la régularité et de la compréhension commune.

La motivation est également maintenue lorsque l'organisation montre clairement que la co-vision fait **partie du travail** et n'est pas une obligation supplémentaire : elle est planifiée, reconnue et liée à la qualité (par exemple, dans les cas plus complexes, la co-vision est le minimum recommandé, plus fréquente au début pour les nouveaux accompagnateurs). Si les participants ont le sentiment que la co-vision les aide à travailler plus facilement et en toute sécurité, sans leur imposer de charge supplémentaire, leur participation augmentera naturellement au fil du temps.

Les possibilités d'évolution sont également un facteur de motivation important, en particulier lorsque le pair aidant travaille depuis longtemps. Le rôle d'un assistant ne doit pas nécessairement rester exactement le même pendant des années. L'organisation peut offrir la possibilité d'être **le mentor** de nouveaux assistants, de contribuer **au développement d'outils**, d'aider à concevoir **un programme d'intégration** ou d'animer **de petites sessions d'apprentissage** internes. Cela donne le sentiment que l'expérience compte et qu'il est possible **d'évoluer** au sein de l'organisation. En même temps, cela renforce l'organisation elle-même, car les connaissances ne restent pas dans la tête d'un seul individu, mais circulent **au sein de l'équipe**.

La reconnaissance peut également être tout à fait **pratique** : prise en charge des frais, outils de travail, **horaires de travail** flexibles mais clairs, bonne communication avec le coordinateur et possibilité de prendre **des pauses** ou de réduire temporairement la charge de travail si nécessaire. La durabilité du travail des personnes de soutien est favorisée lorsque l'organisation normalise **la récupération et la préservation de soi**, plutôt que de récompenser la « souffrance » silencieuse. Si les personnes de soutien sentent qu'elles peuvent respecter leurs limites et demander de l'aide, elles sont plus susceptibles de rester dans leur rôle et d'offrir un soutien de qualité.

L'organisation doit être attentive à deux **signes** avant-coureurs. Le premier est lorsque les personnes de soutien commencent à réduire progressivement leur charge de travail, à manquer des réunions ou à devenir silencieuses, ce qui peut indiquer **une surcharge, une incertitude** ou un manque de soutien. Le second est lorsque les personnes de soutien commencent à « en faire trop » : elles assument des responsabilités qui ne relèvent pas de leur rôle, réagissent la nuit, deviennent **indispensables** au client et **travaillent trop**. Dans les deux cas, une intervention rapide et solidaire peut aider : réajuster la charge de travail, rétablir les limites, superviser et convenir clairement de la marche à suivre.

En résumé, la motivation des personnes de soutien n'est pas un programme distinct, mais fait partie intégrante de **la culture de gestion** quotidienne de l'organisation. Si une personne de soutien estime que son travail a **du sens**, qu'elle n'est pas seule, que les limites sont **respectées** et que le développement est **possible**, elle restera plus longtemps à son poste et le service sera plus stable. Il s'agit d'un investissement direct tant **dans la qualité** du service que **dans sa durabilité**.

Questions de contrôle pour l'organisation

1. Notre service dispose-t-il d'au moins **une source de financement stable** et d'une « réserve » ?
2. Quelle est notre **qualité minimale**, à laquelle nous ne renoncerons pas même sous la pression financière (supervision, limites, sécurité) ?
3. Sommes-nous capables d'expliquer en deux minutes la valeur du service d'accompagnement : au public, à nos partenaires et aux décideurs ?
4. Les personnes de soutien ont-elles le sentiment que leur travail est **reconnu, soutenu et développé**, et non pas simplement « exploité » ?



BIBLIOGRAPHIE

Caring Compass consortium. (2024). *WP2 Transnational Study of Support Persons and Service Providers*.

Commission européenne et Comité de la protection sociale. (2010). *Cadre européen volontaire de qualité pour les services sociaux*.

Réseau social européen. (2023). *Principes de qualité dans les services sociaux* (y compris les services axés sur les résultats et centrés sur la personne).

Ministère des Affaires sociales et Université de Tartu, Collège de Pärnu. (2006). *Manuel de gestion des cas*.

Centre d'examen. (2010). *Principes fondamentaux du conseil* (document d'orientation).

Organisation mondiale de la santé. (2010). *Réadaptation à base communautaire : lignes directrices CBR*. Genève : OMS.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Comprendre l'expérience du burnout : recherches récentes et implications pour la psychiatrie. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.

Centre national de ressources sur le mentorat. (2020–2024). *Boîte à outils pour l'évaluation des programmes de mentorat* (pratiques d'évaluation du retour d'information et de l'impact).

OCDE. (2021). *Formation linguistique pour les migrants adultes : réussir l'intégration*. Paris :

Éditions OCDE. (logique plus large : l'accès aux services et la participation nécessitent un soutien pratique)

Nations Unies. (2006). *Convention relative aux droits des personnes handicapées (CRPD)*. (cadre juridique pour le soutien et la participation)



CONCLUSION

La qualité du service d'accompagnement se construit au quotidien : dans la manière **dont vous encadrez le service, dont vous fixez des limites, dont vous soutenez les accompagnateurs et dont vous rendez visible l'impact des petits pas**. Dans cette partie du manuel, nous nous sommes concentrés sur ce qui aide l'organisation à concevoir un service à la fois **centré sur l'humain, sûr et durable** : des rôles et des responsabilités clairs, un parcours client bien pensé, une sécurité éthique et numérique, un réseau de coopération, la documentation et la gestion de la qualité, ainsi que des structures de soutien telles que **la supervision/co-vision**.

S'il y a un message clé à retenir pour votre organisation, c'est le suivant : **la qualité ne vient pas toute seule**. La « bonne volonté » et le professionnalisme du soutien sont importants, mais ils ne suffisent pas à eux seuls à garantir la qualité du service. La continuité du service dépend de la capacité de l'organisation à créer les conditions permettant au soutien d'effectuer son travail **dans un cadre clair, avec une charge de travail réaliste et un soutien adéquat**. En cas de pression (demande croissante, cas complexes, incertitude financière), il faut revenir aux principes fondamentaux : respecter les normes minimales, rétablir les limites, renforcer le soutien à la personne de soutien et privilégier la sécurité. C'est précisément dans les moments critiques que l'on vérifie si le service est construit comme un système ou s'il repose uniquement sur les épaules de quelques personnes.

Que ce manuel vous serve de boussole pour développer et gérer votre service, afin de maintenir le cap lorsque les situations changent, que les attentes des partenaires augmentent ou que les ressources se raréfient. Si l'organisation parvient à rester concentrée **sur la dignité, la capacité d'action, la sécurité et la coopération**, elle créera un service qui aidera réellement les personnes à aller de l'avant tout en maintenant les personnes de soutien dans leur travail et leurs relations.

Avant de continuer, prenez un moment pour réfléchir :

- **Le rôle et les limites de notre service** sont-ils clairs pour tout le monde : les personnes de soutien, les clients et les partenaires ?
- **Les personnes de soutien bénéficient-elles réellement d'une supervision/co-vision régulière et du soutien d'un coordinateur ?**
- **Quel est notre plus grand risque** pour les 12 prochains mois (financement, personnes clés, charge de travail, qualité, réputation) et que faisons-nous pour le prévenir ?
- **Quelle mesure concrète** pouvons-nous prendre ce mois-ci pour rendre le service plus clair, plus sûr ou plus cohérent ?

Enfin, il convient de rappeler que l'objectif du service d'accompagnement n'est pas de « sauver » une personne, mais de créer les conditions lui permettant de faire **des choix raisonnables** et d'avancer **à petits pas** vers une plus grande indépendance et une meilleure autonomie. Le rôle de l'organisation est de rendre ce travail possible : fixer et protéger **les limites**, garantir **le soutien professionnel** des personnes de soutien, développer le service de manière systématique et maintenir **les valeurs** visibles dans les décisions quotidiennes. Lorsque les parties I et II du manuel sont utilisées conjointement, **un langage commun et une orientation commune** se développent, ce qui permet aux personnes de soutien de faire leur travail dans un cadre clair et aux personnes bénéficiant d'un soutien de vivre une expérience sûre, cohérente et significative.



Social Innovation Teams Italia APSsocialinnovationteams.orginfo@socialinnovationteams.org**B-Creative Förening**b-creative.linkingmarierohdin.b.creative@gmail.com**Latvijas Pieaugušo izglītības apvienība**laea.lvsarmite.pilate@laea.lv**L'association ADICE**adice.asso.fradice@adice.asso.fr**MTÜ Johannes Mihkelsoni Keskus**www.jmk.eejmk@jmk.ee

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.

Lors de la préparation du présent manuel, des outils fondés sur l'intelligence artificielle ont été utilisés comme outils d'appui pour structurer les textes, effectuer la révision linguistique, comparer les traductions et harmoniser les formulations. L'intelligence artificielle n'a pas été utilisée comme auteur indépendant. L'ensemble du contenu du manuel, les choix méthodologiques et la formulation finale ont été examinés, adaptés et approuvés par l'équipe du projet.

