



STICS asbl

Service pour la Transformation, l'Innovation et le Changement Social

www.stics.be

PRÉSERVER LE SENS DE L'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL EN CPAS

*Un parcours de formation-action pour penser
les pratiques, les outils et les responsabilités*

Une question traverse l'ensemble du parcours : comment continuer à accompagner les personnes de manière professionnelle, éthique et porteuse de sens, dans un contexte où les transformations institutionnelles renforcent les exigences d'activation, d'évaluation et de traçabilité ?

Proposition destinée aux services d'accompagnement social et socioprofessionnel des CPAS

Formateur : Carlo CALDARINI

Document de travail

Proposition indicative et non contractuelle.

Les contenus, le calendrier et les modalités du parcours seront définis avec le CPAS concerné et feront l'objet d'une offre formalisée.

Sommaire

1. Pourquoi ce parcours ?	3
2. Un parcours de formation-action	4
3. Objectifs	4
4. Le programme en six journées	4
5. Une pédagogie fondée sur l'expérience et une responsabilité partagée des apprentissages	7
6. Les productions attendues	7
7. Conditions favorables.....	8
8. Public concerné.....	8
9. Format proposé	8
10. Deux prolongements possibles.....	9
11. Une démarche adaptable, un fil conducteur commun	9
12. Présentation de l'intervenant.....	10
Pour plus d'informations :.....	10

Ce parcours de formation-action traverse quatre dimensions fondamentales de l'accompagnement social et socioprofessionnel en CPAS :

- le bilan socioprofessionnel ;
- le projet individualisé d'intégration sociale (PIIS) ;
- l'appréciation de la disposition au travail ;
- le secret professionnel.

Ces quatre dimensions seront abordées non comme des matières séparées, mais comme les composantes d'une même pratique, au sein de laquelle s'articulent accompagnement, analyse des besoins, contractualisation, évaluation, décision et partage d'informations.

Le **bilan socioprofessionnel**, envisagé comme une **démarche de diagnostic construite avec la personne**, y occupe une place particulière. Il permet d'explorer sa situation, ses ressources, ses aspirations et les obstacles qu'elle rencontre, sans réduire cette exploration à une simple collecte d'informations. Il peut ainsi nourrir l'analyse des **besoins préalable au PIIS**, éclairer l'appréciation de la disposition au travail et guider les choix relatifs aux informations à recueillir ou à partager.

Le parcours s'articule en **six journées progressives**. Il part du **bilan socioprofessionnel**, envisagé comme une démarche de diagnostic construite avec la personne : il permet d'explorer sa situation, ses ressources, ses aspirations et les obstacles qu'elle rencontre, sans réduire cette exploration à une simple collecte d'informations. Il peut ainsi nourrir l'analyse des **besoins préalable au PIIS**, éclairer l'appréciation de la disposition au travail et guider les choix relatifs aux informations à recueillir ou à partager.

Le parcours aborde ensuite le PIIS, l'appréciation de la disposition au travail et le secret professionnel, avant de se conclure par un temps consacré au retour sur les expérimentations et à l'élaboration collective de **nouvelles lignes de conduite** adaptées au contexte professionnel des participant-es.

1. Pourquoi ce parcours ?

Les services d'accompagnement social et socioprofessionnel des CPAS travaillent dans un contexte de transformations importantes. L'évolution des politiques sociales et d'emploi, le renforcement des exigences administratives, la multiplication des outils de suivi et la pression exercée sur les décisions peuvent déplacer progressivement le centre de gravité du travail social.

Les professionnel·les doivent accompagner les personnes, évaluer leur situation, documenter les démarches, transmettre certaines informations et contribuer à des décisions administratives. Ces responsabilités sont légitimes, mais elles peuvent entrer en tension : soutenir sans décider à la place, évaluer sans enfermer dans une catégorie, rendre compte sans réduire une situation à ce qui est mesurable, partager des informations sans fragiliser la confiance.

Ce parcours ne propose ni un retour abstrait aux « valeurs » du travail social, ni une nouvelle procédure à appliquer. Il crée un espace pour analyser les situations qui désorientent les équipes, revisiter les finalités du bilan socioprofessionnel, expérimenter des outils participatifs, clarifier les repères juridiques et déontologiques et **construire des lignes de conduite adaptées au contexte du travail social en CPAS**.

2. Un parcours de formation-action

Les six journées forment un ensemble progressif. Elles alternent analyse de pratiques, mises en situation, apports théoriques, découverte d'outils, expérimentation sur le terrain et écriture collective.

Plusieurs semaines séparent les deuxième et sixième journées afin de permettre aux participant·es de tester le kit pédagogique KAIROS dans leurs propres contextes de travail.

La singularité de la démarche : les apprentissages ne restent pas individuels. Le parcours aboutit à la formulation de repères et de lignes de conduite que le service peut discuter, adapter et faire vivre collectivement.

3. Objectifs

Le parcours offrira aux participant·es l'occasion de :

- réinterroger le bilan socioprofessionnel comme une démarche de diagnostic construite avec la personne, et non comme un simple formulaire de collecte d'informations ;
- analyser de manière critique les outils utilisés et leurs effets sur la relation d'accompagnement ;
- découvrir, expérimenter et adapter des supports favorisant la parole, la participation et la réflexivité de la personne ;
- mieux articuler le bilan socioprofessionnel, l'analyse des besoins et l'élaboration du projet individualisé d'intégration sociale ;
- interroger la dimension contractuelle du PIIS, les engagements respectifs de la personne et du CPAS, ainsi que les conditions d'une participation réellement éclairée dans une relation institutionnellement asymétrique ;
- analyser les pratiques d'élaboration, de suivi et d'évaluation des PIIS, en distinguant les objectifs, les engagements concrets, les obstacles rencontrés et les ajustements nécessaires ;
- s'exercer à distinguer observation, interprétation, évaluation et jugement dans l'appréciation de la disposition au travail ;
- confronter leurs pratiques aux règles et aux responsabilités relatives au secret professionnel et au partage d'informations ;
- tirer collectivement les enseignements des expérimentations réalisées sur le terrain ;
- participer à la construction de repères professionnels suffisamment solides pour guider l'action, sans rigidifier les pratiques.

4. Le programme en six journées

Journée 1 — Retrouver le sens du bilan socioprofessionnel

Le bilan est-il une procédure destinée à recueillir des informations, ou une démarche construite avec la personne ?

- Recueil des attentes et des situations qui désorientent les professionnel·les.

- Débat mouvant autour des finalités du travail social en CPAS.
- Mises en commun des situations faisant apparaître les tensions entre accompagnement, contrôle, activation et respect de l'autonomie.
- Arpentage du syllabus consacré au bilan socioprofessionnel.
- Mise en commun des lectures et confrontation avec les pratiques du service.

Point d'aboutissement : une première définition collective des finalités, des principes et des points de vigilance du bilan socioprofessionnel.

Journée 2 — Construire le bilan avec la personne

Que produisent nos outils dans la relation d'accompagnement ?

- Échange critique autour des outils actuellement utilisés par les participant-es.
- Analyse de leurs apports, de leurs limites et de leurs effets sur la parole de la personne.
- Présentation du **kit pédagogique © KAIROS : cartes de questionnement et journal de bord**.
- Expérimentation du kit pédagogique © KAIROS au moyen de mises en situation.
- Lancement d'une **phase de test** du kit pédagogique © KAIROS dans les pratiques professionnelles.

Point d'aboutissement : chaque participant-e repart avec un protocole simple d'expérimentation permettant de documenter le contexte, l'usage de l'outil, les réactions de la personne, les effets observés, les difficultés et les adaptations réalisées.

Journée 3 — Construire le PIIS avec la personne : du projet au contrat

Comment construire un projet avec la personne lorsque le « contrat » s'inscrit dans une relation institutionnellement asymétrique, liée à l'accès et au maintien d'un droit social ?

- Articulation entre enquête sociale, bilan socioprofessionnel, analyse des besoins et élaboration du PIIS.
- Analyse de la dimension contractuelle du PIIS : signature, information, compréhension, participation, suivi et conséquences éventuelles du non-respect des engagements.
- Mise en discussion de l'asymétrie de la relation entre le CPAS et la personne accompagnée.
- Analyse critique des modèles de PIIS utilisés par le service : langage, objectifs, engagements, délais et place effectivement laissée à la personne.
- Formulation d'objectifs et d'engagements spécifiques, réalistes, réalisables et susceptibles d'être ajustés.
- L'évaluation du PIIS comme moment de dialogue, de soutien et d'adaptation, plutôt que comme un verdict positif ou négatif.

Point d'aboutissement : des repères pour élaborer, suivre et ajuster les PIIS de manière claire et compréhensible, en reconnaissant l'asymétrie institutionnelle et en préservant autant que possible la participation effective de la personne.

Journée 4 — Évaluer la disposition au travail sans réduire la personne à une catégorie

Comment articuler accompagnement social, analyse professionnelle et décision administrative ?

- Repères légaux et institutionnels relatifs à la disposition au travail.

- Distinction entre disposition au travail, capacité de travailler, disponibilité immédiate et possibilité réelle de s'engager dans un parcours.
- Analyse collective de situations complexes.
- Place du bilan socioprofessionnel dans l'évaluation.
- Recherche de critères argumentés, contextualisés et discutables professionnellement.
- Proposition d'une **grille d'analyse** de la condition de disposition au travail.

Point d'aboutissement : des repères permettant de produire une évaluation factuelle sans effacer la singularité des situations.

Journée 5 — Partager des informations sans perdre la confiance

Que peut-on partager, avec qui, dans quel but et de quelle manière ?

- Secret professionnel, devoir de discrétion et protection des données.
- Échanges entre services d'un même CPAS.
- Partage d'informations avec les partenaires.
- Distinction entre informations nécessaires, pertinentes et simplement intéressantes.
- Place du consentement, de la transparence et de l'information de la personne.
- Traçabilité, outils numériques et recours éventuel à **l'intelligence artificielle**.

Point d'aboutissement : des balises de décision qui protègent à la fois la personne, la relation de confiance et la responsabilité professionnelle.

Journée 6 — Tirer les enseignements de l'expérimentation et agir collectivement

Comment transformer des expériences individuelles en acquis collectifs pour le service ?

Matin :

- Retour structuré sur les expérimentations du kit © KAIROS.
- Analyse des usages réels : effets sur la parole et la participation, résistances, difficultés et conditions de réussite.
- Retour sur les pratiques d'élaboration, de suivi et d'évaluation des PIIS.
- Adaptations nécessaires selon les publics, les temporalités et les contextes.
- Mutualisation des pratiques transférables.
- Identification des dilemmes récurrents et choix de thèmes prioritaires.

Après-midi :

- Écriture collective de nouvelles lignes de conduite.
- Identification des conditions institutionnelles nécessaires à leur mise en œuvre.

Point d'aboutissement : un premier ensemble de lignes de conduite propres au service, conçues comme des repères évolutifs plutôt que comme une procédure supplémentaire.

Point d'aboutissement : un premier ensemble de lignes de conduite propres au service, conçues comme des repères évolutifs plutôt que comme une procédure supplémentaire.

5. Une pédagogie fondée sur l'expérience et une responsabilité partagée des apprentissages

La démarche repose sur l'idée que les savoirs professionnels ne se transmettent pas comme des réponses toutes faites : ils se construisent à partir de l'expérience, de l'analyse des pratiques, de la confrontation des points de vue et de l'appropriation progressive de repères théoriques et juridiques.

L'apprentissage relève dès lors d'une responsabilité partagée. Le formateur crée les conditions, propose des ressources et soutient la réflexion ; le groupe met en commun les expériences, les questionnements et les désaccords ; chaque participant-e prend part activement à son propre processus d'apprentissage.

L'institution assume également une responsabilité essentielle : elle doit rendre possible la participation au parcours, reconnaître le temps nécessaire à l'expérimentation et à la réflexion collective, et créer les conditions permettant de traduire les apprentissages en évolutions concrètes des pratiques.

La richesse du parcours dépendra ainsi de l'engagement de chacun-e, de la diversité des expériences partagées et de la volonté collective d'interroger les pratiques.

Les modalités de travail mobilisées pourront notamment comprendre :

- des débats mouvants pour rendre visibles les représentations et les désaccords ;
- des mises en situation et des études de cas issues du travail en CPAS ;
- l'arpentage de textes et de supports de formation ;
- des échanges d'outils et une analyse critique de leurs usages ;
- des expérimentations dans les contextes professionnels réels ;
- des retours d'expérience structurés ;
- des temps d'écriture collective.

6. Les productions attendues

Le parcours vise des résultats concrets, sans réduire la démarche à la production d'outils standardisés :

- une compréhension partagée des finalités du bilan socioprofessionnel et de son articulation avec l'analyse des besoins ;
- une analyse critique des outils déjà utilisés par le service ;
- des expérimentations documentées du kit © KAIROS ;
- des repères pour élaborer, suivre et ajuster les PIIS, en distinguant les objectifs, les engagements de la personne, les engagements propres du CPAS et les obligations légales de celui-ci ;
- une analyse critique des modèles de PIIS et de leurs effets sur la compréhension, la participation et la relation d'accompagnement ;
- des repères argumentés pour l'appréciation de la disposition au travail ;
- des balises pour le partage d'informations en contexte ISP ;
- un premier ensemble de lignes de conduite collectivement élaborées ;
- l'identification de conditions organisationnelles nécessaires à la cohérence des pratiques.

7. Conditions favorables

La formation-action prend tout son sens lorsqu'elle peut s'appuyer sur une continuité du groupe, un espacement suffisant entre certaines journées et une **reconnaissance institutionnelle** du temps consacré à l'expérimentation et à l'analyse des pratiques.

La **participation active des responsables hiérarchiques** est également recommandée, en particulier lors du cadrage du parcours, de l'analyse des dimensions organisationnelles et de l'élaboration des nouvelles lignes de conduite. Leur implication permet de mettre en discussion les contraintes institutionnelles, de soutenir les expérimentations et de favoriser la traduction des apprentissages en évolutions concrètes des pratiques. Les modalités de cette participation seront définies avec le CPAS, afin de conjuguer engagement de l'encadrement et liberté de parole des professionnel·les.

Il est notamment souhaitable de prévoir :

- la participation d'un groupe relativement stable tout au long du parcours ;
- l'implication active de responsables hiérarchiques aux moments clés du parcours ;
- un calendrier permettant une phase de test entre les journées 2 et 6 ;
- la reconnaissance du temps nécessaire à l'expérimentation, à l'analyse et au travail collectif ;
- l'accès aux outils et aux documents réellement utilisés par le service ;
- des espaces permettant aux professionnel·les d'exprimer librement leurs expériences, leurs difficultés et leurs désaccords ;
- un temps de cadrage préalable pour adapter les situations, les objectifs et les productions au contexte du CPAS.

8. Public concerné

Le parcours s'adresse prioritairement aux travailleur·ses sociaux·ales et aux professionnel·les des services d'insertion socioprofessionnelle des CPAS.

La participation active de responsables hiérarchiques est également recommandée, en particulier aux moments consacrés au cadrage, à l'analyse des dimensions organisationnelles et à l'élaboration des nouvelles lignes de conduite.

Selon les objectifs poursuivis, certains temps pourront aussi être ouverts à des professionnel·les d'autres services internes ou à des fonctions directement concernées par le bilan socioprofessionnel, l'appréciation de la disposition au travail, la décision ou le partage d'informations.

La composition du groupe et les modalités de participation de l'encadrement seront définies avec le CPAS, de manière à favoriser l'engagement institutionnel tout en préservant la liberté de parole des participant·es.

9. Format proposé

- Six journées de formation-action, organisées dans un ordre progressif.
- Une phase d'expérimentation en situation de travail entre les journées 2 et 6.
- Un temps de cadrage en amont avec le CPAS.

- Une adaptation des cas, des supports et de la production finale aux réalités du service.

Le calendrier, la composition du groupe, les modalités de participation de l'encadrement, les contenus détaillés et les aspects pratiques seront définis avec chaque CPAS, en fonction de ses besoins, de son contexte et de ses contraintes.

10. Deux prolongements possibles

Deux modules complémentaires peuvent être ajoutés au parcours ou proposés séparément. Ils articulent et prolongent les questions déjà rencontrées au fil des six journées.

Accompagner sans exclure

Antécédents judiciaires, insertion et emploi

Ce module examine les obstacles rencontrés par les personnes ayant des antécédents judiciaires, les effets des catégories administratives et des représentations professionnelles, ainsi que les possibilités d'accompagnement vers l'emploi sans renforcer les mécanismes d'exclusion. Il permet notamment de mieux comprendre les différents modèles d'extrait de casier judiciaire et d'interroger les pratiques d'orientation, de préparation des candidatures et de dialogue avec les employeurs.

Écrire, c'est agir

Pratiques d'écriture en travail social

Les écrits professionnels ne se contentent pas de décrire une situation : ils sélectionnent des informations, qualifient des faits, orientent des décisions et produisent des effets sur les personnes. Ce module travaille la distinction entre faits et interprétations, la place du destinataire, la participation de la personne à ce qui est écrit sur elle, ainsi que les usages prudents et responsables des outils numériques et de l'intelligence artificielle.

11. Une démarche adaptable, un fil conducteur commun

Chaque CPAS possède son organisation, ses outils, ses publics et ses contraintes. Le contenu précis du parcours doit donc être ajusté. Cette adaptation ne remet toutefois pas en cause son fil conducteur : repartir du travail réel, mettre les tensions en discussion, éprouver les outils dans la pratique et construire des repères collectifs qui soutiennent la responsabilité professionnelle.

Finalité du parcours : préserver la capacité des professionnel·les à comprendre, argumenter et assumer leurs choix, tout en renforçant la participation des personnes accompagnées et la cohérence institutionnelle du service.

12. Présentation de l'intervenant

Carlo Caldarini est formateur-consultant au Stics asbl ([voir son compte-rendu d'expériences](#)).



Diplômé en sociologie économique et titulaire d'un doctorat en pédagogie sociale, il inscrit son parcours à la croisée de la recherche appliquée, de la formation et de l'analyse des politiques sociales.

Son expérience relie le travail social de terrain, la production d'études et d'analyses, l'accompagnement des professionnel·les, l'enseignement universitaire et la réflexion sur les transformations de l'action sociale.

Il a notamment enseigné à la Faculté des sciences de la formation de l'Université de Rome, été chercheur senior à l'ULB et expert en politiques

sociales au sein du mouvement syndical international. De 2017 à 2025, il a travaillé au CPAS de Schaerbeek, d'abord comme travailleur social, puis comme responsable des études et de la recherche sociale.

Il est également chercheur associé à l'Institut de Recherche, Formation et Action sur les Migrations (IRFAM) et auteur-formateur associé à Vanden Broele.

Pour plus d'informations :

STICS asbl – Service pour la Transformation, l'Innovation et le Changement Social

32, boulevard Lambermont
1030 Schaerbeek
Belgique

Tél : +32 2 414 23 04

stics@stics.be

www.stics.be

