

## Actes de la journée

### Quatuor en démocratie majeure

**Le travail social à l'articulation entre population,  
mouvements citoyens et collectivités publiques**

Animation de la journée:  
Laurent Bonnard, journaliste

Jeudi 23 novembre 2017  
Lausanne, Musée Olympique

#### **ARTIAS**

Rue des Pêcheurs 8  
1400 Yverdon-les-Bains  
Tél. 024 557 20 66  
Fax 024 557 20 67  
info@artias.ch  
CCP 10-2156-5  
www.artias.ch  
www.guidesocial.ch

#### **SKOS CSIAS COSAS**

Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe  
Conférence suisse des institutions d'action sociale  
Conferenza svizzera delle istituzioni dell'azione sociale  
Conferenza svizra da l'agid sozial

## Table des matières

- I. **Introduction**  
Rebecca Ruiz, présidente de l'Artias, conseillère nationale
  
- II. **L'approche communautaire en travail social, des réponses et des enjeux collectifs à des questions sociales**  
Marie-Claire Rey-Baeriswyl, professeure HES-SO, responsable de département, HETS Fribourg
  
- III. **Le collectif au service de l'accueil**  
**Entre tabou et honte, un espace de rencontre entre pairs et professionnel-le-s de l'action sociale**  
Isabelle Baume, Estelle Picard et Coralie Personeni, assistantes sociales, "Secteur social - prévention et désendettement", CSP du canton de Neuchâtel
  
- IV. **Le programme cantonal fribourgeois : « Communes sympas – Gemeinsam in der gemeinde » - De la prévention de la violence à la promotion de la qualité de vie**  
Michel Favre, responsable du service d'animation socioculturelle de la Commune de Marly
  
- V. **Travail social communautaire terreau de l'innovation sociale**  
Sophie Guadagnini, directrice adjointe du Laboratoire d'Ynnovation sociale, Genève

## I. Introduction

Rebecca Ruiz, présidente Artias, conseillère nationale

Mesdames et Messieurs,

Je vous souhaite, en tant que présidente de l'ARTIAS, la bienvenue à notre traditionnelle journée d'automne. Je salue, pour commencer, les représentantes et représentants des autorités et les invité-es en leurs qualités et fonctions, et surtout toutes et tous les participants ; je remercie aussi chaleureusement le secrétariat pour son travail d'organisation et, d'avance M. Laurent Bonnard qui animera la journée.

Pour cette édition, nous avons choisi de nous intéresser au travail social dans son approche collective ou communautaire. Celle qui part du principe qu'en s'appuyant sur la participation et le potentiel des bénéficiaires, souvent plutôt passifs par rapport aux mesures sociales, on peut élaborer ensemble des réponses collectives aux besoins et aux risques sociaux.

La journée est donc construite de sorte à appréhender pour commencer un peu mieux l'intervention sociale d'intérêt collectif. Et en particulier ses enjeux, qu'ils soient d'ordre éthique, politique, institutionnel ou professionnel. La deuxième partie de la journée nous permettra de découvrir des applications, des pratiques concrètes de travail social collectif ou communautaire.

Vous l'aurez certainement lu ces derniers jours, la Haute école spécialisée bernoise à l'initiative des villes pour la politique sociale vient de publier une étude qui observe que les personnes dépendant de l'aide sociale sont toujours plus nombreuses dans notre pays.

Ainsi, sur les 14 villes étudiées, le nombre de dossiers a augmenté de 5,2% alors qu'il était de moins de 3% les années précédentes. Fort d'un nouvel indicateur concernant le «Taux des ménages à l'aide sociale » établi par l'Office fédéral de la statistique, le rapport met également en évidence le fait que d'avoir des enfants représente en soi un risque de pauvreté, et que ce risque augmente de manière significative pour les familles monoparentales. Il s'avère même extrêmement élevé pour la catégorie des mères de moins de 25 ans élevant seules leurs enfants puisqu'en moyenne, plus de 80% de ces ménages dépendent de l'aide sociale. Une partie des collectivités publiques qui font face à ce phénomène ont par conséquent développé des programmes spécifiques pour les familles monoparentales, en particulier en offrant un rattrapage dans le domaine de la formation professionnelle ou en prévoyant des structures d'accueil extrafamilial suffisantes et abordables. L'étude pointe aussi le risque de dépendance de l'aide sociale qui s'intensifie pour la population étrangère. Pour ce type de population, l'Initiative des villes pour la politique sociale préconise à ce stade des mesures spécifiques sans pouvoir, comme c'est le cas pour les familles monoparentales, évoquer l'application de programmes dont l'efficacité serait avérée.

# ARTIAS

L'heure est en effet à l'austérité budgétaire. Imposée par les politiques aux collectivités publiques et aux associations, il est clair que certaines mesures d'aide dans le champ du social - par exemple des compléments de formation ou des formations à part entière -, que certains public-cibles, par exemple des jeunes mères célibataires, trouveront davantage d'appuis dans les rangs politiques des parlements cantonaux que des mesures d'intégration pour des étrangers, qui plus est des requérants d'asile. C'est qu'on a pu observer du moins jusqu'à maintenant, mais je crains toutefois que cette tendance ne soit, elle aussi, en train de changer. C'est du moins ce que j'observe alors que le parlement est en train de réviser la Loi sur les prestations complémentaires qui sera traitée par le Conseil national, après les Etats, au mois de mars de l'année prochaine. Sans révéler ici des secrets de commission ou des éléments qui sont encore susceptibles d'évoluer, je peux vous assurer qu'on se dirige non seulement vers un durcissement des conditions d'octroi des PC mais aussi vers une diminution des montants financiers et par conséquent des prestations à disposition d'une population déjà largement précarisée. Au final on pourrait s'acheminer vers une réforme qui fera des économies de plusieurs millions.

Mais le travail social n'est pas qu'une affaire d'argent, même si nous constatons souvent, dans le débat public, qu'il est réduit à cette unique dimension. Les ressources allouées par les pouvoirs publics doivent servir, plus généralement, une préservation du lien social : seules, des allocations ou des soutiens financiers ne préservent pas contre l'exclusion, ne garantissent pas l'autonomie au sens large du terme.

C'est donc de manière tout à fait délibérée que l'ARTIAS a souhaité, dans ce contexte tendu et incertain, mettre à l'honneur le travail social communautaire comme terreau d'innovation, de solidarité, de citoyenneté et de démocratie. Car lorsque le travail social permet aux bénéficiaires, avec les travailleuses et travailleurs sociaux, de comprendre les enjeux de la vie en commun et de s'approprier des moyens d'agir, il joue alors pleinement son rôle, celui de favoriser l'expression, l'action, la responsabilité, l'autonomie, comme autant de conditions pour recréer du lien social et du sentiment d'appartenance. Il s'agit, pour le dire autrement, d'éviter de faire du bénéficiaire le simple objet de l'aide ou du soutien, mais de le considérer et de l'appuyer comme sujet de sa propre histoire de vie.

L'année dernière nous avons questionné l'accompagnement social. Car l'ARTIAS entend jouer un rôle dans la remise en question positive des pratiques du travail social. Nous espérons aussi pouvoir offrir des perspectives innovantes pour celles et ceux, pour vous, qui au quotidien subissez des injonctions politiques et financières du faire mieux et plus efficient avec moins, sans pouvoir toujours placer le bénéficiaire au cœur du projet social.

Cette journée nous permettra à nouveau d'entendre et de comprendre des pratiques créatives développées ici et là. Je la souhaite éclairante et pourquoi pas inspirante pour vous, pour les professionnel·les engagé·es que vous êtes.

Bonne et fructueuse journée à toutes et tous.  
Rebecca Ruiz

## **II. L'approche communautaire en travail social, des réponses et des enjeux collectifs à des questions sociales**

Marie-Claire Rey-Baeriswyl, professeure HES-SO,  
responsable de département, HETS Fribourg

## 1. Introduction

### Bonjour à vous toutes et tous,

C'est un grand plaisir pour moi de participer à cette journée ARTIAS qui traite d'une thématique porteuse d'un grand potentiel d'action pour les intervenants et intervenantes sociales, pour les institutions et les politiques sociales.

L'approche communautaire est certes, moins connue que les approches individuelles qui agissent sur les situations sociales de vulnérabilité... elle est pourtant un puissant levier pour produire du changement social ! Elle peut renouveler certaines pratiques des professionnel-le-s, les motiver par le défi qu'elle constitue et la logique d'innovation et de créativité qu'elle nécessite.

Mon propos sera organisé de la manière suivante...

- tout d'abord, situer l'approche communautaire et son inscription dans le travail social professionnel ;
- définir quelques spécificités de l'approche communautaire qui regroupe telle une nébuleuse, de nombreuses pratiques (en termes de valeurs, de méthodes, de logiques, etc.) ;
- présenter quelles questions sociales, besoins et problèmes sociaux abordés par l'approche communautaire (en nous référant à des projets existants) ;
- Enfin, quelques enjeux liés à sa mise en œuvre ouvriront la réflexion.

## 2. L'inscription de l'approche communautaire dans le travail social et ses niveaux d'intervention

Dans la définition même du travail social donnée par la Fédération internationale du travail social et l'Association internationale des écoles de travail social, différentes facettes renvoient à l'approche communautaire.

*« Le travail social est une pratique professionnelle et une discipline. Il promeut le changement et le développement social, la cohésion sociale, le développement du pouvoir d'agir et la libération des personnes. Les principes de justice sociale, de droit de la personne, de responsabilité sociale collective et de respect des diversités sont au cœur du travail social. Etayé par les théories du travail social, les sciences sociales, les sciences humaines et des connaissances autochtones, le travail social encourage les personnes et les structures à relever les défis de la vie et agit pour améliorer le bien-être de tous » (IFSW & IASSW, 2014)<sup>1</sup>.*

Cette définition passe quelque peu sous silence, les problèmes<sup>2</sup> et les besoins sociaux, les difficultés ou les inégalités... elle met l'emphase sur les leviers ! Et pourtant... le travail social, va aussi tenter de comprendre les problématiques sociales et d'agir pour y apporter des réponses ; il va développer une

---

<sup>1</sup> IFSW pour *International Federation of Social Work* (FITS en français) et IASSW pour *International Association of Schools of Social Work*.

<sup>2</sup> « 4. Le travail social consiste à inventer, développer et fournir des solutions à des problèmes sociaux » in Code de déontologie suisse du travail social, AvenirSocial, 2010.

appréhension multidimensionnelle des questions sociales ; pour ce faire, il se déploie à des niveaux différents (AUCLAIR, R., 1987 : 315-341) :

- Au niveau micro-social, c'est la face personnalisée des interventions... il produit des actions directes ou indirectes (De Robertis, C., 1981 : 215), face aux situations de vulnérabilités individuelles, par des accompagnements individualisés visant à réduire les effets individuels de problèmes sociaux ou autres (effets du chômage, des inégalités de ressources, de formation, etc.). Les professionnel-le-s interviennent auprès de personnes ou de populations en situations de vulnérabilités (sociales, économiques, culturelles, notamment) : ils peuvent les soutenir pour faire valoir leurs droits (sociaux), faciliter l'accès aux ressources, pallier à des incapacités, dispenser une aide sociale ajustée, maintenir ou consolider leur intégration, etc.

Dans ces formes d'intervention qui visent le renforcement de la capacité d'agir (empowerment), les valeurs de référence sont l'autonomisation, l'autodétermination des acteurs concernés.

- Au niveau méso-social, le travail social agit sur les liens entre individus et société, sur les dispositifs de régulation, d'échanges et de production de services, ainsi que sur les interfaces avec les institutions, les environnements et milieux de vie ;

Il collectivise des situations individuelles pour élaborer des solutions transversales et contextuelles ; il développe des interventions organisationnelles, inter-organisationnelles, territoriales afin d'agir sur ce qui peut générer les situations de handicap et de discrimination, de produire les prestations les plus ajustées aux besoins.

Les finalités de ces formes d'intervention, sont notamment la participation et l'intégration (individus, groupes ou territoires).

- Au niveau macro-social, le travail social promeut et développe des actions structurelles, politiques et scientifiques qui visent le changement social. Il mobilise des partenariats divers dans un but de transformation du fonctionnement sociétal.

Ici, les professionnel-le-s sont des agent-e-s de médiation<sup>3</sup> quand la société génère des inégalités ou produit des désavantages sociaux.

L'approche communautaire en TS va activer ces trois niveaux d'intervention en vertu de finalités spécifiques.

---

<sup>3</sup> GOUDET, B. in BLANC B., 1989 : 40.



### 3. L'approche communautaire en travail social... une nébuleuse d'interventions collectives, communautaires, territoriales...

L'approche communautaire en TS est une véritable nébuleuse constituée de différents courants, de modes d'intervention, et de méthodologies diverses, collectives, communautaires et territoriales<sup>4</sup>.

Cette approche coexiste, depuis l'origine du travail social professionnel<sup>5</sup>, avec et dans d'autres approches (individuelles, collectives, systémiques, globales et holistiques, intégrées).

Selon les lieux et les pays, les problématiques et les acteurs, elle s'est déployée sous des dénominations différentes<sup>6</sup> mais avec des pratiques et des valeurs proches...

Ce court inventaire va nous permettre de créer un langage commun :

- L'organisation communautaire<sup>7</sup> analyse les problèmes « *en fonction, non pas d'une faiblesse des personnes qui les vivent, mais d'une distribution inégale du pouvoir – social, économique et politique – et dont les solutions passent par le renforcement du pouvoir des communautés de base, l'empowerment des individus et des communautés* ». Elle agit autant avec des communautés géographiques<sup>8</sup>, d'intérêts<sup>9</sup> que des communautés d'identité<sup>10</sup>.

C'est une « (...) *pratique sociale issue de projets d'autodéveloppement ou d'action sociale des associations volontaires, des syndicats et des mouvements sociaux.* »<sup>11</sup>. « *Elle est un processus d'intervention de changement planifié dans une communauté locale, amorcé par un agent externe à la communauté ou un groupe de personnes qui vit un problème.* »<sup>12</sup>.

- Le développement communautaire<sup>13</sup> est « *l'ensemble des procédés par lesquels les habitants d'un pays unissent leurs efforts à ceux des pouvoirs publics en vue d'améliorer la situation économique, sociale, culturelles des communautés, d'associer ces collectivités à la vie de la nation et de leur permettre de contribuer sans réserve aux progrès du pays* »<sup>14</sup>.

---

<sup>4</sup> Rappelons les 2 courants à l'origine du travail social professionnel, le « mouvement de l'organisation de la charité » qui a donné naissance aux approches individuelles du TS et au « mouvement des résidences sociales » qui a été l'ancêtre des pratiques multiples de l'approche communautaire en TS. In LAVOIE, J., & PANET-RAYMOND, J., 2011 : 10-11. Pensons encore aux settlements en GB, les maisons sociales en France, les Community Centers, les comités de citoyens dès les années 50 en Europe et aux USA.

<sup>5</sup> LE BOUFFANT, I. dans GOURVIL, J-M., & KAISER, M., 2008 : 234-238.

<sup>6</sup> Voir op. cit. : 238 : Le concept de « communauté » fait peu de sens en France : les termes d'actions collectives et d'intervention sociale d'intérêt collectif vont supplanter celui de développement social.

<sup>7</sup> L'organisation communautaire, née dans les années 50, est « un processus par lequel une communauté identifie ses besoins et ses objectifs, les ordonne ou les hiérarchise, développe sa confiance en elle-même et sa volonté de les réaliser ; ce faisant, cette communauté élargit et développe ses capacités de coopération et de collaboration », in BACHMANN, C., SIMONIN, J., 1982 : 140. Voir aussi DUPERRE, M., 2004 : 19.

<sup>8</sup> « Ensemble de personnes qui partagent un territoire et l'organisation qui les caractérise », op. cit. 186.

<sup>9</sup> Groupes et personnes qui ont des conditions de vie (socio-économiques) ou de travail communes. Op. cit. 187.

<sup>10</sup> Regroupement de personnes dont les caractéristiques sociales et/ou culturelles les singularisent et les distinguent de la société (cf. mouvements sociaux de femmes, groupes autochtones, de personnes âgées, etc.). Op.cit. 187.

<sup>11</sup> Op. cit. : 177.

<sup>12</sup> Op.cit. : 184-186.

<sup>13</sup> La généalogie de l'OC est présentée dans le chapitre 5 (GOURVIL, J-M., & KAISER, M., 2008 : 62-82).

<sup>14</sup> Définition de l'ONU citée dans GOURVIL, J-M., & KAISER, M., 2008 : 71.

« *Sa finalité est l'autonomie de la communauté acquise par les efforts qu'elle déploie, les ressources qu'elle repère, et l'organisation dont elle se dote pour résoudre, par elle-même, les problèmes auxquels elle est confrontée* » (GOURVIL, J.-M., & KAISER, M., 2008 : 71).

- Le développement social local (DSL), prend ses racines dans l'après-guerre, en France, dans l'éducation populaire, l'animation rurale et l'animation sociale ; dans les années 60 et 70, il se déploie face à l'urbanisation, à la dégradation des quartiers puis plus tard à leur revitalisation (en France, les politiques de la ville<sup>15</sup>).

Dès 1980, il va s'imposer comme nouveau référentiel correspondant à un renouveau de l'approche du travail avec des populations, consécutif aux transformations des rapports sociaux, aux exclusions, aux formes nouvelles d'urbanisation et de citoyenneté, avec pour option la restauration des liens sociaux et la capacité d'être acteur. Il « *met en valeur la revitalisation du territoire, une nouvelle gouvernance collective concertée, la participation citoyenne, l'empowerment individuel et collectif, une approche intégrée du développement* » (LAVOIE, J., & PANET-RAYMOND, J., 2011 : 58).

Il se présente comme un double système composé d'une logique endogène et d'une logique exogène, en synergie et en contractualisation<sup>16</sup>.

- Des actions collectives<sup>17</sup> (qui partent du bas), avec des groupes, à partir de besoins et de préoccupations des usagers permettent l'apprentissage de la méthode/dynamique de projet et visent le soutien à la capacité d'agir ;
- Des administrations cherchent à développer des programmes publics (qui partent du haut), souvent à partir d'un diagnostic territorial, et à implémenter des politiques sociales<sup>18</sup>.

Le développement social local agit dans une logique de négociation et de complémentarité entre la population, les professionnel-le-s et les institutions, les élu-e-s et les administrations. Il permet d'une part aux individus de participer à la vie sociale et, d'autre part, à la société de progresser socialement, culturellement et économiquement<sup>19</sup>.

- Le développement social territorial, (dérivé du développement social) « se définit encore selon la valeur accordée à la notion de territoire (...) qui qualifie un développement tantôt organisationnel, tantôt politico-institutionnel, parfois social » (BERNOUX, J.-F., 2005 : 12).
- Les pratiques de prises en charge par le milieu recouvrent les pratiques d'aides fournies par les réseaux naturels par opposition aux aides professionnelles, institutionnelles et étatiques (ALARY, J., & als., 1988).
- L'action communautaire, terme familier au Québec, recouvre ce que l'approche communautaire en travail social peut vouloir dire, ici. Malgré des contextes de développement différents, des environnements sociopolitiques

---

<sup>15</sup> BERNOUX, J.-F., 2005 : 12.

<sup>16</sup> GOURVIL, J.-M., & KAISER, M., 2008 : 131-139.

<sup>17</sup> Appellation plus européenne, voir DUMAS, B., & SEGUIER, M., 1999.

<sup>18</sup> Op.cit. p. 139 : dans le DSL ; la démocratie représentative et la démocratie participative s'articulent.

<sup>19</sup> COMEAU, Y., in BOURQUE, D., & al, 2007 : 60.

spécifiques, elle renvoie également à une lecture structurelle des problèmes sociaux, à une multitude d'interventions collectives et politiques, à un processus d'intervention méthodologique explicite, à des valeurs proches, à des finalités partagées (LAVOIE, J., & PANET-RAYMOND, J., 2011)

- Au cœur des méthodes de l'approche communautaire, un concept est central (issu du développement communautaire aux USA), l'empowerment<sup>20</sup> : il désigne « *la capacité des habitant-e-s à se mobiliser et s'organiser en force collective, pour faire valoir les droits de tous et défendre les intérêts du groupe, et si nécessaire en créant des rapports de force* »<sup>21</sup>.

Dans l'approche communautaire en travail social, les différents types d'empowerment (individuel, communautaire et organisationnel) sont stimulés et surtout articulés (NINACS, W.A., 2008).

Ainsi, l'approche communautaire en travail social regroupe des interventions, des méthodologies et des pratiques qui ont un certain nombre de points communs.

- Tout d'abord, elles entendent contribuer à agir sur des problèmes sociaux et à répondre à des besoins communs réels<sup>22</sup>, à partir d'une lecture collective, structurelle, voire politique, de ceux-ci.
- Elles mettent en œuvre des actions portées avec et par les acteurs concernés (publics, privés, groupes et personnes concernées) dans une perspective de renforcement de leur capacité d'agir<sup>23</sup>. Elles s'appuient sur leur participation et leurs potentiels pour construire des réponses collectives et solidaires à ces besoins communs.
- Selon les spécialistes de l'approche communautaire au Québec, celle-ci s'appuie sur des valeurs<sup>24</sup> qui portent ses interventions telles que solidarité – justice sociale<sup>25</sup> – respect - émancipation - autonomie – participation – démocratie... d'après ces auteurs, ce parti pris, cette éthique, clairement affirmée, constitue une recherche du bien commun qui enjoint à poursuivre la voie de l'indignation et de l'engagement. Ces valeurs, suivant les contextes, vont à « (...) contre sens du modèle de richesse et de démocratie véhiculée par l'idéologie dominante en système capitaliste ». Ces valeurs doivent trouver leur expression dans les actions, les revendications, les discours et les rapports entre les acteurs. (LAVOIE, J., & PANET-RAYMOND, J., 2011 : 74-75).

---

<sup>20</sup> Voir notamment, JOUFFRAY C., (2014) et NINACS, W. A., (2008).

<sup>21</sup> GOURVIL, J-M., & KAISER, M., 2008 : 110-118.

<sup>22</sup> « (...) problèmes sociaux collectifs vécus par les personnes appauvries économiquement, marginalisées socialement et culturellement ou discriminées politiquement. » in DESLAURIERS, J-P., HURTUBISE, Y., 2000 : 185.

<sup>23</sup> Habitant-e-s, porteurs de projets, décideurs, financeurs, associations, services publics, autorités politiques, agent-e-s professionnel-le-s, etc., avec des légitimités spécifiques, des intérêts potentiellement divergents et des pouvoirs différenciés.

<sup>24</sup> B. BOUQUET divise les valeurs du TS en 3 catégories : celles humanistes (respect, écoute, autonomie, libre arbitre...), celles fondées sur le droit (secret, responsabilité...) et celles démocratiques (liberté, fraternité, justice sociale...) in JOUFFRAY, 2014 : 33.

<sup>25</sup> Également inscrites dans le Code de déontologie suisse du travail social, AvenirSocial, 2010

- L'approche communautaire englobe des logiques d'interventions ascendantes, initiées par les acteurs concernés par une problématique (à partir de leurs besoins) et des logiques d'interventions descendantes, produites dans le cadre de politiques sociales ou de programmes publics.
- Dans ces multiples pratiques, peuvent cohabiter une perspective politique (vision critique face à la répartition inégale des ressources, des pouvoirs et des savoirs) et une perspective « de développement des personnes » (consolidation de compétences, de savoirs, de ressources et de liens) ; l'approche communautaire va articuler des interventions sociales individuelles (agir sur les habitudes de vie) et des interventions d'intérêt collectif<sup>26</sup> (actions sur les conditions de vie en liens avec les déterminants sociaux, par exemple).
- Parce qu'elles visent à améliorer les conditions de vie sur les plans notamment social, économique et environnemental, elles peuvent développer des stratégies tant préventive et promotionnelle que palliative ou curative.
- Pour identifier les caractéristiques des collectifs, des territoires et des communautés<sup>27</sup> concernées, pour définir des besoins, identifier des problèmes sociaux cible et étayer les interventions sur des bases objectivées, l'approche communautaire en travail social mobilise diverses formes de recherche sociale : elle conçoit et conduit des diagnostics<sup>28</sup> (territorial, communautaire, de besoins, de problèmes sociaux, etc.) et des évaluations<sup>29</sup>, au travers notamment de recherches participatives et émancipatrices, de recherches collaboratives et de recherches-actions.
- Les démarches d'actions collectives correspondent à un « modèle d'intervention dynamique et circulaire »<sup>30</sup>, évolutives, dépendantes des configurations contextuelles, des enjeux et des intérêts conflictuels (divergence et convergence). Elles nécessitent des adaptations souvent innovantes...
- En définitive, en tant que processus méthodologique, l'approche communautaire en TS va notamment mettre en place les conditions d'une coopération possible entre acteurs, faire émerger une vision partagée d'objectifs communs, faciliter la reconnaissance et le dialogue entre des perspectives diverses qui s'affrontent, identifier les dynamiques et les ressources qu'il s'agit non seulement de mobiliser mais de mutualiser, développer des instruments et des méthodologies participatives pour assurer une implication délibérée des acteurs.

---

<sup>26</sup> DESLAURIERS, J-P., HURTUBISE, Y., 2000 : 62-82.

<sup>27</sup> DUPERRE, M., 2004 : 13-28.

<sup>28</sup> Pour les diagnostics, voir notamment LAVOIE, J., & PANET-RAYMOND, J., 2011 : 96-111 et GOURVIL, J-M., & KAISER, M., 2008 : 145-160. DUPERRE, M., 2004 : 28-41.

<sup>29</sup> Voir notamment BERNOUX, J-F., 2004.

<sup>30</sup> LAVOIE, J., & PANET-RAYMOND, J., 2011 : 95.

#### 4. L'approche communautaire en travail social... des réponses à des questions sociales

Tout au long de l'histoire et du déploiement de ses interventions, l'approche communautaire en travail social a abordé de nombreuses questions sociales<sup>31</sup>, de multiples problèmes sociaux<sup>32</sup> et développé des réponses à différents besoins sociaux.

Des interventions communautaires se préoccupent par exemple,

- de l'amélioration des conditions de vie et du logement, de la sécurité alimentaire,
- de la lutte contre la pauvreté dans ses dimensions culturelle, économique, symbolique et sociale,
- de l'accès à la formation et à l'emploi pour des publics spécifiques,
- de la santé (déterminants sociaux), de la qualité de vie (société inclusive) et du renforcement des liens sociaux,
- des besoins relatifs à des populations ou communautés spécifiques, telles que quartiers précaires, personnes en situation de handicaps, personnes âgées, familles, etc.
- des migrations et de l'intégration, ou même à d'autres échelles ou selon les régions,
- des effets de catastrophes naturelles, technologiques ou autres<sup>33</sup>, etc.

Dans l'approche communautaire, la question sociale est appréhendée selon deux perspectives :

- comme un phénomène documenté, analysé, circonscrit ou défini par les acteurs des organismes institutionnels (gouvernement, établissements, professions, universités) dans un regard institutionnel, administratif et professionnel (savoirs d'expert-e-s) ;
- mais surtout comme une réalité, une expérience vécues par des acteurs sociaux (personnes, groupes), qui vivent quotidiennement des difficultés d'ordre économique, matériel, relationnel, social, environnemental, etc. (savoirs citoyens) et tentent d'y apporter des solutions (DORVIL, H., & MAYER, R., 2001 : 2).

---

<sup>31</sup> La question sociale est apparue lorsque la situation misérable d'une tranche de la population a cessé d'être attribuée à la fatalité.

<sup>32</sup> « Il y a problème lorsqu'un grand nombre de personnes sont affectées par une situation donnée, que cette situation est jugée intolérable, et que les gens sont conscients de la nécessité d'une action collective » in MAYER, R., & LAFOREST, M., 1990. Les problèmes sociaux ne sont donc pas des situations isolées ; ils sont considérés comme conséquences des défauts de la société. Le passage d'un problème social à un problème public qui entre dans l'agenda politique, est un processus non linéaire et souvent conflictuel (définition partagée, identification des causes, élaboration de réponses). Ainsi, un problème social peut se former ou cesser d'exister en fonction de l'évolution des valeurs. Voir aussi sélection et identification du problème, in DORVIL, H., & MAYER, R. ;, 2001 : 3-12.

<sup>33</sup> DORVIL, H., & MAYER, R., 2001 : 471-490.

Pour illustrer et concrétiser des formes d'interventions communautaires existantes qui entendent donner des réponses à des questions sociales, à des problèmes sociaux<sup>34</sup> ou à des besoins, nous allons nous appuyer sur un film réalisé en 2015 par la Haute Ecole de travail social Fribourg (HETS-FR).

Celui-ci documente diverses pratiques communautaires qui se réalisent sur le canton de Fribourg, dans différents milieux et sous des formes multiples, pratiques tant portées par des associations ou des habitant-e-s que par des autorités politiques et des initiatives locales.

Ce film éclaire aussi certaines facettes du projet pilote cantonal « Communes sympas – gemeinsam in der Gemeinde » initié et appuyé par le Bureau de l'intégration et de prévention du racisme qui visait à renforcer l'intégration et la participation. Ce projet bilingue qui promeut la qualité de vie et le vivre ensemble, s'est implanté dans 8 communes fribourgeoises ; chacune d'elle a développé des projets spécifiques<sup>35</sup> en réponse aux réalités et aux problématiques locales dans une perspective de développement local.

La HETS a contribué à conduire, à développer et à évaluer ce projet pilote ; nous avons réalisé des évaluations participatives avec les acteurs impliqués, des différents projets communautaires qui se sont développés dans les 8 communes, dans une logique d'évaluation « développementale » ; celle-ci s'est réalisée en parallèle et pendant le développement du projet ; elle a accompagné et documenté en continu les actions des acteurs, leurs analyses et les effets de leurs actions afin qu'ils puissent améliorer leurs pratiques et capitaliser les savoirs d'expérience qui se constituent.

Dans ce sens, un site internet bilingue<sup>36</sup> a même été conçu ; il renseigne sur les logiques des acteurs, sur les projets communautaires menés, sur les méthodes et les étapes du processus communautaire.

Plusieurs questions sociales sont la base des interventions communautaires  
*(Extrait du film)*

- La lutte contre le chômage et l'exclusion sociale : Le Programme interservices de travail social communautaire (PITSC)

Il s'agit d'une réponse « locale » donnée au chômage : comment soutenir et inclure des personnes en recherche d'emploi qui vivent dans la commune ? Comment imaginer un programme d'emploi qui agisse dans une perspective communautaire, s'appuyant sur les ressources et développant le pouvoir d'agir tant des individus que des collectifs mobilisés ?

---

<sup>34</sup> DORVIL, H., & MAYER, R., 2001 : 44, le très intéressant schéma synoptique des niveaux d'articulation du champ des problèmes sociaux et tout le chapitre 1 du livre.

<sup>35</sup> REY-BAERISWYL, M-C., HEEB, J-L., PULZER, N., ZÄHLER, R., & CATTIN, S., rapport final Evaluation du Projet pilote cantonal « Communes sympas – Gemeinsam in der Gemeinde », 2010 – 2013, mars 2013 : 13-15: pour exemple, « A Düdingen, l'intégration et la cohésion sociales sont fortement présentes dans le projet Düdingen gemeinsam (...) A Bulle, l'orientation du projet communal BulleSympa privilégie la création et le renforcement des liens ainsi que la qualité de vie par le développement durable et l'environnement bâti (...) A Estavayer-le-lac, le projet « Communes sympas », s'inscrit dans la continuité d'un précédent projet « Les ponts sur la Broye. »

<sup>36</sup> <http://www.communes-sympas.ch>

- L'inclusion des enfants et des jeunes par l'accès à la culture : le projet LivreEchange

Concrètement, dans certains de nos quartiers, des enfants ont moins de facilité à accéder à des loisirs, à des activités sportives ou sociales, à développer leur culture d'appartenance. Le projet, mené depuis plusieurs années sur Fribourg et à Marly, contribue à lutter contre la pauvreté culturelle et symbolique ; il entend également renforcer les liens sociaux entre les familles et leurs quartiers.

- Le renforcement de la capacité d'agir des familles et des parents : le projet Education Familiale.

Ce projet communautaire, forme de soutien précoce aux familles qui se sentent parfois isolées face aux questions éducatives, entend renforcer des compétences et consolider les liens communautaires entre les familles et les ressources locales ; il agit sur l'empowerment des familles, des parents. Il prend place dans l'espace public, dans les lieux ordinaires de passage et de vie des familles.

- L'intégration des migrant-e-s : une politique cantonale construite de manière participative et communautaire.

Au-delà, des exemples tirés du film, les démarches participatives peuvent également prendre des formes plus institutionnelles comme lors de la constitution d'une politique cantonale d'intégration des migrants et des migrantes pour le canton de Fribourg en 2012.

Celle-ci s'est faite de manière implicative avec les acteurs concernés (tant les migrant-e-s, les associations et les collectifs, les services publics que les milieux de vie). Une recherche collaborative, menée en plusieurs phases, a permis un état des lieux des prestations produites par les acteurs collectifs, une mise en lumière des besoins, une analyse des logiques d'intégration dans quelques milieux de vie et une évaluation prospective participative afin que les mêmes acteurs puissent proposer des projets et des améliorations.

Sur la base de tous ces résultats, le programme d'intégration cantonal a pu être élaboré.

Ces 4 illustrations touchent des échelles différentes (locale, communale, cantonale) et connectent des acteurs divers (associatifs, petits groupes, services publics, administrations).

## **5. L'approche communautaire en travail social... quelques enjeux collectifs**

Parce que l'approche communautaire en travail social vise le changement social planifié<sup>37</sup>, elle se confronte à la complexité de multiples enjeux de nature différente (éthique, politique, méthodologique, professionnel, institutionnel...).

---

<sup>37</sup> LAVOIE, J., & PANET-RAYMOND, J., 2011 : xii.

## 5.1 Un préalable... L'analyse partagée des enjeux

Dans l'approche communautaire, la compréhension des enjeux n'est pas de la compétence des seul-e-s intervenant-e-s, des politiques ou des scientifiques. Tous les acteurs sont invités à les saisir<sup>38</sup> : prise de conscience, analyse critique sont attendus et favorisés ; forme de conscientisation individuelle et collective indispensable pour être en mesure de jouer un rôle d'acteur. Comprendre, ensemble, des enjeux contribue au propre empowerment des personnes, des groupes ou des collectifs ; comprendre des enjeux contribue au déploiement des logiques d'acteurs ainsi que des prises de responsabilités en vue de cet agir communautaire<sup>39</sup>.

Afin d'être en mesure de « lire » ces enjeux, l'approche communautaire assure les conditions qui permettent leur compréhension, non seulement individuelle mais plurielle, par les acteurs concernés, sur différents plans et à des moments différents de l'action, au travers de processus de réflexivité, d'objectivation, d'analyse et de production de connaissances.

## 5.2 Une nécessité... Comprendre les situations en termes structurels et construire une action collective

*L'approche communautaire nécessite une conversion du regard...* le problème social ne se lit plus uniquement<sup>40</sup> dans sa dimension « symptomatique », phénoménologique, au travers des situations de vulnérabilité individuelles ou de trajectoires précaires, mais il s'analyse dans ses dimensions structurelles, de manière critique, à partir des conditions<sup>41</sup> qui peuvent le produire.

Changer d'optique est essentiel<sup>42</sup> ; conjuguer les savoirs citoyens et les savoirs d'expert-e-s est indispensable. Les problèmes sociaux se saisissent dans une perspective collective, avec les acteurs concernés. Même si l'approche communautaire croit en la capacité et au potentiel des collectifs<sup>43</sup> à définir et résoudre les problèmes qui les affectent en devenant acteurs de changement, pouvoir concilier des points de vue divers, voire opposés, des acteurs concernés, des groupes d'intérêts, des organismes qui les soutiennent et des politiques, constitue un véritable défi.

Mais la production du changement social passe aussi par l'agir collectif. Plusieurs formes d'actions collectives ont fait leurs preuves (parfois difficiles à concilier) telles des actions de conscientisation et de mobilisation (socio-éducatives), des actions de critique et de revendication à partir d'intérêts communs (socio-politiques).

Les professionnel-le-s doivent, dès lors, être à même d'articuler trois logiques : conscientiser et mobiliser des personnes et des collectifs, organiser et rendre possible l'action<sup>44</sup>.

---

<sup>38</sup> DUMAS, B., & SEGUIER, M., 1999 : 67-71.

<sup>39</sup> NINACS, W. A., 2008 : 39 et ss.

<sup>40</sup> Voir les 5 niveaux d'analyse des problèmes sociaux, in DORVIL, H., & MAYER, R., 2001 : 44.

<sup>41</sup> Par exemple, « (...) une distribution inégale du pouvoir – social, économique et politique », DUPERRE, M., 2004 : 24-28.

<sup>42</sup> En effet, en mettant l'accent sur l'individualité des situations et la responsabilisation des individus, la notion de « problème social » risque de se dissoudre sur le terrain dans une multiplicité de situations individuelles. (Dumont in Dumont et al 1994).

<sup>43</sup> DUMAS, B., & SEGUIER, M., 1999 : 24-26.

<sup>44</sup> DUMAS, B., & SEGUIER, M., 1999 : 56-57 et 70-168.



### 5.3 Un choix... Aller vers les plus « démuni-e-s », les plus fragiles

L'approche communautaire, en vertu des valeurs qui l'habite (éthique communautaire), s'appuie sur un parti pris et un engagement pour et avec les plus vulnérables.

Tout en évitant l'injonction participative, par diverses stratégies (sensibilisation, écoute attentive, implication progressive), par la diversification des lieux d'expression (délibération, négociation, décision), par le recours à la médiation, l'approche communautaire en travail social veut rejoindre des milieux « absents » : des personnes, des groupes qui n'ont pas l'habitude de recourir à des services, ne maîtrisent pas toujours les codes ou les pratiques de mobilisation de ressources<sup>45</sup>.

Elle les invite à s'impliquer dans des projets, à prendre peu à peu des initiatives à leur mesure, en fonction de leurs besoins. « *Pour les populations marquées par la domination et l'exclusion, la stratégie consiste à ce qu'elles puissent démontrer leurs capacités, exprimer leurs exigences, défendre leurs intérêts et faire reconnaître leurs droits légitimes*<sup>46</sup> ».

Il est clair que produire un diagnostic social<sup>47</sup>, réaliser une enquête de besoins avec les populations concernées, élaborer des projets collectifs en visant l'égalité de chances et la participation<sup>48</sup> des « non écoutés<sup>49</sup> », des silencieux, des sans voix<sup>50</sup>, est exigeant et complexe.

Certains moyens peuvent être porteurs, tel l'idée de soutenir la citoyenneté de la population... dans le projet « Communes sympas – Gemeinsam in der Gemeinde », démarche de promotion de la qualité de vie et du vivre ensemble, les habitant-e-s se voient offrir une formation afin de consolider des compétences (observation, orientation) et des connaissances (réalités politiques, sociales, ressources locales...) dans l'idée de déployer leur citoyenneté.

Leurs propres ressources se déploient, leurs réseaux s'enrichissent, leur confiance en soi et leur capacité d'agir s'en trouvent renforcées. Mieux équipé-e-s, ils/elles sont confirmé-e-s comme « agent-e-s sympas », acteurs de changement, créateurs/trices de liens sociaux et interlocuteurs/trices reconnu-e-s des autorités et de la population<sup>51</sup>. (*Extrait du film : témoignages d'agent-e-s sympas*)

Dans ce type de projet, la logique descendante (incitative des autorités politiques) et la logique ascendante (demande sociale en vue de l'obtention de ressources, de l'accès à des droits) interagissent.

---

<sup>45</sup> « Un certain nombre d'obstacles, économiques et culturels font que la démarche est rarement spontanée et volontaire », le travail social communautaire est un outil réparateur. In ADELS, 2005 (2) : 51-52 et 75.

<sup>46</sup> DUMAS, B., & SEGUIER, M., 1999 : 171.

<sup>47</sup> LAVOIE, J., & PANET-RAYMOND, J., 2011 : 101.

<sup>48</sup> Les conditions d'une participation véritable in ADELS, 2005 : 33-34.

<sup>49</sup> Op. cit. ADELS, 2005 (2) : 51.

<sup>50</sup> ADELS, 2005 (2): 78 et op. cit. : 51 « (...) certains groupes sociaux n'expriment explicitement aucune demande, ni un quelconque désir spontané de participation ».

<sup>51</sup> Cf. REY-BAERISWYL, M-C., HEEB, J-L., PULZER, N., ZÄHLER, R., & CATTIN, S., rapport final Evaluation du Projet pilote cantonal « Communes sympas – Gemeinsam in der Gemeinde », 2010 – 2013, mars 2013.

## 5.4 Une ressource... Articuler intervention et recherche

L'approche communautaire en travail social ne peut se conduire sans prendre appui sur des connaissances objectivées, partagées, afin que les acteurs concernés soient à même de situer en commun, points de vue, besoins, enjeux, solutions et perspectives de développement. Tant pour établir un diagnostic local, un état des lieux des ressources et des manques, une évaluation de besoins, une analyse d'une problématique<sup>52</sup> que pour enclencher une évaluation prospective permettant de tracer des pistes futures en vertu des besoins identifiés, la recherche est utile.

Produire des savoirs, exprimés dans des registres tant expérientiels que scientifiques est indispensable. Conjuguées, l'intervention et la recherche se nourrissent et se dynamisent mutuellement<sup>53</sup>.

Participative et collaborative<sup>54</sup>, la recherche permet d'objectiver tout en impliquant ; elle sollicite et fait dialoguer les savoirs d'usage et les savoirs experts. Qualitative (et associée à des démarches quantitatives<sup>55</sup>), elle est un gage de qualité de l'action et contribue à sa faisabilité ; elle peut faire partie intégrante du processus communautaire.

Elle peut avoir de multiples fonctions : documenter, produire des connaissances plurielles, développer l'intersubjectivité, la conscience critique et collective.

Par son objectif dual<sup>56</sup>, la recherche-action<sup>57</sup> est particulièrement adaptée : elle va « *agir pour comprendre et comprendre pour agir* ». Dans les phases diagnostique et prospective, elle permet de co-produire des connaissances sur des situations sociales, sur des réalités de vie, par des moyens parfois non conventionnels, adaptés aux participant-e-s<sup>58</sup>. Tout au long de la mise en œuvre de projets, elle évalue en continu tant les produits que les processus, afin de piloter et d'ajuster les interventions. En fin de démarche, elle construit des formes d'évaluations<sup>59</sup> participatives<sup>60</sup>, peut valoriser des savoirs expérientiels, rassembler les connaissances co construites, les capitaliser et les diffuser<sup>61</sup>.

---

<sup>52</sup> Face à un problème social, construire une analyse objective de ses dimensions, de ses manifestations, des profils des populations touchées, des facteurs explicatifs, voire des causes, nécessite le recours à la recherche, LAVOIE, J., & PANET-RAYMOND, J., 2011 : 107-109.

<sup>53</sup> MAYER, R., OUELLET, F., ST-JACQUES, M-C., & TURCOTTE, D., 2000 : notamment chap. 9 et 11.

<sup>54</sup> LES CHERCHEURS IGNORANTS, 2015.

<sup>55</sup> Utiles notamment lors de l'étude de la communauté locale, des caractéristiques de la population ou des dimensions de la problématique.

<sup>56</sup> « (...) réussir un projet de changement délibéré et ce faisant contribuer à l'avancement des connaissances fondamentales dans les sciences de l'homme. » : LIU, M., 2002 : 87.

<sup>57</sup> « Démarche collective intégrant à la fois une stratégie de recherche et une stratégie d'action ; elle est menée par une équipe multidisciplinaire au sein de laquelle les chercheurs et les acteurs sont engagés dans une relation de collaboration et de concertation (...) elle est centrée sur une situation concrète qui fait problème ». (MAYER, R., F., ST-JACQUES M-C., TURCOTTE, D., 2000 : 289).

<sup>58</sup> Aller chercher les représentations de groupes particuliers par des consultations délocalisées (cafés du monde ou forum communautaire, « diagnostics en marchant », « Mindlab », « tables d'échanges »...), créer une enquête de satisfaction en utilisant le téléphone portable, etc.

<sup>59</sup> De nombreux guides d'évaluation communautaire sont disponibles : ZUÑIGA, R., LULY, M.-E., & GAP-VIES, 2005. PATUREL, D., & SIMON, A., 2011. CANONNE, C., CONSTANT-VARLET, H., DELAFOSSE, P., DELANNOY, V., HUGUES, C. & LORENS, P.J., LAOT, F., & ROUAH, M. 1994. MIDY, F., VANIER, C. & GRANT, M. 1998.

<sup>60</sup> ADELS, 2005 (2) : 89-94.

<sup>61</sup> Le site internet <http://www.communes-sympas.ch> rassemble, sous forme de Mémento, les connaissances acquises par la recherche-intervention conduite, qui a évalué et comparé les dynamiques, les jeux des acteurs engagés, les démarches des communes.

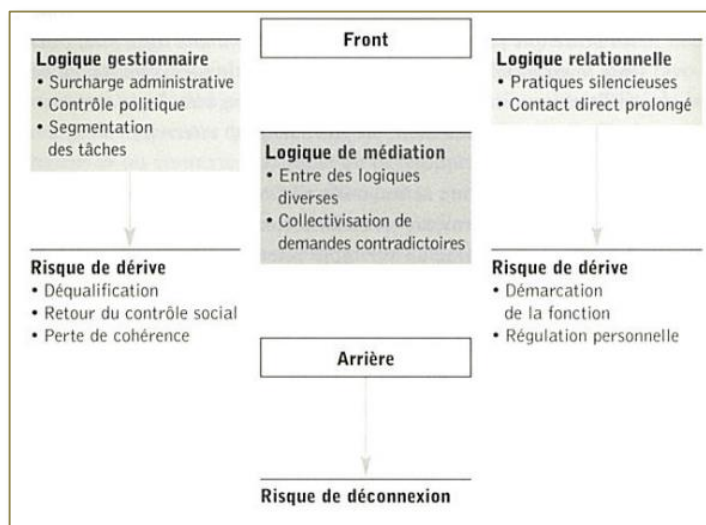
Elle permet tant de rendre compte des résultats en les présentant sous des formes didactiques illustrées, efficaces et accessibles au plus grand nombre que de les soumettre au regard et à la critique scientifique en les connectant à d'autres recherches.

## 5.5 Une opportunité... Des figures professionnelles aux multiples expertises et des institutions innovantes

Pour se déployer, l'approche communautaire en Travail social compte sur des équipes mixtes, composées de professionnel-le-s aux compétences différenciées, pointues<sup>62</sup> et variées tant dans la gestion de projets multidimensionnels, les méthodologies participatives, les collaborations avec des réseaux et la négociation de partenariats complexes que dans la production participative de connaissances (notamment par la recherche et de multiples formes d'évaluation).

Articulant des compétences disciplinaires différentes<sup>63</sup>, tout en adossant « leur action au positionnement stratégique de leur institution d'appartenance »<sup>64</sup>, ces professionnel-le-s, dépassent l'ingénierie sociale<sup>65</sup> à visée plus technique parce que leurs actions incorporent les valeurs et intentions de l'approche communautaire en travail social.

Dans une recherche menée en 2003 sur l'intervention sociale (notamment à partir d'un essai de typologie des emplois), les professionnel-le-s questionné-e-s avaient mis en lumière quelques risques et limites liées à leurs pratiques professionnelles. La recherche avait montré l'importance de développer des pratiques combinatoires qui positionnent les intervenant-e-s sociaux dans une fonction de médiation<sup>66</sup>.



<sup>62</sup> GUELLIL A, & GUITTON-PHILIPPE S., 2014.

<sup>63</sup> Le Master en Travail social de la HES-SO <http://www.hes-so.ch/fr/master-travail-social-mats-611.html> entend contribuer à développer ces figures professionnelles, notamment au travers de deux options de formation « Analyse des champs et des dimensions du TS » et « Pilotage d'interventions et innovations dans les terrains du TS » mises en place en 2015.

<sup>64</sup> BERNOUX, J.-F., 2005 : 191.

<sup>65</sup> PEVEN, A., 2013 : 31.

<sup>66</sup> « Le médiateur exerce une action collective réelle en rapprochant des univers différents pour permettre un meilleur fonctionnement de la société. Il se définit dès lors comme un véritable acteur de changement par sa participation à la création de nouvelles normes communes, aux interstices du social et des mondes économiques, politiques, associatifs, éducatifs juridiques, des loisirs et autres » in KNÜSEL, R., REY-BAERISWYL, M.-C., REYNAUD, C., & SALLIN, Y., 2005 : 55

Ces pratiques combinatoires permettant de travailler au front (près et avec les acteurs concernés par des situations de vulnérabilité) et à l'arrière, afin de dénoncer et tenter d'agir sur les conditions de production de celles-ci, mais aussi à conjuguer des demandes contradictoires ; elles contribuent aussi à éviter le « tout relationnel » qui parfois risque d'occulter les conditions d'émergence des inégalités sociales, à freiner la managérialisation qui impose ses exigences, pour prendre en compte des besoins spécifiques de populations ; ces pratiques combinatoires peuvent modifier la place faite aux clientèles, appelées à s'exprimer et à agir.

Même dans les emplois de type classique, dans le cadre de services sociaux ou d'association d'action sociale, pour dépasser certaines limites qui rendent parfois épuisant le travail d'accompagnement individuel (pour les professionnel-le-s du travail social), cette perspective de médiation reste possible.

Pour les institutions, créer des pratiques combinatoires, c'est articuler une approche individualisée et une approche communautaire, c'est viser un mieux-vivre individuel et un changement social, afin d'éviter le seul traitement des situations individuelles et l'individualisation des problèmes sociaux<sup>67</sup>.

Cette perspective de médiation, nous fait prendre le risque de l'innovation sociale : elle est exigeante et implique une certaine utopie créatrice<sup>68</sup>, une analyse plus générique et structurelle des situations sociales, une collectivisation des problèmes et des ressources, permettant d'en situer les points communs et transversaux, les impacts et les causes qui semblent les engendrer de manière à construire aussi des réponses plus collectives et environnementales ; elle invite surtout à envisager les clientèles non comme des problèmes mais comme des ressources.

Dans l'approche communautaire, les professionnel-le-s sortent d'une certaine zone de confort, quittent leur posture d'expert-e<sup>69</sup>, recherchent des espaces de créativité ; les institutions travaillent à décloisonner leurs pratiques, développent des pratiques d'innovation sociale<sup>70</sup> qui répondent à des besoins au travers de nouvelles prestations et dynamiques de collaboration.

---

<sup>67</sup> Si l'on met un accent sur l'individualité des situations et la responsabilisation des individus, la notion de « problème social » risque de se dissoudre sur le terrain dans une multiplicité de situations individuelles. L'alternative étant « l'impression pour beaucoup, que les problèmes sociaux sont pris en charge, et qu'il ne reste plus que des difficultés individuelles, auxquelles il faut répondre par la charité privée et l'entraide. » DUMONT in DUMONT, F., 1994.

<sup>68</sup> DUMAS, B., & SEGUIER, M., 1999 : 173.

<sup>69</sup> « C'est aussi arrêter de penser que le changement repose sur les seules épaules du travailleur social » in JOUFFRAY, C., 2014 : 23.

<sup>70</sup> MOULAERT, F., & NUSSBAUMER, J., 2008 : 103-115. Le Conseil supérieur de l'économie sociale et solidaire qui définit l'innovation sociale comme l'élaboration de réponses nouvelles « à des besoins sociaux nouveaux ou mal satisfaits dans les conditions actuelles du marché et des politiques sociales, en impliquant la participation et la coopération des acteurs concernés, notamment des utilisateurs et usagers. Ces innovations concernent aussi bien le produit ou service, que le mode d'organisation, de distribution, (...). Elles passent par un processus en plusieurs démarches : émergence, expérimentation, diffusion, évaluation » <http://www.avise.org/decouvrir/innovation-sociale/innovation-sociale-de-quoi-parle-t-on> et ANAS-FNARS, 2001 : chapitre 1.

## 6. Conclusion

Arrivée au terme de cette réflexion théorique... Nous l'avons constaté, l'approche communautaire en travail social, peut se déployer sous forme d'interventions multiples, d'initiatives locales et associatives défendant des droits, mettant en lumière des besoins ; sous forme de programmes publics, facilitant l'accès à des ressources et soutenant le « vivre ensemble ».

Malgré les nombreux défis, pourrait-elle être une chance de revivifier le travail social actuel ?

- Plus facile à mener de concert, en s'organisant entre professionnel-le-s, elle encourage une collaboration inter organisationnelle qui prend le risque de l'innovation ;
- Elle réforme certaines pratiques institutionnelles trop cloisonnées en invitant à changer d'optique et à développer une lecture générique et collective des questions sociales en s'appuyant notamment sur la recherche sociale collaborative ;
- Elle consolide la place des clientèles du travail social et la posture de médiation des professionnel-le-s ;
- Adossée à des valeurs déclarées, elle revivifie les repères éthiques qui fondent le travail social.

L'approche communautaire deviendrait-elle, actuellement, une chance de dynamiser la propre capacité d'agir des intervenantes sociales et des intervenants sociaux ; serait-elle une opportunité de s'encourager à développer cette fonction médiatrice, fondamentale pour nos sociétés ? Une chance de poursuivre la réflexion critique et d'agir à différents niveaux ?

Peut-être questionne-t-elle aussi nos formations et nous incite-t-elle, comme le dit Philipp Mondolfo à « organiser la compatibilité des missions d'assistance et de développement dans un même métier<sup>71</sup> » ?

Y aurait-il de nouvelles façons de collaborer à inventer, sous forme d'ateliers de réflexion régionaux ou thématiques afin d'encourager l'empowerment des professionnel-le-s et leur dynamique d'acteurs et d'actrices de changement social ?

---

<sup>71</sup> MONDOLFO, P., 1997: 188-189.

## Bibliographie

- ADELS, association pour la démocratie et l'éducation locale et sociale, *Animer un projet participatif. Modes d'emploi*, Revue Territoires, éditions Adels, Paris, 2005 (1).
- ADELS, association pour la démocratie et l'éducation locale et sociale, *Développement social participatif. Modes d'emploi*, Revue Territoires éditions Adels, Paris, 2005 (2).
- ADELS, association pour la démocratie et l'éducation locale et sociale, *Conseils de quartiers*, Revue Territoires, éditions Adels, Paris, 2006.
- Alary, J., & als. (1988). *Solidarités : Pratiques de recherche-action et de prise en charge par le milieu*. Montréal, Canada : Boréal.
- Auclair, R. (1987). L'approche intégrée. *Revue Service social*, 36 (n°2 et 3).
- Anas-Fnars (2001). *Les défis de l'innovation sociale*. Paris, France : ESF.
- AvenirSocial, Code de déontologie suisse du travail social, 2010, [http://www.fondation-clin-d-oeil.ch/dossiers\\_pdf/Code\\_de\\_deontologie.pdf](http://www.fondation-clin-d-oeil.ch/dossiers_pdf/Code_de_deontologie.pdf) recupéré le 22 novembre 2017.
- Bachmann, C., Simonin, J., (1982), *Changer au quotidien, une introduction au travail social*, tome 2, Ed. Etudes vivantes.
- Beauchard, J. (1981). *Le tiers social, stratégies et politiques de médiation* (Chap. IV : Intérêts et limites du travail communautaire : 91-127). Paris, France : Ed. Réseaux. Coll. Stratégies et communications.
- Bernoux, J.-F. (2004). *L'évaluation participative au service au service du développement social*. Paris, France : Dunod.
- Bernoux, J.-F. (2005). *Mettre en œuvre le développement social territorial. Méthodologies, outils, pratiques*. Paris, France : Dunod.
- Blanc, B., *Actions collectives et travail social*. Tome 1: contextes et réalisation et Tome 2: processus d'action et d'évaluation, ESF, Paris, 1989.
- Bonetti, M., Conan, M., & Allen, B. (1991). *Développement social et urbain : stratégies et méthodes*. Paris, France : L'Harmattan, Objectif Ville.
- Bourque, D., & al. (2007). *L'organisation communautaire. Fondements, approches et champs de pratique*. Québec, Canada : Presses de l'Université du Québec.
- De Robertis, C., (1981). *Méthodologie de l'intervention en travail social*. Paris, France : Le Centurion, socioguides.
- De Robertis, C., & Pascal, H. (1987). *L'intervention collective en travail social, l'action auprès des groupes et des communautés*. Paris, France : Le Centurion, socioguides.
- Deslaurier, J.-P., Hurtubise, Y., *Introduction au travail social, méthodologies et pratiques nord-américaines*, Chroniques sociales, Lyon, 2003.
- Doucet, L., & Favreau, L. (1991). *Théorie et pratiques en organisation communautaire*. Québec, Canada : PUQ.
- Dorvil, H., & Mayer, R. (2001). *Problèmes sociaux : études de cas et interventions sociales, tome II*. Québec, Canada : Presses universitaires du Québec et Sainte Foy.
- Drolet, M. (1986). L'approche communautaire : un moment pour réfléchir sur l'orientation du service social. *Service Social*, 35, 3.
- Dubasque, D. (2009). L'intervention sociale d'intérêt collectif : un mode d'intervention en travail social pour retrouver le sens du vivre ensemble ? *Informations sociales*, 2, 106-114.
- Duperre, M. (2004). *L'organisation communautaire, la mobilisation des acteurs collectifs*. Québec, Canada : Presses universitaires de Laval.

- Dumas, B., & Segulier, M. (1999). *Construire des actions collectives*. Lyon, France : Chronique sociale.
- Dumont, F. (1994). Approches des problèmes sociaux. Dans F. Dumont, S. Langlois & Y. Martin (dir.), *Traité des problèmes sociaux*. Québec, Canada : Institut québécois de recherche.
- Emet, B. (1990, oct-déc.). Développement local et pratiques d'insertion. *Economie et humanisme*, 315.
- Guellil, A., & Guitton-Philippe, S. (2014). *Construire une démarche d'expertises en intervention sociale*. Paris, France : ESF.
- Gourvil, J.-M., & Kaiser, M. (2008). *Se former au développement social local*. Paris, France : Dunod.
- Henderson, P., & Thomas, D. N. (1992). *Savoir-faire en développement social local*. Paris, France : Bayard, Collection travail social.
- International Federation of Social Work (IFSW, FITS en français) et International Association of Schools of Social Work (IASSW) ; récupéré de [http://cdn.ifsw.org/assets/ifsw\\_102447-10.pdf](http://cdn.ifsw.org/assets/ifsw_102447-10.pdf) le 22 novembre 2017.
- Ion, J. (1990). *Le travail social à l'épreuve du territoire*. Toulouse, France : Privat. Pratiques sociales.
- Jouffray, C. (2014). *Le développement du pouvoir d'agir : une nouvelle approche de l'intervention sociale*. Rennes, France : Presses de l'HEHESP.
- Jouffray, C., & Vallerie, B. (2009). Le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités : une autre approche des pratiques sociales. *La revue Française de Service Social*, 232.
- Knüsel, R., Rey-Baeriswyl, M.-C., Reynaud, C., & Sallin, Y. (2003, 2005). *L'intervention sociale... entre institutions, professions et formation*. Lausanne, Suisse : EESP.
- Lavoie, J., & Panet-Raymond, J. (2011). *La pratique de l'action communautaire* (3<sup>ème</sup> éd.) Québec, Canada : Presses de l'Université de Québec.
- Le Bosse, Y. (2008). L'empowerment : de quel pouvoir s'agit-il ? Changer le monde (le petit et le grand) au quotidien. *Nouvelles pratiques sociales*, 21, 1.
- Les chercheurs ignorants (2015). *Les recherches-actions collaboratives, une révolution de la connaissance*. Paris, France : Presses de l'EHESP.
- Liu, M. (2002). *Fondements et pratiques de la recherche-action*. Paris, France : L'Harmattan.
- Mayer, R., & Laforest, M. (1990). Problème social : le concept et les principales écoles théoriques. *Service social*, 39(2), 13-43.
- Mayer, R., Ouellet, F., St-Jacques, M.-C., & Turcotte, D. (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Boucherville, Canada : Morin.
- Mayer, R., Ouellet, F., (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*, Boucherville, Morin.
- Mondolfo, P. (1997). *Repenser l'action sociale*. Paris, France : Dunod.
- Moreau, M. (1987). Approche structurelle en travail social : implications pratiques d'une approche intégrée conflictuelle. *Revue Service social*, 36, n° 2 et 3.
- Moulaert, F., & Nussbaumer, J. (2008). *La logique sociale du développement territorial*. Québec, Canada : PUQ.
- Ninacs, W. A. (2008). *Empowerment et intervention : développement de la capacité d'agir et de la solidarité*. Québec, Canada : Les Presses de l'Université Laval.
- Otero, M. (2012). Repenser les problèmes sociaux. Le passage nécessaire des populations « problématiques » aux dimensions « problématisées ». *SociologieS*.

Peven, A. (2013). *L'ingénierie sociale*. Toulouse, France : ERES.

Rey-Baeriswyl, M.-C., Heeb, J.-L., Pulzer, N., Zahler, R. & Cattin, S. (2013, mars). R<sup>apport final</sup>  
Evaluation du Projet pilote cantonal « Communes sympas – Gemeinsam in der Gemeinde », 2010 – 2013 . Givisiez, Suisse : Haute  
école de travail social Fribourg.

*Revue Internationale d'action communautaire*. Montréal, Canada : Ed. Coopératives Albert  
Saint Martin, CP 1655, Place d'arme, Montréal H2Y 3L2.

Rupp, M.-A. (1972). *Le travail social communautaire*. Toulouse, France : Ed. Privat.

Salberg, J.-F., & Welsh-Bonnard, S. (1970). *Action communautaire : une introduction. Economie et Humanisme*. Paris, France : Ed. Ouvrières.

Service Social (1985). *L'organisation communautaire : définition et paradigme*, 34, n° 2-3.

Vachon, B. (1993). *Le développement local, théorie et pratique*. Québec, Canada : Dunod.

## **Evaluation communautaire**

Canonne, C., Constant-Varlet, H., Delafosse, P., Delannoy, V., Hugues, C., & Lorens, P.-J. (s.d.). *Le petit Furet de l'évaluation : Guide pratique de l'évaluation en Nord-Pas de Calais* (2<sup>ème</sup> éd.). Région Nord-Pas de Calais, France.

Laot, F., & Rouah, M. (1994). *Piloter le développement social. Guide d'évaluation dynamique et participative*. Paris, France : L'Harmattan.

Midy, F., Vanier, C., & Grant, M. (1998). *Guide d'évaluation participative et de négociation*. Montréal, Canada : Université du Québec.

Paturel, D., & Simon, A. (2011). Projet de développement de territoires et participation des habitants : le diagnostic partagé, outil méthodologique via l'intermédiation sociale. *Pensées plurielles*, 28,79-92.

Zúniñiga, R., Luly, M.-E., & Gap-Vies (2005). *Savoir-faire et savoir-dire : un guide d'évaluation communautaire*. Montréal, Canada : Bibliothèque nationale du Québec.



### **III. Le collectif au service de l'accueil Entre tabou et honte, un espace de rencontre entre pairs et professionnel-le-s de l'action sociale**

Isabelle Baume, Estelle Picard et Coralie Personeni, assistantes sociales,  
"Secteur social - prévention et désendettement", CSP du canton de Neuchâtel

## **Trampoline**

Début 2004, le CSP mettait sur pied un projet d'intervention collective dans le but :

- d'offrir aux personnes qui font appel au CSP une nouvelle manière de prendre en main leur situation ;
- de donner aux travailleurs sociaux du CSP un nouvel outil contribuant à résoudre le problème endémique de la surcharge de travail.

Deux animatrices/assistantes sociales étaient engagées dans ce projet, avec un 20% (mandat extérieur) et un 10% confié à une assistante sociale du CSP.

### **Qu'est-ce que l'action collective ?**

*« C'est une action qui vise à développer les interactions entre les groupes d'acteurs d'une collectivité territoriale (groupes, réseaux, associations, acteurs institutionnels), à mobiliser ses ressources sociales, économiques et culturelles, dans le but de favoriser une dynamique des projets et d'enrayer les processus d'exclusion des personnes et des groupes minoritaires.*

*L'écoute des personnes, l'accompagnement de groupes informels, la médiation entre acteurs d'origine, de statuts et d'intérêts différents, contribuent par un travail de prévention, à tisser des liens entre habitants, bénéficiaires de services et institutions, à fixer des repères et des règles pour la vie sociale, notamment au plan local.*

*Les finalités de l'intervention collective portent principalement sur la défense des droits des usagers, la valorisation du citoyen comme acteur social capable de participation, de créativité et de responsabilité, le changement ou l'adaptation des structures sociales ou culturelles, le développement des solidarités et la restauration du lien social. »*

Définition tirée de l'ouvrage « Retrouver en soi l'agir collectif ou la métaphore du photographe amoureux des arbres », janvier 2001, Alain Simonin.

### **Ethique de la démarche**

Il s'agissait, pour le CSP, de mettre en place un contrat entre trois groupes d'acteurs liés par un partenariat :

1. L'institution CSP qui offre la possibilité de mettre en place le projet et qui attend des effets sur trois plans : un mieux-être des personnes, un allègement du travail des assistants sociaux (a.s.), des changements plus « macro » au niveau sociétal (en fonction des thèmes traités).
2. Des clients du CSP qui participent au projet deviennent membres du groupe de base en étant garants du contenu des thèmes traités : ce sont eux qui choisissent les thèmes à partir de leurs besoins et ce sont eux aussi qui donnent le rythme de l'action (il s'agit d'avancer au rythme de ce groupe d'acteurs si l'on veut réellement travailler avec lui).

3. Les animatrices qui organisent la démarche. Elles font avancer le projet, animent le groupe et sont garantes de la circulation de l'information entre les trois groupes d'acteurs (tout en respectant la confidentialité à laquelle elles se sont engagées comme les autres membres du groupe).

### **Mise en route du projet**

Après une période de préparation, d'informations données aux collègues du CSP, de supervision et de recherches, les animatrices ont pu constituer un groupe de six personnes. Celles-ci avaient eu connaissance du projet par leur a.s. au CSP et venaient voir de quoi il s'agissait. Les premières rencontres ont permis aux participants de faire connaissance et de définir ensemble les thèmes sur lesquels ils souhaitaient travailler. En effet, il s'agissait, pour les animatrices, de proposer une structure, mais pas un contenu, ce dernier appartenant aux personnes concernées. Le travail social de groupe utilisé comme méthode pour constituer et animer ce premier groupe a peu à peu permis aux participants d'établir des relations de confiance et de solidarité.

Le groupe a baptisé cette action collective: « Trampolino » ... une envie de rebondir face à l'adversité, de s'émanciper, d'apprendre ensemble.

### **Financement de l'expérience « action sociale collective » sur 3 ans**

Le projet a pu être mis sur pied grâce à un double financement :

- 50'000 francs offerts par la SNUP (Société Neuchâteloise d'Utilité publique) qui s'est dissoute fin 2003 et qui a distribué sa fortune en la consacrant à des projets sociaux novateurs ;
- 50'000 francs accordés par Fondia, une fondation liée à la Fédération des Eglises protestantes de Suisse (FEPS) et chargée de promouvoir des projets diaconaux en Suisse.

De ce projet, des actions sont nées. Quelques exemples :

### **Un peu plus de confidentialité s.v.p. !**

Suite à une réflexion au sein du groupe sur la confidentialité, nous avons constaté que différents services publics ou privés ont réaménagé leur réception de manière plus conviviale, mais parfois au détriment de la confidentialité.

Trampolino a initié une campagne de sensibilisation en contactant et/ou en rencontrant les différents responsables des lieux où ce problème a été constaté. Ces contacts et rencontres ont reçu bon accueil et ont débouché sur quelques réalisations pratiques. Par exemple, la réception du CSP de Neuchâtel a réaménagé sa salle d'attente et a rendu ses réceptionnistes attentives à ne pas répéter les noms des appelants lorsqu'elles répondent au téléphone. De même, à l'Office des poursuites de La Chaux-de-Fonds, un box téléphonique insonorisé a été installé permettant aux visiteurs de s'annoncer discrètement.

Les membres du groupe se sont aperçus que ce problème ne pouvait pas être résolu uniquement par des aménagements architecturaux. Il s'agissait aussi de rendre les personnes concernées attentives au besoin de confidentialité que peuvent ressentir les clients de ces divers services, cabinets ou administrations.

## **Cotisations de l'assurance maladie et subside cantonal**

Un sujet soulevé par une participante et des a.s. du CSP est la difficulté d'obtenir, dans un délai raisonnable, une décision de l'Office cantonal de l'assurance maladie quant à l'attribution d'un subside.

Trampolino a contribué, à cette période, à atténuer ce problème. L'idée était tout d'abord de se mettre en relation avec les différents acteurs et d'éclaircir la question en établissant un catalogue des difficultés avec des propositions de solutions. Le groupe a rencontré le directeur de l'époque, puis a rassemblé une dizaine d'a.s. de différents services. Le but visé était de constituer un groupe de travail afin d'esquisser des solutions réalistes.

## **Impôts et caisse maladie**

En 2007, le groupe a rencontré M. Jean Studer, alors chef du Département de la Justice de la Sécurité et des Finances du canton de Neuchâtel, pour témoigner et trouver des solutions aux problèmes posés par les retards d'impôts. Un groupe de réflexion sur le thème de « la remise d'impôt avec sursis » a vu le jour, ainsi que deux cours ouverts à la population neuchâteloise; l'un pour apprendre à remplir sa déclaration d'impôt et l'autre, pour comprendre le fonctionnement de l'assurance maladie et procéder au changement de caisse maladie en fin d'année.

## **Groupe de gestion**

Nous avons tenté de mettre sur pied un groupe de gestion, afin de décharger les a.s en fin de mois. Il s'agissait d'accueillir plusieurs personnes en même temps et de les accompagner à préparer leurs paiements, une fois par mois, et répondre à leurs courriers. Malheureusement, ce projet fut un échec. Nous rencontrions de la difficulté à réunir les personnes en groupe. Nous avons fait l'hypothèse qu'ayant bénéficié d'un suivi individuel, elles ne désiraient pas engager du temps et de l'énergie dans un autre type d'accompagnement. L'idée de proposer un accueil d'abord en collectif a quelque peu émergé.

## **Conclusion et perspectives**

Le groupe Trampolino a existé de 2004 à 2014. Il s'est éteint parce que ses membres, dans le cadre de Trampolino, ont construit des projets privés et professionnels. Leurs mises en place ne permettaient plus de rencontres régulières. L'expérience fut riche tant humainement qu'en enseignements. Participants et professionnels ont pu expérimenter l'appui qu'on peut recevoir en tant que membre d'un groupe et la force qui se développe lorsqu'on s'attelle, ensemble, à une situation problématique.

Nous avons observé que les personnes sortent non seulement grandies et renforcées par ces actions collectives, mais aussi conscientes que c'est en mobilisant leur énergie dans l'action, c'est-à-dire en devenant « acteur de changement » que le dispositif, autour de soi, évolue et se transforme. L'action invite à la rencontre de l'autre, à la compréhension de son environnement et à l'échange constructif. Le retour à l'autonomie et la restauration de l'estime de soi ressortent également du bilan effectué. Tous les membres de ce groupe n'étaient plus suivis par leur a.s. Le but poursuivi, en termes d'allègement de charge de travail, était atteint.

La continuité de ces actions aurait nécessité une dotation supplémentaire en force de travail. En effet, la gestion de tels groupes implique une source de financement propre dont nous ne disposons plus. Nous n'avons donc pas relancé de nouveau groupe. Un contrat de prestation spécifiquement lié à un tel type d'accompagnement permettrait la mise en place d'une prise en charge axée sur la valorisation et la responsabilisation de l'individu par l'action collective.

Un projet valorisant non seulement l'individu lui-même, mais également la société et les institutions qui, interpellées, deviendraient des partenaires dans la réflexion et la recherche de solutions.

### **De Trampolino à l'accueil collectif**

En 2008, alors que Trampolino était en pleine réalisation de ses projets, la question d'élargir le travail social de groupe (TSG) au sein même du fonctionnement du CSP et plus particulièrement de son « secteur social » s'est posée.

En effet, les a.s. comptaient un nombre important de dossiers. Par conséquent, les personnes qui formulaient de nouvelles demandes d'aide devaient attendre jusqu'à 6, voire 8 semaines, pour obtenir un rendez-vous individuel. Or, si l'attente est trop longue, les personnes ne se déplacent pas au rendez-vous. Fortes de l'expérience de Trampolino, deux a.s. ont alors suggéré que l'accueil des nouvelles demandes se fasse par une séance collective.

Une « révolution » au CSP qui décidait de faire du « collectif » sa priorité.

La culture de la profession de travailleur social, et plus particulièrement d'a.s., a été construite sur la relation d'aide impliquant un aidant et un aidé, induisant une certaine « autorité » sur l'aidé et « dépendance » de celui-ci. Dans cette configuration, il est plus difficile d'appliquer l'injonction de Confucius nous enseignant que « *Quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson* ».

Tous les a.s. du CSP n'étaient pas forcément convaincus par cette nouvelle orientation. Une formation en TSG a d'ailleurs été mise en place et animée par Mme Christine Wyss (l'une des initiatrices et animatrices de Trampolino).

En tant que professionnels, il a fallu que nous révisions et adaptions notre manière personnelle d'envisager le travail social. Ce n'était pas une démarche facile. Nous avons vécu une petite révolution collective en modifiant notre identité professionnelle et en abandonnant certains « pouvoirs » sur l'autre. Nous devons développer nos capacités à accueillir le client avec ses compétences et ses difficultés.

À cela s'ajoute le travail effectué par notre secrétariat, amené en priorité à convaincre nos futurs clients à venir à ces séances. En tant qu'a.s., nous avons assez rapidement repéré les bénéfices de cette approche, mais il fallait convaincre nos collègues réceptionnistes. Nous leurs avons donc proposé de participer à nos séances pour en comprendre la dynamique.

Depuis 2008, ce sont près de 450 accueils collectifs qui ont été organisés au CSP de Neuchâtel et de La Chaux-de-Fonds.

## **L'accueil collectif**

Les nouvelles personnes qui s'adressent au « Secteur social – prévention et désendettement » du CSP sont donc accueillies en groupe de 5 à 6 personnes pour cette séance.

Les objectifs de l'accueil collectif sont de :

- pouvoir renseigner et orienter les gens rapidement lorsqu'ils ont le courage de prendre contact avec notre service pour demander de l'aide ;
- offrir aux personnes un lieu où elles peuvent échanger sur leurs propres expériences et déjà amorcer des pistes d'interventions.

Pour qu'une telle séance puisse bien fonctionner, nous demandons aux participants de respecter le principe de confidentialité et de se présenter par leur prénom pour éviter tout lien. Afin de « détendre » l'atmosphère et de ne pas entrer trop rapidement dans le vif du sujet, nous proposons un jeu pour la première prise de parole.

Après une brève présentation personnelle, il est plus aisé pour la personne de présenter succinctement le problème qui l'a amenée à prendre contact avec notre service et son attente vis-à-vis du CSP. À tour de rôle, les personnes s'expriment. Aucune orientation n'est donnée au cours de cette étape.

A l'issue de ce tour de table, le groupe est amené à apporter des idées et des solutions aux autres. Ici, chacun utilise ses ressources au service des autres. Un échange d'expériences qui permet à tous de valoriser leur propre trajectoire de vie et finalement de se rendre compte que la situation personnelle vécue n'est ni unique, ni isolée. Tous se sentant désormais concernés par la situation de l'autre, la dynamique de groupe est installée.

La séance est co-animée par deux a.s. L'un assure l'animation de la séance et est garant du cadre. Il est maître du temps. Il essaie de faciliter le contact à l'aide de moyens d'animation et d'intégrer les gens qui ont plus de mal à s'exprimer. C'est lui qui pose les règles telles que la confidentialité et il demande « quittance » pour vérifier que tout le monde soit d'accord. De plus, il clarifie les buts de la séance. Il utilise différents outils tels que l'humour, le questionnement, la reformulation. Il donne la parole et arrête les personnes qui parlent trop pour que chacun dispose du même temps de parole.

L'autre a.s. se focalise sur les aspects techniques des informations communiquées et plus largement sur le fonctionnement du système social. C'est aussi l'occasion pour lui de préciser le cadre et les limites d'intervention du CSP.

Fortes de ces informations, les personnes sont désormais en mesure d'évaluer si elles souhaitent entreprendre, ou non, une collaboration en entretien individuel avec un a.s. Si un suivi est convenu, elles sont renseignées sur les éventuelles démarches à effectuer, ainsi que sur les documents à réunir pour le prochain entretien.

Lors du bilan, nous demandons aux personnes comment elles ont vécu ces moments d'échanges et avec quels sentiments elles repartent. Elles expriment leur

soulagement, le fait de ne pas se sentir seules dans la difficulté, de voir que des pistes vers des solutions existent, ce qui les rassure. Comprendre comment le système fonctionne et connaître le cadre d'intervention du CSP permet à chacun de se situer.

Très peu de personnes refusent d'être accueillies en groupe. Les participants se disent très surpris d'avoir reçu autant d'attention de la part des autres et autant d'informations. Ils soulignent le fait d'être souvent peu écoutés et mal accueillis par les institutions et expriment leur soulagement de savoir qu'ils ne sont pas seuls à vivre des angoisses et des craintes au quotidien.

## **Constats**

Le groupe permet de relativiser et de prendre du recul face à sa propre situation. Les difficultés de gestion, tant financières qu'administratives, sont mal perçues par la société. Le sentiment de honte et d'incompétence s'installe dans la tête des gens et les conduit à l'enfermement et au repli sur soi. Lors de cette rencontre entre "pairs", les personnes se rendent compte qu'elles ne sont pas seules à vivre des situations difficiles et ce point commun les amène à partager leurs expériences et leurs connaissances. Valoriser les ressources personnelles de chacun par l'entraide est prépondérant dans ces rencontres. Il arrive fréquemment que des échanges d'adresses de gérances ou d'employeurs se fassent spontanément. Cela favorise l'estime de soi et la reconnaissance de ses compétences et savoirs. Souvent malmenées, voire maltraitées durant leurs recherches de solutions, les personnes trouvent, en ce lieu, ouverture et compréhension dans le non-jugement.

Du point de vue de l'a.s., lors du premier entretien individuel qui suit l'accueil collectif, ce dernier constate que la relation avec son client est différente que lors d'une rencontre « traditionnelle » sans séance préalable de groupe. La **collaboration** étant le point d'orgue de la relation entre l'a.s. et le client, le cadre d'intervention déjà posé en accueil collectif est clair et compris du client. L'a.s. peut, dès lors, s'appuyer sur les forces et compétences de celui-ci. Il agira en appui avec ses outils professionnels et techniques sans déposséder son client de la gestion globale de sa situation. Il veillera, tant que faire se peut, à lui restituer son rôle d'acteur et non de spectateur.

**IV. Le programme cantonal fribourgeois :  
« Communes sympas – Gemeinsam in der gemeinde »  
De la prévention de la violence à la promotion de la qualité de vie**

Michel Favre, responsable du service d'animation socioculturelle  
de la Commune de Marly



## Un programme cantonal fribourgeois participatif

### 1. Situation initiale

Le 29 octobre 2009, le projet fribourgeois « Marly sympa » a obtenu une reconnaissance au niveau national en se voyant décerner le Prix de l'intégration par la Commission fédérale pour les questions de migration (CFM). Cette initiative a su convaincre par une approche sociétale globale, multi-générationnelle et pluriculturelle, par son caractère novateur et participatif, son ancrage local et des activités concrètes avec des résultats visibles.

Le point de départ de ce projet est constitué par un questionnement de la commune de Marly quant à des actes de violence et de vandalisme, qui rendaient la cohabitation difficile. En 2003, le groupe de travail « Marly sympa » a élaboré, à l'attention du Conseil communal, un rapport proposant des activités diverses pour trouver des solutions applicables, afin de répondre à ce défi. Une des mesures proposées était la formation d'agents « Marly sympa », dans l'optique de favoriser, dans la vie quotidienne, la participation active à la société (« participation citoyenne »), le dialogue entre ses divers segments (suisses – étrangers ; jeunes – adultes, etc.), la qualité de vie et l'intégration locale.

L'Etrier, institution établie à Marly, a été mandatée pour la mise sur pied de la formation ad hoc, composée d'une partie théorique et d'une partie pratique. Elle vise à donner aux participant-e-s des notions élémentaires sur les possibles stratégies à adopter lors de situations difficiles, voire conflictuelles, dans la vie de tous les jours. A formation conclue, les participant-e-s obtiennent un diplôme d'agents « Marly sympa ». A ce jour, 140 personnes ont pu bénéficier de cette formation. Une séance annuelle est organisée, en guise d'échange d'expérience et d'information à l'attention du Conseil communal.

Dans sa politique d'intégration, le canton de Fribourg souligne l'importance d'effectuer un travail de proximité, en étroite collaboration avec les acteurs concernés - émanant du monde politique et de la société civile - et en directe connexion avec le contexte local. Si l'intégration est perçue comme processus réciproque, elle est également liée aux possibilités de participation active à la réalisation d'un projet octroyées aux cercles directement concernés par les mesures proposées. Cette démarche permet notamment de promouvoir l'égalité des chances, ainsi que la notion de citoyenneté au sens large du terme, qui implique la participation aux processus sociétaux.

Eu égard aux succès récoltés par « Marly sympa », tant en termes pratiques que scientifiques (*la démarche a été introduite dans la réflexion d'organismes tels que la Haute Ecole fribourgeoise de travail social ; l'IDHEAP ; Promotion Santé Suisse, etc.*), de son caractère novateur et participatif, de sa transférabilité et de la possibilité de le greffer à des structures existantes, le Bureau de l'intégration des migrant-e-s (ci après : Bureau de l'intégration) a proposé de l'étendre à cinq autres communes fribourgeoises de 2010-2011, qui sont devenues, à leur tour, des « Communes sympas » (*titre du projet*).

Afin de tenir dûment compte de la réalité bilingue du canton, les modules de formation seront développés en français et en allemand.

En 2017, 8 communes (5 romandes et 3 alémaniques) font actuellement partie du projet.

## 2. Objectifs

Les objectifs généraux du projet « Communes sympas » se résument en 3 mots-clés :

- Participation citoyenne
- Promotion de l'égalité des chances
- Amélioration de la qualité de vie au niveau local

## 3. Activités

Activités	Objectif (s)
Formation d' « Agents sympas » et application des compétences acquises	Amélioration de la qualité de vie au niveau local ; augmentation de la participation citoyenne active ; « visibilité » de tous les segments de la société; promotion de l'égalité des chances
Mise en place de réseaux d'échange entre « Agents sympas », Conseils communaux et organes cantonaux (groupe de pilotage, groupe de travail, groupes locaux, journée de réflexion)	Prise de conscience des politiques et des structures administratives quant aux besoins d'une société civile hétérogène ; promotion de l'échange d'expériences et d'opinions (fonction d'interface des « Agents sympas ») ; promotion de l'égalité des chances ; valorisation et ancrage des ressources locales
Mise sur pied de projets au sein de la commune	Sous l'impulsion des Agent-e-s eux-mêmes, du coordinateur local ou de la commission, différents projets, en fonction des demandes en présence voient le jour
Journée d'échange entre « Communes sympas »	Promotion de l'échange d'expériences et de bonnes pratiques, notamment entre communes francophones et germanophones ; valorisation et diffusion des initiatives à succès
Adéquation entre théorie et pratique	Enonciation de bonnes pratiques transférables à d'autres réalités (= transfert de savoir ; acquis pour le travail de l'intégration en général)

#### **4. Organisation du projet**

Afin d'utiliser au mieux les ressources à disposition, le Bureau de l'intégration assume la coordination globale du projet et en est, de ce fait, l'organe responsable. Toutefois, pour garantir un impact durable des mesures mises en place, un ancrage local (au sein des structures communales = groupes locaux) s'avère inéluctable. La coordination spécifiquement liée à l'organisation des formations d'« Agents sympas » est gérée par l'institution « L'Etrier ». Une collaboration régulière existe avec la Haute Ecole fribourgeoise de travail social, qui a d'ores et déjà pu récolter des expériences fructueuses dans le cadre de son évaluation du projet « Marly sympa ». Concrètement, l'organisation du projet se présente comme suit :

Un groupe de pilotage, réunissant des représentants du Bureau de l'intégration et de l'Etrier, se charge de la dimension stratégique et décisionnelle, ainsi que de la coordination des mesures réalisées dans le cadre du projet « Communes sympas ». Afin d'assurer l'ancrage local et le soutien nécessaire aux responsables de projet, chaque commune met sur pied un groupe local, en général sous la forme d'une commission communale. Chaque commune nomme un-e coordinateur-trice local-e qui devient ainsi le référent communal pour les Agent-e-s ayant suivi la formation.

Groupes-cibles :

Les institutions étatiques : « Communes sympas » prévoit d'atteindre des publics divers, représentant des niveaux distincts. A l'échelle institutionnelle, le projet permet la consolidation de la collaboration entre le Bureau de l'intégration et les communes concernées ainsi qu'entre les communes mêmes. Les notions de proximité (ancrage dans les structures communales) et de participation (formation « Agents sympas ») régissant le projet sont valorisées et transposées à d'autres contextes. En outre, la mise sur pied de ce projet sert à sensibiliser les structures administratives quant aux besoins de tous les habitants et habitantes, notamment des migrant-e-s.

La société civile : Ce projet ne veut pas uniquement atteindre et sensibiliser les communes en tant qu'entités politiques et administratives, mais également leurs habitant-e-s et, de ce fait, la société civile. Ainsi, « Communes sympas » est ouvert et inclut toute personne, indépendamment de son origine et statut socioculturel et l'incite à prendre activement part à la vie locale.

#### **5. Effet(s) et durabilité (impact)**

Pour la formulation d'hypothèses quant aux effets (sur la longue durée) du projet, nous nous sommes basés sur les groupes-cibles mentionnés ci-dessus :

Institutions étatiques	Effets : la collaboration entre canton et communes est consolidée ; des échanges de bonnes pratiques et la mise en réseau ont lieu et influencent les structures existantes ; les institutions sont sensibilisées quant aux besoins d'une société hétérogène, qui est perçue en tant que richesse ; les succès récoltés sont valorisés ; le travail de proximité et de participation, particulièrement approprié à la réalité fribourgeoise, peut être transposé à d'autres contextes (des modèles de formation « Agents sympas » sont disponibles en français et allemand !) ; le fait d'ancrer le projet dans les structures locales existantes augmente sa durabilité
Société civile	Effets : le mieux vivre ensemble est favorisé par des outils pragmatiques, utilisables dans la réalité de tous les jours ; les habitant-e-s ont la possibilité et les compétences de participer pleinement aux divers domaines de la société (notion de citoyenneté active) ; une identité « collective » locale, basée sur la diversité et la collaboration, est constituée ; la tolérance est thématifiée et « expérimentée » au quotidien ; les habitant-e-s se sentent partie intégrante et partenaires actifs de la commune (ont l'impression de pouvoir agir !) ; des possibles craintes face aux autorités communales sont contrastées ; une culture du dialogue est instaurée, également entre la réalité francophone et germanophone du canton.

## 6. Caractère modèle

« Communes sympas », basé sur « Marly sympa », est un projet dont le cadre peut être repris par d'autres localités, tout en tenant compte et en respectant le contexte local spécifique. Ses caractéristiques particulièrement intéressantes et novatrices sont :

- l'intégration passe par la promotion de la citoyenneté au sens large du terme (participation active aux différents domaines de la société) : le projet propose des mesures concrètes pour répondre à ce constat ;

- le projet se fonde sur une approche sociétale globale, tant en termes de contenu (« Agents sympas » : actifs dans leur quotidien), que de public-cible (segments hétérogènes visés) ;
- la commune - entité institutionnelle/administrative et société civile - est directement et activement impliquée dans la réalisation du projet : la promotion du mieux vivre ensemble est l'affaire de toutes et tous !
- une collaboration active entre les habitant-e-s d'une commune contribue à établir une « identité collective » qui respecte la diversité sociétale ;
- le projet reconnaît et utilise les potentialités d'une société hétérogène qu'il considère comme une richesse et non pas comme une entrave en vue d'une bonne cohabitation au niveau local (pas s'arrêter à des « problèmes », mais proposer des « solutions pragmatiques ») ;
- approche « bottom-up » : le projet trouve son point de départ dans les besoins spécifiques d'une commune ;
- par le biais d'une formation continue, les « Agents sympas » obtiennent des outils pouvant être utilisés dans le quotidien (= transfert de la théorie à la pratique) : ils sont groupe-cible, mais également acteurs impliqués dans la réalisation du projet ;
- les structures institutionnelles sont sensibilisées aux besoins d'une société hétérogène.

Les communes intéressées à réaliser le projet s'engagent, formellement, à participer aux plateformes permettant le partage d'expériences et de savoirs (groupe de pilotage, groupe de travail, journée). En outre, elles mettent à disposition des responsables de projet une structure de soutien (« groupe local ») favorisant l'ancrage dans le contexte local.

Plus d'informations, visitez le site du projet: <http://www.communes-sympas.ch>

## V. Travail social communautaire terreau de l'innovation sociale

Sophie Guadagnini, directrice adjointe du Laboratoire  
d'Ynnovation sociale, Genève



**« Ne doutez jamais  
qu'un petit groupe d'individus  
puisse changer le monde.  
En réalité, c'est toujours  
ainsi que le monde a changé. »**

**Margaret MEAD**

Le travail social communautaire (TSC) n'est pas une approche nouvelle, il ne s'oppose pas au travail social dit « individuel » et il n'est pas non plus l'apanage d'une catégorie professionnelle particulière. Complémentaire aux autres approches en travail social, il vise la mobilisation d'individus présentant des intérêts communs dans une idée de développement de leur pouvoir d'agir (LE BOSSE, 2004) vers la recherche de solutions aux difficultés qu'ils rencontrent.

Dans un contexte social et économique en prise aux inégalités croissantes, à une austérité budgétaire imposée aux collectivités publiques et aux associations, aux enjeux de l'immigration de masse, au développement de l'intelligence numérique, l'approche TSC offre une vision optimiste, créative et innovante pour un partenariat renouvelé entre les publics, les associations, les institutions, les élu-e-s et les professionnel-le-s. Elle porte la conviction que ce sont les personnes concernées qui sont les mieux placées pour définir la direction du changement, et, qu'elles sont capables d'actionner les leviers de transformation de leurs milieux de vie.

La justice sociale, la solidarité, la démocratie, l'autonomie et le respect sont autant de valeurs portées par le travail social communautaire. Ainsi le travail social communautaire « (...) désigne toute initiative, issue de personnes, de groupes communautaires, d'une communauté (géographique locale, régionale, nationale ; d'intérêts ; d'identités) visant à apporter une solution collective et solidaire à un problème social ou à un besoin commun. L'action communautaire s'actualise sur des pratiques multiples et diversifiées (création de ressources et de services, transformations sociales, éducation populaire, etc.) qui poursuivent des objectifs de justice sociale, de solidarité, de démocratie, de répartition plus juste des richesses, d'égalité entre les hommes et les femmes ainsi qu'entre les peuples. Ces actions sont menées avec un souci d'éducation et de fonctionnement démocratique afin de favoriser l'autonomie des personnes et des communautés (empowerment<sup>1</sup>). » (LAMOUREUX, LAVOIE, MAYER & PANET-RAYMOND, 2008, p. 4)

---

<sup>1</sup> Le concept d'empowerment se réfère à la capacité concrète des individus ou des groupes d'exercer un plus grand contrôle sur ce qui est important pour eux (Le Bossé, 2004). Ce n'est pas une méthode mais plutôt une perspective qui peut se concevoir tant sur le plan individuel que sur le plan collectif. Elle renvoie à une force d'émancipation chez les individus et les groupes se trouvant dans une situation de vulnérabilité et qui, reprenant confiance en leurs capacités, acquièrent des compétences leur permettant d'accroître leur citoyenneté et leur qualité de vie. Yann Le Bossé a traduit ce terme par « Développement du Pouvoir d'Agir » (DPA) ; il a créé et expérimenté cette approche depuis plus de 20 ans au Québec.

## Expérience du travail social communautaire dans un service social

Ecouter, accompagner, conseiller une personne en prise avec des difficultés sociales, familiales ou financières, pour l'aider à améliorer une situation difficile et la conduire vers son autonomie, telle est généralement la mission d'un service social. L'intervention professionnelle dans le contexte d'un service social vise à soutenir la personne pour qu'elle puisse faire face à une situation-problème et la dépasser afin de retrouver un bon équilibre et son autonomie. L'autonomie de la personne est au cœur de l'intervention et se place comme un but à atteindre. Le ou la professionnelle va donc créer les conditions pour que la personne exerce ses habiletés et vive des expériences de réussite, de cette manière elle pourra reprendre confiance en elle et retrouver progressivement le sens de l'initiative et un meilleur contrôle sur sa vie.

Ce travail d'accompagnement individualisé est nécessaire mais il n'est pas suffisant pour faire face à la complexité des enjeux sociétaux d'aujourd'hui. L'augmentation du chômage ; les questions migratoires ; l'évolution de la cellule familiale ; l'inversion de la courbe démographique, etc. sont autant de défis que doivent relever les politiques publiques et les institutions, et par voie de conséquence, les professionnel-le-s du social. Mais force est de constater que les pratiques et les outils des services sociaux « individualisent » les difficultés rencontrées par les personnes. La question du chômage, par exemple, est traitée de manière individuelle par des politiques d'activation des personnes. Les conséquences de ces politiques ont pour effet de stigmatiser et de culpabiliser ces personnes (NINACS, 2008) et de les renvoyer à des mesures aberrantes pour tenter de retrouver un emploi. La perte de son travail comporte non seulement une baisse de revenu mais également un isolement social et une perte d'estime de soi.

Mais si la crise économique donne à voir la fin d'un certain modèle de l'Etat social, elle permet aussi de voir ce qui se construit grâce à la mise en mouvement d'acteurs et d'actrices dans des projets de coopération et de solidarité qui permettent d'expérimenter de nouvelles façons de répondre à des besoins.

A l'échelle d'un service social d'une commune de plus de 10'000 habitant-e-s<sup>2</sup>, j'ai fait l'expérience de l'articulation des approches individuelle et communautaire en travail social pour construire une action sociale tournée vers la cohésion et la solidarité. Durant près de 18 ans, des projets de prévention à la santé, d'insertion professionnelle, d'intégration sociale, de revitalisation de l'espace urbain, de réflexion sur la construction de nouveaux quartiers, etc., ont été réalisés avec les outils du travail social communautaire et en étroite synergie avec l'intervention individualisée.

Tous les projets comportaient les caractéristiques suivantes :

1. **Une situation sociale commune** : au départ de tout projet d'intervention communautaire, il y a un dénominateur commun qui va rassembler les individus dans une volonté de changement. Il peut s'agir d'une préoccupation, une inquiétude, un problème partagé ou commun, une envie de transformer une

---

<sup>2</sup> Il s'agit de la commune de Plan-les-Ouates, à Genève, pour laquelle j'ai créé et dirigé le Service d'action sociale et de la jeunesse comprenant 11 collaborateurs et collaboratrices aujourd'hui.



situation. La population ne constitue pas forcément un groupe organisé, elle n'a peut-être pas conscience de la nature collective de ses préoccupations.

Un service social articulant les approches individuelle et communautaire dispose d'une position stratégique pour aller au-devant des personnes les plus silencieuses qui sont souvent dans des situations de fragilités sociales et économiques. Ces personnes ne font pas entendre leur voix dans les réunions traditionnelles, elles ne participent pas ou peu aux activités locales et associatives, elles ne répondent pas facilement à un appel à réunion par courrier ou via le journal local, et cela en raison de la langue, de l'isolement, de l'absence de maîtrise des codes locaux, de problématiques de santé, etc.

Souvent, ces personnes sont connues du service social car elles reçoivent des prestations sociales et/ou financières. Il s'agit dès lors de développer une véritable pédagogie de la participation en prenant appui sur le lien établi dans cette relation d'aide individuelle. Informer, sensibiliser afin de faire prendre conscience aux personnes de la nature collective des problèmes avant d'imaginer avec elles les solutions qui en découleraient et de « faire projet ». Cette démarche de **conscientisation** permet à la personne de savoir qu'elle n'est pas seule à vivre ce problème, qu'il est partagé par d'autres et que cette situation est la conséquence de la façon dont la société est organisée. Elle est suivie d'un engagement dans l'action collective nourrie par ce sentiment d'appartenance. Dialogue, conscientisation, pratique et expérience dans une visée de transformation sont les grandes caractéristiques de la pensée de Paolo Freire.

2. **Un partenariat véritable et responsable** : un problème de type collectif renvoie à une réponse elle aussi collective. Conséquemment, cela suppose que les personnes concernées par la situation-problème agissent ensemble à sa résolution. La population est considérée ici non pas comme consommatrice de prestations mais comme un ensemble de citoyen-ne-s légitimes et capables d'agir à l'amélioration de la situation dans une relation de coopération avec des partenaires associatifs, institutionnels, privés et politiques. Le partenariat est donc au cœur du travail social communautaire qui cherche à établir des rapports plus égalitaires entre les différents acteurs et actrices. La construction de conditions-cadre à la coopération avec la population concernée mais également avec les réseaux associatifs et institutionnels, les élue-s, les privé-e-s, est la pierre angulaire du travail social communautaire. Autant de personnes ayant un rôle, des compétences, des légitimités et des logiques propres qui doivent, de façon plus ou moins étroite et active selon les partenaires et selon les moments du processus, travailler ensemble.
3. **Une méthodologie de projet** comprenant un diagnostic partagé et une définition des objectifs à atteindre. Le projet se présente comme un « contrat » reliant les différents partenaires dans un processus de coopération. C'est dans cette dynamique que s'établissent des relations ; que s'entrecroisent des stratégies et se mesurent des intérêts souvent diversifiés ; que s'organisent des activités ou encore que se nouent des négociations. Ainsi la notion de projet revêt une double signification : à la fois méthodologique, en ce sens le projet est un outil qui permet de rationaliser l'action, mais il est également mobilisateur et innovant. Les acteurs s'impliquent, mobilisent des ressources collectives, coopèrent et

innovent (BLANC B & al, 1989). L'innovation sociale est une autre caractéristique du travail social communautaire, elle est développée plus bas.

4. **Un changement dans la durée** : pour répondre à la nature d'un problème de départ, la ou les réponses viseront bien entendu un changement structurel ou d'organisation sociale, qui suppose des réponses non ponctuelles ou isolées. Il s'agit de changer la situation en profondeur et non de trouver une réponse temporaire ou immédiate à un problème ponctuel. Il s'agit d'innover, d'inventer, de créer des formes nouvelles de structures ou d'organisations, des modes de fonctionnement originaux qui répondent mieux aux problèmes de la population que les institutions ou services existants.
5. **Un cadre territorial, institutionnel et politique** : le travail social communautaire construit des réponses territorialisées qui s'inscrivent dans une proximité. Cela permet les échanges directs et concrets entre les gens et soutient le maintien ou le rétablissement des liens sociaux. Les projets issus de cette approche en travail social sont communiqués et partagés auprès du plus grand nombre afin de se faire connaître et de se rendre visibles.

De plus et pour être crédible, le travail social communautaire s'inscrit dans un cadre institutionnel et politique clair, qui le légitime et lui donne les moyens de ses actions. Les professionnel-le-s soutiennent, voire aident à la définition du cadre institutionnel, afin que leur travail puisse se réaliser dans le respect des valeurs dont ils et elles sont porteuses. Par la pose d'un cadre institutionnel concerté, les professionnel-le-s garantissent d'une part les conditions d'un véritable partenariat avec les publics et les partenaires, et se prémunissent d'autre part contre les risques d'instrumentalisation dont toutes les parties peuvent potentiellement faire l'objet.

6. **Une démarche processuelle qui prend du temps** : cette approche nécessite la mise en place de processus d'analyse, d'action et d'évaluation selon une méthodologie de projet établis dans un partenariat serré avec la population et les partenaires concerné-e-s. Les projets découlant de la mobilisation de la population ne sont pas linéaires, ils se construisent selon des rythmes propres aux individus qui les font vivre. Cela nécessite du temps, une notion clé du travail communautaire.

## **L'innovation sociale, un levier pour le renouvellement des pratiques**

Tant dans son processus démocratique que dans les projets réalisés, l'approche en travail social communautaire s'inscrit dans une logique d'innovation sociale :

- ✓ Son travail de mobilisation, de création des conditions de participation d'un large public à toutes les étapes du projet, de construction d'un cadre propice aux échanges coopératifs mais également conflictuels, favorise l'expérimentation d'une nouvelle façon de s'associer et de collaborer à la recherche de solutions à des problématiques sociétales.
- ✓ Chaque projet réalisé fait appel à la créativité, au génie collectif constamment renouvelé, dans la recherche de réponse(s) à des besoins identifiés.

En ce sens, chaque projet comporte un caractère indiscutable d'innovation au niveau de sa forme et de son contenu. Et bien que l'innovation sociale soit un terme un peu galvaudé à l'heure actuelle, elle se présente comme une réponse intéressante pour relever les défis sociétaux qui nous font face.

*« La matière première du XXIème siècle  
est la créativité. »*

**Adrienne GOEHLER**

### **Travail du Laboratoire d'Ynnovation Sociale auprès des associations pour développer leur pouvoir d'agir**

Les associations offrent une réponse d'importance notamment au niveau social, culturel, sportif et environnemental. Elles sont les moteurs d'une action sociale novatrice, de prestations culturelles, sportives ou environnementales adaptées aux besoins du public. Les acteurs et les actrices du monde associatif jouent un rôle essentiel d'utilité sociale et d'utilité publique, et cela de manière complémentaire aux tâches régaliennes de l'Etat. Mais le fonctionnement des associations a changé ces dernières décennies : elles ne sont plus incarnées uniquement par la valeur du don de soi et par un engagement bénévole exclusif.

Elles se sont adaptées aux demandes et aux exigences de leur public qui attend des normes d'encadrement rigoureuses, des compétences avérées et bien sûr des activités de qualité. Elles se sont dotées de compétences de gestion, de communication, de management et de marketing. Leurs liens avec les bailleurs publics se sont complexifiées, principalement en raison de la nouvelle gestion publique qui induit des procédures de contrôle. Les associations se trouvent donc prises en étau entre les attentes toujours plus exigeantes du public et les injonctions bureaucratiques liées aux financements de leurs différents bailleurs. Cela a pour conséquence un essoufflement des personnes impliquées dans les associations et parfois aussi une perte de vue des valeurs fondatrices du projet.

Le Laboratoire d'Ynnovation Sociale accompagne les associations qui le sollicitent avec les outils du travail social communautaire. Il leur permet de prendre un temps d'arrêt pour réinterroger leur projet associatif : à quels besoins répond-t-il ? Quelles sont les valeurs portées par l'association ? Quels sont ses principes de gouvernance ? Comment l'association s'inscrit-elle dans les dispositifs locaux et les réseaux ? etc. Ce travail favorise un élan nouveau tant au niveau du projet que de la mobilisation au sein des rangs associatifs. Il permet aux individus qui font vivre l'association de faire ré-émerger une vision commune autour d'un projet qui fait du sens, tout en revitalisant les liens au sein de la structure. Cela peut être l'occasion de faire émerger des conflits latents dans un cadre garanti par un tiers (professionnel-le en travail social communautaire) et de trouver une issue constructive. A des départs éventuels s'ajoutent de nouvelles personnes qui viennent se joindre à un projet porteur d'une vision renouvelée de l'action associative.

Dans le contexte de l'émergence de l'Industrie 4.0<sup>3</sup>, les associations ont un rôle fondamental à jouer dans cette transition : grâce à leur connaissance du terrain, elles sont des observatrices de première ligne des besoins nouveaux et elles savent mettre en place des réponses souples, innovantes et adaptées. Toutes les analyses sur les conséquences envisagées de l'Industrie 4.0 convergent dans la même direction : les nouvelles technologies vont faire disparaître certains métiers du fait de l'automatisation des tâches. Mais ces disparitions vont laisser place à de nouveaux métiers comme cela a toujours été le cas dans les différentes révolutions qu'a connues l'humanité. Selon Dares Analyses<sup>4</sup>, les professions qui recruteront le plus durant les années à venir sont : les métiers de soin aux personnes ; les ouvriers qualifiés et les agents de maîtrise du bâtiment ; les métiers hautement qualifiés tels que les comptables, les ingénieurs ou les informaticiens. Ainsi, des emplois d'aide à la personne, de la petite enfance au grand âge, vont se développer et cela de manière « complémentaire » à l'économie ordinaire<sup>5</sup> et aux tâches des services publics. Par une diversification des sources de financement, il est possible de créer des emplois nouveaux au sein du secteur associatif afin de faire face à la disparition de certaines fonctions et au retrait de l'Etat social, et cela sans nuire au bénévolat. Les exemples du Paléo Festival de Nyon ou de la course de l'Escalade à Genève nous offrent une vision optimiste de cette transition. En effet, ces deux événements, l'un culturel et l'autre sportif, se sont créés sur une impulsion citoyenne et bénévole. Après plusieurs années de fonctionnement et grâce à un budget équilibré, ils ont pu créer des postes permanents permettant d'assurer le bon fonctionnement de leurs activités. Aujourd'hui, ils représentent des modèles associatifs pérennes et exemplaires car ils ont su allier engagement bénévole et salariat associatif.

## **Un partenariat renouvelé au service du bien-vivre ensemble**

Au regard des défis économiques et sociaux auxquels nous devons faire face, les acteurs et les actrices de l'action sociale ont la responsabilité de rendre visible la réalité sociale d'aujourd'hui et rendre compte de leurs pratiques et expériences aux décideurs. Cela afin de lever l'effet de stigmatisation qui pèse sur les personnes vulnérables et permettre d'ajuster les politiques publiques aux réalités de terrain.

Il est donc urgent de repositionner les différents acteurs et actrices dans des relations d'écoute mutuelle et de complémentarité afin de renouveler le partenariat

---

<sup>3</sup> L'industrie 4.0 représente la 4<sup>ème</sup> révolution industrielle qui désigne le phénomène de numérisation des activités économiques. Cette nouvelle révolution industrielle succède aux précédentes que l'histoire a connues : celle du 18<sup>ème</sup> siècle avec l'installation d'une production mécanique ; celle du 20<sup>ème</sup> siècle amenée par l'introduction de la production de masse sur la base de la division du travail et alimentée par l'énergie électrique, et enfin, celle, plus récente, provoquée par l'électronique et le développement des nouvelles technologies de l'information permettant une automatisation de la production. L'industrie 4.0 rassemble un ensemble d'outils issus de plusieurs technologies telles que la robotique, l'impression 3D, le big data, la réalité augmentée, les objets connectés ou encore la simulation numérique.

<sup>4</sup> No 22, mars 2012, Les métiers en 2020.

<sup>5</sup> J'utilise le terme d'économie ordinaire par opposition à l'économie sociale et solidaire (ESS), souvent située à la marge de l'économie et des politiques publiques. A Genève, il existe depuis 2003 une initiative qui cherche à rassembler les différentes organisations sans but lucratif sous l'égide des valeurs de l'ESS. Il s'agit de la Chambre d'Economie Sociale et Solidaire (APRES-GE) qui, au travers d'une charte, rassemble 270 organisations sans but lucratif. Mais force est de constater que les valeurs de l'ESS peinent encore à s'inscrire sur le plan législatif comme de véritables lignes de conduite des politiques publiques. Je rejoins le point de vue de Jean-Louis LAVILLE (2011) sur la nécessité d'intégrer l'ESS à l'économie ordinaire car il n'y a qu'une seule économie. Et cette économie doit être au service du bien-être de la population.

société civile-pouvoirs publics. Car aucun des acteurs et actrices ne peut agir seul face aux transformations économiques et sociales. Une relation de confiance basée sur un dialogue continu doit être recherchée et cela passe par la création d'espaces permanents de discussion, de négociation et de co-construction des politiques publiques entre la société civile, les institutions et les élu-e-s. Pour ce faire, il paraîtrait judicieux de mettre en place une formation pour parler un langage commun et créer les conditions d'une intelligence collective. De cette manière, et avec l'appui d'une approche qui favorise la recherche des solutions créatives et innovantes dans un climat citoyen et proactif, il sera possible d'inventer des dispositifs favorables au bien-vivre ensemble.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Blanc B. *et al.*(1986). *Actions collectives et travail social. Contextes et réalisation.* Tome 1, Paris, Les éditions ESF

FREIRE P. (2017). *Pédagogie de l'autonomie.* Toulouse, Editions érès

GUADAGNINI S. et SEYDOUX L. (2016) *Réflexion sur la capacité d'innovation et de transformation du monde associatif.* Genève, Laboratoire d'Ynnovation Sociale, [www.lys.ch](http://www.lys.ch)

KLEIN J.-L., LAVILLE J.-L & MOULAERT F. (2014) *L'innovation sociale.* Toulouse, Editions érès

LAMOUREUX H., LAVOIE J., MAYER R. & PANET-RAYMOND J. (2008). *La pratique de l'action communautaire,* Québec, 2<sup>ème</sup> édition actualisée, Presses de l'Université du Québec

LAVILLE J.-L. (2011). *Agir à gauche. L'économie sociale et solidaire.* Paris : Desclée de Brouwer

LE BOSSE Y. (2004). *De « l'habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une définition plus circonscrite de la notion d'empowerment.* Nouvelles pratiques sociales, vol. 16, no2, 30-51

NINACS W. A. (2008). *Empowerment et intervention. Développement de la capacité d'agir et de la solidarité.* Québec, Presses de l'Université de Laval