

Actes de la journée d'automne 2017

Quatuor en démocratie majeure

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

IV. Travail social communautaire terreau de l'innovation sociale

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

Jeudi 23 novembre 2017
Lausanne, Musée Olympique



**« 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 (empowerment¹). » (LAMOUREUX, LAVOIE, MAYER & PANET-RAYMOND, 2008, p. 4)

¹ 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-s², 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

² 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.

inquiétude, un problème partagé ou commun, une envie de transformer une 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 GOHLER**

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 4.0³, 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 Analyses⁴, 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 ordinaire⁵ 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.

³ L'industrie 4.0 représente la 4^{ème} 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^{ème} siècle avec l'installation d'une production mécanique ; celle du 20^{ème} 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.

⁴ No 22, mars 2012, Les métiers en 2020.

⁵ 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.

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 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

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^{ème} 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