



## **Table-ronde regroupant des professionnels des secteurs de la santé et du social : Diagnostic et perspectives relatives aux besoins sociaux des publics et du travail en réseau à Etterbeek.**

**Pour le compte de l'Observatoire de la Santé et du Social d'Etterbeek**

**Animateurs : Raphaël Darquenne et Hélène Marcelle**

**Rapporteur: Valérie Servais**

Bruxelles, le 04 Avril 2014

### **Responsable et contact :**

Raphaël Darquenne (Réseau MAG)

Tel : 0479 76 17 82

e-mail : [raphael.darquenne@reseaumag.be](mailto:raphael.darquenne@reseaumag.be)

Réseau MAG

Square Emile des Grées du Loû 5A

1190 Forest

[www.reseaumag.be](http://www.reseaumag.be)

## Introduction

### 1) Un diagnostic sur quoi ?

A la demande de l'Echevin de l'Observatoire de la santé et du social, également en charge de la Cohésion sociale et délégué au CPAS, le Réseau MAG a été invité à **impliquer les acteurs des secteurs du social et de la santé**, dans un processus participatif d'analyse et de production de perspectives pratiques.

L'objectif de cette démarche était de construire des groupes (selon la méthode d'Analyse en Groupe) afin de procéder à un premier **diagnostic collectif, participatif et prospectif** sur:

- les besoins des publics, leur évolution, et les pratiques mises en œuvre par les acteurs impliqués dans les secteurs de la santé et du social pour y répondre ;
- la situation et les dynamiques du travail en réseau entre les acteurs impliqués dans les secteurs de la santé et du social.

Et ce afin de **dégager des perspectives d'amélioration des pratiques de terrain et du travail en réseau**.

Les enseignements de ce diagnostic collectif permettent - entre autres – d'alimenter la mise en œuvre des politiques communales en matière sociale, de cohésion sociale et de santé.

### 2) La méthode

Le processus a été animé par le Réseau MAG, compétent à la fois sur le contenu du projet de « recherche-action » et sur les méthodes utilisées.

L'animation a été réalisée selon les principes heuristiques, méthodologiques et éthiques largement décrits dans l'ouvrage portant sur la méthode d'analyse en groupe<sup>1</sup>.

Réunissant les différents protagonistes concernés par un même problème, se basant sur l'analyse de situations concrètes vécues par les participants, respectant des règles procédurales d'organisation des échanges, **le MAG est un outil d'analyse, d'intervention et de formation mis en œuvre dans une perspective concrète de recherche-action, de prise de décision et de formulation de recommandations basées sur l'expérience pratique des acteurs**.

---

<sup>1</sup> Van Campenhoudt L., Chaumont J-M. & Franssen A. (2005), *La méthode d'analyse en groupe. Applications aux phénomènes sociaux*, Paris, Dunod.

Concrètement, deux groupes d'une douzaine d'acteurs de terrain dans les domaines du social et de la santé, réalisant un travail individuel et collectif, issus d'institutions publiques et associatives, ont été constitués selon une logique de diversité qualitative et ont travaillé chacun durant deux demi-journées :

- l'un sur les besoins des publics, leur évolution et leur prise en charge.
- l'autre sur le travail en réseau.

Le premier groupe s'est penché sur les questions suivantes : quelle vision commune des besoins des publics peut-on dégager pour améliorer les pratiques de terrain ? Quels aménagements opérer aux pratiques et aux outils du travail de terrain pour capaciter les acteurs dans la prise en charge des besoins des publics ? Quelles modifications apporter au travail de terrain pour l'améliorer ?

Le deuxième groupe, quant à lui, a approfondi ces questions : quelle vision du travail en réseau et quelles perspectives pratiques peut-on dégager pour l'améliorer ? Comment optimiser la collaboration entre les différents acteurs afin d'améliorer la prise en charge des besoins des publics ?

Lors d'une journée finale de mise en commun, les deux groupes ont été réunis. Les résultats ont été présentés puis discutés, et un accord a été obtenu de l'ensemble du groupe sur les analyses produites ainsi que sur les perspectives pratiques à mettre en œuvre.

## Analyse

Afin de réaliser ce diagnostic, la démarche a consisté à questionner les acteurs de terrain, leur expérience et l'analyse qu'ils en font à partir de récits de situations qu'ils ont vécues et qui illustrent, selon eux, la **situation du travail social sur la commune et des besoins des publics**.

Pendant ces demi-journées, les échanges sur la réalité des publics et celle du travail en réseau ont permis de mettre en évidence les constats des participants sur l'aide sociale : là où ça coince, là où ça fonctionne ce qu'il y aurait lieu de mettre en place afin de l'améliorer.

### 1. Analyses produites concernant les « publics »

A partir des différents récits des participants et de leur analyse, nous avons pu dégager les facteurs d'échec ou de succès que rencontrent les acteurs de terrain dans la mise en place d'actions en vue de répondre aux besoins sociaux des publics. A travers ces témoignages du terrain et de leur analyse, certains besoins sociaux présents sur la commune ont été mis en évidence.

Cette démarche permettra, dans un second temps, de mettre en évidence des **pistes où l'action sociale pourrait être améliorée, renforcée ou innovée**.

- **Facteurs d'échec**

Il s'agit des facteurs venant mettre l'aide sociale en difficulté, et mis en évidence par les professionnels. Nous avons regroupé ces facteurs selon cinq thématiques : les limites de l'aide institutionnelle, le décalage entre soucis des publics et options des institutions, l'action sociale et le politique, et enfin, les publics.

a) Les limites de l'aide institutionnelle

En parlant d'échec, les participants soulignent **les limites de l'aide institutionnelle et de l'organisation de l'offre sociale**. Ils évoquent la galère des publics face à une offre institutionnelle complexe, hiérarchisée et fractionnée, pouvant produire des effets d'exclusion sociale.

Ils ont l'impression que cette institutionnalisation de l'aide et de l'offre qui en découle, sont organisées à partir d'une normativité qui lui est propre, et n'est pas toujours en cohérence avec la réalité des personnes aidées. Les publics ne sont pas entendus dans leurs besoins, leurs projets, ils comprennent peu ce « système » qui les dépasse et développent parfois une vision négative de l'aide

institutionnelle, voire une peur. Certaines personnes aidées expriment même l'idée d'un système fait pour leur « mettre des bâtons dans les roues ».

Tout au long de ces journées, différents exemples viennent illustrer cette réalité :

- La question des contrats « article 60 », qui, dans un premier temps, donnent un statut valorisant pour les personnes. Mais aux termes du contrat, la majorité des personnes qui en ont bénéficié ne trouvent pas d'emploi stable, et se retrouveraient souvent dans des conditions plus précaires que celles connues avant, en tant qu'allocataires du CPAS. Les travailleurs se questionnent donc sur la pertinence de proposer cette piste aux personnes qu'ils accompagnent.
- Le témoignage de personnes relayées vers la commune pour l'une ou l'autre raison, et qui n'ose se rendre chez une assistante sociale « communale » par peur d'être « sanctionnée ».
- Une personne « sans-papier » n'osant se rendre dans un CPAS pour l'aide médicale d'urgence, par peur d'être finalement expulsée.
- Une jeune dont l'octroi du revenu d'intégration est conditionné par la poursuite d'études qu'elle voudrait arrêter.

Par ailleurs, les participants évoquent la situation de certaines personnes ne rentrant pas dans les « cases », et qui peuvent ainsi être envoyées d'institutions en institutions ou de services en services.

Face à cela, les professionnels mettent en place des stratégies afin de faire correspondre au mieux l'aide aux réalités des personnes. Ils peuvent être ainsi amenés à s'inscrire dans une optique d'adaptation des logiques de l'aide sociale, afin de permettre aux publics d'avoir une réponse correspondant au mieux à leurs besoins et non à la logique institutionnelle.

De plus, les professionnels peuvent utiliser le réseau face à leur impossibilité de répondre à la demande sociale.

#### b) Décalage entre soucis des publics et options des institutions

Si, d'une manière générale, les participants estiment connaître les besoins de leurs publics, ils mettent en avant **certains décalages qui peuvent exister, entre les besoins des publics et l'offre sociale proposée.**

S'ils expriment un souci de rester en connexion avec ces besoins et leur évolution, ils se rendent compte que, pour des raisons propres à l'institution ou externes à celle-ci, certains besoins peuvent être interprétés, méconnus ou difficilement pris en compte dans l'offre.

Tout d'abord, il s'agirait d'une méconnaissance qui découle de besoins non exprimés par les publics, par crainte d'être jugés, ou à cause d'une mauvaise maîtrise de la langue, de la difficulté ou du manque d'habitude à les nommer. Mais cette méconnaissance peut aussi être engendrée par des

évolutions dans les quartiers, telles l'installation de nouveaux habitants, ou la présence d'un public non connu des institutions, et qui créent de nouveaux besoins.

Dans ce même ordre d'idée, les participants déplorent aussi un manque de connaissances objectives, de données statistiques sur la commune et les quartiers.

Ensuite, les participants expriment des **difficultés à intégrer certains publics à leur action, ou à répondre à certains besoins**. En effet, à ces attentes des publics correspondent les possibilités et attentes des institutions et des professionnels, qui découlent de leur cadre professionnel. Ce cadre se définit notamment par les missions de l'institution, les besoins des professionnels, le temps disponible,...

Différentes difficultés inhérentes au contexte de leur travail social peuvent être mises en avant :

Dans certaines actions collectives, il existe un tiraillement entre les intérêts du groupe et les intérêts liés à l'urgence d'un individu. Notamment pour des actions de soutien scolaire : comment répondre adéquatement à un jeune en décrochage avec des besoins bien au-delà de l'aide aux devoirs, sans que cela n'en pâtisse sur le groupe ?

Les listes d'attentes, la saturation de l'offre sociale, viennent également questionner les professionnels dans leurs pratiques. Qu'il s'agisse de soutien scolaire, d'alphabétisation ou de suivi social individuel, faut-il continuer à suivre des personnes dont la présence est irrégulière mais l'aide « urgente », quand d'autres sont en attente d'une aide ? Se pose ici la question de l'implication des publics. Certaines situations sociales permettent de comprendre cette irrégularité. Et certains participants se demandent comment « accrocher » d'avantage ces publics ?

Cette saturation entraîne un manque de temps pour définir les besoins avec les personnes et conduit parfois à une orientation inadéquate des celles-ci. Par exemple, une personne orientée vers un groupe d'alphabétisation pour personnes âgées, mais qui ne s'y retrouve pas.

A cette saturation, vient s'ajouter le poids de la charge administrative, qui renforce le manque de temps pour l'accompagnement des publics dans la détermination de leurs besoins. Les outils et dossiers différents et répétitifs dans l'administration (rapports, attestations, composition de ménage,...), sont autant de démarches administratives qui alourdissent le travail quotidien, prennent un temps de plus en plus important, et donnent le sentiment aux professionnels d'être de moins en moins sur le terrain.

### c) L'action sociale et le politique

Les participants expriment qu'ils se sentent parfois coincés par un **cadre politique, ou subsidiant**, duquel dépend l'orientation des actions. Ils ressentent un manque de marge de manœuvre dans leur volonté de réajuster ces décalages entre besoins et offre, ou d'intégrer les publics plus précaires.

Si ce constat se retrouve chez la majorité des acteurs, il se marque dans des intensités différentes et à des niveaux de pouvoirs différents, en fonction des secteurs, des différentes sources de financement ou d'autres soutiens.

Même si le dialogue s'installe positivement avec certains, les acteurs mettent en avant un sentiment de **dépendance** et de **manque de reconnaissance** face aux orientations politiques et aux priorités qui en découlent :

- Un sentiment de dépendance car les associations sont soumises à un risque existentiel marqué par une peur de perdre leurs subsides, ce qui implique la précarité et la débrouille des professionnels (à l'image de la précarité et de la débrouille des publics). Les associations sont donc en quelques sortes dépendantes des priorités politiques du moment et des changements de législatures, or une pérennité est nécessaire pour un travail social à long terme.
- Un manque de reconnaissance de leur expertise de terrain concernant la définition de ces priorités politiques et l'identification des besoins qui les sous-tendent. Les participants pointent différents décalages :
  - La détermination des besoins par certaines politiques est décalée temporellement par rapport à ce que les travailleurs constatent sur le terrain.
  - les **priorités** sont de plus en plus orientées vers des dispositifs de suivi individualisé et d'interventions socio-sécuritaires, plutôt que vers des dispositifs collectifs de lien social, d'action « communautaire », de développement local intégré ou d'action interculturelle ou intergénérationnelle.
  - Le **morcellement institutionnel et la sectorialisation** des problèmes sociaux qui est une des causes du morcellement des trajectoires des publics et des ruptures transitionnelles multiples (entre des organismes de statuts différents, entre école et emploi, entre travail et aide sociale,...).
  - L'insuffisance des **évaluations centrées sur les résultats** individuels en termes de mises à l'emploi (par exemple), ce qui peut pousser les acteurs à sur-sélectionner les publics (écrémage), au détriment des plus précaires ; alors que ce sont ceux qui ont précisément le plus besoin d'aide. De plus, ce type d'évaluation ne permet pas de mesurer l'impact d'un dispositif et la progression du public en termes d'émancipation ou de capacitation. Les dispositifs gagnent donc à se doter d'outils d'évaluation plus qualitatifs et plus relativistes centrés sur des critères comme l'évolution de la confiance en soi, les connections à des réseaux, la capacité à prendre en charge certains aspects de sa vie,...

d) Les publics :

Tout d'abord, les professionnels mettent en évidence des facteurs sociétaux globaux qui impacteraient les publics. **L'importance de la place des valeurs matérialistes dans la société actuelle** et de leur influence sur les intérêts de certains publics, rend parfois complexe l'atteinte des objectifs à plus longs termes correspondant aux missions du travail social.

Les acteurs illustrent ce constat à travers différents exemples. Celui des jeunes, ou des adultes qui s'endettent, afin de jouir rapidement de biens de consommation pour exister. Ou encore celui de la difficulté de toucher certains publics, qui ne semblent intéressés par l'action que lorsque qu'il y a de l'argent en jeu (par exemple, les parents qui, dans le cadre d'actions réalisées avec leurs enfants, ne vont contacter les animateurs que lorsqu'il s'agit d'une cotisation à payer, un supplément à régler pour une activité, ou le vol d'un objet...). Si l'ensemble des acteurs s'accorde sur l'expression d'une réalité complexe, certains se retrouvent un peu démunis pour travailler avec cette réalité, d'autres la prennent comme une composante de la réalité et l'intègrent dans leur travail.

Ensuite, la perception des publics et de leurs besoins par les travailleurs de terrain est principalement définie par le **manque de ressources** (sociales, culturelles, économiques,...) et par l'usage de **logiques de survie et de débrouille** afin d'y répondre.

Les participants mettent en avant différents types de difficultés correspondant à leur vision des besoins sociaux. Ces constats seraient à approfondir, préciser et compléter avec l'ensemble des acteurs sur la commune.

Les besoins de base :

- Le besoin de se loger. Face au prix de l'immobilier qui augmente fortement en quelques années, la difficulté de se loger de manière saine et adéquate par rapport aux besoins du ménage est de plus en plus présente. Cette réalité est vécue par des locataires mais également par des propriétaires qui ne savent plus faire face aux coûts et se voient parfois obligés de revendre leur habitation. Cette question est aussi à la source d'autres difficultés de par les répercussions que le logement peut avoir sur les autres sphères de la vie telles que la santé et la scolarité des enfants (manque d'espace adéquat pour faire leurs devoirs, par exemple).
- Le besoin d'avoir accès à des soins de santé et le besoin de se nourrir.
- Le besoin d'avoir accès à un travail de « qualité » notamment pour les personnes les plus éloignées de l'emploi. Mais également d'être valorisé dans leur métier et leurs compétences de manière générale.
- Le besoin de lien social. Les publics sont aussi définis comme relativement seuls et isolés dans leur situation, ou « en rupture de lien social ». Ce besoin peut être notamment pris en charge par des dispositifs **collectifs** où les publics peuvent se rencontrer autour de thématiques et de projets diversifiés.



**Le besoin d'être reconnu, et entendu** dans leur projet, dans leur difficulté. Mais aussi d'être **accompagnés** dans leur parcours d'insertion. Cet accompagnement devrait être global et continu.

- Le besoin d'une meilleure compréhension du « système social » et du fonctionnement de la société en général, pour leur permettre de reprendre leur vie en main.
- Le besoin de continuité dans le parcours d'insertion a été mis en avant en ce qui concerne le relais des publics de manière générale. Mais certaines transitions difficiles ont été notamment évoquées :
  - i. Le passage du CPAS à l'emploi à travers les contrats « article 60 ».
  - ii. Le changement de statut, des droits et règles de l'aide sociale qui en découlent, avec le passage du jeune à la majorité (18 ans).

Les **besoins de (re)connexions entre différentes catégories de la population**. Différentes incompréhensions, qui mériteraient une attention particulière, sont pointées par les professionnels.

- Tout d'abord, concernant les jeunes et leurs parents, des problèmes intergénérationnels, de compréhension entre générations.
- Mais ces difficultés de compréhension semblent présentes également entre les différentes populations composant certains quartiers d'Etterbeek. La population de ces quartiers, composés d'une mixité importante, semble se croiser sans réellement se rencontrer et ce manque de compréhension crée des tensions. Dans cette perspective, l'espace public, au sens large, est ainsi perçu comme un lieu de rencontre, de solidarités et lien social, un prolongement de l'espace privé, où chacun doit y trouver sa place.

Face à certains besoins, une impuissance des acteurs et des publics peut-être exprimée. En effet, une intensification de l'urgence est vécue par ceux-ci comme une sensation d'« impasse sociale », et parfois d'impossibilité de trouver des solutions. Les participants expriment ainsi le besoin d'ouvrir les possibles, et de mettre en place des solutions nouvelles à travers des projets innovants.

Ensuite, **certains publics** et leurs particularités sont mis en avant.

- Une différence est faite entre les femmes et les hommes dans le recours à l'aide sociale. Les premières seraient plus enclines à faire appel à l'action sociale que les seconds.
- La place des jeunes dans le travail de terrain est identifiée comme primordiale. Ceux-ci sont, d'une manière plus intense que leurs parents, dans une vision négative de ce que la société leur réserve comme avenir. Face aux difficultés parfois rencontrées par leurs parents, ils ne s'attendent pas à mieux, voire pire, et peuvent ainsi être « désillusionnés ». Les acteurs estiment qu'il faut leur

donner une place particulière, leur redonner confiance en un avenir, en travaillant notamment sur leurs potentialités et utilité.

- Les personnes en séjour illégal, qui ont de moins en moins de droits et qui se retrouvent dans une réalité sociale de plus en plus précaire. Différents droits auxquels elles n'ont plus accès ont été cités : accès au cours d'alphabétisation et autres formations, droit à l'aide alimentaire (alors que celles-ci se retrouvent souvent sans sources de revenus). A cela vient s'ajouter la difficulté de faire appel aux droits auxquels elles pourraient prétendre, par peur des implications que cela pourrait avoir.
- Les personnes âgées, dont le risque d'isolement est renforcé par une difficulté de mobilité.

#### • Facteurs de succès

##### a) Travail social

Les participants insistent sur la nécessité de remettre les publics au centre de l'offre. Il s'agit de partir des réalités des publics, de les écouter, de ne pas les juger et de leur offrir un accompagnement de qualité dans une perspective d'émancipation. Le temps pris pour écouter les personnes et les accompagner sans jugement permet d'intégrer l'accompagnement dans un projet émanant des personnes, en cohérence avec leurs besoins, motivations et possibilités.

Le facteur explicatif principal du **décrochage des publics** se situe, pour les participants, dans le décalage entre offre institutionnelle et besoins des publics. Pour produire de l'engagement, inclure et accrocher, il s'agit avant tout de partir des réalités des publics et de leurs centres d'intérêt pour y ancrer des apprentissages.

L'expérience d'un **travail social intégré et transversal** selon certains acteurs, permet d'ancrer l'aide dans la réalité (quartier, famille, école,...) et la complexité de la personne aidée. Certains vont plus loin, et défendent le développement d'un **travail communautaire** en opposition à un travail occupationnel. Ils estiment nécessaire d'aller au contact des quartiers afin d'y mettre en évidence des besoins collectifs et de développer avec le public, des projets afin d'y répondre de manière durable.

##### b) Des outils

De nombreux **outils et méthodes** d'action sociale et éducative existent et ont fait leur preuve, mais sont peu connus et peu relayés entre opérateurs qui doivent souvent « réinventer la roue ».

Parfois si l'outil est connu, le temps nécessaire pour se le procurer et ensuite pour se l'approprier ou l'adapter, peut décourager son utilisation.

Les participants estiment nécessaire de mieux connaître et de mieux partager les outils possibles (ou d'avoir une meilleure connaissance et de mieux échanger sur les outils possibles) d'action sociale et éducative. La création de **dispositifs d'échange**, comme il en existe ailleurs, est une perspective pratique centrale.

c) « Empowerment associatif/publics »

Les acteurs ont cité à plusieurs reprises, les **bénéfices d'un travail d'« empowerment »**, de capacitation des publics. Il s'agit d'outiller les personnes afin qu'elles puissent reprendre la maîtrise de leur vie et se rendre compte de leurs possibilités d'action, tant individuelle que collective. Parfois la participation à une activité, ou l'usage d'un service proposé par les associations permet d'envisager par l'expérience d'autres personnes, toute une série de possibles.

Par exemple : une personne relativement isolée, vient manger au restaurant social, et petit à petit, peut parfois envisager d'y devenir bénévole, d'entamer une formation...

Les bénéfices se ressentent tant au niveau de la personne aidée que du travail de l'institution. Au niveau des personnes, on peut mettre en évidence une certaine remobilisation et l'enclenchement d'un processus positif. Au niveau de l'association, cela peut devenir un réel moteur pour l'action et les professionnels.

d) « Le travail en réseau »

La question du travail en réseau est, à côté de celle des besoins des publics, la question centrale de cette démarche.

Le réseau est envisagé tout à la fois comme une nécessité et comme une réponse aux défis que posent les réalités souvent précaires des publics. Les participants insistent sur la **nécessité des relais** dans la prise en charge des publics et sur une dimension des rôles des professionnels : devenir des passerelles dans le réseau pour que chaque situation fasse l'objet d'une prise en charge adéquate.

Les effets positifs des **projets communs, ou transversaux** sont également mis en avant. L'implication des publics dans de tels projets, demande de l'énergie, mais permet bien souvent un travail qui vient renforcer l'estime de soi des publics et valoriser des compétences. Ces projets permettent également de faire connaître, aux personnes, le réseau et d'autres initiatives existantes. Cette implication des publics et le contact qu'elle permet favorisent l'émancipation.

## 2. Analyse produite concernant le réseau :

Dans l'idée d'aborder les forces et faiblesses de l'aide sociale, il semblait nécessaire de se pencher sur la question du travail en réseau et la manière dont celui-ci permet de faciliter la prise en charge des besoins des publics ou, au contraire, vient la freiner. A partir de ces analyses et échanges, il est mis en évidence, plus loin dans le rapport, des perspectives pratiques afin d'améliorer le travail en réseau, et d'optimiser la collaboration entre les différents acteurs afin d'améliorer l'action sociale.

### a) « Public »

Les participants évoquent leur sentiment d'impuissance face à certains **publics** qu'ils qualifient parfois de « **difficiles** ». Il s'agit de ceux qui n'accrochent pas, qui peuvent avoir des comportements violents dans un contexte institutionnel ou qui échappent au réseau. Les participants se demandent que faire et estiment ne pas disposer des outils adaptés pour faire face au problème.

De nombreuses situations problématiques se sont soldées par des succès grâce au travail en réseau et ce, en particulier, lorsque le suivi du travail en réseau est personnalisé, lorsque le public est au centre et en situation de choisir librement de faire appel à des ressources du réseau. Entre instrumentalisation du public par un réseau « enfermant » et instrumentalisation du réseau par un public « client », se situe un espace de réflexion pertinent pour développer un travail en réseau au service des publics.

### b) « Cadre »

Les participants différencient le **travail en réseau autour de cas**, le **travail en réseau de relais**, le **travail en réseau de partenariat** et le **travail en réseau autour de projets**.

Le travail en réseau autour de cas et de relais est certainement celui qui est le plus développé parmi les participants. Les conditions minimales de son existence sont la bonne connaissance des partenaires potentiels, le temps disponible, la volonté du partenaire, la volonté de la personne et la disponibilité de chacun. La plupart des participants invitent à ce que ces conditions soient mieux remplies car elles permettent une meilleure prise en charge. En ce qui concerne les relais, ils doivent être personnalisés pour être efficaces.

Les participants évoquent le travail de partenariat et le travail autour de projets comme positifs car ils permettent des actions conjointes et une meilleure connaissance de chacun. Ils sont à ce titre, fédérateurs, mais ne peuvent l'être que si des conditions minimales de symétrie entre les partenaires sont respectées. Certains partenariats bricolés dans l'informel sont cependant efficaces, mais précaires. Ils gagneraient sans doute à être formalisés, mais l'un des freins à cette formalisation se

situé dans des craintes institutionnelles. (Associatif/communal, laïque/chrétien sont des exemples de polarité pour lesquelles ces craintes semblent subsister).

c) « Connaissance et interconnaissance »

Concernant les connaissances ou méconnaissances que les participants ont des uns et des autres, différents constats sont exprimés. Si tous s'accordent sur le fait que l'interconnaissance nécessite tout à la fois du temps et des lieux, les acteurs se sentent peu disponibles. Ceux-ci ont le sentiment d'être pris par le temps, d'être pris par l'urgence et le quotidien.

Cependant, il semble exister **deux vécus du réseau** parmi les participants :

Il y a les acteurs qui ont l'habitude de se rencontrer, au sein de différents espaces de rencontre organisés sur la commune. Ces acteurs, plus au courant de ce qui se passe, regrettent l'impression de retrouver souvent les mêmes participants, malgré leur démarche afin de réadapter ces espaces en vue de toucher de nouvelles institutions.

Différents lieux ont été cités par les participants :

- a. Les coordinations « adulte », « personnes-âgées » et « petites-enfance », respectivement mises en place par le Centre de Guidance et la Maison Médicale, le Service des affaires sociales, le Centre de Guidance.
- b. La coordination sociale du CPAS.
- c. Les différents espaces mis en place dans le cadre de la Cohésion Sociale. Les Pic-Nic - lieu de rencontre informel, organisés par Samarcande et le Programme de Cohésion Sociale - la concertation, et les différents groupes de travail variant en fonction des besoins.
- d. Mais aussi les différents projets transversaux, qui permettent de créer ensemble. La semaine de la solidarité, les différentes fêtes de quartier,...

Et il y a les acteurs qui ne sont pas au courant de ce qui existe, et qui expriment que ce manque de connaissance du réseau est un frein à leur travail. Ceux-ci ressentent ne pas avoir ni le temps ni les moyens de construire l'interconnaissance nécessaire au développement d'un travail en réseau efficace. Ces acteurs, peu investis dans le réseau, relatent qu'ils manquent d'information sur les événements (fait parfois lié à une organisation interne), ou que certains lieux ne sont peut-être pas adaptés au vu des missions de chacun.

C'est une chose de connaître les autres associations ou institutions et leur offre de services, mais pour la plupart des participants, le travail en réseau nécessite plus qu'une connaissance « sur papier ». Il nécessite une **connaissance interpersonnelle des acteurs entre eux**. On ne peut réaliser un travail en réseau efficace que si on a appris à se faire confiance et si on connaît les méthodes mises en œuvre pour traiter des informations échangées ou des publics orientés.

Les participants insistent sur l'importance de mieux se connaître entre acteurs, de mieux connaître leurs logiques d'action, ce qu'ils peuvent et ne peuvent pas faire, la limite de leurs interventions,... Certains acteurs déplorent la mauvaise image qu'on peut avoir de leur travail. La connaissance que les uns ont des autres est parfois réduite. Ils mettent en évidence de nombreuses situations de collaborations fructueuses lorsqu'on ne se limite pas à une connaissance superficielle de l'autre.

Pour conclure, un souhait de réorganisation de dispositifs d'interconnaissance et de la responsabilisation de chacun des acteurs dans cette démarche de « réseautage », est clairement formulé. Cela semble nécessaire qu'il s'agisse de la connaissance des acteurs locaux entre eux, ou de la reconnaissance et connaissance entre « petits acteurs associatifs » et « grandes institutions publiques ».

#### d) « Tensions »

Des propos des acteurs émergent aussi l'existence de tensions ou de nœuds. S'ils abondent sur la nécessité de mieux collaborer, ils sont conscients aussi de travailler parfois sur un fond de désaccord à propos des diagnostics sur les situations des personnes,... Ces désaccords peuvent parfois mener à une certaine forme de concurrence, notamment concernant la captation des publics.

Les participants évoquent des divergences de vision du travail social, des divergences sur les missions, des divergences entre travailleurs de terrain et hiérarchie,... Beaucoup évoquent des questions d'asymétrie dans les partenariats et dans le travail en réseau ; l'action des uns entraînant parfois des répercussions sur l'action de l'autre. Cette difficulté a été principalement relevée entre, les services communaux (ou proches de la commune : Mission locale, CPAS,...) et les associations, mais aussi entre certaines associations entre elles.

Nous pouvons relever les répercussions du conditionnement de l'octroi de l'aide sociale sur les actions d'alphabétisations, par exemple. Ou encore, dans le cadre de projets menés en partenariat, les répercussions résultant de prises de décision par un organisme, qui, sans concertation, réoriente, voir arrête le projet.

L'une des difficultés relevées se situe au niveau des échanges d'informations entre ces différents types d'acteurs et au niveau du respect de la déontologie. Pour ce faire, les acteurs suggèrent que les publics restent maîtres des informations qui sont transmises entre services. Un travail important semble devoir se réaliser à ce niveau afin de permettre des collaborations plus aisées.

En conclusion à ce chapitre ?, un souhait est clairement exprimé : d'une part, un travail de construction de meilleures collaborations, et d'autre part, une transversalisation du travail en réseau.

## Perspectives

La deuxième étape de la méthode d'analyse en groupe vise à dégager des perspectives pratiques concernant la thématique abordée.

A la suite de ces journées d'échanges, les acteurs ont donc développé des pistes d'actions concrètes en vue d'améliorer le travail social sur la commune et de potentialiser le travail en réseau.

Ces pistes ne sont pas abouties et mériteraient d'être approfondies, mais elles donnent déjà une orientation claire pour une action sociale sur la commune.

### 1. Recentrer l'action sur les personnes

Les acteurs s'accordent sur l'importance de **remettre les personnes au centre de l'action sociale** et de travailler à une meilleure continuité et cohérence de celle-ci. Il s'agirait de connaître et de créer le projet de vie avec la personne (c'est sa vie et non celle que les institutions voudraient pour elle), **de** favoriser une meilleure compréhension du système, et de mieux se situer dans la complexité de celui-ci pour ainsi permettre à la personne de reprendre sa vie en main.

Pour cela, ils insistent sur la nécessité de renforcer les possibilités d'un **accompagnement social global**. Cet accompagnement devrait permettre, de partir de la personne, de ses envies et possibilités, de prendre le temps de l'écoute, ainsi que de faire un lien entre les différentes actions mises en place et éviter les « bugs » de transitions.

Ils encouragent également le fait de renforcer une action sociale **intégrée**, dans une perspective de **transversalité**. C'est-à-dire une action sociale qui tient compte du contexte global de la personne, des opportunités et des limites qui en découlent (cf. quartier, situation familiale, école,...), mais aussi qui aborde les personnes aidées dans toute leur complexité (cf. transversalité entre secteurs, santé, social, aide à la jeunesse, scolaire,...).

Les acteurs mettent en avant l'importance de faire émerger une **approche collective** de l'aide sociale avec les publics. L'action à visée collective, vient renforcer l'approche individuelle, permet un travail sur le lien social et le développement des solidarités. Ce travail est une condition de l'émancipation.

Cette action sociale devrait se mettre en place dans une démarche de **travail communautaire** de quartier, celui-ci visant à l'identification de problématiques récurrentes, et la recherche de solutions collectivement construites avec les bénéficiaires ou les pouvoirs locaux.

Dans un contexte de saturation de l'offre, qu'il s'agisse d'aide sociale individuelle (accompagnement, soutien psychologique,...) ou d'action collective (soutien scolaire, alphabétisation, formation,...), et de cumul des précarités, il faudrait mettre en place des solutions nouvelles, pensées de manière globale et transversale. C'est à dire, réfléchir à des **solutions innovantes** aux problématiques sociales

qui « bloquent », concernant notamment les publics les plus précaires et parfois exclus d'une organisation de l'aide.

Différentes pistes ont été énumérées durant ces journées :

- Favoriser l'accès au logement, par le développement de projets tels les « Community land trust » GECS, logement de transits,...
- Concernant l'insertion socioprofessionnelle :
  - o Penser des initiatives d'insertion, créant de l'emploi à travers la mise en place de services, qui pourraient notamment répondre à des besoins de quartier (lieux de convivialité, halte-garderie pour les mamans en formation, ...)
  - o Travailler à valoriser les compétences de l'expérience, qu'il s'agisse des jeunes et des moins jeunes.
- Mettre des projets en place qui permettent de mieux accompagner ou de repenser certaines transitions et d'éviter la segmentation de l'aide.

## 2. Centraliser l'information:

Afin de faciliter le travail d'orientation, mais aussi permettre une facilité d'accès à l'information, les acteurs proposent de travailler à une meilleure **centralisation l'information**.

Cette centralisation pourrait se développer sous différentes formes :

- intérêt à compléter et mieux diffuser le Guide Socioculturel en ligne (outil d'accès facile pour les travailleurs de la commune comme pour le grand public).
- utilité d'un guichet social unique accessible par téléphone ou sur place, tant pour les habitants que pour les travailleurs de première ligne. Il serait mis en place à l'image de ce qui existe déjà parfois pour certains secteurs (logement, personnes âgées,...), mais plus généraliste. Il pourrait s'inspirer de l'ancien Point social de la Maison de Quartier Chambéry.
- une base de données en ligne, reprenant des outils de travail social et leur évaluation. Cette base de données, comme elle se fait déjà pour les maisons médicales ou le réseau Habitat, permettrait de faciliter le travail social sans chaque fois réinventer la roue, et pourrait être en lien ou non avec le guide socioculturel.



### 3. Renforcer l'existant et favoriser les transversalités :

Toujours dans l'idée d'améliorer l'action sociale sur la Commune, les participants se rejoignent dans la nécessité de **renforcer l'existant** et de favoriser les **transversalités**.

Ils invitent à faciliter les transversalités par la mise en place d'un cadre déontologique clair, permettant sur le terrain, un réel travail en réseau entre intervenants de différents horizons.

Différents lieux existent sur la commune, dont l'objectif est de mieux se connaître ou de réfléchir ensemble. Il semblerait nécessaire de repenser l'ensemble de ces lieux de manière coordonnée, afin de les potentialiser.

Par ailleurs, afin de rendre pérenne l'action des associations et favoriser l'action à long terme :

- La mise en place d'une « Maison des associations » semble souhaitable. Ce lieu devrait permettre, à la fois aux plus petites structures d'avoir un lieu pour le travail administratif ou les entretiens individuels, et également mutualiser des locaux pour le développement d'activités collectives ou autres projets en commun.
- Il serait utile de voir comment renforcer les associations dans leurs financements, afin de pouvoir se projeter sur du moyen ou long terme. La précarité des publics se double de la précarité des associations qui sont, comme les publics, mis en incapacité de se projeter à long termes car elles ne savent pas si elles vont continuer à être financées.
- Il serait intéressant de penser à la manière de valoriser, à l'échelle locale, l'évaluation des processus, dans une visée qualitative des actions.

### 4. Approfondir le diagnostic, les reconnaissances et penser l'innovation sociale

Lors de la journée de mise en commun des deux groupes, la volonté **d'approfondir et préciser ce diagnostic et les perspectives** qui en découlent a été exprimée. Une des perspectives centrales portées par les acteurs est celle de la création d'une **plateforme « santé et social »** communale réunissant l'ensemble des acteurs.

Cette plateforme serait axée sur la mise en place de projets innovants face à certaines difficultés, voir impasses sociales. Elle serait aussi un lieu favorisant la réflexion et des analyses collectives qui pourraient remonter vers le politique. Il s'agit donc d'une **plateforme transversale d'innovation, de concertation, de réflexion et d'avis**.



Afin qu'elle puisse voir le jour, il est nécessaire qu'elle soit **soutenue par la Commune**, tout en restant **autonome**. Il est aussi nécessaire qu'elle réunisse l'ensemble des acteurs et soit **représentative sur le plan qualitatif**. Etant donné le manque de ressources, de moyens financiers et de temps des participants dans le réseau, son organisation nécessiterait une prise en compte des espaces existants mais également des moyens supplémentaires.

Cette plateforme serait donc la continuité du travail mené dans le cadre de ce diagnostic. Elle pourrait s'inspirer des méthodes utilisées dans le groupe, pour produire de la connaissance et des avis et pourrait se greffer à l'émergence de l'Observatoire de la santé et du social d'Etterbeek. Il s'agirait alors davantage d'un observatoire participatif proposant des analyses ancrées dans les réalités vécues par les publics et les acteurs, et destiné à l'amélioration de l'offre de services aux publics dans une prise en compte de ses différents besoins.