



L'analyse en groupe : « la relation au public »

SYNTHÈSE

Rapport d'évaluation 2008
La politique de cohésion sociale à Bruxelles : constats,
enjeux et perspectives

Volume II

Centre régional d'appui en cohésion sociale
(CRAcs)

Octobre 2008

Rédaction finale : Alexandre ANSAY, Loubna BEN YAACOUB, Gaëlle LANOTTE
Supervision : Christine SCHAUT



Commission communautaire française

1. Le sujet d'analyse : La relation au public

Le sujet d'analyse de cette première évaluation réflexive concerne la thématique de la « relation au public ». Pour cette première évaluation collective, l'équipe du CRAcs a expressément décidé de ne pas se centrer sur la définition et le sens de la cohésion sociale et sur les projets que développent les associations dans le cadre du décret. La thématique de « la relation au public » a été choisie de façon à ouvrir un champ large, qui concerne l'ensemble des associations, pour permettre aux participants d'y mettre des situations concrètes dans lesquelles ils ont été liés et qui les interpellent, suscitent des réflexions, des questionnements.

2. La méthodologie : l'analyse en groupe

La démarche proposée par le CRAcs s'appuie sur la méthode d'analyse en groupe, appliquée depuis de nombreuses années par le Centre d'études sociologiques des Facultés universitaires Saint-Louis (FUSL)¹. La démarche suppose que l'analyse soit menée *par* un groupe de personnes (les participants) *avec* l'aide d'animateurs – chercheurs (l'équipe du CRAcs)², garants de la procédure. Le groupe était composé de 10 représentants d'associations subsidiées par le décret de cohésion sociale, issues de différentes communes et des contrats régionaux. Les participants travaillent dans des structures aux statuts divers (A.M.O, maisons de quartier, asbl para-communale, etc.). Par ailleurs, les associations dont ils sont issus sont actives dans des domaines diversifiés et proposent une panoplie d'activités (cours d'alphabétisation, espace d'accueil et de soutien aux habitants du quartier, atelier informatique, soutien scolaire, travail de rue, etc.). La participation à l'analyse en groupe s'est faite sur base volontaire³ et s'est déroulée sur trois journées de travail au mois de mai 2008.

La méthode d'analyse en groupe est organisée en quatre phases -le récit, les interprétations, l'analyse et, enfin, les perspectives pratiques et l'évaluation- elles-mêmes composées de plusieurs étapes.

Lors de la première matinée de travail, les participants ont été invités à proposer brièvement le récit d'une situation concrète qu'ils avaient vécue et qui leur semblait embrassée des enjeux touchant à la relation au public. Au total onze propositions de récits différents ont été présentées, parmi lesquelles le groupe en a choisi deux à analyser (voir infra). Ces témoignages abordaient différentes réalités du travail quotidien au sein des associations telles que la place du public réservée au sein de l'asbl, la prise en compte des besoins sociaux des usagers dans le projet associatif, les rapports conflictuels entre travailleurs sociaux et usagers, l'implication et l'engagement du public dans l'action associative, les enjeux liés au travail avec des publics souvent fragilisés, la nature de la relation d'aide et d'apprentissage,...

À partir de la narration détaillée des deux récits sélectionnés, le travail d'analyse mené avec les participants consiste à s'interroger, au cours de plusieurs tours de table, sur le sens de ce

¹ Luc Van Campenhout, Jean Michel Chaumont et Abraham Franssen, *La méthode d'analyse en groupe. Applications aux phénomènes sociaux*, Edition Dunod, Paris 2005.

² Le déroulement de cette première analyse a été supervisée par Christine Schaut, membre du Centre d'études sociologiques des Facultés universitaires Saint-Louis.

³ Une question a été ajoutée dans le canevas 2006 de rapport d'activités des associations, elle portait sur l'intérêt (ou non) de l'association à participer à une démarche réflexive.

qui s'est passé et sur ce que ce récit révèle de la thématique abordée. De nature inductive et participative, la méthode d'analyse en groupe permet d'entendre les points de vue des uns et des autres mais aussi de construire ensemble une analyse sur la relation avec le public dans les associations. En effet, une des particularités de la méthode est précisément de restituer aux acteurs de terrain leur rôle d'expertise : les participants sont associés à la production d'un savoir collectif validé par le groupe d'analyse. Cela signifie que, dans cette manière d'évaluer, il s'agit véritablement de construire collectivement une connaissance sur la thématique étudiée. La démarche s'articule donc sur le savoir et l'expérience des participants amenés à s'interroger sur leurs pratiques.

Par ailleurs, l'analyse en groupe fait apparaître, sur base des interprétations des uns et des autres, les points de convergence, de divergence, les nuances et les nœuds, à partir desquels sont dégagés divers enseignements et problématiques sur la relation avec le public.

Des moments de restitution et de feed back sont prévus, avec d'une part, l'envoi des retranscriptions brutes des récits et des tours de tables d'interprétations entre les journées de travail et, d'autre part, la discussion en séance des convergences et divergences et des apports théoriques proposés par les animateurs – chercheurs. Une évaluation finale a été organisée à la mi-septembre 2008, au cours de laquelle les participants ont eu l'occasion de faire part de leurs observations et réactions sur le rapport de synthèse rédigé par l'équipe du CRAcs.

3. Résumés des deux récits choisis

1) « Qui sont les habitants ? »

L'association X organise tous les mois environ un comité de quartier, composé d'habitants, de représentants d'habitants et de représentants des commerçants. Les différents projets du comité de quartier étaient d'embellir le quartier, de mener des projets ensemble pour la cohésion sociale, plutôt dans une optique créative avec des thèmes comme la propreté, le vivre ensemble,... En 2005, au terme d'un gros projet, s'est posée la question de la manière de continuer à alimenter les rencontres. Le comité de quartier était composé de deux types de public : un nouveau public d'habitants plus aisés, installés dans les nouvelles constructions du quartier, et le public à l'origine du comité de quartier, plus précaire et plus multiculturel. L'envie du public plus aisé était de faire un projet symbolique, très créatif et très abstrait. Une habitante a alors suggéré de se questionner sur ce dont les habitants avaient vraiment besoin. L'association s'est alors trouvée face à la question des priorités à appuyer.

2) Dans l'association Y, la coordinatrice des activités pour enfants de l'association souhaitait mobiliser davantage les parents et a pris l'initiative de leur proposer des rencontres informelles. Ces rencontres n'attiraient cependant que quelques parents. Le coordinateur général de l'association a assisté à l'une d'elles et se fait interpeller par un papa à propos du manque d'activités pour les adolescents dans le quartier. Le papa a proposé d'agrandir les locaux de l'association et d'engager de nouveaux animateurs, le coordinateur lui a alors expliqué que l'association ne s'occupe des enfants que jusque 12 ans et lui a fait part des limites financières de l'association. Il a suggéré au papa d'envoyer lui-même un courrier à l'échevin. Le narrateur a choisi d'intituler ce second récit « **Y a qu'à...** », en référence au réflexe verbal « il n'y a qu'à faire ci pour arriver à ça » porté par certains usagers, travailleurs sociaux ou représentants des pouvoirs publics.

4. Les enseignements de la recherche

Les convergences et divergences⁴ interprétatives ont été présentées à l'issue de chacun des deux récits. Les problématiques et thèmes abordés au cours des tours de table d'interprétations ont été présentés par les animateurs – chercheurs sous forme de « chapeaux », c'est-à-dire par « groupes » d'interprétations ; il s'agit donc d'une tentative de structuration des interprétations et analyses produites par les participants eux-mêmes. À l'examen des deux récits, nous avons constaté la mobilisation des mêmes thématiques (chapeaux), l'approfondissement de ces thématiques du premier au second récit et, enfin, l'évolution et le changement des positions des participants au cours des tours de table. Quatre grands chapeaux ont été identifiés dans le cadre de l'analyse : « **Qui est le public ?** », « **La relation au public** », « **La conception du travail social** » et « **Le rapport au politique et à la politique** ». Chacune de ces thématiques est, par ailleurs, composée de plusieurs sous-chapeaux.

Avant d'aborder spécifiquement ces quatre thèmes, il est important de noter les deux constats suivants.

Primo, les deux récits démarrent de la même manière : à un moment, un travailleur social est interpellé par une réflexion ou une question d'un habitant du quartier. La narration de ces deux expériences qui, somme toute, n'ont rien d'extraordinaire dans le quotidien d'un travailleur social, ont fait apparaître des points sensibles et des « fissures » dans les représentations partagées sur le travail avec les publics. Ces deux interpellations ont suscité chez les narrateurs et dans le groupe de participants tout un questionnement sur la pertinence des actions menées par les associations dans un contexte de paupérisation croissante, mais aussi sur leurs pratiques en tant que professionnels du social. Elles viennent interroger la légitimité du travail associatif, mais aussi des dispositifs de politiques sociales en regard de leur impact réel face à l'ampleur et à l'amplification de l'insécurité sociale. Les témoignages recueillis auprès des participants questionnent aussi leur propre légitimité professionnelle en mettant en lumière les ambivalences, les découragements et les aigreurs, mais aussi les idéaux et les espoirs d'un corps de métiers⁵ en questionnement identitaire.

Cette image d'un secteur en questionnement, avec ses réalités, ses tensions, ses contradictions et son caractère hétéroclite apparent ne doit pour autant occulter les efforts de cohérence dans les actions menées sur le terrain et dans travail associatif en général, et ce malgré le fragile équilibre dans lequel les associations évoluent, malgré elles.

Secundo, a priori dual, le thème de « la relation au public » est apparu au fil des tours d'interprétations comme une thématique triangulaire. Les débats et l'analyse produite ont fait ressortir une légitimité professionnelle aux prises avec deux réalités incontournables : d'un côté, ceux qui sont tantôt appelés public, usagers, habitants du quartier, etc. et, de l'autre, les pouvoirs subsidants et les responsables politiques locaux et régionaux. C'est autour de ce triangle de protagonistes que l'ensemble des analyses s'est déployé.

⁴ « Il y a convergence lorsque deux ou plusieurs interprétations vont dans le même sens, relèvent du même type d'explication des phénomènes, se renforcent et se complètent (...) Il y a divergence lorsque deux ou plusieurs interprétations vont dans des sens différents, plus ou moins opposés, relèvent de type d'explication des phénomènes discordants, voire incompatibles les uns avec les autres et se concurrencent plus qu'elles ne se renforcent mutuellement. » in Van CAMPENHOUDT, L. ; CHAUMONT, J-M. ; FRANSSSEN, A. ; *op cit*, pp.97-98.

⁵ Utiliser le terme de profession au singulier n'aurait pas été tout à fait exact car plusieurs fonctions sont représentées sous le vocable « travail social » : assistant social, animateur, éducateur spécialisé ou non, psychologue, etc.

4.1. Qui est le public ?

Face à l'appauvrissement de la population bruxelloise, les participants s'interrogent sur le profil du public visé par les associations et par le décret : "Touche-t-on le bon public ?" Les travailleurs sont amenés à se demander s'ils sont toujours en phase avec les « vrais » besoins du terrain, car ils constatent un relatif décalage entre le public prioritaire tel qu'identifié par le politique et le public prioritaire tel que rencontré sur le terrain. Se posent dès lors le choix des critères de ciblage : est-ce la précarité socio-économique qui prime ou est-ce l'origine culturelle des usagers, tout en sachant que ces deux critères se croisent souvent comme c'est le cas de nombreux Primo arrivants.

Les participants du groupe ont eu l'occasion de relever l'image et les représentations qu'ils ont et qu'ils véhiculent à propos de leur public, notamment pour les déconstruire. Ainsi, le travailleur social renvoie une certaine représentation du public avec lequel il travaille, en fonction de sa manière de le décrire (public en décrochage, passif,...) ou de qualifier son travail avec le public. Les termes comme « assistant social » et « aide contrainte » ont été cités à titre d'exemple : le vocable « assistant social » laisse entendre implicitement que son interlocuteur est un « assisté », alors que l'expression « aide contrainte » semble en elle-même constituer un paradoxe. Pour justifier leurs actions auprès des pouvoirs subsidiaires, les travailleurs sont ainsi amenés à construire un discours à propos de leurs usagers et des catégorisations sociales à travers lequel ils peuvent entretenir une stigmatisation des habitants et des quartiers qualifiés de « fragilisés », de « précarisés ».

La question de la place des usagers dans le travail social est intrinsèquement liée à l'image et aux représentations véhiculées à leur sujet par les travailleurs sociaux. Du fait que le public fréquentant les associations de cohésion sociale se trouve généralement en situation de vulnérabilités socioéconomiques, il est plus facile de porter un regard sur cette population à travers ses manques et ses déficits que de considérer ses apports dans la relation avec les professionnels du social. Pourtant, à différents niveaux, que ce soit par la contribution de connaissances nouvelles ou d'un éclairage original sur une problématique donnée, l'utilisateur peut également apprendre au professionnel du social, si ce dernier est prêt à l'accepter. Les usagers sont aussi porteurs de compétences et de savoirs, il s'agit donc de ne pas les disqualifier en disqualifiant leurs connaissances. Ce débat a notamment été soulevé à propos des initiatives de soutien à la parentalité où il importe de ne pas discréditer les habitants des quartiers dans leur rôle de parents. Car il existe toujours un risque pour le travailleur d'adopter, même inconsciemment, des attitudes « paternalistes » vis-à-vis de son public-cible.

Au fil des interprétations, on constate une évolution dans la perception des participants, avec le passage d'un public considéré comme « usager » à un public vu comme « partenaire » potentiel de l'action.

Les deux récits ont permis d'envisager la place des usagers dans le travail social sous un autre angle où ils sont appelés à prendre une part plus active. Ces deux épisodes soulignent la capacité réflexive et critique du public, le fait qu'il interroge les structures qu'il est amené à fréquenter. Dans cette optique, leur expérience et leurs savoirs sont à valoriser, notamment lors de la mise en œuvre des actions.

Une perspective de travail suggérée serait d'exploiter les capacités d'analyse et les savoirs du public (forme de réflexion et d'intellectualisation du quotidien) et de les articuler avec les savoirs des travailleurs de l'associatif. Que ce dernier puisse rebondir sur les opportunités qui se présentent à travers les questionnements et les interrogations des usagers pour

développer des actions collectives d'information, de sensibilisation, voire de revendications citoyennes quand cela s'y prête.

Il s'agit dès lors de rééquilibrer la relation entre professionnel du social et usager, dans laquelle ce dernier puisse être considéré comme un véritable acteur. Néanmoins, le fait de rééquilibrer les rapports de force entre ces deux formes de savoirs, ne signifie pas qu'il faille négliger les apprentissages de base. En effet, comment conduire un projet de participation citoyenne si les participants ne connaissent pas leurs droits et devoirs en tant que citoyens ou plus difficile encore, s'ils ne comprennent pas le français ?

4.2. La relation au public

Au cours des tours de table, les participants ont tenté de saisir la nature de cette relation, son objet et les obstacles qui peuvent se dresser entre les deux acteurs que sont les opérateurs associatifs et les usagers.

Par définition, le travailleur est à l'écoute et au service du public-cible de l'association. On relève néanmoins un questionnement important sur les limites de cette conception du « service ». Des divergences sont apparues en terme d'approches, avec deux positions qui se déclinent en deux temps. L'une de ces positions consiste à considérer que l'associatif doit s'adapter aux besoins du public ; l'autre estime que c'est, à l'inverse, le public qui doit s'adapter à l'offre des associations et faire des concessions. Ces deux positions se traduisent dans des modalités différentes de concevoir l'action et le développement des projets. D'une part, le travail s'organise au départ des besoins et des demandes des habitants : le travailleur social est à l'écoute du public et construit les projets sur base des demandes formulées par ce dernier. D'autre part, certains participants mettent en garde contre le risque de se retrouver prisonniers de la demande et des besoins supposés du public et estiment que l'association doit pouvoir se déterminer à partir de son propre objet pour pouvoir aller vers les gens et proposer des actions sur base de son propre projet. Pour répondre à cette vision dichotomique du travail avec le public, une porte de sortie consiste à rappeler que les associations mobilisent différentes pistes, en fonction des moments et des situations dans lesquelles se trouvent les travailleurs, et qu'il existe donc une pluralité de modes d'action à adopter (*pour, avec et par* le public). Les associations ne sont pas figées dans l'une ou l'autre de ces deux visions.

Se pose aussi la question de la connaissance mutuelle et, par conséquent, de la reconnaissance de l'un vis-à-vis de l'autre. Le public n'a pas toujours une compréhension claire des réalités et des contraintes de l'associatif et inversement, les travailleurs n'ont pas une représentation complète du vécu quotidien de leur public.

Ces deux protagonistes n'ont pas le même rapport au temps et à la réalité. Le public s'inscrit dans l'immédiateté, voire dans l'urgence sociale. Le public des associations a aussi d'autres priorités qui sont liées à sa situation socioéconomique⁶ (trouver un emploi ou un logement décent). En outre, les quartiers, plus particulièrement ceux concernés par le décret, connaissent des changements sociologiques de plus en plus rapide avec une population et des besoins mouvants. Dans ces conditions, il devient difficile pour les associations de construire des liens à moyen terme avec leurs publics ; or, pour renforcer la cohésion sociale dans un quartier, cela nécessite qu'on y investisse du temps. Ces mouvements

⁶ Un exemple illustratif du décalage entre professionnel et usager fut la demande de certains usagers d'être rémunérés pour leur participation à la réalisation d'une œuvre artistique.

démographiques impliquent des adaptations permanentes pour les travailleurs associatifs face aux nouvelles populations et réalités sociales.

Si on ne tient pas compte de ces différents éléments, les projets de cohésion sociale proposés par les asbl peuvent apparaître en décalage par rapport à la réalité vécue au quotidien par le public. À ce propos, le concept de « regard biaisé » a été mobilisé : le travailleur social regarde la réalité avec ses propres lunettes, lesquelles sont différentes de celles du public.

Enfin, le couple sémantique « proximité et distance » a été régulièrement mobilisé dans les échanges entre participants. Toute relation se fonde sur un principe de proximité et de distance en fonction des caractéristiques du travailleur et de l'utilisateur. Quand un travailleur évoque le besoin d'être proche de son public ou au contraire la nécessité de prendre du recul pour réaliser au mieux ses missions, de quel « espace » parle-t-il ? Un travailleur social peut être proche ou distant de son public sur différents plans : la classe sociale, l'origine culturelle ou ethnique, le lieu de résidence (habiter ou non dans le quartier où on travaille), le capital culturel et le diplôme scolaire ou encore les affinités interpersonnelles.

À défaut de proximité résidentielle, sociale, ethnique ou culturelle, certains travailleurs seraient alors tentés de « combler » ces hiatus par leur présence dans le quartier –en se rendant visible au public- et leur connaissance pointue et « maîtrise » du terrain. Un autre point de vue insiste plutôt sur la proximité relationnelle ou interpersonnelle : au-delà des barrières « visibles » ou « tangibles » qui séparent le professionnel et l'utilisateur, il leur est possible de se « rapprocher » malgré leurs différences lors de contacts interpersonnels ou de se co-construire un « vécu commun » à l'occasion d'un service individuel ou d'un projet collectif. Le souci de proximité ne doit pas non plus virer à l'obsession : l'engagement associatif n'est pas synonyme d'adhérence totale ou de fusion avec le public. Cette posture sans distance critique peut même porter préjudice au projet et surtout aux usagers.

Une porte de sortie a été proposée lors des débats : dans sa position de travailleur, il est important de maintenir une distance relative avec le public et de viser la complémentarité pour entamer le dialogue, c'est-à-dire en se reconnaissant comme « autre » avec son identité, ses valeurs et ses compétences particulières. Et les moments de malentendus, de ruptures entre le travailleur social et l'utilisateur ou le groupe d'utilisateurs peuvent aussi être source d'innovation, car ils offrent la possibilité de s'arrêter et de prendre le temps de réfléchir sur la situation problématique pour y remédier.

4.3. La conception du travail social

Les deux récits et les différentes interprétations ont permis de mettre en avant quelques réflexions sur les enjeux du travail social dans le secteur associatif, ainsi que sur ses modes d'intervention et ses évolutions. Mais, avant de les aborder, il faut rappeler le caractère polymorphe du travail social de manière générale et plus particulièrement, dans le secteur de la cohésion sociale ; l'une de ses caractéristiques étant précisément son hétérogénéité et son caractère multidimensionnel. Cette hétérogénéité se manifeste à différents niveaux ; elle concerne la nature même du travail social, le statut des travailleurs, la variété et la diversité des actions subsidiées, des outils et des méthodes utilisés.

À plusieurs reprises, les participants dressent le constat alarmant d'un écart grandissant entre, d'une part, la réalité sociale vécue dans les quartiers et l'ampleur des besoins du public et, d'autre part, les moyens disponibles pour faire face à ces difficultés, ces besoins, cette réalité sociale. Au vu de cette précarisation croissante des populations locales, certains

participants s'interrogent sur la légitimité des actions menées sur le terrain et de ce fait sur leur propre légitimité professionnelle. Est-ce que les actions que proposent les associations répondent aux « vrais » besoins du public ? Est-ce que ce sont les projets à visées pédagogique et éducative qu'il faut mettre en place, alors même que certains besoins primaires du public (manger, se soigner, travailler,...) ne sont pas remplis ?

Autour de ce questionnement sur la légitimité du travail sociale viennent se greffer d'autres interrogations sur le sens et la finalité du projet associatif, sur les limites du travail social, sur le bénéficiaire, sur la reconnaissance du travail accompli par les associations, etc.

Face à la détérioration des conditions de vie du public, une dérive susceptible de tenter l'opérateur associatif est celle d'une forme d'utopie de vouloir tout faire, d'élargir son champ de mission en fonction des demandes et des besoins du public. Ce souci d'adaptation à l'état des besoins sociaux du quartier entraîne, dans le chef des opérateurs associatifs, un risque de dispersion. Quelques participants insistent sur l'importance de se recentrer sur son objet social et de rester réaliste par rapport aux moyens et aux marges de manoeuvre limités dont disposent les associations.

Vu la limitation des moyens financiers, les associations sont amenées à mettre en œuvre des stratégies de survie -« la course aux subsides »-, notamment en multipliant les dossiers de candidature auprès de différents pouvoirs subsidants, fonds publics et à l'occasion d'appels à projets. Ce qui conduit certains participants à s'interroger sur le destinataire réel du projet associatif : est-ce que l'association pense et conçoit des projets pour servir des besoins et des problématiques rencontrées par les habitants des quartiers « difficiles » ? Ou bien, est-ce qu'elle le fait pour récolter des subsides et ainsi assurer la viabilité de l'institution ? Dans les faits, l'un doit aller avec l'autre : pour continuer à répondre aux besoins de son public de façon professionnelle, la structure associative a besoin d'assurer sa propre pérennité et celui de son projet. Il importe donc de noter l'ambivalence et l'interdépendance de la relation entre le secteur associatif et le public ; l'association répond à des besoins de la population des quartiers, mais sans public, l'association n'a plus de raison d'être.

Un autre écueil relevé par les participants est le risque de confusion entre les objectifs et les moyens de l'action. Face à l'accumulation des situations d'urgence sociale, mais aussi pour répondre aux exigences de visibilité des pouvoirs subsidants, il arrive que les travailleurs perdent de vue les objectifs finaux du projet fondateur de l'association lors de la mise en œuvre des « actions intermédiaires », initialement conçues comme des moyens pour rencontrer ces objectifs. Cette observation est survenue autour d'un débat sur l'opportunité des événements festifs et des sorties : il s'agit d'activités ponctuelles qui visent la rencontre entre des gens d'horizons différents dans un cadre convivial, mais cela ne doit pas en rester là et doit donc être conçu comme une amorce vers des actions de plus grande portée.

Pour riposter aux assauts portés à la légitimité du travail social, les participants soulignent le poids de l'expertise des associations. Elles ont une connaissance, ancrée dans le terrain, des réalités sociales des populations locales ; de plus, elles portent, dans le cadre de leurs activités, des valeurs et des idéaux et ont donc un rôle d'interpellation politique par rapport à ce qu'elles connaissent les besoins du public.

Les participants ont parfois le sentiment que leur travail quotidien ne représente qu'une « rustine », un « pansement » pour pallier les manquements de l'Etat. Il y a un décalage manifeste entre leurs marges de manoeuvre et l'ampleur de la tâche à accomplir face aux problématiques sociales multiples et de plus en plus accrues. Les besoins sont immenses par rapport aux moyens limités dont disposent les associations pour y répondre, mais, par

ailleurs, les participants s'interrogent également sur la contradiction parfois constatée entre les besoins identifiés et les priorités définies dans le cadre des dispositifs censés y répondre. Ainsi, les pouvoirs subsidiaires adoptent de plus en plus la logique de projet dans leurs mécanismes de subvention à la place d'un financement global d'institution en fonction de leur objet social. Or, ce deuxième système de subsidiarité permettrait aux associations d'éviter de multiplier les stratégies de survie et de se concentrer sur leur objet social. Dans le secteur associatif, on fait le constat du déplacement « du contenu au contenant », du passage d'une logique militante -avec l'accent sur les enjeux sociétaux, au nom de la solidarité- à une logique gestionnaire - focalisée sur le management administrativo-financier.

Une porte de sortie, identifiée par une participante, consiste, pour l'association, à exploiter les interstices du système et à rechercher des marges de manœuvre accessibles, avec les moyens dont elle dispose. Pour éviter le découragement, il ne s'agit donc pas, pour le secteur associatif, de se fixer des ambitions démesurées, de supporter et de tenter de trouver des solutions à toutes les problématiques vécues par les publics fragilisés, mais de « cibler » les interventions en fonction de sa propre réalité et des forces disponibles.

Au cours des interprétations, un certain nombre de concepts ont été régulièrement sollicités: l'accompagnement, le travail de proximité et le travail de réseau, la participation et la mixité. Il s'agit de ce que l'on a appelé « les mots de la cohésion sociale », qui renvoient soit à des référentiels axiologiques, soit à des modes opératoires (souvent les deux) du travail social avec des effets de mode.

Dans la terminologie du travail social, le terme « accompagnement » est souvent utilisé, mais chacun met derrière ce terme un sens qui n'est pas forcément commun. Par moments, le terme « accompagner » équivaut à « orienter », à « relayer » un usager vers les services adéquats par rapport à sa demande. À d'autres moments, la notion d'accompagnement est associée à un processus d'autonomisation, d'émancipation des usagers. Il s'agit de leur fournir les outils, leur donner les connaissances nécessaires pour construire et réussir leur projet. Dans cette vision, le concept d'accompagnement est mis en opposition avec l'assistantat ou ce qu'un participant a qualifié d'*Etat Nurse*⁷.

Le travail de proximité et le travail de réseau sont des *modus operandi* soutenus par le décret de la cohésion sociale. Si tous les participants s'accordent sur l'importance de ces deux approches privilégiées dans leurs pratiques quotidiennes, ils portent néanmoins un regard critique sur certains effets liés à ces deux référentiels. Ainsi, le travail de proximité peut se transformer en une volonté de « quadriller » les quartiers et d'y concentrer toutes les actions, conduisant à une forme d'immobilisme des publics, qui les empêche de bouger dans la ville et, de ce fait, limite leur émancipation. De même, le travail de réseau peut dissimuler une sorte de déresponsabilisation du travailleur social par un effet « patate chaude » ; il importe donc de réaliser ce travail de relais de manière « humaine » en considérant les modalités d'accompagnement des publics, car pour l'usager, le critère de qualité reste la dimension relationnelle et la confiance dans l'intervenant professionnel. De plus, à trop vouloir embrasser le travail de réseau et de partenariat, il ne faudrait pas sous-estimer les efforts que cela nécessite et les difficultés de leur mise en œuvre, telles que les concurrences entre associations dues à la course aux subsides ou à la notoriété.

⁷ De l'anglais *Nanny State*, qui désigne des politiques où l'Etat se caractérise par une attitude excessivement protectrice vis-à-vis des citoyens ou par une volonté démesurée de contrôler certains aspects de la vie en société.

Enfin, la participation et la mixité sont aussi des principes défendus et revendiqués par les associations, car il s'agit de valeurs fondamentales pour l'équilibre démocratique de nos sociétés. Il est ainsi de bon ton dans les politiques ciblant les quartiers « sensibles » d'invoquer comme mot d'ordre la participation des habitants et la mixité. Néanmoins, ces deux référentiels peuvent être vécus dans certaines circonstances comme des injonctions contradictoires et comme des obstacles au développement d'actions: ainsi, la mixité dans la composition du publics peut freiner la participation de certaines catégories de personnes. Pour les participants, le but est de garantir l'accessibilité de tous aux services et aux activités et donc de garantir la possibilité d'y prendre part sans obligation. Il s'agit donc de considérer la participation et la mixité comme des finalités à atteindre, avec des étapes successives, dans le cadre d'un processus à construire avec les publics. Mixité et participation doivent être envisagées comme des « choses en devenir » et non comme des catégories d'état imposées de l'extérieur.

4.4. Le rapport au Politique et à la politique

Lors du premier récit, l'analyse des interprétations indiquait de fortes convergences en terme de méfiance, voire d'une certaine forme d'hostilité vis-à-vis des représentants politiques ainsi que de leurs administrations. Les interprétations du second récit font état d'une évolution des points de vue sur le politique. D'une logique de diabolisation du politique, ainsi que du sentiment d'impuissance et de fatalisme à son égard, les représentations des participants deviennent plus nuancées. Si de manière générale, les relations entre associations et politique sont relativement ambiguës, ce phénomène s'accroît d'autant plus qu'on réduit l'échelle territoriale : au niveau local, les rapports entre les élus communaux et les associations de quartier sont extrêmement ténus, prenant diverses configurations selon un spectre allant de la coopération au conflit, en passant par l'allégeance, l'instrumentalisation ou l'opposition. Les participants en viennent aussi à aborder la dimension politique de leurs missions en tant que structures associatives.

Au départ, ce sont les clivages entre le travail social et le politique qui sont mis en avant, notamment sur la perception au temps et à la réalité de terrain. Le politique a, au vu des échéances électorales, cette exigence de disposer de résultats immédiats et visibles. Le secteur associatif, quant à lui, s'inscrit sur le moyen et le long terme. Le travail avec des publics fragilisés nécessite la création d'un lien de confiance, et donc un investissement important en temps, et implique une forme d'invisibilité du travail social, bien souvent incapable de montrer des résultats ici et maintenant. C'est ce que certains ont appelé le «travail de l'ombre» des associations, jugé primordial par les participants pour permettre un travail de fond avec le public. Mais ce travail de l'ombre est difficilement «valorisable» auprès du politique, notamment au vu des cadres administratifs imposés par les pouvoirs subsidiaires tels que les grilles des rapports d'activités.

Dans un second temps, les participants déclarent qu'ils ont conscience des contraintes du monde politique et s'interrogent de manière plus globale : « quand on parle de politique, est-ce uniquement l'affaire des élus ? Est-ce que la politique ne nous concerne pas tous ? ». Ainsi, ils sortent d'une conception purement politicienne de la politique pour l'envisager dans une conception citoyenne, voire militante. Il n'est pas pour autant question de sous-estimer le rapport de force qui se joue entre la sphère politico-administrative et la sphère associative. Le groupe en vient à s'interroger sur les marges de manœuvre du secteur associatif et son rôle de contrepouvoir en tant que composante de la société civile.

Quels rôles les associations endossent-elles vis-à-vis du politique et de la politique ? Pour y répondre, trois aspects ont été explorés : le rôle d'information, l'engagement et le contrepouvoir, et l'instrumentalisation réciproque.

Les travailleurs sont amenés à remplir un **rôle d'information et de vulgarisation** vis-à-vis de leur public, notamment sur le fonctionnement institutionnel et démocratique. Il s'agit de « former des citoyens », mais aussi de mobiliser la population locale sur des enjeux qui les concernent.

Dans une période caractérisée par l'individualisme, le thème de **l'engagement et de la militance** est d'une vive actualité, surtout dans les secteurs de l'action sociale et socioculturelle. S'il y a encore trente ans, le fait de travailler dans/pour une association équivalait à un acte militant, il est difficile d'affirmer aujourd'hui à l'ère de sa professionnalisation que travailler dans l'associatif reviendrait nécessairement à faire un choix politique. À l'heure actuelle, on serait tenté de réduire le travail social et socioculturel des associations au seul aspect de la prestation de service et d'aide à la population, et donc à un travail au cas par cas. Dès lors, certains participants se demandent si on n'assiste pas à une forme d'individualisation du travail associatif et à un recul de sa dimension citoyenne. Ayant déploré cette évolution, les participants soulignent l'importance de collectiviser les demandes particulières adressées par les usagers aux associations. Il s'agit d'endosser une fonction de « révélateur » des difficultés sociales vécues et de les porter aux instances concernées.

Si les associations constituent un relais d'information et de sensibilisation à destination des usagers et des citoyens, elles peuvent aussi accomplir un circuit de remontée d'informations vers les autorités publiques, voire, le cas échéant, d'« élévation » des revendications du terrain. Elles assumeraient ainsi une fonction de passerelle à double sens, entre les usagers et les pouvoirs publics. En outre, le secteur associatif peut être amené à agir comme « **contrepouvoir** » vis-à-vis de l'autorité publique, lorsque cette dernière ne prend pas - suffisamment- en considération certains problèmes sociaux.

Toutefois, cet engagement de l'associatif dans les affaires politiques ne se fait pas sans dangers et sans craintes. Les participants ont exprimé les risques de « contamination » et d'instrumentalisation par la sphère politique et craignent d'y perdre leur identité propre et les valeurs qu'ils défendent. Néanmoins, ces risques ne doivent pas pour autant entraîner un désinvestissement et un retrait de l'associatif par rapport aux enjeux citoyens. Certains participants déclarent même que la récupération politique n'est pas un problème en soi, tant que cela permet de débloquer des moyens sur des besoins non pris en compte jusque là ou de réaliser des projets innovants. Cela ferait même partie du « jeu » et rien n'empêche les associations d'instrumentaliser à leur tour les acteurs politiques pour faire avancer des « chantiers » qui leur tiennent à cœur.

Une porte de sortie a été proposée en des termes stratégiques : il s'agit pour les associations de quartier d'apprendre à communiquer et à négocier avec leurs interlocuteurs politiques. Mais, pour y parvenir sans perdre de vue leur projet fondateur et leurs valeurs propres, il semble nécessaire qu'au préalable, les associations s'attèlent à un travail de définition identitaire.

5. Les pistes

La thématique de la relation au public a permis d'analyser plusieurs dimensions ayant trait au travail de terrain et aux pratiques quotidiennes des travailleurs associatifs.

Outre la relation d'aide et d'apprentissage, qui est l'essence même de l'action sociale, d'autres enjeux ont pu être abordés. Entre travailleurs sociaux et usagers, un troisième protagoniste a pu être identifié à travers la sphère politico-administrative.

Les rapports entretenus entre ce trio d'acteurs provoquent des tensions dans la conception même du travail social. Entre mandataire officiel (politique) et mandataire réel (public), les opérateurs associatifs sont obligés de composer avec différentes logiques d'actions et échelles de priorités, ce qui ne va pas sans causer quelques effets sur les pratiques et représentations des travailleurs, mais aussi sur l'identité d'un secteur.

Ainsi les témoignages dénotent une **identité mouvante**, car dans le même temps où les acteurs associatifs se décrivent comme obligés de composer avec des logiques administratives qui les assimilent à des sous-traitants des politiques sociales, ils se définissent également comme autre chose que cela et, dans ce mouvement, ils dessinent une identité militante, ancrée dans des enjeux sociétaux, qui dépasse les cadres fixés par les catégories administratives. Par ce mouvement, les acteurs associatifs qui ont participé à cette première analyse en groupe développent une dynamique d'action qui fait sens à leurs yeux.

Au-delà de ce triangle d'acteurs, se dresse un horizon global sur lequel les participants ne sont que très peu revenus : celui d'une mondialisation économique qui exerce des effets de bouleversement de l'action publique. S'il a été question du contexte socioéconomique morose et de l'accroissement de la pauvreté, ces éléments ont surtout été abordés comme la toile de fond de l'exercice contemporain du travail social et non, comme une dynamique à part entière à laquelle sont confrontés les différents secteurs de la société. Le règne d'une économie néolibérale amoindrit pourtant les marges de manœuvre de l'autorité politique et jette le discrédit sur les institutions démocratiques traditionnelles. Les décisions qui ont trait aux enjeux de justice redistributive échappent de plus en plus aux mandataires politiques et les effets de l'exclusion socioéconomique se concentrent dans les quartiers fragilisés. Ces quartiers deviennent alors le lieu où se manifestent les problèmes sociaux, mais aussi le lieu par lequel les solutions sont appelées à se réaliser. Voilà pourquoi, de nombreuses politiques socio-urbaines sont structurées sur des principes de territorialisation. Alors que le global produit de l'exclusion, le local est appelé à y remédier par de l'inclusion. Par global, il faut entendre le marché et le libre-échange (qui entraîne la délocalisation des entreprises) ; tandis que le local est représenté par les autorités régionales et communales, mais aussi par les associations qui sont des acteurs de première ligne en contact direct avec les populations des quartiers.

Outre leur vocation à l'égard des plus vulnérables, à apporter des solutions innovantes au service de l'intérêt collectif, un autre point commun a été désigné par les participants : la fonction d'« **accueil de première ligne** ». Les associations sont souvent les premières interlocutrices auxquelles s'adressent les habitants des quartiers, lorsqu'ils sont à la recherche d'informations spécifiques ou qu'ils sont confrontés à un problème qu'ils ne peuvent résoudre avec leurs seules ressources ou celles de leur entourage. L'accomplissement de ce rôle de première ligne nécessite polyvalence et souplesse de la part des opérateurs qui se qualifient d'« associations de proximité ». Mais lorsqu'une demande est très spécifique ou requiert des compétences particulières que l'association ne possède pas, elle a alors pour mission d'orienter le demandeur vers le bon interlocuteur. Pour cela, les travailleurs doivent disposer d'un réseau consistant, d'un « carnet d'adresses » bien fourni. Dans le but de renforcer et d'améliorer la fonction d'accueil de première ligne, il est important de savoir « qui fait quoi et comment ? ». C'est pourquoi, les participants insistent sur la nécessité d'une mise en réseau des acteurs de 1^{re} ligne. Ils l'envisagent comme un

« carrefour » entre les associations mais ils ne s'accordent toutefois pas sur la forme qu'il devrait prendre (dans le cadre des concertations locales ou selon une autre configuration).

Les défis de l'évaluation ont également été soulevés, dans la mesure où il s'agit d'une démarche permettant aux opérateurs associatifs à la fois de synthétiser, au sein de chaque structure, les diverses demandes qui leur sont adressées quotidiennement, et de relayer aux autorités de tutelle leurs diagnostics et bilans sur l'état des besoins des publics et de l'offre sociale. En outre, le rapport d'activités représente un enjeu pour l'identité de l'association, en ce sens qu'il permet aux pouvoirs subsidiaires d'évaluer le travail accompli par l'association ; le rapport a donc une fonction légitimante. Cependant, les participants du groupe déplorent la standardisation des rapports d'activités, alors qu'à leurs yeux, l'évaluation devrait pouvoir prendre en compte les spécificités de chaque projet associatif. Ils évoquent le principe d'une évaluation à géométrie variable, car toute démarche d'évaluation est conçue autour de différents éléments : l'objet à évaluer, l'échelle d'analyse, la finalité, le statut et le mandat de l'évaluateur, le choix de la méthode et des indicateurs, le calendrier,... Comment concevoir une évaluation qui rende mieux compte de la complexité du travail mené et qui puisse aussi appréhender la dynamique de travail avec les usagers et les processus mis en place (le « travail de l'ombre ») ? Une manière de répondre à cette question serait, comme l'ont d'ailleurs proposé les participants, d'impliquer des associations subsidiées à la définition des méthodes et des indicateurs d'évaluation.

À ce propos, il est important de signaler que, parmi les intentions du décret, on retrouve une volonté de « cohérence entre les actions »⁸ et d'instauration d'une dynamique entre les acteurs de terrain, notamment par le biais d'une évaluation continue du programme (via le rapport annuel des coordinations locales et du CRAcs). Dans ce sens, l'équipe du CRAcs a mis en œuvre une évaluation réflexive, dans laquelle les associations ne sont pas considérées comme des objets qui rendent des comptes sur ce qu'ils font ou qui transmettent des informations, analysées par d'autres, mais où il s'agit véritablement de construire collectivement une expertise sur les pratiques et les réalités de terrain.

⁸ Article 10 du décret de cohésion sociale.