



Coordination de l'Action Sociale de Schaerbeek

CPAS - Associatif : Liaisons dangereuses ?

Actes du colloque du 19 mars 2010

CASS

Coordination de l'Action Sociale de Schaerbeek

La CASS est le partenaire
et le coordonnateur
de la Commission sociale
des communes et est membre
du Centre d'Action Sociale
de la Région de Bruxelles-Capitale
et de la Région de Schaerbeek



REGION DE BRUXELLES-CAPITALE

Avec le soutien de la Commission
Communautaire Commune de la
Région de Bruxelles-Capitale

TABLE DES MATIÈRES

Introduction	
« La CASS, choix d'un partenariat » par la Présidente Dominique DECOUX et la Vice-Présidente, Marie-Rose WARICHET.	3
1. Intervention de Dominique Decoux	3
2. Intervention de Marie-Rose Warichet	7
Présentation de la Coordination sociale de Schaerbeek, son histoire	7
La Coordination sociale aujourd'hui ?	7
Nos souhaits pour l'avenir	8
« Construire dans la confiance »	9
Réseaux et relations entre pouvoirs publics et associations sociales. Par Georges Liénard.	
« Comment faire réseau ... » : les ateliers thématiques	11
Une même interrogation déclinée en six thèmes : le logement, la santé, les personnes en situation irrégulière, l'interpellation politique, les services sociaux de première ligne et l'emploi & la formation.	
Conclusion par Evelyne Huytebroeck	18
1. La lutte contre la pauvreté : une politique préventive, plurielle et participative	18
« Propositions concrètes à appliquer sur le terrain »	18
2. La transversalité	19
Merci à :	20

INTRODUCTION

CPAS - Associatif : Liaisons dangereuses ?

Une question intrigante et provocante à plus d'un titre.

Un titre qui pose question.

Une invitation au débat contradictoire afin de dépasser les clivages, les incompréhensions, les malentendus. Tout le contraire du politiquement correct.

Jouer la carte de la transparence lors d'un colloque/anniversaire était un fameux défi pour les deux partenaires de la CASS : le CPAS de Schaerbeek et la Coordination Sociale de Schaerbeek.

Que l'un des plus imposants CPAS du pays et son partenaire de l'associatif proposent et créent un lieu de concertation pour lutter ensemble contre la pauvreté et l'exclusion sociale, un partenariat équilibré où chacun à son mot à dire, en dit long sur leurs intentions de départ.

Que cinq ans plus tard ils jouent carte sur table au vu et au su de tous en dit long sur leur volonté de travailler sans tabous et de poursuivre ensemble les projets qu'ils se sont fixés.

Le pari était osé, risqué même : se questionner sans faux fuyants sur cinq années de mise en réseau, de projets, d'actions. Une période émaillée de nombreux succès mais aussi de difficultés.

Qui mieux que le « terrain », le public premier de la CASS, pour croiser nos regards sur ce partenariat si particulier.

Un colloque décliné en quatre temps forts :

- Le premier consacré à rappeler le cadre, les partenaires, la philosophie du projet, ses spécificités, ses particularités.
- Le second, une analyse pointue, détaillée des obstacles à travailler ensemble. Mais surtout des pistes concrètes pour dépasser les peurs de chacun. Une méthode

pour construire dans la confiance, créer un espace de « coopération ». Une présentation qui a suscité de vifs débats.

- Le troisième, plus informel, a permis d'exposer et de valoriser la diversité du travail mené par les quatre groupes de travail de la CASS.
- Le quatrième, peut être le plus apprécié : des échanges, des débats, parfois houleux, du partage d'expériences... avec comme point de départ commun pour les six ateliers « comment faire réseau dans le domaine de... ».

L'organisation du colloque a été un formidable stimulant pour toutes les forces vives de la CASS. Le projet a mobilisé différentes composantes du CPAS, de la Coordination Sociale de Schaerbeek, les membres des quatre groupes de travail et un grand nombre de personnes ressources extérieures à la CASS.

Ce projet a été l'occasion de jeter des ponts entre les travailleurs sociaux du CPAS (fermé pour l'occasion) et les travailleurs sociaux du monde associatif schaarbeekois.

Du temps consacré à découvrir les projets de la CASS, à réfléchir au sens de travailler en réseau et à profiter des moments informels pour mieux se connaître.

Ces « actes du colloque » se veulent un instantané, une photographie du projet de la CASS à un moment donné. Mais aussi un rappel que rien n'est figé, définitif. Et enfin qu'ils seront bien utiles pour mesurer l'évolution de ce chantier quand il s'agira de fêter ses dix ans.

« La CASS, choix d'un partenariat »

par la Présidente Dominique DECOUX et la Vice-Présidente, Marie-Rose WARICHET.

1. Intervention de Dominique Decoux

Bonjour à toutes et à tous,

Voilà 5 ans que le CPAS et la Coordination Sociale (CSS) ont décidé de coopérer au sein de la CASS. À Schaerbeek, l'histoire des relations entre le CPAS et le milieu associatif ne ressemblait pas à un long fleuve tranquille, comme l'a bien rappelé Marie Rose Warichet. **Pourquoi avoir voulu cette coopération ? Quel pari avons-nous fait ?**

Cette volonté de travailler ensemble est partie d'au moins deux convictions fortes de la part des politiques dirigeant le CPAS :

- celle de reconnaître l'importance du travail accompli par les associations en matière d'accompagnement social et de lutte contre l'exclusion sociale. Cette reconnaissance a été plus qu'un vœu pieux puisque la structure de décision de la CASS est strictement paritaire : 4 représentants du CPAS ; 4 de l'associatif. Le CPAS n'a pas voulu garder la main, mais marquer sa volonté de reconnaissance des associations par un partage égal du pouvoir de décision.
- celle d'œuvrer pour que ces mondes encore souvent si éloignés, et parfois hostiles, osons le dire, se rencontrent et collaborent, accroissant ainsi l'efficacité de leurs actions respectives. Aujourd'hui, 5 ans après la mise en place de la CASS, je suis toujours aussi convaincue que cette coordination peut être un lieu de renforcement et de synergie pour nos actions et de l'intérêt de rassembler acteurs sociaux publics et associatifs pour agir auprès du public schaerbeekois le plus fragilisé.

Je me réjouis de la vitalité de notre coordination. L'intérêt est de plus en plus marqué de la part de nombreux acteurs schaerbeekois pour ce partenariat entre ce grand service public qu'est le

CPAS et le tissu associatif schaerbeekois. Et si j'en crois votre large participation aujourd'hui, c'est qu'au-delà des problématiques schaerbeekaises, la coordination de l'action sociale répond à des aspirations, à des besoins essentiels. J'en vois au moins deux.

Le premier, c'est le besoin de se ménager comme professionnels et décideurs des espaces de réflexion communs sur les pratiques, sur les réalités sociales dans un contexte où la dégradation de la situation sociale nous oblige à travailler toujours plus dans l'urgence.

Cela touche à la nécessité de s'arrêter pour regarder ensemble ce qui se passe, l'analyser et développer des actions communes.

Des choses importantes ont été réalisées à ce niveau. Le groupe de travail logement et sa campagne contre les logements vides ; son action actuelle visant à permettre à un groupe de personnes à faible revenu d'accéder à la propriété... Le groupe santé et son travail sur l'accès aux soins de santé des personnes les plus précarisées. Le groupe qui a élaboré le guide de l'accompagnant schaerbeekois, un modèle du genre.

Le second, c'est le désir de travailler ensemble, de se connaître pour dépasser les préjugés et pour être plus efficace dans la résolution des problèmes des personnes qui s'adressent à nous... Comme l'a aussi souligné Marie-Rose, la mise en réseau commence par la découverte, la connaissance puis la re-connaissance des uns et des autres.

Concrètement, 5 ans après, où en sommes-nous ? Avons-nous réussi notre pari ?

Oui, certainement. La CASS est bien vivante ! Elle a réalisé bien des projets que vous aurez l'occasion de découvrir pendant la pause de midi. Les liens entre ses composantes se renforcent au fil des années. Mais il y a encore du travail.

J'ai envie aujourd'hui de poser quelques questions pour très clairement mettre en évidence la nature de ce partenariat.

Pourquoi intituler ce colloque comme nous l'avons fait ? Pourquoi les relations entre le CPAS et le milieu associatif sauraient-elles être dangereuses ?

Ce titre un peu provocateur vise à mettre en lumière des réalités qu'on aborde peu et qui sont un peu tabou parfois. On ne peut nier la persistance de certaines tensions. Elles sont de deux ordres. Il est bon les évoquer parce que c'est la meilleure chance de les dépasser.

Il y a d'abord la tension entre des représentants et des travailleurs du service public CPAS et ceux du secteur associatif. Il n'est pas exagéré de dire qu'il s'agit là de deux mondes assez éloignés, qu'à première vue, tout ou presque peut opposer : éloignés par le mode d'organisation, par les contraintes institutionnelles, la nature des missions même. Deux mondes qui ont tendance à se regarder en chien de faïence et à se méfier l'un de l'autre. Mais Georges Liénard vous en parlera mieux que moi.

Je dois dire néanmoins que ces dernières années, j'ai été positivement impressionnée par la curiosité bienveillante que beaucoup de travailleurs du secteur associatif ont manifestée à l'égard de leurs collègues du CPAS. Les rapprochements qui ont eu lieu leur ont permis, je crois, de mieux percevoir toute la difficulté de leur travail. Les travailleurs du CPAS n'ont pu se rendre assez disponibles pour de vrais échanges, mais il faut dire que le poids des contraintes du travail rendait cette disponibilité difficile. Nous nous employions à la rendre possible. La fermeture du SAS aujourd'hui témoigne de notre volonté de favoriser les échanges entre eux...

Ensuite, la tension qui se situe sur l'axe mandataires politiques – travailleurs de terrain (qu'ils

soient d'ailleurs du secteur associatif ou public). Quelle alliance possible avec des politiques autour de constats et de revendications communs ? J'y reviendrai plus longuement dans quelques instants...

S'il ne faut pas succomber à l'angélisme, il ne faut pas non plus succomber à la diabolisation !

Nous partageons des choses essentielles :

- Notre engagement et nos convictions en matière de lutte contre la précarité et pour la dignité ;
- Une action tournée vers le public au sens premier et générique du terme, dans une logique de service à la population. C'est la responsabilité « citoyenne » que partagent le politique et l'associatif ;
- Une connaissance et une expertise des problématiques sociales et leur évolution ;
- Mais aussi la connaissance des leviers qu'il faut actionner pour remobiliser, remotiver ou simplement soutenir ces personnes dans les moments les plus difficiles, parce que nous savons que la précarité mène à une série cumulative d'exclusions.

Avec cela, le réseau ne peut-il avoir d'autres finalités que l'échange de pratiques et d'informations ?

Si bien sûr ! Et je voudrais que nous puissions véritablement donner corps à un des objectifs majeurs de la coordination : celui qui vise à faire de la CASS un révélateur des problèmes sociaux rencontrés dans notre commune. La CASS, dans sa charte initiale, prévoit que nous assumions ensemble une fonction d'alerte sur les problèmes sociaux rencontrés sur le territoire schaarbeekois.



Aujourd'hui, la remise d'avis, la fonction d'interpellation de la CASS est plus importante que jamais, notamment, en raison du contexte social inquiétant à plus d'un titre : la CASS doit permettre de fournir des réponses plus adéquates à la situation de crise que nous rencontrons.

Qui d'autre peut mieux alerter les instances de tutelle des réalités de terrain et donner une expertise adéquate ? C'est en créant des ponts entre nos associations et notre secteur public que nous pouvons le faire. Un CPAS ne peut pas faire cavalier seul et ce pour de multiples raisons. Les groupes de travail pourraient notamment jouer un rôle important de ce point de vue. C'est pourquoi je voudrais souligner l'importance du partage du travail qui s'y fait. En tant qu'acteur de terrain, qui mieux que nous peut décrire l'évolution des besoins, la pertinence des réformes et des politiques sociales ?

Par ailleurs, aujourd'hui, vu l'explosion des besoins et les coûts pour y répondre, les politiques sociales en général, et celles des CPAS en particulier, pourraient, au moins partiellement, être re-

mises en question, mises à mal. Pour que le social reste une priorité, il faudra une vigilance et une volonté fermes, engagées.

Je souhaite donc que cette journée, 5ème anniversaire de la CASS, soit une étape de «renforcement/approfondissement» de notre partenariat en ce sens aussi. Je voudrais que tous ensemble, CPAS et associations partenaires au sein de la CASS, nous puissions mener véritablement des interpellations développant des constats, des avis et des propositions concernant la situation sociale. Cela est plus nécessaire que jamais.

Mais, sur l'autre axe, nous ferons tout aussi pour que les travailleurs du CPAS puissent avoir du temps pour participer aux travaux de la CASS, d'une part et nourrir les liens qui font réseau, d'autre part. Les équipes seront significativement renforcées dans les prochaines semaines, ce qui devrait permettre à chacun de retrouver un peu de temps. Les AS, pour autant que leurs permanences le permettent, pourront avec l'accord de leur responsable, participer aux groupes de travail et seront encouragés à le faire.

Je ne voudrais pas terminer ma petite allocution sans remercier des acteurs essentiels de la CASS : Virginie Couvreur et Eric Semal, les coordinateurs, sans qui beaucoup de choses n'auraient pas été possibles. Ils assurent notamment la circulation de l'information, la rencontre des acteurs, le bon fonctionnement des groupes de travail, le suivi administratif, suscitent le débat et bien d'autres choses encore.

Je voudrais aussi remercier la COCOM, et particulièrement les deux Ministres de l'aide aux personnes, dont Madame Huytebroeck, qui a été à l'initiative du financement des coordinations, facilitant en cela leur création et permettant leur essor.

Je voudrais enfin remercier tous ceux qui participent aux travaux de la CASS et qui, de ce fait, lui donnent vie. Je vous souhaite une belle journée de réflexion et de rencontres. Profitez du temps qui nous est donné aujourd'hui pour abattre les derniers murs qui se dressent peut-être encore entre nous...

Dominique Decoux
Présidente de la CASS et du CPAS de Schaerbeek



2. Intervention de Marie-Rose Warichet

Présentation de la Coordination sociale de Schaerbeek, son histoire

En juin 1977, Monsieur Authom, président du CPAS de Schaerbeek prend l'initiative, comme l'encourage la nouvelle Loi qui institue les CPAS, de créer une concertation sociale entre services publics et associations travaillant dans la Commune. Elle avait pour mission de lutter contre le morcellement des services, des personnes et des compétences afin de répondre de manière plus adéquate aux besoins des personnes. Ce fut une période d'ouverture pour le secteur associatif de Schaerbeek.

Cependant, il faut noter que cette coordination réunissait des Chefs de service du côté du CPAS et des AS du côté de l'associatif : ce qui entraînera un décalage dans les débats. À cette période d'ouverture en a succédé une autre: celle du refus, au décès de Mr Authom, de convoquer cette concertation entre secteurs public et privé.

La réaction ne s'est pas fait attendre : dès 1982, nous reprenons les réunions avec les associations et certains services publics mais les services communaux et le CPAS n'y participent pas.

Il faut bien reconnaître que cela constitue un grand handicap car comment oeuvrer à l'instauration d'une meilleure politique sociale à Schaerbeek sans l'acteur CPAS? Ce fut non seulement une période « sans » mais aussi une période « contre ».

Face aux décisions du CPAS qui mettaient les allocataires dans une situation dramatique, la C.S a mené une série d'actions, de protestations et même d'aide directe aux allocataires du CPAS. On note alors du changement au sein du pouvoir communal et en 1994, Mr Duriau, bourgmestre de l'époque, reconnaît la C.S et autorise les AS de la Commune et du CPAS qui le souhaitent à participer aux réunions.

Un autre courant alors se met en marche : les fonds d'intégration, de cohabitation, les programmes ETE jeunes, les contrats de sécurité où le partenariat Commune-Associations est rendu obligatoire. On notera trois effets : des associations désertent la C.S « dite » générale pour une participation à d'autres réunions avec le pouvoir communal assurant des subsides! Plus grave encore, les associations deviennent parfois concurrentes les unes par rapport aux autres! Enfin le pouvoir Communal joue le jeu des subsides mais ne change pas vraiment de politique!

Il faudra attendre l'année 2000 et l'interpellation du nouveau président du CPAS pour travailler ensemble! Cela mettra encore quelques années pour se concrétiser et nous formerons la CASS avec le CPAS, voici un peu plus de 5 ans.

Pourquoi avons-nous décidé d'entrer dans ce partenariat?

Pour mettre en place une politique sociale à l'échelon communal avec tous les partenaires. Notre C.S a poursuivi ses objectifs de formation, d'information de ses membres mais aussi celui de l'interpellation politique : elle manque cependant de moyens pour « agir » et il nous a semblé que s'allier avec le CPAS au sein de la CASS nous donnerait des moyens d'actions.

La Coordination sociale aujourd'hui ?

La Coordination sociale s'adresse à toute association ou institution schaarbeekoise oeuvrant dans le domaine social, médico-social ou socio-culturel. Elle se réunit en assemblée mensuelle, le 2e mardi du mois de 12h15 à 13h45, au 200 rue Royale Ste Marie.

Elle se fixe comme objectifs :

- d'assurer une information des membres et d'être un lieu d'échanges,



- de proposer une formation sur des sujets d'actualité sociale
- de mener un rôle d'observatoire des problèmes rencontrés sur le terrain et d'interpeller le ou les Pouvoirs compétents.

Elle regroupe actuellement une quarantaine de membres et est gérée par un Bureau composé de six membres élus par l'assemblée.

Dans une société de plus en plus complexe comme la nôtre, une même famille, un même individu est souvent confronté à de nombreux défis: accès au logement, santé, recherche d'un emploi... Dans ce contexte, une approche transversale est un gage de cohérence et finalement de gain de temps. La Coordination sociale de Schaerbeek tente d'être ce lieu qui travaille transversalement les aspects de la politique sociale, qui cherche à en établir une vision globale grâce à l'apport des acteurs de terrain.

Nos souhaits pour l'avenir

Le partenariat qu'a instauré la CASS a mis l'accent sur le rassemblement de nos compétences, celles du CPAS et celles de l'associatif pour lutter ensemble contre la pauvreté. C'est au sein des Comités de pilotage, qui rassemblent le CPAS et la CS, que se décide le choix des actions à mener en partenariat. C'est là également que nous avons à inventer un chemin de négociation, certes pas facile, mais passionnant, dont nous pourrions mesurer les enjeux au cours de cette journée.

Vous aurez aujourd'hui l'occasion de découvrir les initiatives qui ont vu le jour, les groupes de travail, le guide social, une formation pour nos deux secteurs à la multiculturalité etc... Pourtant, il ne faudrait pas négliger le point de départ : se rassembler implique de se connaître et de rencontrer avant de collaborer et de travailler ensemble. L'occasion nous en est donnée aujourd'hui.

Il est nécessaire de développer des possibilités de rencontres qu'elles soient de groupe ou individuelles. Les nombreux travailleurs sociaux de CPAS et de l'associatif schaarbeekois ont l'opportunité de travailler sur le même territoire, de pouvoir profiter de la collaboration des mêmes intervenants. Cela ne peut qu'améliorer la situation des citoyens schaarbeekois et permettre de fournir des réponses plus adéquates à la situation de crise que nous rencontrons.

S'appuyant sur une meilleure connaissance réciproque, la collaboration pourra s'établir davantage entre nous et nous ouvrira des portes, j'en suis persuadée. Je souhaite que nous puissions, grâce à l'initiative, l'appui et le développement de la CASS, inciter les acteurs sociaux schaarbeekois à développer le travail en commun !

Je vous remercie de votre attention et vous souhaite une bonne journée!

Marie-Rose Warichet
Vice-Présidente de la CASS
Animatrice de la Coordination Sociale de Schaerbeek

Construire dans la confiance

Réseaux et relations entre pouvoirs publics et associations sociales.

Par Georges Liénard¹

Construire la CASS ne peut être qu'un défi relevé par une volonté tenace et durable et la mise en avant permanente de leur objectif primordial commun défini par négociation : la lutte contre la précarité et la pauvreté. En effet, au point de départ les logiques de fonctionnement des parties prenantes sont nettement différentes.

Le CPAS est une organisation structurée avec une hiérarchie en relation avec une majorité politique. La Coordination Sociale Schaerbeek regroupe sur base volontaire une cinquantaine d'associations indépendantes sans lien hiérarchique entre elles.

La CASS est donc un interface défini par un contrat entre des parties prenantes différentes. Mais ce contrat est complexe et n'est pas, à priori, un long fleuve tranquille. En effet, dans un contrat, il existe un contenu explicite connu mais aussi un contenu implicite et un contenu hors contrat provenant des conditions à mettre en œuvre pour remplir le contrat : affecter des moyens, surmonter les désaccords, maintenir la confiance, surpasser la méfiance que le déroulement de la vie « commune » amène.

En fait, l'interface CASS est à la fois un espace de coopération, de compétition et de négociation entre les parties prenantes. On peut dénommer cet espace un **espace de COO-PETITION** défini comme un « système d'acteurs qui interagissent sur la base de convergences partielles des intérêts et des objectifs mais devant gérer des divergences partielles »². Bref, il s'agit d'être à la fois dans la compétition et la coopération mais de les articuler afin de les surpasser vers un « PLUS », c'est-à-dire des pratiques plus performantes socialement et culturellement dans la lutte contre la précarité, la pauvreté dans plusieurs domaines de la vie schaerbeekoise. Afin d'agir dans cette lutte et d'atteindre des résultats, la CASS comme interface doit, sur base de sa charte et de sa structure de fonctionnement (comité de

pilotage, groupes de travail, équipe des coordinateurs), se développer d'une part, comme **communautés d'échange de pratiques** dans les actions contre la précarité et la pauvreté pour atteindre le développement des personnes et la mise en œuvre d'une politique adéquate durable et d'autre part, comme **équipe de projets de réalisation** dans ce domaine.

Pour y parvenir, deux défis sont à relever. Premier défi : la CASS doit apprendre à **gérer de façon dynamique et positive les relations de pouvoir** qui existent entre les parties prenantes de la CASS afin de pouvoir jouer cartes sur tables pour définir les objectifs opérationnels, l'affectation des moyens, les priorités. Cela implique une forte culture de négociation, une culture de l'évaluation et un lieu d'arbitrage équilibré ainsi que la prédominance de l'objectif premier sur les intérêts de chacun. Second défi : **dépasser la méfiance et la concurrence** en développant la confiance entre les parties prenantes de la CASS. En effet la confiance développe la croyance mutuelle en ce qu'aucune partie dans l'échange ne profitera des faiblesses de l'autre. Elle suppose que la conduite de l'autre va être dictée par la poursuite d'un intérêt commun à long terme plutôt que par la volonté de maximiser son intérêt personnel à court terme. Cette confiance est un arbre à trois branches : confiance interpersonnelle, institutionnelle (càd le cadre cognitif et normatif de référence des actions et des accords) et interorganisationnelle³.

Vu cette analyse, on pourrait ainsi résumer **six facteurs** de succès de l'interface CASS :

1. Des objectifs clairs, partagés et légitimés favorisent l'investissement des entités et des personnes dans les projets,
2. Nécessité d'un support effectif des responsables finaux avec affectation des ressources nécessaires attribuées et ferme légitimation de l'action entreprise,

3. Le ou les responsables de première ligne du projet doit/vent y accorder de 30 à 50% de leur temps de travail,
4. Les activités du projet doivent être mises dans le calendrier de travail des entités et des personnes concernées avec le temps nécessaire,
5. Les trois types de confiance doivent exister entre les membres et les entités concernées et un dispositif de gestion des désaccords doit être opérationnel,
6. Avoir défini en amont des critères de performance sociale afin d'évaluer, de visibiliser des résultats et de tirer des enseignements sociaux et politiques⁴.

Sur ces bases, vu le parcours réalisé, la culture d'évaluation, la fermeté de l'objectif primordial de lutte contre la précarité et la pauvreté qui inspirent cette journée d'études du cinquième anniversaire de la CASS, on peut penser que la CASS se développera et relèvera les défis que la situation actuelle des pauvres et des précaires lui impose.



¹ G. Liénard est professeur ordinaire émérite de l'UCL. Il est actuellement professeur invité UCL-FOPES et chercheur associé au CIRTES.

² D'après Battista Dagino, G., (2007), La dynamique des stratégies de coopération, *Revue Française de Gestion*, 2007/7, n°176, p.95.

³ D'après Simon E., (2007), La confiance dans tous ses états, *Revue française de gestion* 2007/175, n° 175, p. 83-94.

⁴ Ces six points sont repris et adaptés de Probst G. et Borzillo S., (2007), Piloter les communautés de pratique avec succès, *Revue française de gestion* 2007/1, n°170, p. 135-153.

« Comment faire réseau ... » : les ateliers thématiques

Une même interrogation déclinée en six thèmes : le logement, la santé, les personnes en situation irrégulière, l'interpellation politique, les services sociaux de première ligne et l'emploi & la formation. Ces ateliers ont amené des propositions tout azimut, des constats amers, des expériences positives et beaucoup d'attentes. Plus tard un travail de compilation, de relecture, de synthèse... un puzzle reconstitué afin de vous proposer des pistes de réflexion.

Connais toi toi-même...

Avant d'envisager de travailler avec l'autre, il faut d'abord se connaître dans sa propre institution, puis s'informer les uns les autres. Il y a une grande méconnaissance du travail d'autrui !

Il n'est pas toujours évident pour les grandes institutions qui comptent des centaines d'employés d'instaurer des synergies qui permettent aux travailleurs de se rencontrer, de se connaître. Difficile dans ces conditions là d'avoir une idée précise du travail et du fonctionnement des autres services. Une des conséquences de ce manque de liant en interne est l'absence d'une véritable culture d'entreprise.

Certains s'interrogent sur les lieux possibles en interne pour traiter ces diverses difficultés, au-delà de leur expression dans ce type de journée. Une des solutions serait d'assigner ces objectifs à une personne et de lui donner de la visibilité.

Le réseau existe-t-il vraiment uniquement dans le milieu associatif ? Le déséquilibre est-il si présent ? Le réseau au sein de l'associatif schaarbeekois existe. Il s'est cristallisé dans la Coordination Sociale de Schaerbeek, le partenaire du CPAS dans la création de la CASS. L'existence de ce réseau formel, des actions menées par plusieurs groupes de travail et de l'organisation de journées comme celle-ci qui sont supposées favoriser

l'émergence de ces réseaux. Pour être efficient dans son travail et assumer son identité professionnelle lors des interactions avec d'autres partenaires, l'institution doit aussi veiller à travailler cette identité professionnelle.

Le personnel du CPAS avoue méconnaître les services développés dans le contexte associatif ; il se trouve dès lors dans la difficulté de trouver les bons relais. L'associatif n'identifie pas non plus l'ensemble des possibilités offertes à ce public et cet état de fait engendre un travail cloisonné, source de beaucoup de frustrations. Faire réseau à l'extérieur ne peut s'envisager sans s'investir aussi... à l'intérieur.

Combattre les préjugés

Il semble y avoir beaucoup de préjugés à l'égard des travailleurs du CPAS. Ce constat varie en fonction du service pour lequel ils travaillent. Moins il y a de contacts, plus les préjugés sont présents. La différence faite entre l'associatif et une institution publique n'est pas toujours pertinente. Cela dépend surtout de la taille de l'entreprise : gérer une institution où travaillent 500 personnes impose une toute autre approche que composer avec une équipe de 13 personnes. Rien n'empêche d'interpeller aussi l'associatif ! Les contraintes administratives pèsent de plus en plus lourdement sur le travail en CPAS, mais aussi sur l'associatif.



Être si différents, un obstacle insurmontable ou une chance à saisir

Certains participants estiment que la collaboration entre services est rendue plus difficile par l'hyperspécialisation du secteur social. À ce constat s'ajoute des publics parfois très différents d'une institution à l'autre. Autre difficulté pointée dans les ateliers, c'est l'absence de passerelles entre les différents intervenants dans le parcours d'une personne.

Même si des opérateurs interviennent à des moments d'action différents (ex : accueil ISP, orientation vers un parcours de formation, vers un emploi, détermination d'un projet professionnel, participation à un atelier RAE) et avec des contraintes différentes, des ponts sont nécessaires pour rendre notamment le parcours moins haché, plus fluide. Une collaboration structurelle donne plus de cohérence et de sens au travail social, tout bénéfique pour le travailleur et son public.

Dans la mesure du possible, il faudrait veiller à la diversité des acteurs et des profils dans les groupes qui constituent les réseaux. Cela passe par mettre autour de la table des acteurs sociaux des secteurs privés et publics, des citoyens, des organisations non gouvernementales, des syndicats... Cette diversité des acteurs permet de travailler sur des constats plus fins, plus précis et plus « locaux ». La diversité est une force et les expertises de chacun se traduisent dans la qualité de l'argumentation et dans les revendications.

Besoin de reconnaissance, instaurer la confiance

L'absence récurrente de moyens adéquats au niveau des conditions de travail de certains assistants sociaux contribue à une baisse de leur estime de soi. Cette situation est vécue comme

un frein au renforcement de leur reconnaissance professionnelle. Difficile dans ces conditions de s'ouvrir à d'autres partenaires du réseau.

Plusieurs travailleurs sociaux expriment leur désarroi de vivre avec cette culpabilité de l'injonction d'un travail d'accompagnement social à faire avec des moyens réels insuffisants. Cette culpabilité est renforcée par les interpellations répétées et fondées des partenaires qui plaident pour une articulation.

Les rencontres de ce type favorisent la confrontation avec d'autres réalités et permettent de se questionner, parfois d'évoluer. Avoir confiance est le fondement de la collaboration entre services.

Permettre les rencontres

De nombreux participants font le constat que les travailleurs de 2^{ème} ligne ont plus d'autonomie, plus de temps à consacrer au travail communautaire. Ceux qui sont en 1^{ère} ligne - qui reçoivent le public - sont surchargés de travail. Ils disposent d'un temps très précis à consacrer à chaque « client ». Ce rythme effréné empêche notamment de travailler en collaboration avec d'autres, tant en interne qu'en externe.

Grâce à cette journée riche en « rencontres » un assistant social a vu pour la première fois un médecin avec qui il a en commun beaucoup de patients/usagers. Ce déficit de contacts ne résulte pas d'un manque d'intérêt mais d'une difficulté structurelle.

L'alourdissement du travail quotidien empêche la participation d'un grand nombre de travailleurs à des groupes de travail : d'où une tension (plus ou moins violente) entre la possibilité et la volonté de participer! La gestion du temps propre à chaque travailleur social devrait permettre dans sa ligne du temps hebdomadaire, de consacrer

un demi-jour par semaine à du temps de formation en interne, en externe, et aussi à des supervisions.

Un mandat clair

Des participants se posent la question de ce qu'ils sont autorisés à dire quand ils sont à l'extérieur de leur institution, il y a beaucoup de craintes, de non-dits à cet égard.

Il est indispensable, si l'on veut favoriser la participation des travailleurs sociaux à un réseau, de leur donner les moyens et un mandat clair. C'est à leur service, à leur hiérarchie de s'en charger.

Les notions de temps

Les notions de temps, de divergences et de convergences existent d'une institution à l'autre, que ce soit au sein de la Coordination Sociale de Schaerbeek ou au sein du CPAS. Ces notions nous traversent, il nous faut donc les appréhender.

Dégager du temps pour favoriser des rencontres entre professionnels est un premier pas important : par exemple quand un service social de 1^{ère} ligne et une association collaborent, quand le contact existe, chacun se sent plus en confiance et chacun peut dégager du temps pour d'autres projets.

Il paraît indispensable de prévoir des moments pour que les travailleurs sociaux puissent prendre ce temps pour tisser le réseau. Dégager du temps afin de participer à différents lieux de rencontres.

Ce temps « investi » est tellement bénéfique dans l'approche des réalités multiformes auxquelles sont confrontés les travailleurs sociaux schaarbeekoïses.

Le travail en réseau demande un suivi régulier et une implication à long terme des participants. Il est dès lors difficile de multiplier les projets, faute de temps et de moyens suffisants.

Un constat : le travailleur social de l'associatif semble avoir plus de marge de manœuvre car cette méthodologie de travail est inscrite dans son temps de travail. À l'inverse, les conditions de travail pour les travailleurs sociaux du CPAS ne sont pas du tout les mêmes. La gestion du temps est une ressource qu'il faut travailler tant dans l'associatif que pour le CPAS, si l'on veut aborder la perspective de collaboration dans une démarche de co-construction telle qu'évoquée par G. Liénard.

Donner du sens

Un participant explique trouver du sens à son travail et ne ressent pas cet « engagement » avec certains collègues, du secteur public notamment. Il rappelle que sa mission première est d'être au service des usagers, de les aider avec les moyens qui sont mis à sa disposition par son institution.

Une autre personne qui travaille de manière assez individuelle dans le secteur public, qui suit par exemple le patient de la Maison Médicale à l'hôpital et ensuite lui cherche éventuellement du logement, voit davantage de finalité à son travail que d'autres qui n'ont qu'une vision parcellaire d'un dossier. Cette possibilité d'avoir prise sur l'ensemble de la problématique d'un usager, lui permet de mieux gérer son dossier.

Autre difficulté pointée par un participant, comment travailler avec certains paradoxes : pousser les usagers à trouver un emploi alors que la crise économique les touche de plein fouet ; un grand nombre de demandeurs d'emploi fréquentent nos services et en même temps il est parfois dif-



ficile de remplir certains groupes de recherche active d'emploi.

Dans beaucoup de domaines du champ social les travailleurs se débattent avec des systèmes juridiques et administratifs différents, parfois incohérents. Les travailleurs de l'associatif et du CPAS rencontrent d'énormes difficultés face à cette complexité, ces manques de clarté. Ces systèmes sont parfois jugés illogiques et donnent lieu à des interprétations différentes d'un service à l'autre !

Ce qui n'est pas sans conséquences sur les usagers...

Faire ensemble

Se mettre autour de la table pour concrétiser un projet donne un fabuleux coup d'accélérateur aux prises de contact, à l'inter connaissance et à la dynamique de réseau.

Il apparaît que nouer des contacts, dialoguer et, plus encore, bâtir des projets communs a tout



son sens. Le souhait est donc d'aller dans cette direction de la meilleure communication et de la réunion des forces et des moyens disponibles entre associations, CASS, CPAS, Commune.

Des participants aux ateliers souhaiteraient que soient renforcés les lieux, les moyens et les outils de communication sur les thématiques qui les préoccupent.

Les lieux seraient aussi des espaces de rencontres et d'information au sein du CPAS, qui regrouperaient une équipe pluridisciplinaire, des lieux à l'intersection de plusieurs communes, et enfin, l'investissement dans les groupes de travail existant au sein de la CASS.

Décloisonner les réseaux

Certains expliquent que des réseaux existants sur un même territoire communal ne travaillent pas en interaction. Le lien entre les différentes communautés linguistiques, entre les réseaux basés sur la langue devrait être renforcé. Des thématiques sont traitées à partir de l'intérêt pour le

citoyen indépendamment de toute question linguistique. Ce cloisonnement et cette méconnaissance réciproque produisent une confusion que les personnes « bénéficiaires » subissent largement.

Le réseau peut amener des solutions

Du temps est nécessaire pour penser, rencontrer, aller en visite. Tout cela amène une meilleure collaboration. Il ne faut plus se contenter d'échanger par mail, il faut faire des choses avec les gens. Un spécialiste qui fonctionne en vase clos, qui ne se pose pas de questions... à la longue il se ferme et il se coupe d'une certaine réalité. Quelle que soit la fonction occupée, coordinateur, formateur... il faudrait prévoir dans son profil de fonction des moments pour aller vers les autres.

Si certains services de première ligne avaient davantage de contacts avec ses partenaires du réseau cela leur permettrait de gagner du temps... Le réseau devrait être considéré par les travailleurs sociaux de première ligne comme une ressource pour traiter des solutions individuelles. À condition que l'organisation de son temps de travail le prévoit. Cela lui permettra de l'envisager comme une des tâches nécessaires au traitement d'un dossier.

Par exemple, lors de l'introduction d'une demande : l'associatif pourrait préparer les pièces nécessaires pour le CPAS que l'utilisateur doit apporter.

L'assistant social généraliste a besoin de collaborations spécifiques et d'apports d'acteurs externes à son institution pour élaborer dans certains cas des solutions aux problèmes particuliers exposés par certaines personnes. Ce constat traverse de manière récurrente la pratique sociale, mais soulève des questions de modalités en terme de gestion de temps et sur le plan du partage du secret professionnel. Il faudrait instituer

des lieux en interne où négocier ces questions avec l'employeur.

Un autre intérêt de la participation à un réseau pour un travailleur social est celui d'explicitier les procédures spécifiques relatives à ses missions à l'égard des autres partenaires. Ceci particulièrement pour établir des éventuelles synergies.

L'apport du réseau pour les professionnels est aussi celui de travailler sur des thématiques sociales globales à partir de situations sociales rencontrées dans la pratique.

Développer le réseau entre CPAS et associatif est une priorité. Ce serait bien de se revoir au moins deux fois l'an pour tisser le réseau.

La place du citoyen dans notre travail

Quelle est la place du citoyen, des usagers dans nos institutions ? Certains préconisent la diversité des acteurs dans les groupes en ce compris la présence de citoyens. L'apport du réseau est considéré comme un plus pour les professionnels en fonction des situations des usagers à résoudre. Paradoxalement, ce n'est pas une demande portée par l'utilisateur lui-même.

Les outils

Quelques outils pourraient faciliter le travail de chacun et participer à la concrétisation d'un réseau. Il s'agirait notamment d'un chapitre supplémentaire du Guide de l'Accompagnant

schaerbeekois, d'un répertoire d'adresses et de contacts rassemblant les intervenants sur une thématique, et d'améliorer de manière générale la circulation des informations et des ressources.

La place de la CASS

Des participants plaident pour renforcer l'outil de la CASS, (qui articule des fonctions différentes à partir des missions spécifiques des uns et des autres dans l'intérêt du citoyen schaerbeekois), en améliorant les moyens de participation effective des professionnels dans les groupes de travail distinctement des moyens nécessaires pour traiter en collaboration les dossiers sociaux entre partenaires.

Quel rôle peut jouer la CASS ?

Elle dispose de la rigueur du diagnostic, elle est proche de la réalité du terrain, elle a une marge de manœuvre possible sur le terrain local.

Certains constatent avec satisfaction que la création d'un groupe de travail centré sur une thématique précise permet, la constitution d'un mini réseau, il représente un lieu idéal d'échanges entre l'associatif et le service public.

La CASS représente un lieu adéquat pour y produire des interpellations politiques tant sur les sujets qu'elle traite que concernant les lourdeurs, surcharges et incohérences administratives.

La CASS pourrait également servir à approfondir la communication entre le CPAS et les associations.

ATELIER SANTÉ

Animatrices : Dominique Werbrouck et Patricia Thiebaut – Centre Local de Promotion de la Santé de Bruxelles

PV : Françoise Deville - RenovaS asbl

ATELIER L'EMPLOI ET LA FORMATION

Animatrice : Ana Teixeira, attachée Formation professionnelle FeBISP asbl

PV : Eric Semal - CASS

ATELIER LES SERVICES SOCIAUX DE 1^{RE} LIGNE

Animateur : Christian Van Uffel, professeur de pratique professionnelle à l'IFSC

PV : Dominique Gobert, chargée de mission au service d'action sociale du CPAS

ATELIER INTERPELLATION POLITIQUE

Animatrice : Isabelle Lacourt , ass. aux Facultés Univ. Saint-Louis - Centre de recherche en science politique

PV : Marie-Rose Warichet, SSQ1030 et Isabelle Vanregemortel, Maison Médicale du Nord

ATELIER LOGEMENT

Animateur : Thomas Dawance, ancien co-président du RBDH

PV : Yves Martens, chef de cabinet de la Présidente du CPAS

ATELIER PERSONNES EN SITUATION IRRÉGULIÈRE

Animatrice : Hélène Englert, de l'ADDE

PV : Anne Gauthier, GAFFI



Conclusion

par Evelyne Huytebroeck

1. La lutte contre la pauvreté : une politique préventive, plurielle et participative



Préventive :

La politique bruxelloise de lutte contre la pauvreté doit consister en une approche préventive, c'est-à-dire qu'elle consiste à éviter autant que possible qu'une personne ne « tombe » dans la pauvreté ; - par exemple par l'emploi et la formation et par le logement (deux ateliers thématiques du colloque).

Plurielle :

C'est une politique plurielle et pas seulement pour une population diversifiée car le caractère de plus en plus international et multiculturel de la population bruxelloise est l'une des dimen-

sions de la pluralité. Les différences de nationalités ou d'origine ethnique sont encore trop souvent sources de traitements différents ou de discriminations. Les inégalités sur le plan de la nationalité ou de l'origine ethnique vont également de pair avec des inégalités de genre et de statut socio-économique. Ces différentes dimensions ne sont pas indépendantes l'une de l'autre mais s'imbriquent l'une dans l'autre. Il existe donc une pluralité des acteurs et des approches de lutte contre la pauvreté.

Participative :

Développement, implémentation et évaluation de la politique de lutte contre la pauvreté en collaboration avec les personnes vivant dans la pauvreté, avec l'associatif et les pouvoirs publics.

« Propositions concrètes à appliquer sur le terrain » :

- Renforcer davantage l'implication des personnes vivant dans la pauvreté.
- Dans le domaine de l'intégration professionnelle : comment développer un vrai travail en réseau dans l'emploi « art. 60 § 7 » (employer un bénéficiaire du revenu d'intégration au sein du CPAS ou le mettre à disposition d'une ASBL ou d'une autre structure) et le système « art. 61 » (entreprise privée).
- Politique de lutte contre la pauvreté : les secteurs les plus importants sont l'emploi, le logement et l'enseignement (et l'accès aux soins de santé, les services de l'action sociale ou à la culture), mais que faire au niveau « développement communautaire » centré sur le « vivre ensemble » (famille, quartier, associatif).

2. La transversalité

Vu la multi-dimensionnalité, le cumul et l'interdépendance mutuelle des inégalités et des exclusions spécifiques à la problématique de la pauvreté, la lutte contre la pauvreté doit nécessairement s'orienter vers une politique transversale.

Par « transversal », on entend :

- Inter-sectoriel: en tant que conséquence du partage des compétences entre gouvernements d'une part et ministres d'autre part, chaque politique est organisée par une définition de manière sectorielle.
- Une lutte contre la pauvreté ciblée exige une approche qui fait concorder les différents domaines politiques en fonction d'objectifs communs définis préalablement. Inter-gouvernemental: les compétences en matière de lutte contre la pauvreté sont réparties entre différents gouvernements et collèges à différents niveaux territoriaux (des autorités locales aux autorités fédérales et à l'Europe).
- Une lutte contre la pauvreté ciblée exige que chaque niveau de pouvoir prenne ses responsabilités et que la politique de toutes les autorités compétentes concorde. Inter-institutionnel: la pauvreté est un ensemble complexe d'événements individuels et de circonstances structurelles.
- Une politique de lutte contre la pauvreté ciblée tient compte de ces éléments, entre autres en faisant appel aux trois institutions fondamentales de l'état-providence, plus précisément les autorités publiques, la famille et le marché.

Merci à :

Dominique Decoux, Présidente de la CASS

Marie-Rose Warichet, Vice-Présidente de la CASS

Eric Semal de la CASS qui a mis ce colloque « en musique »

Bernard Horenbeek qui a animé les débats

Aux nombreux intervenants de cette journée riche en échanges



Coordination de l'Action Sociale de Schaerbeek

www.cass-cssa.be