

## RECONFIGURATIONS

*« On avait un T2 qui nous servait de bureau, on faisait avec les moyens du bord ; on allait chez les gens, dans les cages d'escalier, au bistrot et dans les rues, pas le choix... Mais je peux vous dire une chose, et je crois que beaucoup seront d'accord avec moi : ça a été nos meilleurs années en tant qu'animateurs, parce qu'on vivait vraiment, on va dire jusqu'au milieu des années 80, un truc fort avec les habitants... Après cette période, tout s'est professionnalisé, institutionnalisé, figé. On nous a donné des équipements, des moyens mais petit-à-petit, quelque chose s'est cassé. On a commencé par arrêter d'être ouvert le soir, pour les anniversaires, les mariages, les soirées des ados, on a arrêté d'être ouvert le week-end, on a arrêté de partir en vacances avec les mômes ... On s'est enfermés dans nos murs et dans nos programmes... D'une certaine manière, on s'est séparés du quartier. »*

**Bernard**, animateur retraité

De certains, qui étaient animateurs dans les années 70, j'ai un jour entendu le terme d'«animation sauvage», pour parler du travail de rue, à une époque où il n'y avait pas vraiment de diplômes ni encore de bâtiments, pas de structure, pas de salle, pas de publics, pas de tranches d'âges, juste des habitants et le quartier pour décors.

Les équipements dits de proximité ont développé, de manière très majoritaire, ce qu'on pourrait appeler une logique programmatique, c'est-à-dire une politique centrée sur la programmation d'activités (de loisirs ou de culture) et de services. Cette tendance générale a pour corollaire le fait d'accueillir des publics au sein d'un lieu, celui qui concentre l'offre, et éventuellement de se délocaliser pour des événements ponctuels dans l'espace public.

Une des premières conséquences de cette tendance, c'est qu'un ensemble de professionnels sont devenus, peu à peu, des programmeurs, qu'il s'agisse de spectacles, d'activités sportives, de sorties patrimoniales, de cours d'alphabétisation ou de café des parents. La question : « que propose-t-on comme programme ? » est peu à peu devenue une question centrale, qui interroge essentiellement l'objet de l'activité, le sujet de la discussion, la pertinence des créneaux, des intervenants, des supports, des salles, de la communication à produire. Ce que chaque professionnel fait devient dès lors simple à comprendre : que vous soyez une assistante sociale, un animateur jeunesse ou un chargé d'insertion, vous avez des créneaux et des actions/activités à programmer. En conséquence, lorsque le public n'est pas au rendez-vous, on se demandera d'abord quoi changer en termes d'activité, de support, de canal de communication, de lieu ou de moment. Le degré de proximité découlerait donc en grande partie de la capacité à faire une offre programmatique pertinente.

En termes de résultats, cette tendance lourde a conduit à des résultats décevants : un public résiduel est toujours présent, un public d'habituels, accompagné d'un public plus large d'usagers, pas très nombreux cependant au regard du territoire d'intervention. Ces publics sont par ailleurs régulièrement jugés trop passifs, trop utilisateurs, trop consommateurs. L'offre événementielle élargit souvent la quantité de participants et la diversité de leurs profils, mais la plupart du temps sans bénéfice réel à moyen ou long terme, sans que ces nouveaux publics ne s'attachent à l'institution.

Face à cette monoculture programmatique, on trouve des alternatives, essentiellement des tentatives pour multiplier les rencontres avec les habitants en dehors de l'institution, de façon à passer du temps avec eux, pour les connaître avant toute chose. Il s'agit par exemple de créer des rituels dans les espaces publics, des lieux de rencontre permanents comme dans la pédagogie sociale défendue en France par Laurent Ott<sup>1</sup>. Il s'agit encore d'aller chez les habitants et de multiplier les entretiens de face-à-face dans leur salon, leur cuisine, comme le font dans les quartiers populaires les partisans du community organizing<sup>2</sup>. Il s'agit aussi de déambulations actives à travers lesquelles, groupes par groupes, individu par individu, on va s'intéresser à ceux qui habitent la rue et les espaces publics, comme le font les éducateurs spécialisés, qui travaillent en direction de certains jeunes ou de publics en errance. Dans un registre proche, on trouve certaines actions de médiation éducative ou culturelle, dans lesquelles c'est à l'institution de se donner les moyens de toucher des publics non-captifs.

---

<sup>1</sup> Un bref résumé ici : [https://www.youtube.com/watch?v=WiG\\_yddflvo&feature=emb\\_title](https://www.youtube.com/watch?v=WiG_yddflvo&feature=emb_title)

<sup>2</sup> Un article qui synthétise les ambitions ici <http://www.zones-subversives.com/2016/08/le-modele-du-community-organizing-en-france.html>

Dans tous ces cas de figure, ce qui est ici principal et qui constitue un préalable à toute action future, c'est le fait de se lier, de créer de l'attachement, dans un rapport de personne à personne, plus que d'institution à publics. L'hypothèse qui prévaut alors est celle de l'interdépendance des individus, qui permet de défendre l'idée fonctionnelle suivante : la manière la plus sûre de permettre à quelqu'un de découvrir quelque chose de nouveau, un monde nouveau, c'est d'y retrouver quelqu'un qu'il connaît déjà et en qui il a confiance.

Inversement, dans la programmation, c'est l'autonomie théorique des individus qui est défendue. Il s'agit en effet de penser de manière globale les besoins des populations en segmentant les publics puis de produire un programme censé répondre à ces besoins. Charge à chaque individu de se responsabiliser alors et de faire preuve d'autonomie. C'est une vision qui suppose une capacité égale de chacun à s'orienter, à se construire ; c'est également une vision technocratique, rationaliste et qui permet de compter, de comptabiliser. En cela, c'est une vision néo-libérale, capacitaire et culpabilisante de la participation: nos programmes sont censés répondre à vos besoins. Nous vous apportons l'aide sociale et le progrès culturel. A vous d'en faire bon usage.

Évidemment, il s'agit là de tendances très générales et de schémas un peu figés. La réalité est plus complexe. Il y a potentiellement des résistances au sein de chaque structure, d'abord parce que certaines cherchent à diversifier leurs approches, d'autre part parce que nombre de professionnels ou de bénévoles tentent de lier, lorsqu'ils encadrent des activités, des relations sincères et directes. Disons-le comme ça : les acteurs de terrain composent et bricolent comme ils peuvent avec une tendance lourde qui se semble pas (ou plus) très efficace, ni très enthousiasmante. On peut d'ailleurs s'intéresser, en ce qui concerne le côté de moins en moins désirable de l'évolution du travail social /socioculturel, à un repère significatif : les utopies, les grandes envies et les vocations d'une jeunesse qui voudrait changer le monde, se situent aujourd'hui plutôt dans la solidarité internationale, l'écologie concrète, les Zones à Défendre, ou bien encore dans la possibilité d'ouvrir un café social dans un village.... Plutôt que de s'engager dans un équipement, un centre social, une mission locale ou un service culturel.

Là où les choses sont complexes également, c'est que cette politique programmatique est le fruit d'une histoire qui court sur quarante ans, dans laquelle l'Etat joue une part considérable, en demandant notamment à chaque équipement de contribuer à l'effort d'insertion des individus (à son autonomie au sens libéral donc), en multipliant à l'envie des contrats qui financent les institutions et les contraignent à rajouter toujours plus de programmes et d'offres censées toucher de nouveaux publics. Et, accessoirement, en leur demandant de rendre des comptes, de produire « du chiffre », de devenir donc des entreprises de la participation.

Il se trouve que deux catastrophes se présentent à nous, qui pourraient peut-être nous permettre de basculer d'une logique vers une autre et, si ce n'est d'en finir avec une stratégie de l'offre, procéder tout du moins à sa mise en retrait, au profit de démarches davantage centrées sur la proximité<sup>3</sup> et l'attachement<sup>4</sup>.

J'emprunte le terme de catastrophe à Yves Citton qui, à l'instar de nombreuses personnalités ces derniers temps, souhaite tirer le meilleur profit de la situation. Dans un article récent<sup>5</sup>, il précise d'emblée sa perspective: « Mieux vaut parler de la « catastrophe » que de la « crise » (...). Parler de crise implique que ça va passer, que l'immense majorité d'entre nous s'en remettra, et qu'il faut travailler pour qu'un retour à la normale se fasse au plus vite. Parler de catastrophe signifie, étymologiquement, que nous vivons un effondrement qui va « retourner » durablement nos existences, les mettre sens dessus dessous. Nous avons besoin d'une telle catastrophe pour renverser les trajectoires qui nous enfoncent déjà à tombeau ouvert dans des situations infiniment plus terribles encore(...)»

La première de ces catastrophes est survenue il y a quelques années, lorsque la radicalisation d'une partie de notre jeunesse a abouti à des attentats atroces, et une prise de conscience jusqu'au plus haut niveau de l'État, qu'il n'était pas possible de continuer une politique d'abandon des quartiers populaires. La réponse n'a pas été à la hauteur, puisque seuls quelques millions ont été redistribués de manière hâtive et maladroite, la cohésion sociale étant principalement envisagée sous le prisme de formations à la laïcité et de conseils citoyens, dispositifs auxquels personnes n'a vraiment cru, mais qui avaient pour mérite principal de donner du poids à l'ensemble.

Or, parallèlement à ces mesures d'urgence, une certaine idée de la relation entre institutions et habitants faisait son chemin.

C'est en effet à partir de cette époque que le développement du pouvoir d'agir se répand dans tous les discours, que la pédagogie sociale a droit de cité au secrétariat d'État à la jeunesse et que le terme « d'aller vers » (les habitants) investi le ministère des solidarités<sup>6</sup>. D'une certaine manière, l'état commence à acter la faillite d'un modèle et fait évoluer sa doctrine.

Alors bien évidemment, c'est à rebours des cultures institutionnelles déployées jusqu'ici et cela aboutit logiquement à des injonctions contradictoires puisque les tutelles demandent désormais aux acteurs de terrain de maintenir leur stratégie de l'offre - pour laquelle ils sont essentiellement financés et encouragé depuis des décennies - tout en appelant à la « pro-activité » et à « l'aller vers », avec peu ou pas de moyens supplémentaires, cela va de soi.

---

<sup>3</sup> Sur la question de la proximité et de la distance, on peut s'intéresser aux réflexions de Ott <https://youtu.be/AymJDC8UioM> puis de Depenne <https://www.youtube.com/watch?v=bRfINsVpsz4>

<sup>5</sup> « Panique virale, comment ne pas rater la catastrophe » <https://app.box.com/s/fypdonj07mdm6pr15gc613jlylhhsafvh>

<sup>6</sup> Voir la mesure 18 du plan pauvreté : <https://solidarites-sante.gouv.fr/affaires-sociales/lutte-contre-l-exclusion/lutte-pauvrete-gouv-fr/les-5-engagements-de-la-strategie-pauvrete/article/le-resume-des-21-mesures>

Pour le moment, on peut dire que la situation reste donc paradoxale et quelque peu confuse, mais notons cependant une sorte de renversement des responsabilités car, dans de nombreux esprits, c'est dorénavant à l'institution de faire preuve d'inventivité et de mobilité pour susciter une participation plus large et plus intense. Sur le terrain, il est bien évident que ce double discours ne favorise pas vraiment le travail des équipes. Bien que nombreuses à avoir tenté le grand écart, peu semblent en mesure d'articuler des logiques sensiblement antagonistes.

Ce qui nous rend aujourd'hui optimiste pourtant, c'est l'arrivée d'une seconde catastrophe, celle que nous vivons en ce moment, qui pourrait nous permettre de franchir un pas supplémentaire pour se dégager de la contradiction et inverser les priorités, pour passer d'une stratégie programmatique à une véritable politique de l'attention à l'autre<sup>7</sup>.

*Dans la partie qui suit, je vous propose donc de nous pencher concrètement sur les initiatives du moment, dont nous pourrions nous inspirer. Les exemples que je vais donner sont liés au champ que je connais le mieux, celui de de l'action socio-culturelle. Selon vos connaissances propres d'un autre champ, vous saurez probablement faire la déclinaison.*

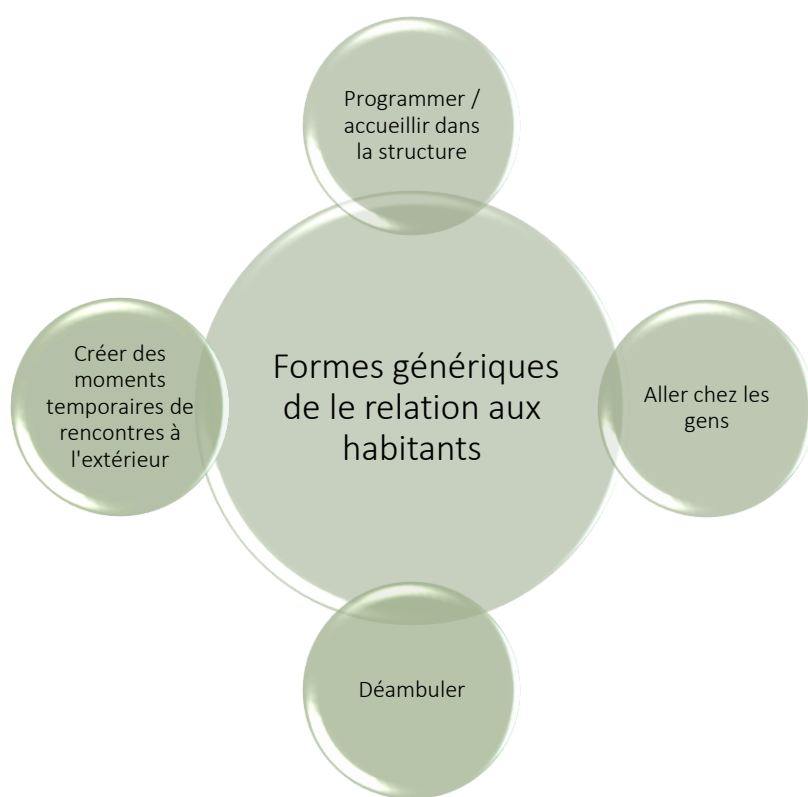
---

<sup>7</sup> L'attention à l'autre traduit ici la notion de *care* telle que définie, par exemple, dans cet article d'Eric Macé intitulé « Nous ne sommes pas en guerre, nous sommes en « care »

<b>Mouvements</b> .....	<b>7</b>
Ce qui se faisait avant .....	7
Des alternatives .....	9
Catastrophe et premières réactions .....	10
<b>Perspectives / Prospectives</b> .....	<b>13</b>
Rejoindre les publics plutôt que les accueillir .....	13
Habiter les frontières de l'action sociale pour y travailler ensemble .....	14
<b>Reconfigurations</b> .....	<b>17</b>
L'hypothèse au travail : une reconfiguration des modes d'intervention .....	17
Enjeux personnels et collectifs.....	17
L'enquête à mener.....	18
Processus général de formation .....	18
<b>De manière opérationnelle</b> .....	<b>19</b>
1. Cartographier.....	19
2. Intervenir .....	20
3. Correspondre .....	21

Considérons quatre formes essentielles de relations aux habitants, quatre manières d'entrer en relation.

La première, longuement décrite, consiste donc à programmer/accueillir dans son lieu à soi. Les trois autres consistent à se déplacer chez les gens, à les croiser au cours d'une déambulation ou encore à produire un temps de rencontre à l'extérieur de son institution. Ce sont là les quatre catégories génériques que j'utiliserai pour caractériser toutes les tentatives, passées actuelles et futures, de produire des rencontres avec des habitants.



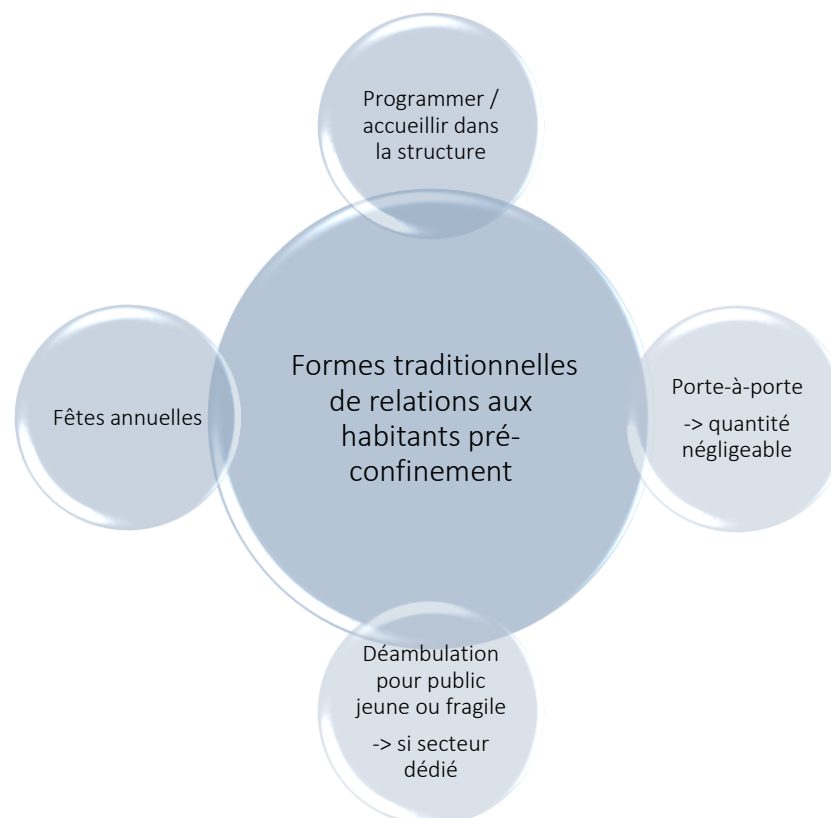
### CE QUI SE FAISAIT AVANT

Intéressons-nous d'abord à ce qui se faisait avant la pandémie.

Notons pour commencer, que ce qui est problématique n'est pas tant d'avoir une programmation mais le fait que celle-ci soit écrasante, au point d'altérer le sens même du métier, en proposant des logiques comptables comme horizon principal.

Notons également que les autres formes de relation sont investies par les institutions, mais de manière assez limitée :

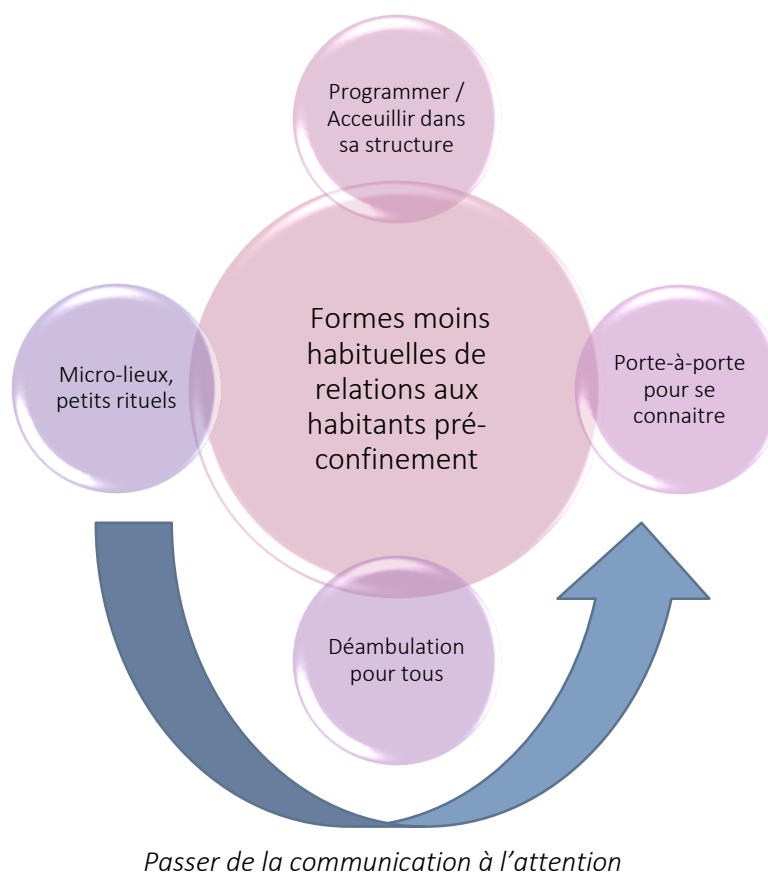
- Pour ce qui concerne le porte—porte, c’est souvent dans de mauvaises conditions, c’est-à-dire pour de mauvaises raisons - venir faire de la publicité ou solliciter les habitants pour participer à une activité, pour répondre à un questionnaire - et non pour s’intéresser à ce que qu’ils vivent. Le côté envahissant du porte-à-porte est pour bonne partie lié à ces intentions et le faire dans un objectif de communication maintient nécessairement la défiance des habitants car, d’une certaine manière, on continue de « vendre » quelque chose. C’est pourquoi les équipes vivent souvent mal ces séquences et ne voient pas l’intérêt puissant d’aller chez les gens. On peut en revanche trouver, chez les habitants relais, des initiatives de terrain centrées sur l’échange « gratuit » mais leur position assez subalterne dans la hiérarchie fait de leur action, la plupart du temps, un bonus plus qu’une marche à suivre pour le reste de l’équipe.
- Le travail de déambulation n’existe en général que lorsqu’il existe un pôle social avec des éducateurs de prévention. Il est possible cependant que des animateurs jeunesse travaillent en déambulation. Mais là encore, cette démarche a le statut d’exception à la règle.
- Les évènements festifs sont le plus souvent des rituels annuels : la fête du centre, le carnaval, la fête des voisins, Halloween. Lourds en logistiques et pauvres en rencontres décisives, ces évènements peuvent faire du centre social une sorte de comité des fêtes bis, avec une touche plus sociale ou plus enfantine.



Jusqu'ici, mon travail<sup>8</sup> consistait à rééquilibrer ces logiques d'intervention entre elles, pour donner de la légitimité, du poids et du sens aux trois modes d'intervention extérieurs :

- Dans un travail de porte à porte pensé comme une campagne relationnelle, à l'échelle du territoire, pour l'ensemble des équipes (bénévoles compris)
- Dans un travail de déambulation qui constitue également une action transversale, permettant d'observer le territoire et d'entrer en relation avec des publics dans la rue, les commerces ou les jardins publics.
- Une troisième forme d'intervention relevait de la création de zones de contacts modestes et décentralisées : devant une école, dans une aire de jeux, un hall d'immeuble, dans un collège ou dans une galerie commerciale. Des interventions où l'enjeu était de ne pas solliciter les gens de manière directe mais d'aménager les lieux pour leur donner envie de s'approcher.

Ces trois formes pouvaient s'articuler ensemble et concouraient toutes à entrer dans une forme d'enquête, en vue de découvrir ceux qu'on ne connaissait pas jusqu'ici sur le territoire d'intervention.



<sup>8</sup> Un document en cours d'écriture qui rend compte de la pluralité de ces formes est disponible ici : <https://app.box.com/s/o83umozoavzfkde4j04q1razsmk9tuam>

Mais voilà que la catastrophe arrive, rendant momentanément caduques toutes ces formes de relation directes, classiques et moins classiques.

Après un moment de sidération, les acteurs de terrain tentent de se réorganiser.

Que peuvent-ils faire ?

Certains reprennent la voie centrale, celle de la programmation, mais via des rencontres dématérialisées. D'autres décident de téléphoner aux gens pour savoir comment ils vont, de leur envoyer un courrier. Certains vont sur les réseaux sociaux pour maintenir des liens, notamment avec la jeunesse. Enfin, quelques-uns tentent de créer des sites éphémères de ressources dématérialisées ou envoient des newsletters. On retrouve bien nos catégories génériques : programmer, se rendre chez les gens, déambuler, fabriquer des zones de contacts à l'extérieur de l'institution.

En outre, dans cette période où tout le monde cherche à maintenir le lien, les supports et les tentatives ne distinguent plus vraiment les publics : en tant que professionnels, on use en bonne partie des mêmes ressources pour maintenir le lien avec des collègues, ses amis ou sa propre famille. Cette contrainte, qui empêche d'accueillir et d'encadrer des publics, nous entraîne davantage vers des marques d'attention à l'autre, à travers des façons de lui dire qu'on ne l'oublie pas et qu'il compte pour nous. En fait, on ne peut quasiment plus faire que ça.

Et qu'est-ce que cela produit ?

Il convient d'abord de reconnaître la difficulté de la situation, la déstabilisation occasionnée. Et, malgré l'optimisme des propos qui vont suivre, admettre que le Covid aura isolé pas mal d'habitants, sans que les tentatives mentionnées ici n'y peuvent grand-chose. Vu depuis l'institution, il aura tétanisé également bon nombre d'acteurs de terrain, qui n'auront vu dans la situation et les alternatives offertes, que de maigres pis-aller, sans effets notables.

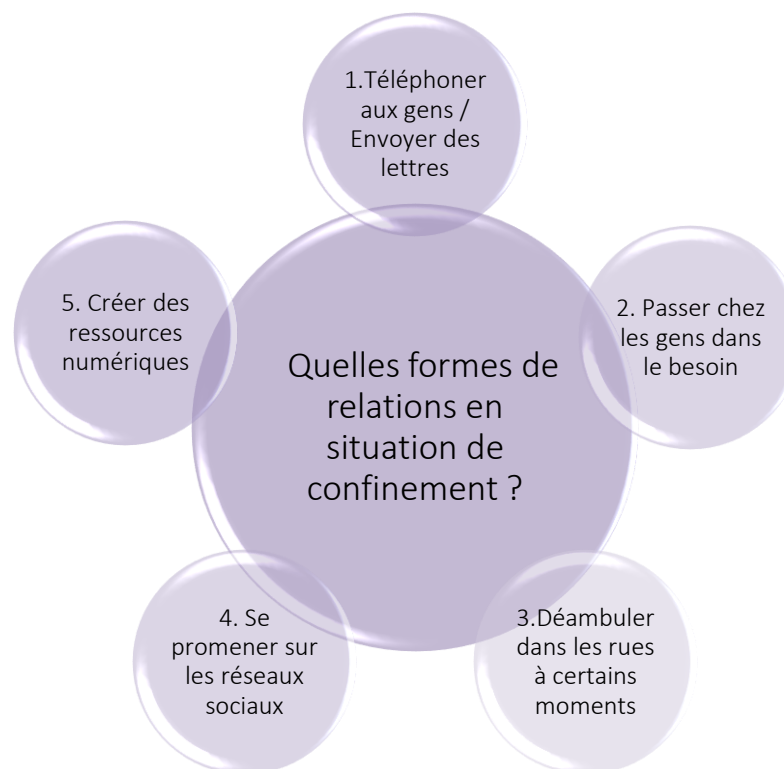
Allons un peu plus loin et envisageons cependant les suites possibles, sous leur jour le plus favorable. Considérons ici comme une très grande probabilité le fait de vivre à nouveau en situation de confinement. Et, quoi qu'il en soit, essayons de nous interroger sur ce qu'il y a de meilleur dans cette situation, sur ce que nous pourrions garder de l'expérience.

**1.** Le travail au téléphone a présenté des intérêts particuliers, en engageant d'autres relations, d'autres discussions entre salariés/bénévoles et habitants. Davantage de temps passé, davantage d'écoute, plus d'émotion... Entendre des choses qu'on n'aurait pas entendues avant. La voix nue sans l'image offre de nouvelles perspectives. Nous pouvons nous intéresser aux mérites spécifiques du « petit coup de fil » passé, de son contenu, de son usage et des façons de se parler. Quant à la possibilité d'envoyer des lettres, il s'agit ici de renouer avec la matérialité de la correspondance, notamment avec les anciens qui n'ont jamais basculé dans le numérique.

2. La situation a contraint par ailleurs des équipes à déposer des colis chez ceux qui, encore moins qu'avant, ne pouvaient se déplacer. Certains, pris dans l'urgence de la situation, ont ainsi découvert le plaisir d'aller chez les gens pour les aider directement et non pour les solliciter.

3. Sur le terrain des espaces publics, il a fallu aussi, masques sur le visage et gel hydroalcoolique dans la poche, aller à la rencontre de ceux qui ne supportent pas de rester chez eux, notamment ceux qui y vivent trop seuls ou trop nombreux.

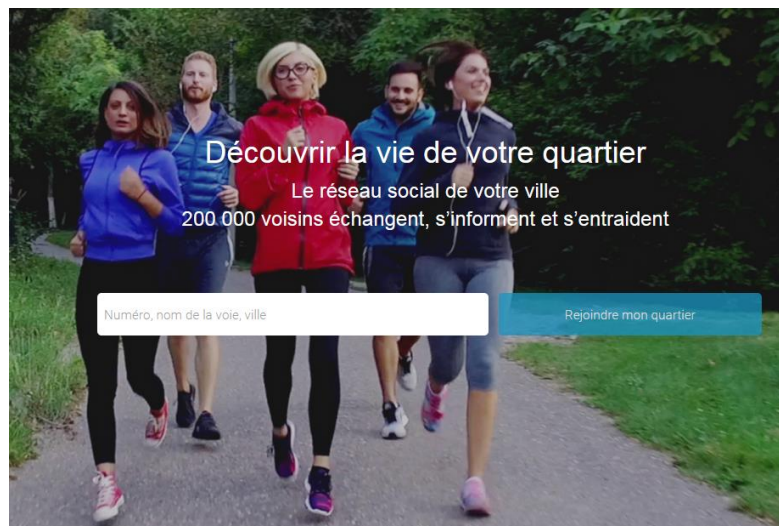
4. Sur les réseaux sociaux, certains se sont mis à converser, en rejoignant les « promeneurs du net »<sup>9</sup> qui existaient déjà. Cette initiative nationale, destinée à créer ou renforcer des liens avec les jeunes via les réseaux sociaux semblait jusqu'ici donner des résultats mitigés. Parmi les professionnels en charge de ce type d'action, nombreux sont en effet ceux qui ne sont pas satisfaits des résultats, par rapport au temps passé. Mais quelques-uns sont en revanche très contents de ce qu'ils produisent. Ne serait-il pas temps de faire un point sur ce qui distingue leurs façons respectives de faire ? De même, ce travail doit-il se limiter aux jeunes ? Quand on sait à quel point Facebook est un média massivement investi par les 30-50 ans, la question se pose.



<sup>9</sup> <https://www.promeneursdunet.fr/>

5. Sur l'aspect dématérialisé de la rencontre toujours, l'émergence de sites modernes, qui ne seraient plus de simples vitrines de l'offre d'un centre social, devraient peut-être voir leur apparition. La situation interroge en effet l'aptitude des institutions à produire un environnement numérique qui donnent aux internautes de vraies raisons de s'arrêter : travailler à la parentalité, au bien vieillir, et aux différents aspects de l'éducation ne peut-il pas permettre d'envisager des sites riches en information, en contenus textuels, audio et vidéos, voire en interactions ?

Un peu plus ambitieux encore, mais peut-être pas moins pertinent : ne pouvons-nous pas nous interroger sur ce que sont en train de devenir les réseaux sociaux de quartier ? Ces initiatives, développées par le monde de l'entreprise<sup>10</sup>, sont financées comme des start-ups et développent un modèle économique centré sur la publicité ciblée, la vente de données, ou/et travaillent comme sous-traitants pour les collectivités et les bailleurs. Bien évidemment, ces réseaux se développent d'autant mieux qu'ils s'adosent à des quartiers gentrifiés, dans lesquels le public a l'habitude de passer des rencontres virtuelles aux rencontres physiques. Quid des quartiers populaires, des zones plus rurales et des populations moins habituées à ces usages ? Que pouvons-nous inventer avec la population, concernant ce type de supports ? Des institutions comme les centres sociaux n'auraient-elles rien à tenter sur ce terrain ?



*Ensemble.fr, un des principaux réseaux social de quartiers en France*

<sup>10</sup> <https://www.lesechos.fr/2019/02/tous-voisins-grace-au-numerique-1021488>

## REJOINDRE LES PUBLICS PLUTOT QUE LES ACCUEILLIR

Les équipes qui ne pouvaient plus compter sur leur équipement ont donc dû changer de mediums pour réussir à fabriquer autrement de la proximité. Or, lorsqu'on téléphone à quelqu'un, lorsqu'on échange avec lui via des réseaux sociaux, lorsqu'on se rend chez lui pour lui porter ses courses, lorsqu'on le rencontre au détour d'une rue, on déplace le centre de gravité de la relation, on efface quelque peu l'utilisateur pour retrouver l'humain et ses besoins simples, sans médiation institutionnelle lourde, dans une relation peut-être plus directe, plus fraternelle. De même, lorsqu'on envoie une lettre, un mail, une newsletter, lorsqu'on tente de partager des contenus, des vidéos, on se retrouve en position de faire des petits cadeaux, de s'interroger sur ce qui pourraient faire plaisir et faire du bien aux gens, à distance. La situation a donc quelques mérites, car la contrainte, qui risque de se prolonger, oblige à ne plus faire ce que l'on faisait jusqu'ici, de la programmation d'activités, au profit d'un travail centré sur les petites et les grandes attentions. Ce n'est plus « Qu'est-ce qui vous intéresse parmi nos offres ? » qui constitue la question de départ mais « Comment allez-vous ? ».

Si les résultats sont pour l'instant modestes, car nul n'était prêt à un tel bouleversement, la direction prise s'affirme et vient s'enchaîner dans la volonté « d'aller vers » les habitants et de faire à partir de leurs réalités plutôt qu'à partir des programmes de l'institution. La contrainte a produit un mouvement et ce mouvement nous donne donc une direction. Tout le temps que se maintiendront la crise sanitaire et ses suites, par nécessité comme par choix, cette direction prévaudra.

Il convient de rappeler ici que la programmation et l'accueil ne sont pas des problèmes en soi, c'est leur proportion, leur usage massif et leur impact sur le sens du métier qui est en cause, pas leur existence. Ce que la situation souligne ici, c'est qu'on ne pouvait probablement pas passer l'essentiel de son temps à programmer, accueillir, encadrer des publics et, parallèlement, aller vers les habitants, partir de leurs réalités pour s'engager dans l'action commune.... Ou alors, le faire sur un mode mineur, quand on a le temps, sans pouvoir en faire une priorité. Pour autant, on aura toujours besoin de se rassembler, de programmer, d'accueillir et de faire des activités. L'opportunité qui nous est donnée n'est pas d'annihiler cette part du travail mais de lui donner une autre place, une autre forme, et donc de redessiner les contours de certains métiers. Par un jeu de vase communicant, ce qui était jusqu'ici minoritaire – le travail en dehors de l'institution - devient principal, et ce qui était central – l'accueil des publics – devient périphérique. La situation nous contraint donc à ce mouvement de rééquilibrage ET elle nous libère du temps pour le faire, puisqu'il n'est plus véritablement possible d'accueillir et d'encadrer.

Il y a donc une opportunité à saisir car la mise en retrait des programmes, au profit d'un travail centré sur la recherche de proximité, pourrait nous mener à une connaissance fine du territoire, à de nouvelles manières de s'attacher aux gens, à l'aide de formes d'interventions jusqu'ici marginales, oubliées ou délaissées.

Comment inventer des présences inédites, hors rassemblement dans l'institution ? Comment installer une proximité par téléphone, courrier, ou via des sites efficaces ? Sera-t-il nécessaire de faire du webmestre, du développeur, du geek, une nouvelle figure du travailleur social ? Quand, comment et avec quelle fréquence faudra-t-il se rendre au domicile de certains habitants, a minima sur leur pas de porte ? Comment articuler ces possibilités avec une présence sur la place du village ou sur le parking d'un supermarché, en générant des groupes restreints ? Faut-il réinvestir dans ces bus, caravanes et autres espaces mobiles dont se sont emparés de nombreuses équipes – aussi vite investis qu'oubliés - et qui dorment dans les entrepôts ? S'agit-il de créer des lieux d'animations éphémères, mis en mouvement par des brigades d'intervention légères, moments de répit, de chaleur, petites lueurs pour périodes sombres ?

Enfin comment rouvrir ses portes, petit à petit en tenant compte de tout ce qui aura été vécu et observé, à travers la multiplication de rencontres inhabituelles, et en étant peut-être perçus différemment ? Comment, en somme, profiter de la situation et faire de l'opportunité qui nous est offerte une véritable ressource ?

Dans une période où toute l'actualité nous rappelle aux nécessités de produire des transitions, n'est-ce pas là une chance de travailler au plus près des gens, en présence et à distance, dans une relation de face à face et d'écoute accrue ? Se mettre en mouvement avec pour contrainte les barrières sanitaires et avec pour chance la suspension momentanées de l'exigence du remplissage des structures, voilà un possible défi, une manière de faire une part de l'effort collectif. C'est, tout du moins, le sens que nous pourrions donner à ce qui nous arrive.

---

#### HABITER LES FRONTIÈRES DE L'ACTION SOCIALE POUR Y TRAVAILLER ENSEMBLE

La question du métier et de ses frontières est particulièrement posée lorsqu'on n'accueille plus les habitants mais qu'on cherche à les rejoindre<sup>11</sup>, à se déplacer vers eux là où ils sont en majorité, sur le terrain de leur vie quotidienne. Mis à part des éducateurs de rue, qui retrouvent là bon nombre de repères, le travail pour « aller vers » oblige en effet à gérer des incertitudes inhabituelles. Si beaucoup de professionnels doivent un minimum composer avec des contextes informels, « l'aller vers » impose en effet un renversement des proportions : en ne disposant plus d'horaires, de lieux ni de contenus précis, c'est tout le cadre de la relation qu'il faut réinventer et on passe d'une situation prescriptive à une situation de libre-participation, dans laquelle l'institution se déplace et tente une proposition à laquelle les publics peuvent ou non adhérer, sans aucune garantie de succès a priori. Ce renversement de la responsabilité est particulièrement redoutable lorsqu'on n'a jamais déployé, dans ses propres pratiques, une certaine plasticité relationnelle et une aptitude à s'adapter aux événements.

Outre ces difficultés, qui sont au cœur d'un travail de formation, d'acculturation pourrait-on même dire, ce que nous aimerions souligner davantage ici, ce sont certains phénomènes de coopération observés entre professionnels issus de divers champs de l'action sociale.

---

<sup>11</sup> Nous empruntons de nouveau les propos de Laurent Ott, issus de sa conférence « [Accueillir ou rejoindre : considérations de la proximité sur la distance professionnelle](#) »

Lorsque l'un d'entre eux croise des parents dans un jardin public, un monsieur ou une dame dans leur salon ou un jeune à la sortie du supermarché, que ces gens se posent un certain nombre de questions importantes sur leur avenir, sur leurs proches ou concernant leurs droits, lorsqu'une complicité s'est créée, suffisamment forte pour se faire des confidences, ce qui est attendu a minima alors de la part du public, c'est une écoute attentive, un échange sincère et parfois une réponse. Dans ces situations-là, bien qu'on ne sache pas toujours quoi répondre à titre professionnel, on ne va pas arrêter l'échange et rétorquer : « Je ne peux rien pour vous car ce dont vous me parlez n'entre pas dans mes compétences ; vous devriez prendre rendez-vous avec le service concerné ». On ne peut faire une telle réponse, quand bien même on est stagiaire, animateur, médiateur ou comptable et qu'on nous parle d'un domaine qui n'est pas le nôtre ; on ne peut pas la faire parce qu'on comprend spontanément que ce serait la pire des réponses à donner, que ce serait renvoyer les gens à la dimension fonctionnelle, procédurale de l'action sociale, cette même dimension qui - la plupart du temps - les a fait fuir et contourner l'institution ; on ne peut pas faire cette réponse car, après avoir cheminé pour créer des proximités, une fois arrivé dans ce salon ou sur ce banc public, ce qu'on ressent avant tout, c'est le besoin impératif de simplicité relationnelle, d'autant plus nécessaire qu'on fait face à des publics fragiles et peu confiants. Alors, on écoute davantage, on fait parler, on va parfois, lorsque ça s'y prête, donner son avis personnel. Dans le meilleur des cas, si on connaît quelqu'un de bien dans un service, quelqu'un d'accueillant qui peut répondre au problème évoqué, on en fait part à notre interlocuteur, en cherchant la façon la plus directe de les mettre en relation.

C'est ce type d'attitude, de réponses, que l'immense majorité des gens engagés dans des campagnes « d'aller vers » avec qui j'ai travaillé, quel que soient leurs statuts (bénévoles compris), ont eu tendance à privilégier spontanément, parce que la situation semblait naturellement l'exiger. « L'aller vers » nous amène ainsi à nous « déspecialiser » et, d'une certaine manière, à nous ré-humaniser, à comprendre ou plutôt même à éprouver une évidence : le non recours aux droits et l'absence de relation aux institutions est probablement causé par l'absence d'une relation humaine chaleureuse, attentive, simple.

\*\*\*

Si les frontières professionnelles sont ici interrogées au plan individuel, elles le sont également du point de vue des espaces de coopérations interprofessionnels.

Lors d'une formation-action au cours de laquelle étaient réunis dans une même équipe une assistante sociale, un salarié employé par le bailleur, une animatrice de maison de quartier, ces derniers ont pu, en une simple matinée, commencer à résoudre concrètement des problèmes dont ils n'auraient probablement jamais eu connaissance dans un autre contexte et auxquels ils n'auraient pu répondre seuls.

A l'occasion d'une animation menée conjointement dans un hall d'immeuble, l'animatrice engage une discussion avec une dame qui lui demande si elle peut ramener des objets personnels pour alimenter la zone de gratuité mise en place par l'équipe. Revenue avec des jouets pour enfants, elle va finir par évoquer, autour du café, l'insalubrité de son logement, les questions qu'elle se pose par rapport à son travail (et ses différents contrats précaires) et les

problèmes avec le plus grand de ses enfants. L'animatrice demande au professionnel employé par le bailleur ce qu'il pense des problèmes de blattes évoqués. Celui-ci propose spontanément de visiter le logement pour constater la situation, avant de laisser à la dame son prénom, son numéro de téléphone et une marche à suivre (« Rappelez-moi dès lundi »). De retour dans le hall, l'animatrice évoque, avec cette même dame, le suivi possible de son ado qui commence à « avoir les mauvaises fréquentations », en évoquant d'abord le secteur jeunes et les projets de vacances pour l'été, avant de lui présenter l'assistante sociale. Cette dernière prend la personne en aparté pour qu'elle lui raconte un peu plus en détails ses soucis. Là encore, elle lui propose de venir dès la semaine prochaine à sa permanence pour avancer concrètement.

Réunis par l'action de manière inédite, ces trois professionnels qui ne se croisaient au mieux qu'en réunion, ont donc pu offrir une qualité d'écoute notable et, se concertant in situ, un niveau d'information et des réponses concrètes remarquables. Ils estiment rétrospectivement que c'est l'environnement joyeux et informel propre à l'animation qui a facilité le témoignage de cette personne, que le français hésitant et la situation générale semblait avoir éloignée des institutions. Evidemment ces trois professionnels s'entendaient bien ; ils étaient volontaires pour participer à cette formation-action et on peut faire l'hypothèse que leur entente ainsi que leurs partis-pris initiaux furent déterminants. Mais on peut noter également qu'il fallait bien ce genre de configuration improbable pour travailler comme ils venaient de le faire. En outre, il s'est avéré évident, pour eux comme pour tous les professionnels engagés dans ce type de démarches, que ces actions de terrain vécues en commun accélèrent considérablement l'interconnaissance entre professionnels, les avancées opérationnelles et les désirs de coopérations futurs.

En allant vers les habitants, et en allant vers eux ensemble, nous observons donc chez ces professionnels des complémentarités, une efficacité ainsi que formes directes d'interventions, qui sont aux antipodes du circuit institutionnel éprouvant que doivent affronter les personnes les plus en difficulté. Le mouvement qui est en jeu offre ainsi l'occasion de déplacer les seuils de la rencontre mais également les registres d'intervention et les formes de coopérations. C'est là tout l'intérêt de travailler sur les frontières professionnelles : la frontière étant à la fois ce qui sépare et ce qui met en contact les territoires, il convient dès lors, comme le suggère Michel Agier<sup>12</sup>, de les habiter ensemble. C'est pourquoi il nous faut probablement réfléchir aujourd'hui à l'émergence d'équipes mixtes d'intervention, comme c'est le cas dans les P.R. E (Programmes de Réussites Educatives) où tous les acteurs concernés par les trajectoires difficiles de certains enfants se mettent autour d'une table, pour articuler leurs interventions en intelligence. Ne faudrait-il pas, comme pour ces enfants, constituer, au bénéfice de certains territoires, des programmes d'interventions interinstitutionnels, des actions de terrain communes, qui créeraient un cadre stimulant et efficace de coopération ?

Bien évidemment, la question des moyens est ici centrale mais au vu de l'évolution des discours institutionnels, et considérant par ailleurs la crise économique majeure à venir, il est peut-être temps de prendre certains décideurs au mot et de leur faire des propositions dans ce sens.

---

<sup>12</sup>« Entretien avec Michel Agier : [Habiter la frontière](#) », *Sciences Humaines*, 2013/6 (N° 249), p. 8-8.

## L'HYPOTHESE AU TRAVAIL : UNE RECONFIGURATION DES MODES D'INTERVENTION



## ENJEUX PERSONNELS ET COLLECTIFS

D'abord, il semble nécessaire que les équipes soient remises en selle, en état de travailler. Les conditions psycho-affectives d'un redémarrage pourraient passer par un travail sur les émotions, les ressentis, les intuitions et sur les expériences vécues, ce que chacun en retient. Je ne doute pas une seconde que vous travaillez d'ores et déjà à cela.

A cet endroit et à ce moment-là, pourrait commencer une part de notre effort commun : que vous le notiez, que vous enregistriez, qu'on le reprenne ensemble, il faudra nécessairement partir de ce qu'ont vécu et perçu les équipes. Plus que jamais.

Ce que je raconte ici de manière générale doit s'imprégner des réalités de chacun des terrains. L'hypothèse qui précède est-elle partagée ? Comment les équipes vont-elles la modifier, la faire évoluer, la présenter différemment ? Et quel sera l'ambition collective, son périmètre, ses mots propres ?

---

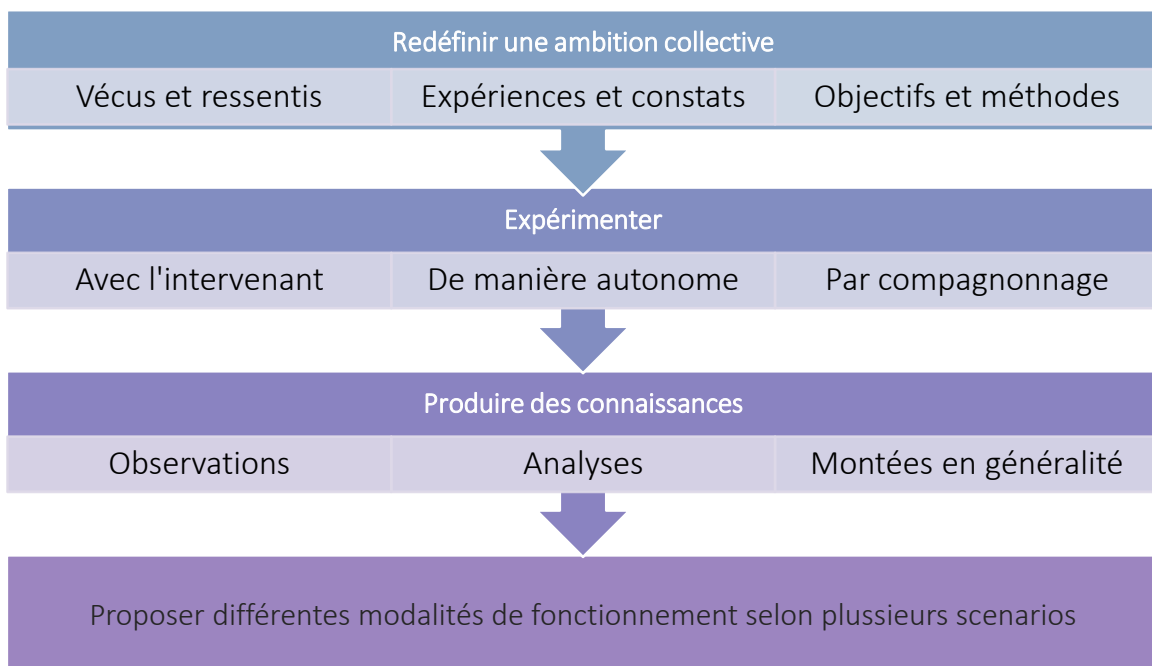
## L'ENQUETE A MENER

Pour avancer sur ces nouvelles configurations, dans un contexte que tout le monde découvre, l'enquête collective semble plus que jamais d'actualité. On peut l'envisager sur trois registres :

1. Essayer des choses, c'est la partie expérimentale de l'investigation.
2. Observer et faire avec ceux qui ont déjà développé des expériences satisfaisantes (dans d'autres centres), c'est la partie compagnonnage de l'investigation.
3. Produire des connaissances, décrire et nommer les gestes professionnels, pour comprendre en détail ce qu'on fait et ce que font les collègues, c'est-à-dire distinguer dans des expériences menées :
  - La part des compétences individuelles, les gestes spécifiques accomplis,
  - La part qui relève de l'éthique, des dispositions collectives qu'on prend et leurs conséquences pratiques,
  - Les vertus propres du dispositif choisi.

---

## PROCESSUS GENERAL DE FORMATION



Il va sans dire que le travail qui nous attend sera inventif à plusieurs titres : d'une part parce nous avons, en premier lieu, l'opportunité de faire de manière cohérente ce qu'on ne faisait que de manière très marginale jusqu'ici ; d'autre part car on peut certainement constituer des équipes originales, composées de professionnels issus de différents secteurs, au sein de votre institution comme avec vos partenaires.

L'inventivité sera par ailleurs liée à un contexte nouveau, auquel personne n'a jamais eu à faire, ce qui renforce davantage encore la dimension exploratoire et pionnière de ce type d'expériences. On ne sait pas ce que sera l'évolution sanitaire et réglementaire, on navigue tous à vue. Nous allons en outre devoir créer des formes limitées de rassemblements, dans lesquels on tentera autant que possible de maintenir les gestes préconisés. En tenant compte de ce contexte, voilà plusieurs chantiers qui me paraissent se dégager et qui peuvent nous permettre d'entrer dans le vif du sujet ; faut-il y aller ou pas ? Comment ? Avec quelle ambition, quelle limite, quels moyens, quels objectifs spécifiques ?

---

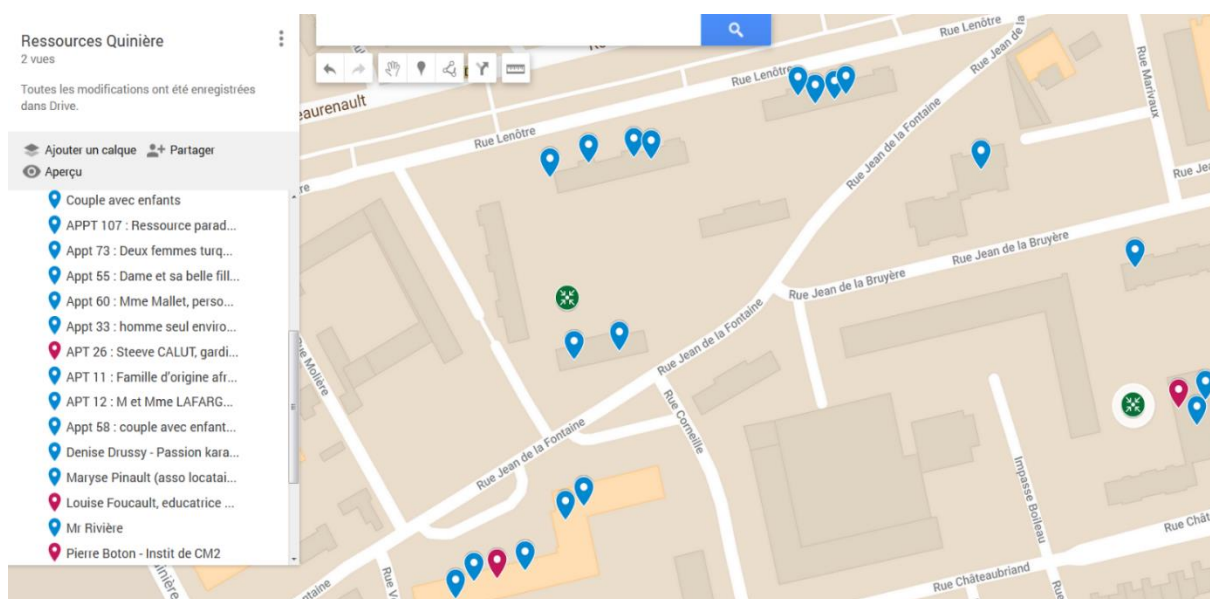
### 1. CARTOGRAPHIER.

**Ce qu'on cherche à faire :** Il s'agit ici de partir des éléments éventuellement travaillé pendant le confinement, puis des fichiers dont nous disposons (usagers/adhérents) pour commencer un état des lieux. L'idée, c'est ensuite de **cartographier ce qui est passé sous les radars** : les besoins impérieux, matériels et psychologiques, les ressources humaines (habitants, commerçants, professionnels qui agissent déjà) et ainsi voir un puzzle se construire qui nous donne une lecture nouvelle du territoire d'intervention.

**La méthode :** Un PC (Poste de contrôle) permanent avec une carte au mur comme dans les enquêtes policières, une coordination de l'enquête pour diriger une équipe terrain en porte à porte et déambulation, une autre en phoning.

**Les moyens :** la coopération interinstitutionnelle prend ici tout son sens : ce que les assistantes sociale peuvent nous dire, ce que des infirmiers libéraux peuvent nous dire sont, à titre d'exemple, autant d'informations cruciales qui nous font gagner sur tous les plans : on va plus vite, on ne rate pas certaines personnes, on renforce notre coopération. Nous pouvons par ailleurs travailler à compiler les informations via des outils de cartographie numérique.

La carte visible ci-après se veut un exemple de ce qui est faisable assez simplement et recense les données exploitables à l'issue d'une formation-action. Les données brutes ont été transférées sur tableau excel, qui peut être directement importé sur une carte du territoire. Une partie de la méthode qui permet de lier entre eux des fichiers de données de type Excel avec des cartes se trouve dans [cette vidéo](#) tutoriel.



## 2. INTERVENIR

**Ce qu'on cherche à faire :** L'idée est bien de déplacer les surfaces de contact et de multiplier les relations dans un contexte informel, en déployant une partie de l'action du centre à travers la **création des micro-lieux, de petits rituels**, qui rassembleront des habitants dans des espaces de passage.

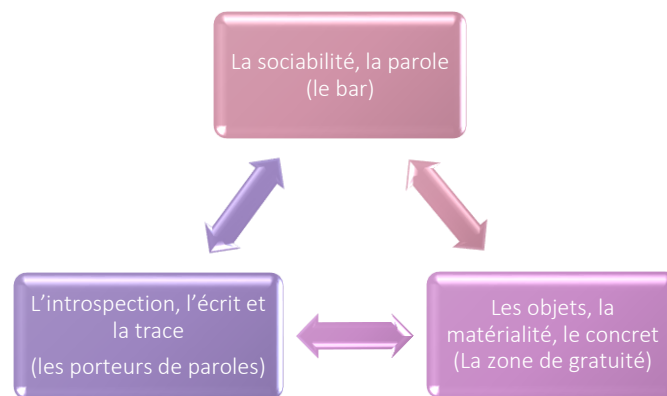
Ces prétextes à la rencontre, outre leur conception/mise en œuvre, devront nous interroger sur la capacité de des équipes à répondre à des demandes en fonction des territoires et des sites d'interventions. En certains lieux, il conviendra par exemple d'avoir une équipe en mesure de faire de dialoguer sur des questions éducatives et d'accès aux droits, dans d'autres, ce sera plutôt davantage autour de la santé et de la dépendance.

**Méthode :** La méthode des « trois points de contacts » simultanés, qui consiste à offrir en un même endroit trois façons différentes d'entrer en relation, en fonction des centres d'intérêts et des niveaux d'implication du public paraît une base de départ intéressante<sup>13</sup>.

Ces trois façons d'entrer en contact avec les habitants doivent évidemment tenir compte du contexte et des freins du moment. Avec très peu de départs en vacances, des difficultés économiques et psychologiques accrues, il y a des chances pour que ces micro-lieux soient fréquentés et nous aurons, en conséquence, peut-être plus de problèmes pour limiter participation que pour la susciter.

**Moyens :** Zones de gratuité, de convivialité, porteurs de paroles, espaces de jeux autonomes pour enfants, aménagements d'espaces.

<sup>13</sup> On, peut trouver un résumé de cette démarche dans le document en cours d'écriture (chapitre « fiche technique intervenir dans un hall d'immeuble) dont la référence a déjà été donnée plus haut dans le document et qui se trouve à cette adresse <https://app.box.com/s/o83umozavzkde4j04q1razsmk9tuam>



*Trois espaces pour trois registres d'échanges*

### 3. CORRESPONDRE

**Ce qu'on cherche à faire** : qu'il s'agisse de prendre des nouvelles, d'en donner et surtout d'**offrir des petites attentions**, on va se demander à qui on peut écrire des lettres, écrire des mails ou correspondre via les réseaux sociaux.

La séquence actuelle nous pousse en effet à nous interroger sur la pertinence d'entretenir, en tant que professionnels, des liens de correspondances, formes habituellement réservées au cadre privé. C'est bien pourtant sur ce terrain et par défaut, que se sont engagés bon nombre de centres, en produisant notamment des newsletters.

**Mise en perspective** : On peut supposer que nombre de personnes âgées regrettent les courriers manuscrits et les cartes postales. Or, si ce constat se confirme, que faire ? Quoi écrire, à qui et avec quelle fréquence ?

A l'instar de ce qui se passe pour les promeneurs du net et leurs liens avec la jeunesse, il est à parier que cette correspondance doit s'inscrire dans une relation qui existe au préalable et qui se construit d'abord ailleurs ; elle aurait donc pour fonction de maintenir et d'entretenir des relations, non de les initier. Ainsi, on peut raisonnablement faire l'hypothèse que ce chantier se nourrit des deux précédents et permet d'abord de se relier à ceux que nous connaissons déjà puis à ceux qu'on rencontrera ultérieurement. Dans cette perspective, le téléphone, qu'il s'agisse d'utiliser des SMS, des applications comme What's app, ou encore de simplement appeler les gens, constitue évidemment un moyen privilégié de correspondance.

**Méthodes et moyens** : Une enquête est à mener dans les réseaux qui pratiquent ce travail de correspondance (en interne dans les centres sociaux puis à l'extérieur). La question de la place stratégique de cette correspondance se jouera dans cette enquête, ainsi qu'à travers une possible expérimentation concernant les habitants déjà connus. Idéalement, l'équipe en charge de ce chantier est apte à investir autant les réseaux sociaux d'anciens (Facebook) ou de jeunes (Instagram), et d'avoir des affinités rédactionnelles manuscrites.